

変革時代に即した障害者雇用の 新しい経営スキーム構築を目指して 北欧諸国を参考にした日本の障害者雇用における 変革推進とコンソーシアム設置の提言



足立興治



尾上純一



松本淳也



国府 新

CONTENTS

- I はじめに：障害者雇用における新しい経営スキームの必要性について
- II 障害者雇用を取り巻く環境変化（日本および世界）
- III 北欧諸国の障害者雇用モデルと経営スキーム
- IV 日本における障害者雇用の経営スキーム変革を進めるうえで：コンソーシアム設置
- V おわりに

要 約

- 1 グローバル社会における多極化やデジタル化の急速な進展、国内での本格的な人口減少の中での法定雇用率の引き上げなど、障害者雇用をめぐる経営環境はかつてないほど厳しい対応に迫られている。
- 2 一方、日本では以前から福祉・産業の両分野で熱心に障害者雇用に取り組んでおり、環境変化に積極的に対応する福祉施設や国内企業は、障害者に対する接し方や就業環境の整備では世界に劣らない水準にあると思われる。
- 3 ところで、筆者らはこれまで北欧諸国における障害者雇用の取り組みについて調査してきた。障害者雇用に関して国の政策や企業経営の考え方が日本とは大きく異なることが明らかになった。
- 4 そこで、北欧諸国における事例を参考に、日本の経営風土を加味しながら環境変化に柔軟に対応し、障害者の活躍と戦力化に向けて思い切った変革の推進を提案する。その実施に際しては、志をともにする企業からなるコンソーシアム設立を提言したい。

I はじめに：障害者雇用における新しい経営スキームの必要性について

野村総合研究所（NRI）とNRIみらいは、2015年以来毎年、障害者雇用の定点調査を実施してきた（詳しくは『知的資産創造』2026年4月号を参照されたい）。そして、各年にそのとき話題のテーマを選定して同調査に組み込んでいるほか、海外の企業を中心に事例調査を行い、それらの活動成果を取りまとめるとともに、そこから得られる示唆を考察して報告書として発信してきた。

昨今、「日本の障害者雇用への取り組みは世界でもトップクラスだ」という声が多く寄せられている。各国の障害者雇用は、制度体系が異なるため単純に比較はできないが、障害者雇用の現場を見る限り、確かに日本の対応は決して他国に劣っていないと筆者らも感じている。

しかしながら、筆者らの問題意識は、むしろ現場を支えリードする経営の考え方や仕組みにある。

第一に、企業経営という点から障害者雇用を見直してみると、欧米企業では付加価値を創出して提供するという観点から非常に合理的に運営しているケースが数多く見られ、障害者はその一環で能動的に活躍している。一方、日本企業では、「失われた30年」に苦しむ中で、障害者雇用に関してさまざまな努力を重ねてきたにもかかわらず、障害者の能力を必ずしも活かし切れていないのではないかと感じている。

第二に、企業内での取り組み方の違いである。事例調査を通じて感じるのは、海外企業

では、健常者や障害者といった区別はなく、合理的な考え方で障害者も重要な戦力として位置づけ、それぞれの活動を促している点である。

NRIグループでは、これまで障害者雇用の認知を広め、戦力としての障害者活用に対する理解を進めるべく、障害者雇用にかかる報告会や、自主的な研修サービス、社内シンポジウムを実施するほか、現場で社員と直接触れ合いながら業務を推進することなどにチャレンジしてきた。

また、今回の報告につながる外部調査に関しては、特定非営利活動法人CeFILにおけるDBIC（デジタルビジネス・イノベーションセンター）からの多大な協力を得ている。そうした調査結果を踏まえつつ、特例子会社経営の改革にも取り組んできている。さらに2023年からは、障害者の特性に着目して障害者と業務とのマッチングにも取り組んできている。

これらの活動により、確かに数多くの成果を得られたが、さらに踏み込んで活動をブラッシュアップしようとする、いくつかの課題に直面することとなった。たとえば、経営者は単に国内外の先進的な手法を持ち込むのではなく、経営そのものの考え方までさかのぼって業務遂行のあり方を見直さないといけないことが挙げられる。そのため今回は、日本企業の企業風土を鑑みながら、どのような対応であれば改革が進み、生産性の向上につながるのかについてのヒントを得るべく、海外でも特に取り組みが盛んな北欧諸国の調査を実施した。

II 障害者雇用を取り巻く 環境変化（日本および世界）

まずは、障害者雇用を取り巻く環境変化について概観しておこう。

1 激変する事業環境と障害者雇用

事業環境の変化としてたびたび指摘されることであるが、第一に、一人当たりGDPの水準を上げる。国際通貨基金（IMF）のデータによると、その水準は、北欧諸国が上位を占めるのに対して、かつてトップクラスに位置していた日本は今や中位以下へと後退している（表1）。

第二に、グローバル社会における主要国の

産業競争力を、国際経営開発研究所（IMD）の調査を基に分析すると、日本は1990年代まで上位に位置していたが、近年は30位前後に低迷している。上位国の特徴として比較的小国であることが挙げられるが、これらの国では、常に成長領域に人的資源を投入し、新たな付加価値を生み出す工夫をしている。一方、日本の場合は「失われた30年」の間にその部分が弱体化してしまったのではないかと考えられる（図1）。

第三に、急速なデジタル化の進展と、それに伴う産業構造変化が挙げられる。DXは全産業に広がり、デジタル化にマッチした人材スキルの再構築が求められている。こうした変化は障害者雇用にも影響を与え、従来型の単純作業だけでは対応が難しくなっている。

第四に人口問題が挙げられる。日本では少子高齢化が本格的に進み、多くの産業で人手不足が見られるようになった。この傾向は今後も続くことが予測されており、2050年までには日本の人口が1億人を下回るという見方もある^{注1}。経済活動を支える人口が減少すると、今後の産業成長を阻害する可能性があるため、障害者雇用も少なからず影響を受けることになる。

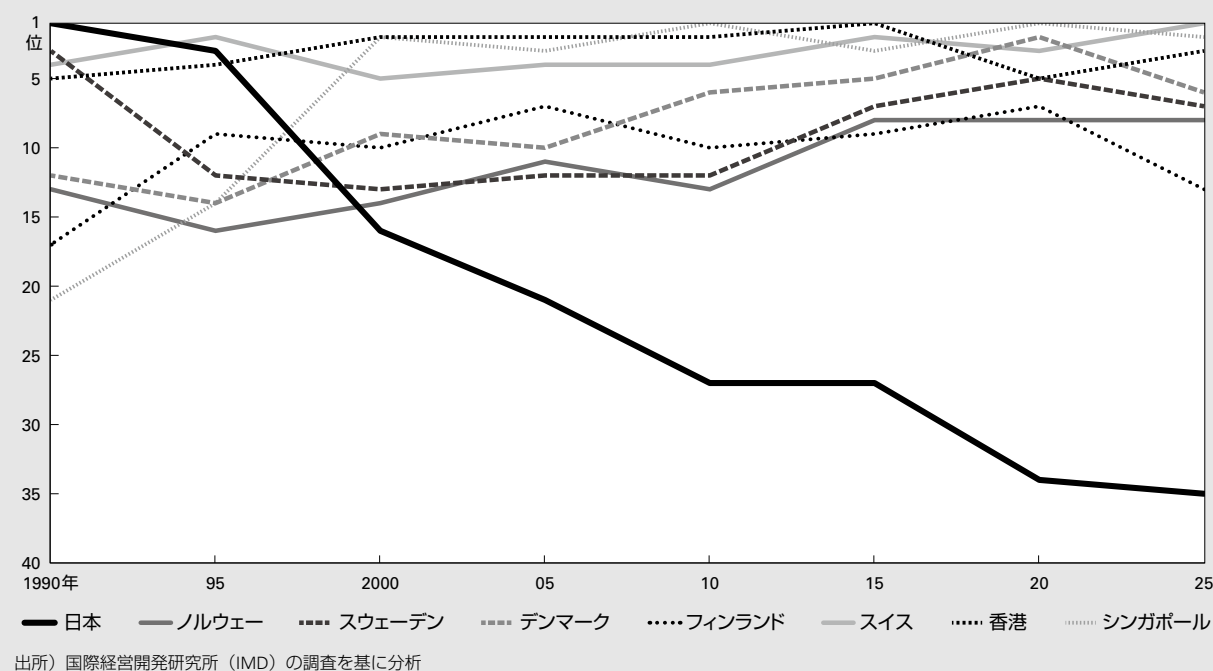
第五に一連の経営改革を指摘したい。その背景には、たとえば、市場からはコーポレートガバナンスコードを中心とした目標ROE（株主資本当期純利益率）は8%以上、PBR（株価純資産倍率）は1以上など、企業価値の向上や資本効率を求める声が高まっていることが挙げられる。その結果、サステナビリティ基準委員会（SSBJ）から情報開示の基準が示されるなど、企業活動にもさまざまな

表1 2025年一人当たりGDPランキング

順位	国・地域名	一人当たり 名目GDP（ドル）
1	ルクセンブルク	140,941
2	アイルランド	108,919
3	スイス	104,896
4	シンガポール	92,932
5	アイスランド	90,284
6	ノルウェー	89,694
7	米国	89,105
8	マカオ	76,314
9	デンマーク	74,969
10	カタール	71,653
...		
38	日本	33,956

出所）国際通貨基金（IMF）「World Economic Outlook 2025」
より作成

図1 国際競争力ランキング



要求が課せられている^{注2}。こうした動きに
 呼応すべく、障害者雇用を再検討することが
 急務となっている。

このような事業環境の変化を踏まえたう
 えで、厚生労働省が2025年12月に発表した障
 害者雇用に関する調査の集計結果を見ると、障
 害者雇用の人数がついに70万人を突破したこ
 とが特筆される。障害者の就業が一般的に困
 難であると認められる業種については、雇用
 する労働者数を計算する際に一定程度差し引
 いて対応する「除外率」が業種ごとに設定さ
 れているが、それが引き下げられる中で、実
 雇用率を前年同様の水準にとどめる努力は見
 られたものの、法定雇用率を達成できた企業
 は46.0%という結果であった^{注3}。

この状況で2026年7月には法定雇用率が
 2.7%に引き上げられる。その際、企業は、
 障害者雇用の目標水準をどのように達成すべ

きであろうか。この問いに対し筆者らは、従
 前の対応では限界があり、むしろ全く新しい
 発想で取り組む必要があると考えている。

2 海外モデルに学ぶ必要性

日本は長年、企業と福祉の双方で障害者雇
 用に取り組んできた。現場を見ると、さまざ
 まな仕組みが構築されてきているほか、昨今
 では各地でAIを活用した新しい事例への取
 り組みも見られる。

しかし、多くの優良事例を情報共有して
 も、障害者雇用の高度化は局所的にしか進ん
 でおらず、旧態依然の状況から抜け出せてい
 ないのが実態である。AIなどに既存業務が
 取って代わられるのは時間の問題であるとい
 われているが、障害者雇用の領域では、新た
 な職域開拓が十分に進んでいるとはいい難
 い。まさに今、変革するのかどうかの分岐点

に立っている。

そこで、筆者らは多くの困難を乗り越えて成長している欧米諸国に打開のヒントがないか検討を行った。特に、コロナ禍からのリカバリーが明らかに速く、一人当たりGDPは世界トップクラスにあり、急速なグローバル変化にも迅速に適応している北欧諸国に着目した。そこで実施されている障害者雇用は、「福祉政策」だけでなく「経営戦略・産業政策」の一部として組み込まれており、そうしたモデルは、今後の日本における障害者雇用のヒントになるのではないかと考えた。次章では、この北欧型モデルについて詳述する。

III 北欧諸国の障害者雇用モデルと経営スキーム

1 北欧の障害者雇用の特徴

今回はデンマークおよびスウェーデンの企業を調査対象とした。

北欧諸国の障害者雇用は、単に福祉政策の一部ではなく、産業政策・労働市場政策と密接に連動している。デンマークやスウェーデンなどでは、高税負担・高福祉という特徴的な国家モデルが定着しており、その税収は教育・社会保障・再就職支援などに投じられている。働くことができる障害者を少しでも労働市場に投入し、付加価値を生み出すのと同時に、自立を促し本人のキャリアアップを図ることを目指している。成長領域に人材を投入すべく、職業訓練と職務創出を組み合わせ、「福祉から雇用へ」の流れを制度的に保障する仕組みとなっており、障害者もその対象に含まれる。

ここではまずデンマークとスウェーデンの

企業の取り組み状況を、各国の特徴を踏まえながら紹介する。

2 各国の障害者雇用モデルと経営スキーム

(1) デンマーク

デンマークは、人口約550万人、国土面積は約4万km²である。規模でいえば九州と同じくらいであるが、それでも前述のように一人当たりGDPや国際競争力においてトップクラスを誇る。これらを踏まえ、デンマークの労働政策について概観する。

デンマークは、資源が豊富というわけではなく、近隣に英仏独という特異で巨大な市場が、また、東部にロシアがあるという地理的条件を有する。そのような中で自国の立ち位置を確保し、持続的な成長と発展を遂げるには、人材の質的向上が重要である。そのため、働ける人に少しでも付加価値を創出するようにと、成長分野への資源シフトを目指して「フレキシキュリティ」を遂行してきた⁴。

また、成長分野での活躍を促すためにリスクリング制度を導入しているが、この制度は障害者にも適用され、代表的なものとして「フレクスジョブ制度」がある。これは、デンマークの標準的な労働時間週37時間に対してたとえば20時間働いたら、残り17時間分の報酬を自治体が支払う制度である。このほか、障害者年金受給者で就労を希望する者に最低賃金の5分の1程度の補助金を雇用主に支給する制度もある。

総じていえば、障害の有無にかかわらず国民が働けるだけ働き、成果を分かち合えるように制度設計されている。その根本にあるの

は人材育成であり、人的資本の効果的な活用でもある。そのような制度の下、人材に重きを置くデンマーク企業における障害者雇用の好例を2つ紹介する。

①事例1：アートとデザインの融合

この企業は、健常者に比べて働く能力に制限がある労働者を対象に仕事を提供していくことを目的としているソーシャルファームである。ここで働く労働者のほとんどがフレクスジョブ制度を利用している。障害特性によって働き方に制限があっても付加価値を生み出せるよう、本人たちが有する能力を活かす職域をさまざま開拓する中で、この企業は特にファッション分野に力点を置いて活動している。新たな職域を開拓するために、この企業では同業種のベンチャーとの連携を図っており、現在、数社との提携を推進している。具体例として、知覚・感性に優れた障害者が、プロのデザイナーと共創して商品をデザインし、オンラインで販売する取り組みがある。

この事業モデルでは、障害者は初期デザイン案を制作し、デザイナーが市場性やブランド戦略に適合させた形へとブラッシュアップする。完成品はセーター、バッグから、ファッション性を取り入れた車椅子まで広範に及び、カタログなどに掲載して高価格帯で販売される。

この事業モデルにおけるプロセス上での重要な点は2つある。1つは職域開拓に当たって、事業領域を拡大していこうとしているベンチャーと組んでいることである。すべてを自社で完結させるのではなく、同じ目的であれば、外部と組むことでともに開拓効率が上

げられる可能性に着目している。

もう1つは、組んだ相手と役割分担を行い、プロセスをつくり直すという「職務分解と再統合」である。障害者が得意とする工程を抽出し、そこでの成果を専門職の工程に組み込み、最終的には市場競争力のある製品を生み出している。関係者が共創することで、障害の有無にかかわらず特徴的な能力から付加価値を創出することに取り組み、可能性を広げている。

②事例2：高級ブランド商品の工程参加

もう1つの事例は、国内外のブランド企業に商品パッケージを提案し、連携して販売しているソーシャルファームである。この企業もフレクスジョブ制度を採用している。障害といってもその特性はさまざまであるため、対象者の状況を見て労働時間や業務内容を決めている。たとえば、ある高級ヘアケアブランドの商品をギフトとして販売する際に、包装を重要な要素と捉え、丁寧に包装ができる障害者を抱える就労機関に包装工程を委託することになった。具体的には、同ファームの施設内で障害者が包装のための箱の組み立てを行っている。

日本でもギフト用の箱を障害者が組み立てる事例は見られ、この部分だけを取り上げると特に目新しいことではない。しかも日本の場合は、箱のキズや組み立ての不良品などにも目を配って対応するため、納品された箱の品質はかなりの高レベルである。

このファームの特徴は、ギフト向けとして単価を高く設定しているという付加価値の創出方法にある。同ファームの商品は日本円に換算すると1セット8000円以上の高価格帯で

販売されているが、そのパッケージの設計・製作作業には精度とデザイン性が求められる。ギフトとして見た目が重要とされるところに障害者を投入するにはリスクがないのかと心配したが、全く問題ないという。

この事例では、障害者は箱の製作といった補助的作業ではなく、一緒に価値創造を行っているパートナーとして位置づけられているところがポイントである。工賃としてではなく付加価値への対価を支払うことで活躍の場を形成している。

③デザインとイノベーションの重視

紹介した2つの事例の背景にあるのは、デンマークではデザインをとて重視しているということである。国が設立したデンマークデザインセンターを中心に、人材育成や人的資本の活用を幅広く進めている。ここでいう「デザイン」とは、単なる意匠という範囲に限定せず、都市デザイン、ビジネスデザインといった広義の概念を指す³⁵。

また、デンマークでは、「イノベーション」の捉え方にも特徴がある。筆者らは北欧調査の中で、地球温暖化対策におけるデザインとイノベーションの考え方に触れたが、その推進体制として、温暖化を阻止して住みやすい社会環境を取り戻すというミッションを明確に設定していること、そしてその下で、国や自治体、大学等の教育機関、企業、NPOなどが個別に対応するのではなく、互いに連携しながらミッションの実現に挑戦していることを説明された。互いのアイデアを融合してイノベーションの源泉を生み出し、これを具現化するというオープンイノベーション方式での推進を重視することがその背景

にあるという。

特筆すべきは、イノベーションが決してプロジェクト指向ではなくミッション指向であること、そしてこうした活動を組織の枠を超えた投資として捉えていることである。日本もイノベーションを推進しているが、その多くがプロジェクト指向であり、R&D（研究開発）予算というコストとして捉えているのではないだろうか。そのような考え方で、しかも個社で取り組んでいる限り、激変する事業環境の変化に十分に対応していくのは難しいと考える。

ここで紹介したデンマーク企業の事例は、いずれも外部組織と連携することで新しいアイデアやビジネスモデルが形成されている。こうしたエコシステムの組成も、デンマークにおけるイノベーション創出の特徴の一つであり、このことに留意しておく必要がある。

(2) スウェーデン

スウェーデンは人口が約1050万人、国土面積が45万km²であり、人口は日本の約10分の1、国土は約1.2倍という国である。

スウェーデンの一人当たりGDPはデンマークと同じくトップクラスである。また、デンマーク同様に、成長分野に人的資本を投入すべく、失業対策とリスクリングが進められている。具体的には、2022年に大きな改革が行われ、企業側には雇用調整が緩和された一方で、労働者のキャリア保障とスキルアップ支援（オムステルニング）が取り入れられた。

今回の調査では、世界的にも有名な企業であるサムハル（Samhall）を訪問し、ヒアリングを実施した。なお、サムハルは政府から

の補助金を受けているのでコスト面で有利なものではないのかという指摘もあるが、実際の状況を見ると、補助金の使途については毎年厳しい監査が入るため、必ずしも有利とはいえないことが分かった。こうした補助金の活用を含め、今回の調査は企業経営に焦点を当てて行った。同社の経営陣は、企業経営と障害者の就労移行に関する労働政策という2つのミッションを抱え、それぞれに明確な目標（KPI）を設定している。筆者らが特に関心を持ったのは、このことを実現するためのマネジメントスキームや実際の運営についてである。

ここでは、一般企業でも十分に活用できる仕組みがどのようにして障害者雇用に適用されているのかについて説明していく。

①サムハルの経営スキーム

サムハルはスウェーデン政府が所有する国営企業である。「障害を有する人々のために仕事を創出すること」をミッションとし、「障害者が人的資本として見なされるようにすること」を目指している。一般企業で働くことができるように独自の手法でマッチングを行い、社会利益の創出と持続可能なサービスの提供を目指している。スウェーデン国内に約800の拠点を持っており、各拠点で訓練を行っている。2024年現在、約2万4000人の従業員がおり、清掃、クリーニング、施設管理、物流など25の職種を主要な領域として取り組んでいることなどが、アニュアルレポートに詳述されている^{注6}。

②経営の観点から見たサムハルの特徴

経営の観点から、サムハルをもう少し深掘

りしてみよう。興味深いのは、国営企業とはいえROE 5%以上、自己資本比率最低30%以上という財務目標が設定されていることである。また、労働政策の目標として毎年約1500人の人材を一般企業に送り出すことを掲げている。中には一度就職しても再び戻ってくるケース（リターン）もあるため、リターン率の抑制も目標として掲げている。

国の労働政策である完全雇用を目指した障害者の訓練および就職と、企業経営としての目標の両方を達成させるというのは極めて特異であり、ハードルが高い。そのため、さまざまな経営努力がなされているが、ここでは、そのうち代表的なものをいくつか紹介したい。

第一に、業務の効率性についてである。同社で働く2万4000人の従業員のうち、本社スタッフは200人程度である。本社部門の人数比率が1%未満というのは、日本の上場企業でもなかなか見られない。国内に多くの拠点がありながら確実に業務が遂行できるように、管理指標を絞り込んだうえで、ITを駆使した業務の効率化や標準化を進めている。

第二に、人材を戦力として送り込むプロセスが整備されている点が挙げられる。毎年1500人を一般企業に送り出しているが、1～2年のうちに一般企業で十分に働ける人材として育成するために、きめ細かい対応が行われている。入社時は面接して選考するのではなく、応募者の強みや能力、希望などを確認したうえで訓練を始める。サービスの品質向上と人材育成の観点から、習得が遅くきめ細かい対応や、特別な知識を必要とする場合は、社内のサムハルスクールでの訓練が用意されている。

さまざまな訓練の後、顧客である企業が必要とするジョブに適した人材であるかどうかを見極めながら実践を重ねていく。ある程度対応できたら、サムハル外で業務の訓練を行い、最後にサムハルと顧客企業の双方が合意すれば、晴れて就職ということとなる。また、送り込んだ人材が定着できるようにフォローを専門的に行うスタッフも用意されている。

第三に、スリム化された業務遂行体制が挙げられる。業務体制については、日本ではおおむね指導員1人につき障害者5人程度だが、サムハルでは25～30人である。これは、業務内容ごとに指導員がいるのではなく、顧客との関係全体を統括する人、担当する業務を統括する人、担当するエリアを統括する人といったように、それぞれの指導員に役割が決められており、それに基づいて体制が構築されていたのである。

第四に、ジョブ規定が明記されており、その内容を確実に進めるためのプロセスがITで管理されていることが挙げられる。顧客から受託した業務は、一定の品質水準が契約で締結されているが、その品質を担保するために委託元が業務プロセスを規定してシステム化し、その内容に沿ってサムハルのスタッフが対応している。サムハルは当該業務を遂行できるように障害者を訓練しているので、自ずと品質が担保されるようになっているのである。

第五に、職域の開拓力（営業力）が挙げられる。100人弱の営業部隊を組織して、全国で案件開拓を行っている。スウェーデンという福祉先進国ですら、障害者雇用への理解が十分に進んでいるとは限らないため、営業部

隊のメンバーは、サムハルという企業の紹介からはじめ、受託案件を発掘しながら職域開拓に努めているという。

その際、同業他社と競争になることもあり、ときには営業先から提案価格の減額などを要請されることもある。しかしサムハルは、「価格ではなく品質で勝負する」という方針であるため、基本的にはそのような要望を受け入れていないという。

つまりサムハルは、自らの強みを明確に品質として捉え、その品質を支えるためにこれまで紹介してきたような経営努力を通じて事業を展開しているのである。

筆者らはアーランダ空港の清掃作業の現場を見学したが、そこでは清掃用具が積まれたカートに携帯用のディスプレイが搭載されており、清掃箇所、回数などが表示され、終了したらチェックする仕組みになっていた。その仕組みは、作業忘れの防止や清掃回数、サービス水準といった品質管理と同時に、従業員の勤務状況などを正確かつ確実にオンタイムで把握できるようになっている。

つまり、障害者が画面をチェックしながら自身の担当業務を遂行でき、作業忘れを防止して提供サービスの品質を向上できるのはもちろん、指導員も画面の結果を見て違和感のある箇所に集中して対応できるといったように、マネジメントの向上にもつながっているのである。

③雇用の質向上には経営の質向上が必須

以上、経営の観点でサムハルの取り組みを紹介してきた。整理すると、徹底した無駄の排除と効率化の実現に向けて、ITや有効な制度・仕組み、明確なKPIを活用しているこ

と、また顧客と連携して成果を規定するとともに、その達成に向けた作業プロセスを具体化し、サービス品質を整えていること、競争優位性を明確にするために、自社の重要な技術テンプレートを整え、25の得意領域を用意し、その領域を現在も拡大させていることが挙げられる。

このような独自の取り組みにより、指導員1人が25～30人の障害者を指導・管理するといった効率的な運営が可能になる。併せて、こうした現場での効率化かつ標準化を進めていくため、本社機構も同様に少人数で業務を遂行できている。その結果、人的資源を職域開拓（営業力）に振り向けるとともに、開拓した顧客からのリターンを抑制するため移転後の定着サポートを進めることができているという点は大いに参考になる。

一つひとつの作業は、確かに日本で取り組まれている内容と比較しても大差はないが、背景にある経営の考え方、その実現のためのさまざまな工夫は、あらためて特例子会社の経営力を高めていくうえで参考になる。せっかく日本の現場で取り組まれてきたアイデアをもっと有効に活用するためにも、現場を支えている経営システム自体を大きく変革する必要があるのではないか。これまで日本では「障害者雇用の」質の向上が叫ばれてきたが、雇用の質を上げるためには、それらを担保する「経営の」質の向上を図ることが先決であるのではないか。

そこで次章で日本企業における経営スキームの変革の進め方について考察する。

Ⅳ 日本における障害者雇用の 経営スキーム変革を進めるうえで ：コンソーシアム設置

1 個別対応の限界

障害者が有する独特の能力を引き出してビジネスに仕立てていく手法や、障害者を戦力として訓練して一般企業に送り出す経営管理ノウハウは、障害者の働き方の設計とは別の重要なマネジメント要素である。さらに、コストパフォーマンスを追求しつつ障害者が有する能力を引き出すには、障害者雇用をコストではなく投資として明確に位置づけたうえで、さまざまな工夫を重ねていくことが不可欠である。

新たなことに取り組む場合においても、ミッションの実現に向けて組織を超えて連携しながら進める柔軟性が求められる。障害者がその業務に従事するという部分だけを見れば、日本でも合理的配慮に基づき、本人の特性や能力を見て業務に必要なスキルを訓練し、不足する部分を補填するという取り組みは定着している。しかし、これまで日本企業が蓄積してきた現場のノウハウをさらに有効に活用するためには、障害者という人的資本にどのような投資を行い、どのような付加価値を創出し、それを自社ビジネスの成長にどう結びつけていくのかといった経営陣の強い意思と変革シナリオこそが重要になってくる。

また、それを実現するために整備すべきことを具体化しなくてはならない。そして何より、これらを経営問題として捉える姿勢と解決するための実行力を持つことが不可欠である。前述したように、障害者雇用をめぐる事

業環境が大きく変化し、事業機会が広がる可能性が高まる中で、経営・事業を刷新せず現状のままにしておくのは何とももったいない話である。一方で、国内外には刷新に取り組む材料となる優良な事例が多々あるのも事実である。

しかし、その対応を個社で行うことが果たして有効なものであろうか。筆者らは、個社ごとに対応してはいるこの経営課題を十分に解決できないのではないかと考えている。その点をもう少し整理したい。

(1) 個別設計と連携の難しさ

日本の企業風土の特徴として「横並び」がある。他社に合わせた対応をする状態を指すが、一方で、自社において全社の仕組みを再構築しようとする際に、複数の部門が同じような機能を持っているにもかかわらず、それぞれ個別の設計が施されているために連携が行いにくくなるというケースは少なくない。

経営統合やM&Aなどにおけるシステム・制度面での統合、東日本大震災の際に露呈した各社の危機管理機能と地域での連携の難しさなども、上記の問題に該当するかもしれない。

(2) DEIやESGと事業との乖離

日本企業の統合レポートなどでDEI (Diversity: 多様性、Equity: 公平性、Inclusion: 包括性) やESG (Environment: 環境、Social: 社会、Governance: ガバナンス) に対する丁寧な取り組み報告を見るが、欧米企業と比較した場合、事業活動と障害者雇用の活動との結びつきが分かりにくいという声が投資家から上がっている。法定雇用率のクリア

は重要な対応として受け止められてはいるが、障害者雇用がどのように企業価値の向上に反映されているのかというストーリーが分かりにくいという指摘である。

現場からすると、これだけ頑張っているのにそれが伝わっていないというのは何ともやるせない気持ちになるかもしれない。しかし、その頑張りをどのような指標ないしは表現で伝えるべきか、この点をもう少し掘り下げる必要がある。これを個社で行おうとすると、限られた情報を基に偏った判断になりかねない。類似するミッションや業務などを抱える特例子会社だからこそ、個別ではなく一緒に取り組む方がメリットがあるのではないか。

(3) 特例子会社任せの法定雇用率確保

法定雇用率が2.5%という水準になったときに、ある特例子会社の担当者は「法定雇用率をクリアするのは特例子会社の役目」と親会社から指示を受けたという。事実上、法定雇用率の対応はこのように特例子会社任せになるケースが多い。たしかに、法定雇用率の引き上げとともに、雇用に関する障害特性も広がってきた。このため、多様化する障害特性に対して合理的配慮を施す必要があるなど、法定雇用率をクリアするための課題は複雑かつ拡大しているのも事実である。

しかし、このことを「特例子会社任せ」にしてしまうと、急激に増大するスタッフの職域開拓やマネジメントスキームの見直しなどが発生し、特例子会社だけの対応とするには限界に近づいてきているという問題も露呈しつつある。

(4) 増大する特例子会社

法定雇用率の水準達成のため、特例子会社の設立が進んでいる。日本の多くの産業界では、グローバルでの競争が激化する中で、企業の統合や事業移管を通じて企業数が減少しているが、これに対して特例子会社は、企業数をいまだに増加させている稀有な存在である。それにより、障害者の働く機会が拡大しているというメリットもあるが、その一方で法定雇用率達成の一手段として設置しているという指摘があるのも事実である。

しかし、このような対症療法な対応を続けた先に、果たして本来の障害者雇用政策が実現するのだろうか。経営に即していえば、果たしてグループの価値を創出することになっているのであろうか。甚だ疑問である。

(5) 旧態依然の経営形態、人材育成の遅れ

一方で、特例子会社においては旧来の形態のまま、従来どおりの経営を続けているケースが少なくないと聞く。親会社が、コロナ禍によるビジネスへのダメージからの回復やその後のDXやAXへの対応に向けて変革を進めているのに対し、特例子会社側の経営改革が十分ではないことが指摘されている。中には積極的に対応しているケースもあるが、全般的にこれまでの古いスタイルから抜け出せていない。

以上のように、大きな変革の必要性については、特例子会社側でも理解されているものの、事業環境の変化スピードが上がっている中で、それを個社で手がけることが果たして有効なのかという疑問を抱えているのも事実である。この点に関して、長年この領域に従

事してきた筆者らは、各社で競合する要素が非常に少なく、活発な情報交換が行われている障害者雇用という環境下で、共通の課題に取り組むには、互いに連携する方がむしろ効果的ではないかと考えている。さらにいえば、個社対応ではなく、各社の英智を持ち寄って新たな潮流に柔軟に対応できる仕組みを備えた「コンソーシアム」を設置し、協働運営していくのが有効ではないかと考えている。

次節以降で、筆者らが考えるコンソーシアムの概要を説明したい。

2 コンソーシアム設置概要

前節までに述べた背景認識を基に、筆者らは複数の特例子会社からの協力を得て、課題解決と新しいスキームづくりに向けたコンソーシアムの設置と運営に取り組んでいる。この活動は必ずしも特例子会社に限定するものではなく、障害者雇用に関連する団体であれば連携することが可能である。

前述したように、欧州においてはイノベーションはプロジェクト指向ではなくミッション指向であり、一つのミッション達成に向けて企業、自治体、大学等の教育機関、NPO、個人活動家らが連携して取り組んでいる。しかもそれぞれ独立して活動しており、いわゆるDAO（Decentralized Autonomous Organization：分散型自律組織）の形態を取っていることが特徴である。筆者らもこの考え方を参考に、コンソーシアムの設立・運営に取り組んでいる。

DAOはよくアライアンス方式と比較されるが、筆者らが取り組んでいるコンソーシアムは、共通の目的であれば個人や競合する組

織が参加しても問題はないと考えている。

コンソーシアム設置の目的は大きく3点に整理される。まず、時代に相応しい経営・事業のあり方について共同研究を行って成果をともにすること、次に、昨今のAI導入に象徴される新しい手法導入の可能性を探ること、あるいはそれに応じて業務の標準化を探ること、そして、以上の変革を推進していくこれからの時代にふさわしい人材育成・能力開発を探ること、である。

(1) 経営・事業の刷新に向けて

経営・事業の刷新については、コロナ禍で多くの影響を受けた日本企業が事業モデルの転換を図り、昨今のグローバルにおける事業環境の構造変化、AIに象徴される事業モデルの変化を踏まえ、障害者の働き方や合理的配慮の方法をどうするかを考えることが大きな焦点である。

各社の事業形態に基づく個別の調整や設計ではなく、そもそもこれらの潮流をどのように味方につけていくのかという点で議論を進めていくことが重要であると考えている。

(2) ITを駆使した業務刷新・標準化に向けて

また、この中でも特にAIを中心とした、IT導入を通じて業務改革と標準化を図ることを重点課題と捉えている。DXについては、デジタル（D）への対応も必要であるが、筆者らはむしろどのように変わっていくのかといったトランスフォーメーション（X）に照準を当てることが重要であると考えている。

AIによって障害者の仕事が減少するので

はないかという点が懸念されるが、むしろAI×障害者（場合によってはロボットも加えて）のセットで業務設計をすることが重要であるとする。業務の切り出しや巻き取りというこれまでの方法はこれからも残るだろうが、今後は企業の価値創造という観点からこういったツールを駆使し、さらには健常者とチームで取り組んでいくにはどのような発想が必要になるのかを明確にすることが求められる。

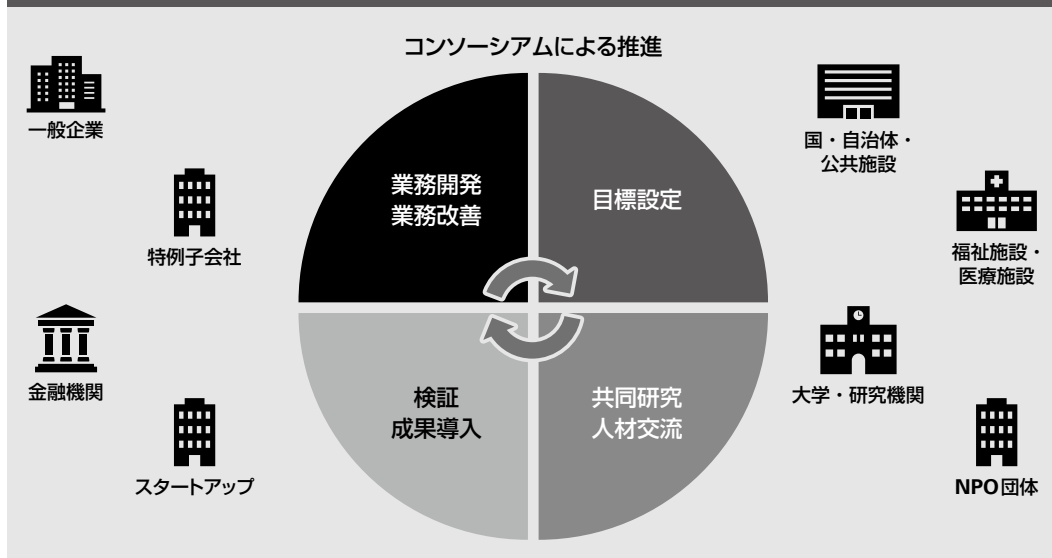
特に人口減少が本格化し、人手不足をカバーするには、業務改革や効率化の観点はもちろんのこと、業務の断捨離と同時に新たな業務の創造も求められるであろう。そのためには、あらためて付加価値創出の観点から業務プロセスの見直しや再設計、それに伴うAIと障害者との役割の再検討を行う必要がある。

(3) 時代にふさわしい人材開発に向けて

こうした大きな変革を考えると、これまでの障害者雇用に従事してきた人材や障害者自身に求められるスキルも変わってくる。よってこれからは、人材育成をどのようにデザインするかを考えていかないといけない。「障害者雇用＝コスト」という発想ではなく「人的資本への投資」と考えると、本人への投資のほか、本人が活躍できる制度設計や就業環境整備への投資とも捉える必要がある。また、組織の枠を超えた情報連携のあり方についても関係者の間での取り決めが必要になるだろう。以上をまとめたのが図2である。

本稿を執筆している時点では、コンソーシアム設立の準備に取り組んでいる状況である。この段階において、障害者雇用に直面し

図2 コンソーシアム構想図



ている親会社とその特例子会社、福祉関連事業所などがすでに参画しているが、前述のとおり、障害者が活躍できる場を設定し、その能力を最大限に発揮してもらうには、公共機関、教育機関、個人の参画などにも期待している。

3 今後の活動に向けて

前述したように、現在はコンソーシアム設立に向けての準備段階である。前節で掲げた3つの刷新の中で具体的にどのテーマから取り組んでいくのか、などを検討中である。活動スケジュールとしては、おおむね2026年度の前半にコンソーシアムを立ち上げ、共通の課題を整理・体系化したうえで、年内には一部活動を開始する予定である。

このコンソーシアムでさらにパワーアップした障害者雇用のノウハウを蓄積しレベルアップすると同時に、この活動で得られた示唆を各社が持ち帰り、それぞれ能力拡充につなげることを願っている。

V おわりに

北欧諸国の訪問先企業の中で、ある企業のCEOから「日本には障害者雇用を進めるうえで特例子会社制度があると聞きました。素晴らしい制度ですね。でも、使いこなせていますか」という質問を受けた。この端的な質問を筆者らは、「障害者雇用を進めるのに特例子会社という制度を活かして障害者の活躍の場を用意しているのに、それが単に法定雇用率をクリアするためだけの制度ではもったいないのではないか」という問いかけとして受け止めた。非常に的を射た指摘である。

筆者らは今回の調査で、人的資本経営といっているのかという疑問を抱いていた。もちろん、日本にもこの問題に誠実に対応している企業が多くあり、具体的な取り組み事例も多く見られる。障害者雇用に関しても同様に、現場の人々が日々熱心に取り組んでいるところを筆者らは見てきた。一方で、コロナ禍の

事業環境の激変に対しては、個別対応ではなく連携して課題を克服することがいかに重要かを痛感した。そのヒントを与えてくれたのが北欧諸国の取り組み事例である。

冒頭で述べたように、障害者に接する姿勢は日本も欧米に引けを取らない。マネジメントにさらに工夫を凝らし、高度化させることで大きな飛躍が期待できる可能性もあると考える。そのためには、各社の個性や強みを磨くことは当然であるとしても、日本企業に共通するテーマは共同で考える必要がある。解決策の一つとして、筆者らはコンソーシアムという形式を取ることを考えた。

幸い、障害者雇用に関して企業間や施設間の連携および情報共有は、以前から非常に活発に行われている。競合要因が少なく、横連携の環境が良好で、各社がそれぞれ優れた工夫を凝らしている。そうした状況であれば、むしろこれらを束ねて日本共通の英知とすることで、激変する事業環境をみんなで乗り越え、活躍できる場を創出し、社会の発展に貢献することができるのではないかな。

筆者らを含め、障害者雇用の関係者はこれまでの個社完結型から脱却し、企業・自治体・福祉機関が横連携して、職務の高付加価値化、業務の再設計の最適配置の促進、財務・社会価値の実現することを目指したい。そして、新しい形でいわゆる「障害者雇用経営2.0」を実現し、持続可能な社会と企業競争力の両面に寄与できるようになりたい。

注

- 1 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(2023/4)
<https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/>

[zenkoku2023/pp_zenkoku2023.asp](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokukaikei/pdf/itoreport.pdf)

- 2 一連のレポートについては次のとおりである
・経済産業省「持続的成長への競争力とインセンティブ——企業と投資家の望ましい関係構築」プロジェクト（伊藤レポート）最終報告書」（2014/8）
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokukaikei/pdf/itoreport.pdf
・東京証券取引所「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」(2023/3/31)
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/cg27su00000427f-att/cg27su00000042a2.pdf>
・サステナビリティ基準委員会「サステナビリティ開示ユニバーサル基準 サステナビリティ開示基準の適用」(2025/3)
https://www.ssb-j.jp/wp-content/uploads/sites/6/20250305_01.pdf
- 3 厚生労働省「令和7年 障害者雇用状況の集計結果」(2025/12)
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_67490.html
- 4 フレキシブルとセキュリティの造語。解雇規制が緩やかである（フレキシブル）代わりに、生活保障を行う（セキュリティ）政策をいう
- 5 Jens Martin Skibsted, Christian Bason “Expand : Stretching The Future By Design” (2022)
- 6 サムハル「2024 ANNUAL REPORT」
https://samhall.se/media/p21p3s2b/samhall_arsredovisning_2024_eng.pdf

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、グループ経営戦略、経営管理、業務改革など

尾上純一（おのうえじゅんいち）

NRIみらい 東京地区担当 チームリーダー

専門は障害者雇用（業務開拓、業務設計、管理 など）

松本淳也（まつもとじゅんや）

野村総合研究所（NRI）データセンターサービス本
部 業務管理室長

専門は経営管理、業務改革 など

国府 新（こくぶあらた）

野村総合研究所（NRI）データセンターサービス本
部 運用管理部 マイスター

専門はオペレーティングモデル変革、チェンジマネ
ジメント など