

障害インクルー シブなリーダー シップ を解き放つ

目次

序文	2
エグゼクティブサマリー	3
はじめに	4
課題	4
Valuable 500の障害インクルーシブなリーダーシップに関するホワイトペーパー	6
障害インクルーシブなリーダーシップの3つの柱	6
目的と戦略	7
リーダーシップにおける目的を理解する	7
目的を組織的変革につなげる	8
1. 共感力	8
2. 明確さ	8
3. 創造性	8
目的をビジネスケースに一致させる	9
心理的安全性と信頼	10
心理的安全性と信頼を理解する	10
心理的安全を構築する	10
1. ヴァルネラビリティ（弱さ）のためのスペースを作る	10
2. 継続的学習を組み込む	11
3. 信頼のギャップを埋めて、セルフIDの扉を開く	11
ストーリーテリングとアカウンタビリティ	12
ストーリーテリングとアカウンタビリティを理解する	12
ストーリーテリングを通して障害インクルージョンを変革する	12
1. ストーリーテリングの力を活用する	12
2. データを通してアカウンタビリティをつくる	13
3. メンターシップとERGを通じて、ストーリーテリングとアカウンタビリティを活用する	14
障害インクルーシブなリーダーシップの扉を開く	15
行動への呼びかけ	16
謝辞	17
文献	19

序文

世界の企業が急速な技術革新、進化する職場のダイナミクス、そして真のインクルージョンに対する要求の高まりに取り組む中、「障害インクルーシブなリーダーシップ」の重要性は、かつてないほど高まっています。世界の障害者市場は現在18兆米ドルを超えると推定され、法制度やESG報告をめぐる環境の変化に伴い、リスクからビジネスを守り、市場機会を活かすことができる対応力を備えたリーダーが求められています。

このタイムリーなホワイトペーパーは、障害インクルーシブなリーダーの心理を深く掘り下げ、これらのリーダーが他のリーダーとどのように違うのか、組織におけるインクルージョンとアクセシビリティ推進に向けてどのように意思決定しているかを明らかにしています。障害インクルーシブなリーダーがどのように考え、行動しているのか、その内面を明らかにすることで、害なより高いパフォーマンスを目指すリーダーたちに道を開きます。

本調査のために知見を共有して下さった33人のグローバル経営幹部の皆さまに、心から感謝の意を表します。障害インクルーシブなリーダーシップの取り組みについて深く個人的な考察—不安を感じる時から変革の実現に至るまで—を共有する姿勢は、この大義に対するこれら経営幹部の真のコミットメントを表しています。障害インクルーシブなリーダーシップにおける自らの成長について、経営幹部レベルのリーダーがこうした本音の対話に参加するということは、企業文化の驚くべき変化の表れと言えるでしょう。本調査への参加とValuable 500へのコミットメントは、障害インクルーシブなリーダーシップ実践の最高水準の証です。こうしたリーダーたちの率直な考察は、障害インクルーシブなリーダーシップが、機敏かつ柔軟で、未来に対応することができるビジネスを育む可能性を示しています。

本調査は、障害者インクルージョンに関する世界初のアカウンタビリティ・サミットであるSYNC25に向けた機運を高める上で、重要なマイルストーンとなります。障害インクルーシブなリーダーシップの力にスポットライトを当てることで、この調査は、シンクロナイズド・コレクティブ・アクション（同期的な集団行動。ビジネスを通じて障害者のために持続的かつグローバルなインパクトを生むこと）を通じたシステム変革の推進に貢献します。

前例のない混乱と不確実性が溢れる時代に、リーダーたちの洞察は、障害インクルーシブなビジネスが優れたビジネスであることを強く示唆しています。ビジネスにおける障害者の排除に終止符を打つためには、リーダーによる努力を倍増する必要があります。すべてのリーダーがこのホワイトペーパーの行動喚起に耳を傾け、より包摂的で、革新的で、持続可能な未来に向けた運動に参加していただけることを願います。



Katy Talikowska,
CEO of Valuable 500

エグゼクティブサマリー

障害インクルーシブな意思決定は、世界的トップブランドの経営幹部や経営陣の間で重要なビジネス能力と考えられるようになってきていますが、障害インクルーシブなリーダーはまだ少数派です。障害に対する世代間の認識のずれ、障害に関する体験の欠如、誤った意思決定への恐れといった障壁はすべて、多くのリーダーが、リーダーシップの中核的な考え方として障害インクルージョンに積極的に取り組むことができない原因となっています。

障害インクルーシブなリーダーシップとは、基本的に、すべての従業員がその潜在能力を最大限に発揮し、最大限の成果を出すことができる環境を作ることです。リーダーがこうした環境の育成に成功すれば、イノベーションの強化、人材定着率の向上、市場理解の深化などを通じて、測定可能な企業価値を推進することができます。従業員と組織の成功の両方が本質的に結びついた、相互に有益なこのダイナミズムは、成功した障害インクルーシブ組織を通じた共通のテーマとして浮かび上がってきます。

障害インクルーシブなリーダーを定義するモチベーション、意思決定、具体的な行動をよりよく理解するため、Valuable 500は、8カ国、15業界を代表する33人のグローバル経営幹部リーダーにインタビューを行いました。私たちの使命は、障害インクルーシブなリーダーとして高いパフォーマンスを発揮するために重要な成功要因や心理的指標について、グローバルビジネスに情報を提供するための知識体系を構築することであり、同時に、障害インクルーシブなリーダーシップにおける、より高いパフォーマンスを目指すリーダーのために学びと進歩の道を開くことです。

本調査は、成功した障害インクルーシブなリーダーが、3つの重要な柱、「目的と戦略」、「心理的安全性と信頼」、「ストーリーテリングとアカウンタビリティ」を通して、どのように組織を変革しているか明らかにします。そして、3つの柱がどのよ

うにイノベーションと競争優位性を促進し、同時に、障害のある消費者と従業員の成果の向上につながっているか示します。

「目的と戦略」は、個人の信念を戦略的変革に導き、障害インクルージョンをビジネスの中核となる価値観と日々の業務や組織運営のあらゆる面に組み込みます。「心理的安全性と信頼」は、真の対話が盛んにおこなわれる環境を作り出し、風通しのよさと帰属意識を通じてイノベーションを可能にします。「ストーリーテリングとアカウンタビリティ」を通じて、リーダーは、力強いストーリーと測定可能な成果を組み合わせ、体系的な変化を推進します。

このホワイトペーパーは、障害インクルーシブなリーダーシップに向けた取り組みのあらゆる段階にあるリーダーに、インスピレーションと実行につなげることのできる知見の両方を提供します。こうした実証済みのアプローチを実践することで、リーダーはすべての従業員の潜在能力を引き出し、より革新的で適応力のある、成功するビジネスを構築することができるのです。

はじめに

◆◆

Valuable 500が、世界的トップブランドから500人のCEOを集め、ビジネスにおける障害インクルージョンの推進を約束する―障害に関するCEOの沈黙に終止符を打つ―という目標を達成してから、約3年が経ちました。この間、私たちは、意思決定、・対外コミットメント、・企業のブランドアイデンティティ、・事業成果において、何人もの経営幹部レベルのエグゼクティブが、障害インクルージョンを一貫して革新し優先させるこの分野のリーダーとして台頭するのを見てきました。

これらのリーダーは、障害インクルーシブなリーダーシップの中核となる特徴を体現しており、多くの点で他のリーダーが見習うべき模範と言えます。このような障害インクルーシブなリーダーたちの例は、かつてないほど重要になっています。世界的に障害インクルージョンに進歩の兆しがあるにも関わらず、障害インクルーシブなリーダーシップは、まだ広く達成されていません。

課題

現在、障害インクルージョンが経営幹部や取締役会レベルの計画に含まれることはほとんどありません。この調査でインタビューしたリーダーのうち、Valuable 500参加前に、取締役会レベルの優先事項として障害インクルージョンを掲げていたのはわずか25%でした。さらに、経営幹部リーダーのうち、自身の障害や介護の責任を開示しているのはわずか3%にすぎません。このように、企業トップレベルにおける目に見えるリーダーシップや優先の欠如は、有意義な変革を推進する上で大きなハードルとなっています。

こうした戦略的リーダーシップの課題の他に、今回の調査では、リーダーが障害インクルーシブなビジネスを構築する際に直面する、個人的そして組織的な障壁が顕在化しました。

1. スティグマと差別への恐れ (61%が言及)：

最も大きな障壁は、否定的な評価、無能という認識、または機会からの排除に対する個人的な恐れです。このスティグマと差別への恐れが、多くのリーダーに自分の障害を開示することを躊躇させています。

2. 障害に関する認識と理解の不足 (54%が言及)：

半数以上が、無意識の偏見や教育不足が根強い誤解を生んでおり、組織全体で障害に関する知識に大きなギャップがあることを指摘しています。

3. 世代的・文化的意識 (45%が言及)：

ほぼ半数は、組織的障壁として、世代による意識のずれを指摘しています。あるチーフ・ダイバーシティオフィサーは次のように述べています。「若い社員がますますオープンになってきているのに対し、多くのシニアリーダーはいまだに時代遅れの考え方で、これが進歩の妨げになっています」。また、文化的背景も要因のひとつに挙げられており、特に、障害がデリケートな話題だったり、スティグマ的話題であったりする地域で、その傾向が顕著です。

4. ロールモデルや目に見える例の欠如 (39%が言及)：

リーダー的役職にある障害者が少ないことも、大きな障壁として挙げられています。あるグローバルな金融機関のCEOは、「障害者を雇用しない間は、進歩はありません。」と断言しています。障害者や障害インクルーシブなロールモデルが意思決定権のある役職にいない場合は、障害インクルージョンに向けた構造的・文化的アプローチを変革する努力は、こうした目に見える例の欠如によって台無しになります。

5. プライバシーと個人の境界線 (36%が言及)：

およそ3分の1は、プライバシーに関する懸念が障害の開示を妨げていると指摘しています。多くのリーダーは、個人的な健康状態に関する開示は、職業上のアイデンティティに対する干渉や、同僚から不要な注目につながると感じている可能性があります。

6. 間違えることに対する恐れ (33%が言及)：

間違った言葉を使ったり、意図せずに誰かの気分を害したり、障害者への対応やインクルージョンへの取り組みで間違いを犯すことに対する懸念が、障害インクルージョンの取り組みへの着手や進歩を妨げることがあります。

Valuable 500の障害インクルーシブなリーダーシップに関するホワイトペーパー

2024年、Valuable 500は、障害インクルーシブなリーダーシップを定義し、Valuable 500企業の中でも特に障害インクルーシブな 経営幹部リーダーに共通する特徴と意思決定パターンを明らかにするため、調査プロジェクトを開始しました。

調査の目的は、障害インクルーシブなリーダーシップのモチベーション—個人的な体験、障害者の介護、またはその他の要因—をよりよく理解すること、そして、このモチベーションがリーダーシップの行動や意思決定にどう反映されるかを理解することです。また、これらのリーダーの戦略や意思決定の元となるリソース、アドバイザー、影響等についても明らかにします。最後に、これらのリーダーが、企業における障害インクルージョンに向けて成果を促進し、影響を拡大し、進歩を持続させるために、どのような戦略を立てているかを示します。

本調査は、定量的分析とエスノグラフィック手法を組み合わせたもので、31企業、21の経営幹部レベルのリーダーシップポジション、8地域にまたがる33人の経営幹部リーダーのフォーカスグループとインタビューに基づいています。各インタビューは録音・書き起こしされ、本レポートの主要情報源となりました。オープンで率直な議論を促すため、参加者全員に匿名性が保証され、回答はレポートでも匿名化されました。

このホワイトペーパーは、ビジネスリーダーの間で、障害インクルージョンとアクセシビリティを重要な戦略的考慮事項およびリーダーシップの優先事項として位置づけることを促進し、世界的な変革を推進することを目的としています。調査結果は、障害インクルーシブなリーダーシップを、誰もが認める基準とし、価値が高く、かつ実現可能なスキルとして普及させるための取り組みを後押しするものです。この取り組みは、同じ立場のリーダー同士が協力し合う形で進められています。

障害インクルーシブなリーダーシップの3つの柱

今回の調査は、障害インクルーシブなリーダーシップの中核となる3つの柱を明らかにし、企業による障害インクルージョンの実践と進歩を可能にする実用的なロードマップへの道を切り開きました。

目的と戦略：

戦略的変革を形作る個人の信念。

心理的安全性と信頼：

風通しのよさとイノベーションを推進する信頼の文化。

ストーリーテリングとアカウンタビリティ：

測定可能な結果をもたらす力強いストーリー。

目的と戦略

..



「障害インクルージョンは私たちの使命の中心であり、私たちは、受容性を大切にし、スティグマに挑戦し、すべての個人の成長を推進できるよう努めています。」— サノフィ、製造・供給部門責任者

— Sanofi 製造・供給部門責任者 ブレンダン・オカラガンス。

リーダーシップにおける目的を理解する

リーダーシップにおける「目的」とは、個人の価値観、組織の使命、社会への影響が交差する場所を意味します。マッキンゼーの調査によると、リーダーが組織に目的を確実に根付かせた場合、企業に多大な利益をもたらすことが明らかになっています。³ 真の目的主導型リーダーシップは、組織全体に広がる風潮となって現れます。これは、ステークホルダーが利益とポジティブな社会的影響の両方を求める今日のビジネス環境において、長期的な持続可能性に不可欠な、適応力があり価値観主導の企業文化を創造します。

障害との個人的なつながりや実際の経験は、障害インクルーシブなリーダーの目的の鍵となる原動力です。インタビューしたリーダーの78%は、家族を通じて障害と個人的なつながりがあり、12%は障害者であることを自認しています。障害との個人的なつながりは、障害者が日常生活や職場で直面する障壁について、鋭く共感的な理解を育みます。このように、障害に関わる体験は、リーダーシップのあらゆる側面において創造的な問題解決の強力なモチベーターであり、原動力でもあります。

しかし、個人的なつながりや体験は、障害インクル

ーシブなリーダーシップの必要条件でもなければ、障害に関連する目的意識を得るための唯一の手段でもありません。成功したリーダーの多くは、献身的な学習と取り組みを通じて、障害インクルーシブなリーダーシップの知識とスキルセットを構築しています。目的への道のりに関わらず、有能な障害インクルーシブなリーダーに共通しているのは、コミットメントを組織の変革につなげる方法です。

目的を組織的変革につなげる

個人的な目的から体系的な変化への道のりを要約したモデルが、Valuable 500理事会メンバーで英国王立芸術大学ヘレンハムリンデザインセンターのディレクターでもある氏が開発した、「The Creative Leadership Framework (創造的リーダーシップフレームワーク)」です。彼は、著書『Creative Leadership: Born From Design (創造的リーダーシップ：デザインから生まれる)』の中で、⁴つの中心的な価値観として、共感力、明確さ、創造性を挙げています。本調査でも、リーダーたちは、意思決定におけるこれらの価値観について、一貫して指摘しています。

³ [Help your employees find purpose—or watch them leave](#). (従業員が目的を見出すのを助けるか、それとも従業員が辞めていくのを見守るか) ⁴ [Creative Leadership: Born From Design](#) (創造的リーダーシップ：デザインから生まれる)



1. 共感力

障害インクルーシブなリーダーシップの特徴について質問したところ、調査参加者の79%が共感力の必要性を強調しており、最もよく言及された特徴でした。共感力は障害インクルーシブなリーダーシップの基盤を形成するものであり、その根底には、直接的な体験や障害者視点への積極的な関与があります。ある経営幹部は、世界経済フォーラム、視覚障害者のガイドをした経験が、障害に対する理解を根本的に変え、組織的な変革につながったと語っています。また、あるリーダーは、ニューロダイバージェントとの家族ぐるみの付き合いをきっかけとして、ERG（障害に関する従業員リソース・グループ）や、組織全体で障害者の声を高めるためのその他のプラットフォームを立ち上げています。

こうしたリーダーは、障害に対する自分自身の先入観や偏見を定期的に検証し、これに挑戦することによって、共感力を培っています。最も重要なのは、障害のある従業員の経験や課題について直接学ぶための一貫した体系的な機会を設け、こうした視点が組織の意思決定や方針を形づくるようにしていることです。

2. 明確さ

回答者の何人かは、多くの組織には障害インクルージョンの影響を評価するための明確な枠組みがなく、取り組みを始めるのに苦労することが多いと指摘しています。共感力は、リーダーが、自分の選択が障害のある従業員や顧客にどう影響するかを明確にするのに役立ちます。この明確さは、より良い意思決定につながります。つまり、障害インクルーシブなリーダーは、戦略やガバナンスに障害インクルージョンとアクセシビリティを織り込み、明確な目標とそれを達成するための行動計画を策定することを選択するのです。ある製薬会社の幹部は、障害インクルージョンを組織全体に浸透させる必要性を認識し、経営幹部主催のERG（従業員リソースグループ）とCEO主導のDEI（ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン）協議会を設立しました。このように、目的を

明確にすることで、障害のある従業員の視点が企業のビジネス戦略を直接形づくるようになり、最高水準のアクセシビリティへのアプローチにつながるのです。

3. 創造性

障害インクルーシブなリーダーシップにおける創造性とは、複雑な問題に対して革新的な解決策を見出すことを意味します。こうしたリーダーは、ユーザーの幅広いニーズに柔軟に対応できる、適応性のあるシステムの開発を推進支持しています。2人の回答者は、障害のある有能な候補者を意図せずに排除していた雇用慣行を、運転免許や伝統的な学歴要件といった障壁をなくして再構築し、コア能力に焦点を当てるようにしたと語っています。

重要なのは、これらのリーダーは、障害のある人材が、イノベーションを促進するユニークで貴重なインサイトをもたらすことを理解しているということです。ある大手テクノロジー企業では、実体験を持つアクセシビリティ専門家が「Principled Innovation」を通して進歩を推進し、障害のある消費者に役立つだけでなく、すべてのユーザーのエクスペリエンスを向上させるソリューションを生み出しています⁵。

本調査で、文化的態度、雇用法、データ保護要件、制度的な支援システム等のすべてが、世界の様々な地域における障害インクルーシブなリーダーシップの実践に影響していることが明らかになりました。そして、障害インクルーシブなリーダーは、地域の文化的ダイナミクスを尊重しながら、インクルージョンの行動計画を推進する創造的な方法を見つけています。画一的な解決策を適用するのではなく、徐々に信頼を築き、現地の利害関係者を巻き込み、特定の文化的環境に沿った持続可能な変化を生み出す、適応力のある戦略を策定しているのです。あるグローバルな広告企業は、500社以上の企業とネットワークを構築し、自治体のリーダーを巻き込み、学者やオピニオンリーダーと協力することで、文化の壁を乗り越えたと語っています。

⁵[The Principled Innovation Framework](#). (Principled Innovationフレームワーク)

目的をビジネスケースに一致させる

障害インクルーシブなリーダーは、目的を個人的なモチベーションの源としてだけでなく、ビジネスの変革と成長につながるシステムレベルの意思決定を推進するエンジンとして認識しています。この考え方は、Wipro（ウィプロ）のチーフカルチャーオフィサーである スニタ・チェリアン氏のようなリーダーに反映されています。

「Wiproでは、ビジネスのあらゆる側面に障害インクルージョンとアクセシビリティを組み込むことは、組織全体で意図的かつ統一して実施されています。これらの柱は当社の価値観に不可欠であり、経営幹部は、継続的な改善と真摯な取り組みを通じて、社員とステークホルダー双方にとっての成果向上に全力を尽くしています。」—Wipro、チーフカルチャーオフィサー スニタ・チェリアン。

インクルージョンおよびアクセシビリティ関連の18兆ドル規模のビジネスの重要性を理解することは、目的主導型のシステム変革を持続させるために不可欠です。⁶ ある経営幹部は、「障害インクルージョンはコストではありません。投資です。」と、多様な視点や実体験を奨励する文化を育むことの長期的価値を指摘しています。

また、先進的なリーダーは、アクセシブルかつインクルーシブな組織を作ることは、現在のステークホルダーの期待に応えるだけでなく、将来のため、つまり、すべての従業員と顧客のニーズの変化に対応できるように企業を強化することであることも認識しています。しかし、真の変革は、目的と戦略が障害者と共に策定されて初めて実現します。「Nothing About Us Without Us（私たちのことを、私たち抜きに決めないで）」の原則が基本です。これは、障害のある従業員による戦略の推進、意思決定のための情報提供、職場文化の形成を確実にすることを意味しています。

⁶[The Global Economics of Disability Report: 2024](#). (障害の世界経済レポート：2024年)

心理的安全性と信頼

..



「私は、自分の障害に関する情報を“開示”するのではなく、“共有”するのです。そして、共有する内容を尊重し、それを建設的に使ってもらえると信頼できる場合に限って共有します。だから、“開示”率が低いと言う前に、なぜあなたが情報を共有する信頼に値しないのか、自問してみしてほしい。」

—BT Plc.、非常勤取締役 サラ・ウェラー。

心理的安全性と信頼を理解する

インクルーシブな職場の育成には、安心して障害を開示し、配慮を求め、本来の自分を発揮できるような風土を作ることが不可欠です。心理的に安全な環境は、会話を制約から可能性へ、適応から革新へ、遵守から競争優位性へとシフトさせます。あるテクノロジー企業の経営幹部はこう言っています。「私のチームの大多数に障害があります。[中略] あらゆる人に機能するテクノロジーを構築するためには、彼らの生きた経験が不可欠なのです」。

心理的安全を構築する

調査から、心理的安全と信頼の文化を創造するための3つの重要なステップが明らかになりました。

1. ヴァルネラビリティ（弱さ 脆弱性）のためのスペースを作る

インタビューにおいて、一貫したテーマとしてリーダーシップにおけるヴァルネラビリティの力が浮かび上がりました。事実、回答者の半数以上が、

障害インクルーシブなリーダーシップの特徴としてヴァルネラビリティを強調しました。世界をリードする障害インクルーシブなリーダーは、自分たちの役割は、すべての答えを持つことではなく、むしろ協力的な対話を通じて解決策が生まれる環境を作り出すことだと理解しています。ある回答者は、「障害者と話し、その意見に耳を傾け、そして社内のリーダーに（すべての答えを持っているわけではないことを理解しつつ）創造的に考える力を与え、解決策を見出すよう促すこと。」と説明しています。

障害について率直な対話に参加することで模範を示すことは、障害に関する誤解を解消し、障害者の視点やストーリーが歓迎され、評価されていることを示すことになります。ある回答者は、「障害という言葉を使うことは障害者を侮辱するような気がして、非常に気が引けていました。障害者に特定のレッテルを貼ることは、特定の方法で判断したり認識したりすることにつながってしまうかもしれないからです。障害者コミュニティで、『いいえ、私たちはそう定義されるのが好きです。私たちはその言葉が好きです。それが私たちなのだから、あなたはそう呼んで構わないんです。』と言うのを聞くまでは。」と語りました。

2. 継続的学習を組み込む

有能なリーダーは、成長思考—継続的な学習を通じて、能力や理解を向上させることができるという信念—を体現しています。このマインドセットによって、リーダーたちは、自分の前提を覆すような知識や視点を積極的に探し求め、結果として、より高いパフォーマンスを発揮しています。この継続的学習へのコミットメントは、直接個人的なつながりを持たない場合でも、多くのリーダーが、障害インクルージョンに積極的に関わることで目的意識を高めていることを示しています。

義務的な教育や研修が決定的な出発点となることは多いですが、障害インクルーシブなリーダーは、基本的な要件を超える成長思考を持ちあわせています。あるメディア幹部の取り組みも、その一例です。「障害者とインクルージョンへの関心は、[会社名]に入ってから、特に、在職始めに義務付けられている、障害に対する自信を育む研修に参加したことで急上昇しました。」この最初の研修がリーダーの視点を変え、障害インクルージョンへのコミットメントを深めるきっかけとなりました。

こうした成長思考は、職場における障害インクルージョンをめぐる議論や実践における世代間の意識の違いを、組織がどう乗り越えるかに特に顕著に表れます。あるグローバル人事リーダーはこう語ります。「本質的な変化が起きています。若い従業員は、障害やニューロダイバーシティについてこれまでよりずっとオープンに議論し、全く異なるレンズを通して見えています」。同社は、このギャップを変えられないものと放置する代わりに、成長思考を取り入れ、リーダーの不安に対処し、世代を超えて一貫したアプローチを生み出すのに役立つ、実践的な「ハウツー」ガイドを作成しました。

注目すべきは、障害インクルーシブなリーダーとしての自信を0～5の5段階で評価してもらったところ、5/5と評価した回答者はおらず、ほとんどすべてのリーダーが継続的な学習の必要性を強調していたことです。あるリーダーの「熱心なアマチュア」アプローチは、このマインドセットを例証して

います。学ぶべきことは常にある、ということを認識することで、障害インクルーシブなリーダーシップは、固定的なゴールを、課題が成長の機会となる継続的な取り組みへと変革するのです。

3. 信頼のギャップを埋めて、セルフIDの扉を開く

心理的安全性の重要な指標は障害の自己認識（セルフID）であり、これによって企業は従業員の属性をよりよく理解し、ニーズを予測することができます。⁸ このデータがない、あるいは開示率が低いということは、従業員のニーズを十分にサポートする体制が企業に整っていないことを意味しており、長期的にマイナスの結果をもたらします。

障害開示の選択はプライベートな問題であり、各人の個人的な選択と深く関係していますが、開示する環境も同様に重要な要素です。多くの人は、キャリア上の制限、蔓延する社会的スティグマ、過去の否定的な経験、または医療文書の要件にまつわるためらい、その他の恐れ等の懸念から、自分の障害を開示しないことを選択します。

それでもなお、障害インクルーシブなリーダーは、セルフID率を高めるには、皆が安全だと感じ、障害の有無の共有が有意義な配慮と前向きな文化的変化につながると信頼できる環境を作る必要があることを理解しています。組織が心理的安全性の高い環境を作るためには、リーダーは、先頭に立って行動し、自分がスタッフに求める行動を自ら率先して示さなければなりません。ある電気通信会社の経営幹部は、障害との個人的なつながりを活かして障害イニシアチブの強力な擁護者となり、組織内で障害の可視化と議論の促進を図り、開示率を15～16%に引き上げるのに貢献しました。別のリーダーが提唱するように、組織は、食物アレルギーに関する要件と同様にアクセシビリティ要件を標準化し、「開示」から「ニーズの共有」へと議論をシフトさせる必要があります。

⁸詳しくは、Valuable 500の『Self-ID Resource Guide (セルフIDリソースガイド)』を参照。

ストーリーテリングとアカウンタビリティ

..



「リーダーが障害について語り、インクルーシブな職場にするために行動を起こせば起こすほど、従業員は自分の障害について安心して開示し、議論することができるようになるでしょう。そして、リーダーは、自分自身についても率直に話すことができると感じるべきです—ロールモデルを持つことはとても重要ですから。」

—ITV、CEO キャロリン・マッコール。

ストーリーテリングとアカウンタビリティを理解する

障害インクルーシブなリーダーたちは、変革を持続させるには、マインドセットを変革するストーリーテリングの力と、真の進歩を確実にする強固なアカウンタビリティを組み合わせる必要があることを理解しています。

幹部ビジネスリーダーの個人的なストーリーは強力な文化的変化を生み出す可能性を秘めていますが、財務／非財務ESGレポートを通じて障害とアクセシビリティのパフォーマンスを報告することは、組織レベルでのストーリーテリングを促進し、アカウンタビリティと持続的な行動を推進します。最も成功している障害インクルーシブなリーダーは、その両方を実行しています。つまり、障害に対して前向きな姿勢とビジネスストーリーを組み合わせ、文化的変化を促進すると同時に、明確な指標、ガバナンス構造、報告メカニズムを確立して、持続的な進歩を確実にしています。

ストーリーテリングを通して障害インクルージョンを変革する

本調査は、ストーリーテリングとアカウンタビリティを通じて企業文化を変革するために、企業が導入できる3つのコア戦略を定義しています。

1. ストーリーテリングの力を活用する

リーダーが障害についてどのように公の場で話すか、つまり、リーダーの個人的なつながり、ビジョン、行動へのコミットメントは、組織全体の風潮を左右します。調査によると、障害インクルーシブな企業におけるストーリーテリングは、複数のレベルで機能します。障害に関する個人的な経験を共有するリーダーは、組織全体でこうした会話を正常化することに貢献しています。ある経営幹部はこう述べています。「私や仲間のリーダーたちは、障害にまつわるストーリーを共有しました。[中略] そして、それが組織内に連鎖し、障害について話すためのセーフゾーンのような環境が生まれたのです」。

組織レベルでは、障害インクルーシブな企業は、ヒューマンストーリーを説得力あるビジネスストーリーと組み合わせ、障害インクルージョンがい

かにイノベーションを推進し、新しい市場を開拓し、競争優位性を生み出しているかを明白にしています。調査参加企業のストーリーには、イノベーションと製品アクセシビリティの成功、顧客と従業員のエクスペリエンスの向上、職場の取り組みと配慮の改善、地域社会との連携やアドボカシーにおける成果などが含まれています。あるグローバルコンサルティング企業では、従業員の体験やサクセスストーリーを共有することで、障害に関するERGのメンバーが8年間でゼロから1,600人に成長しました

2. データを通してアカウンタビリティをつくる

障害インクルーシブ・リーダーは、ストーリーだけでは永続的な変化は生まれないことを理解しています。成功には、障害インクルージョンのための明確で測定可能な目標を設定し、透明性の高い報告メカニズムを構築する必要があります。Valuable 500がパートナーや企業に対して、障害インクルージョンのための5つのKPI（従業員における障害者の割合、目標、教育、ERG、デジタルアクセシビリティ）に焦点を当てることを奨励しているのはこのためです。⁹ これらの具体的な指標を測定して報告することで、企業は、ストーリーテリングを超えて測定可能な成果を生み出し、障害インクルージョンにおける真の進歩に対する説明責任を果たすことができるようになるのです。

強固なガバナンス構造を確立することも、アカウンタビリティを確保する上で重要な役割を果たします。ある企業は、意思決定と戦略の指針となる「障害諮問委員会」を設立しました。また、Valuable 500やBusiness Disability Forumのような組織に参加することが、障害インクルージョンにおける進捗状況をベンチマークし、コミットメントを達成する責任をリーダーに課す重要な方法であると述べている企業もあります。

説得力あるストーリーと明確なアカウンタビリティ指標を組み合わせることで、インクルージョンは、コンプライアンスから戦略的な成長の原動力へと生まれ変わります。データは、戦略的に使用

することで、それ自体が説得力あるストーリーとなります。ある国営放送局では、データは労働力構成比とクリエイティブなアウトプットの両方に情報を提供し、労働力構成比の向上がより信憑性の高いストーリーテリングと情報公開の拡大につながるという好循環を生み出しています。障害関連データをこのように活用することで、インクルージョンは企業にとって優先事項であり、形式的な義務として済ませるものではない、という組織的なストーリーが生まれるのです。

3. メンターシップとERGを通じて、ストーリーテリングとアカウンタビリティを活用する

ストーリーテリングとアカウンタビリティを組み合わせるために特に効果的な仕組みとして、メンタリングとERG（従業員リソースグループ）の2つが挙げられます。ある経営幹部は、「メンタリングは、障害インクルーシブ・リーダーの自信を高める、最も強力な方法だと私は考えています」と指摘しています。「この自信がストーリーテリングに支えられ、リーダーは、障害のある従業員のニーズを認識し、組織的な成長を実現することができるのです」。

経営幹部が障害者から職場における障壁やイノベーションの機会について直接学ぶリバースメンタリングは、特に貴重です。Valuable 500のGeneration Valuable（ジェネレーション・ヴァリュアブル）プログラムに代表されるこのアプローチは、経験豊富な経営幹部と新進の障害者リーダーの双方に、強力な学習機会を提供します。¹⁰ あるリーダーは、こうした機会について、「リーダーとして、意思決定における多様性の欠如を最も強く認識させられる」と述べています。

ERGは、ストーリーテリングのプラットフォームとアカウンタビリティの仕組みの両方の役割を果たすことで、メンタリングを補完します。調査参加者の企業には、新しく結成されたネットワークから、何千人ものメンバーを抱える成熟したグループまで、さまざまなネットワークがあります。これらのネットワークは、従業員とリーダーシップの間の重要なフィードバックループとして機能し、方針の形

⁹ESG and Disability Data: A Call for Inclusive Reporting. ESGおよび障害データ：インクルーシブな報告への呼びかけ

¹⁰Generation Valuable. (ジェネレーション・ヴァリュアブル)

成、変革の推進、障害インクルージョンの進捗状況の測定に役立っています。

ある大手戦略コンサルティング会社のグローバルマネージングパートナーは、次のように言いました。「私は、『私は障害者支援に積極的だから、もっと障害者を雇いましょう』と言って障害者を雇ったのに、障害者が何をしているのか、組織がどのように管理すればいいのかわからず、否定的な固定観念に拍車をかけるような悪い結果を生み出してしまうことを心配しています」。ERGは、時には経営陣のイニシアチブに反対することがあっても、重要なフィードバックを提供する「批判的な友人」として機能することで、このような事態を防ぐのに役立ちます。

障害インクルーシブなリーダーシップの扉を開く

..

障害インクルーシブなリーダーは、従来のDEIの枠組みを超えたビジネスリーダーシップへの変革的アプローチを開拓しています。この調査は、これらのリーダーがどのように戦略的ビジョンと真のコミットメントを組み合わせ、障害インクルージョンがイノベーションと成長の触媒となるようなビジネスを創造しているかを示しています。

こうしたリーダーを際立たせているのは、体系的なレベルと人間的なレベルの両方で同時に活動する能力です。個人的なコミットメントを土台とする一方で、永続的な変革には強固な仕組み、明確な指標、持続的な行動が必要です。この二重の焦点が、動機と実行のギャップを埋めるのです。

障害インクルーシブなリーダーシップの3つの柱は、リーダーシップ開発のための包括的な枠組みをつくります。「目的と戦略」は方向性を示し、「心理的安全と信頼」は真の対話を通じてイノベーションを可能にし、「ストーリーテリングとアカウンタビリティ」は善意を測定可能な成果へつなげることを確実にします。

最も重要なのは、これらのリーダーは、障害インクルーシブなリーダーシップが単なるコンプライアンスや企業の社会的責任ではなく、急速に進化するビジネス環境における競争上の優位性であることを明白にしていることです。障害インクルージョンを中核的なビジネス戦略に統合することで、より革新的で、適応力があり、成功する組織を作り出すのです。

これらの原則は、他のリーダーや組織に明確な道筋を示すものです。ビジネスリーダーシップの未来に目を向けるとき、現在の障害インクルーシブなリーダーが開拓したアプローチは、より包摂的で、革新的で、持続可能な方法でビジネスをリードしようとする意欲的な経営幹部の先例です。

このような知識体系を構築し、模範を示すことによって、将来のリーダーたちは、障害について「単に誤解を解くだけでなく、受け入れられ、称賛される」文化を築くことが可能になります。このホワイトペーパーは、障害インクルーシブなリーダーシップが単に「良いことをする」ためではなく、「より良いビジネスを実現する」ためであることを、将来のすべてのリーダーに示す道筋の第一歩です。

行動への呼びかけ

世界のビジネス環境は転換期を迎えています。組織が革新と適応を迫られる中で、障害インクルージョンは、競争優位性、レジリエンスの強化、持続可能な成長の重要な推進力として浮上しています。

しかし、これは互いに競い合うことではありません。障害インクルージョンは、世界のビジネス環境において、強力な求心力—競合他社が一丸となって前進を推し進めることができる、稀有な共通の基盤—となるものです。このビジョンは、リーダーたちが障害やアクセシビリティの課題についてお互いに積極的に関わり合い、勇気を持って意図的に行動することを求めています。これは、手を差し伸べ、共に解決策を生み出し、障害インクルージョンを皆を成長させる戦略的な強みとして捉えることです。SYNC25が間近に迫った今、私たちは、Valuable 500の全リーダーを巻き込み、この分野における重要なモメンタムを維持し、先導していきます。2025年12月、私たちが障害インクルーシブなリーダーシップの力を紹介するとき、世界中が注目するでしょう。

今こそ行動を起こす時です。行動を起こさない企業は、取り残されるリスクを負うだけでなく、障害のある求職者や消費者も取り残すことになります。しかし、一步を踏み出す企業は、障害インクルージョンが卓越性を推進し、すべてのリーダーが当たり前のように障害インクルーシブであるビジネスの世界を築く一助となるでしょう。

謝辞

◆◆

本調査にご協力いただいた30社33名の皆様に感謝申し上げます。

- | | | |
|----------------|---------------------------|----------------|
| ・ AMV BBDO | ・ Gulf International Bank | ・ SafariCom |
| ・ BCG | ・ HSBC | ・ Sage Group |
| ・ BBC | ・ ISS | ・ Salesforce |
| ・ BT | ・ ITV | ・ Sanofi |
| ・ dentsu group | ・ Kokuyo | ・ Santen |
| ・ Deloitte | ・ KPMG | ・ Sky |
| ・ Digicel | ・ Lenovo | ・ Verizon |
| ・ DNP Group | ・ LSEG | ・ Virgin Money |
| ・ EY | ・ MFuse | ・ Wipro |
| ・ Fidelity | ・ Microsoft | ・ Zalando |

体験や戦略の率直な共有を通じて、これらの経営幹部は、ビジネス変革の青写真を描く手助けをしています。

英国王立芸術大学ヘレンハムリンデザインセンターのディレクターでもあり、Valuable 500理事会メンバーでもあるラマ・ゲエラウォ氏に感謝します。彼のクリエイティブ・リーダーシップ・フレームワークは、目的がどのように組織の変革につながるかを理解する上で、非常に貴重な洞察を提供してくれました。

リサーチャーについて

調査のためのディスカッションは、障害アドボカシー、組織リーダーシップ、インクルーシブ・ビジネス実践を専門とするジョナサン・カウフマン氏が企画し、ファシリテーターを務めました。心理療法士兼ビジネス戦略家であり、脳性麻痺があるKaufman氏は、自らの体験とホワイトハウスの障害政策アドバイザーや大企業の障害戦略責任者としての職務を通じて得た知見を組み合わせ、活動に活かしています。ダイバーシティとインクルージョンにおけるカウフマン氏の活動は、Thinkers 360のTop 50 Global Thought Leaders (世界のソートリーダー・トップ50) に選ばれています。私たちは、この重要な調査の企画と具現化におけるカウフマン氏の専門知識に大変感謝しています。

文献

- ・ AIGA. (2023). [From Ideas to Transformation and Why We Need Creative Leadership](#). (アイデアから変革へ、創造的リーダーシップが必要な理由)
- ・ Arizona State University, Mary Lou Fulton Teachers College. (2024). [Principled Innovation Framework](#). (Principled Innovation フレームワーク)
- ・ Casey, C. (2024). [Every Employee Should Be Able to Bring their Authentic Self to Work](#). (すべての従業員が、職場でありのままの自分を出せるべき) Forbes.
- ・ Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B., & Schrimper, M. (2021). [Help your employees find purpose—or watch them leave](#). (従業員が目的を見出すのを助けるか、それとも従業員が辞めていくのを見守るか) McKinsey Quarterly.
- ・ Dweck, C. S. (2006). Mindset: The New Psychology of Success. (マインドセット：成功の新しい心理学)
- ・ European Commission (2024). [European Accessibility Act: Q&A](#). (欧州アクセシビリティ指令：Q&A)
- ・ Fegan, E. (2024). [EU Disability Directives: Understanding the CSRD & CSDDD](#). [Texthelp Blog](#). EU障害指令：CSRD&CSDDDを理解する) Texthelp Blog. (テキストヘルプ・ブログ)
- ・ Gheerawo, R. (2023). Creative Leadership: Born From Design. (創造的リーダーシップ：デザインから生まれる)
- ・ Henderson, R. (2020). Innovation in the 21st Century: The Rise of Purpose-Driven Enterprise. (21世紀のイノベーション：目的主導型企業の台頭)
- ・ Nash, K. (2014). [Secrets & Big News: Enabling people to be themselves at work](#). (Secrets & Big News：自分でいられる職場に)
- ・ Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). [Creating Shared Value](#). (共通価値の創造) Harvard Business Review.
- ・ Return on Disability. (2024). [The Global Economics of Disability Report: 2024](#). (障害の世界経済レポート：2024年)
- ・ Valuable 500. (2023). [ESG and Disability Data: A Call for Inclusive Reporting](#). (ESGおよび障害データ：インクルーシブな報告への呼びかけ)
- ・ Valuable 500. (2023). [Generation Valuable: Shaping the future of inclusive leadership](#). (Generation Valuable：インクルーシブ・リーダーシップの未来を切り開く)
- ・ Valuable 500. (2024). [Self-ID Resource Guide](#). (セルフIDリソースガイド)