

# 障害者雇用の潮流と位置づけの転換 コストから資本へ



井川 豪志



森 成弥



金子 柚那



山口 綾子



足立 興治

## CONTENTS

- I 障害者雇用を取り巻く環境について
- II 障害者雇用における潮流の変化
- III 障害者雇用の位置づけとあるべき姿

## 要 約

- 1 本稿は、野村総合研究所とNRIみらいが上場企業と特例子会社それぞれを対象にアンケートを実施し、明らかとなった近況を基に記述している。
- 2 障害者雇用関連制度の改正などの環境変化により、経営における障害者雇用の位置づけおよび障害者の採用やマネジメントに変化が生じている。
- 3 経営戦略において、障害者雇用の提供価値を認識している企業と、社会的責任を果たすことが優先され、価値を十分に認識するまでには至っていない企業が存在する。
- 4 採用市場の変化として、今後さらなる人材獲得の難化が予想されるため、親会社を中心にグループ会社全体での採用を進めていくようになることが予想される。
- 5 マネジメントスタイルの変化として、一部の上場企業では「障害特性に合わせた仕事内容の調整」に対して消極的な状況もある。加えて、指導員に対する旧来の期待や役割の認識が変わってきていると推察され、一部の企業では、障害者マネジメントを現場マネジャーが実践しており、指導員の役割の一部を担い始めている。専門的なノウハウが必要な場合は、特例子会社が親会社をサポートすることで、親会社においても働く障害者の適切なマネジメントが実現すると考えられる。
- 6 これからは、障害者雇用が企業価値を高める活動の一つとして位置づけられ、推進されていることがあるべき姿であり、そのためには、障害者を人的資本として捉え、持てる能力を最大限に活用し、戦力化していくことが重要である。

## I 障害者雇用を取り巻く環境について

### 1 法定雇用率が引き上げられる中で障害者雇用は量的に拡大している

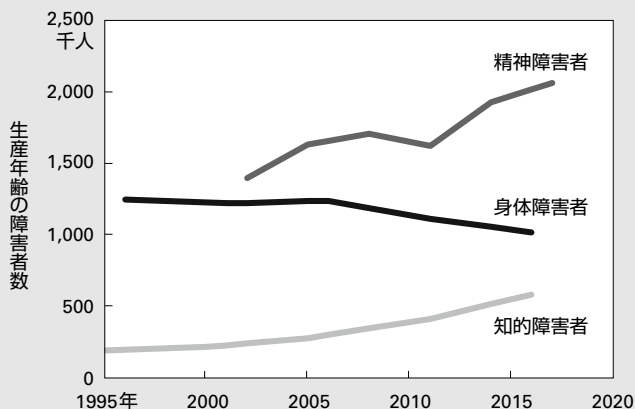
2023年1月18日に開催された労働政策審議会障害者雇用分科会によれば、2023年度に2.3%だった障害者雇用率は2024年度からは2.5%、2026年度からは2.7%と段階的に引き上げられる予定である<sup>注1</sup>。

法定雇用率の段階的な引き上げに伴い、民間企業の障害者雇用は近年着実に拡大している。厚生労働省「令和5年障害者雇用状況」によれば、2023年6月1日時点の民間企業の雇用障害者数は64万2178人、実雇用率は2.33%となり、それぞれ過去最高を更新した<sup>注2</sup>。

このように、着実に障害者雇用は拡大しているが、障害者雇用の内訳を確認すると、障害区分別に被雇用障害者数のトレンドは異なっている。具体的には、身体障害者の雇用者数は令和元年から令和5年までに1.7%の増加とほとんど横ばいであるのに対して、知的障害者は18.8%、精神障害者は66.7%と大幅に増加している<sup>注2</sup>。

このように障害区分別に被雇用障害者数のトレンドが異なる背景として、生産年齢にある障害者数の経年推移が影響していることが考えられる。図1は生産年齢障害者数を障害区分別に示したものであるが、生産年齢にある身体障害者数は減少傾向である一方で、知的障害者数、精神障害者数は増加傾向となっている<sup>注3</sup>。また、近年の精神障害者の雇用数が急増している背景としては、制度的要因も考えられる。わが国では、1960年に身体障害者雇用促進法が制定されたが、知的障害者

図1 生産年齢の障害者数（障害区分別）



出所) 内閣府「令和5年版障害者白書」参考資料：障害者の状況より作成

が法定雇用率の算定に含まれたのは1990年代、精神障害者については2018年になってからである。直近5年程度で精神障害者数が急増している背景には、こうした制度要因による影響も推察される。

このように、法定雇用率が段階的に引き上げられていく中で、障害者雇用全体としては、雇用数は拡大しているが、障害区分別に内訳を見ると、そのトレンドには明確な差のあることが確認できる。

### 2 合理的配慮が義務化される中で障害者雇用の質については再考すべき局面に

障害者雇用の質に影響を与え得る直近の動向として、障害者への合理的配慮の義務化が挙げられる。「合理的配慮の提供」とは、障害のある人から「社会の中にあるバリア（障壁）を取り除くために何らかの対応が必要」との意思が伝えられたときに、行政機関や事業者が、負担が重すぎない範囲で必要かつ合理的な対応を行うことを示す。2024年4月には、改正障害者差別解消法が施行されることで、

事業者による障害者への合理的配慮の提供が義務化される<sup>注4</sup>。雇用分野においては、障害者雇用促進法の中で、募集時・採用時の配慮や施設の整備といった障害者への合理的配慮が以前より義務づけられていた<sup>注5</sup>。今般の改正障害者差別解消法により、雇用に限らず広く社会的障壁を取り除くための合理的配慮が、事業者に対しても義務化される形となる。

これまでの障害者雇用については、法定雇用率といった量的な側面に焦点が当てられることが多かったが、合理的配慮が義務化される今後は、雇用した障害者のマネジメントなどを含め、障害者雇用の質的な側面についてあらためて考えていくべき局面となるだろう。事実、2023年3月の障害者雇用対策基本方針の改正の中では、「障害特性や希望に応じて能力を有効に発揮できる就職を実現することや、雇用後においてもその能力等を発揮し活躍できるようにすることなど、雇用の質の向上に取り組んでいくことが重要」と明記されており<sup>注6</sup>、政府からも障害者雇用の質の向上についての重要性が示されている。

前章および本章で確認したとおり、法定雇用率の引き上げや合理的配慮の義務化といった行政側のルール整備により、障害者雇用を取り巻く環境には変化が生じていると考えられる。

### 3 人的資本に関する情報開示義務化を契機として人材の捉え方が

#### 「資源」から「資本」に転換した

2023年3月から、人的資本に関する情報を有価証券報告書に記載することが義務化された<sup>注7</sup>ことにより、各企業は人材に対するさまざまな定量指標や取り組み内容を開示する

ようになってきている。この動向は、障害者に対しても同様であり、人的資本関連指標として、障害者の雇用率の目標値や実績値を明記する企業も出てきた。たとえばサンゲツでは、有価証券報告書にて、人的資本関連指標として障害者雇用率の目標値と実績値を掲載し、障害者雇用の取り組みについても記載している<sup>注8</sup>。今般の改正は、こうした取り組みのみならず、人材に対する考え方にも影響を与えたのではないだろうか。「人材版伊藤レポート」によると、人材はこれまで「人的資源」と捉えられることが多かったため、マネジメントの方向性も「コストとして管理する」という考え方だったが、人材を「人的資本」と捉えることで、「投資によって成長させる」という考え方に転換するという見解が示されている<sup>注9</sup>。

本項で記述した人材に対する考え方の転換は障害者にも等しく適用されるべきものと筆者らは考えており、経営における障害者雇用の位置づけや取り組みにも大きな影響を与えられよう。

## II 障害者雇用における潮流の変化

前章における昨今の法改正により、障害者雇用の必要性が十分に理解されたとしても、その推進は容易ではない。日本経済が伸び悩む中で、多くの企業は、経営戦略として、経営の合理化やコストカットなどを図っている。経済停滞の状況下で企業を存続させるためには、生産性の向上が至上命題であり、この点では障害者雇用も例外ではない。このような、障害者雇用関連制度の改正および経済の変動の中での、経営戦略における障害者雇

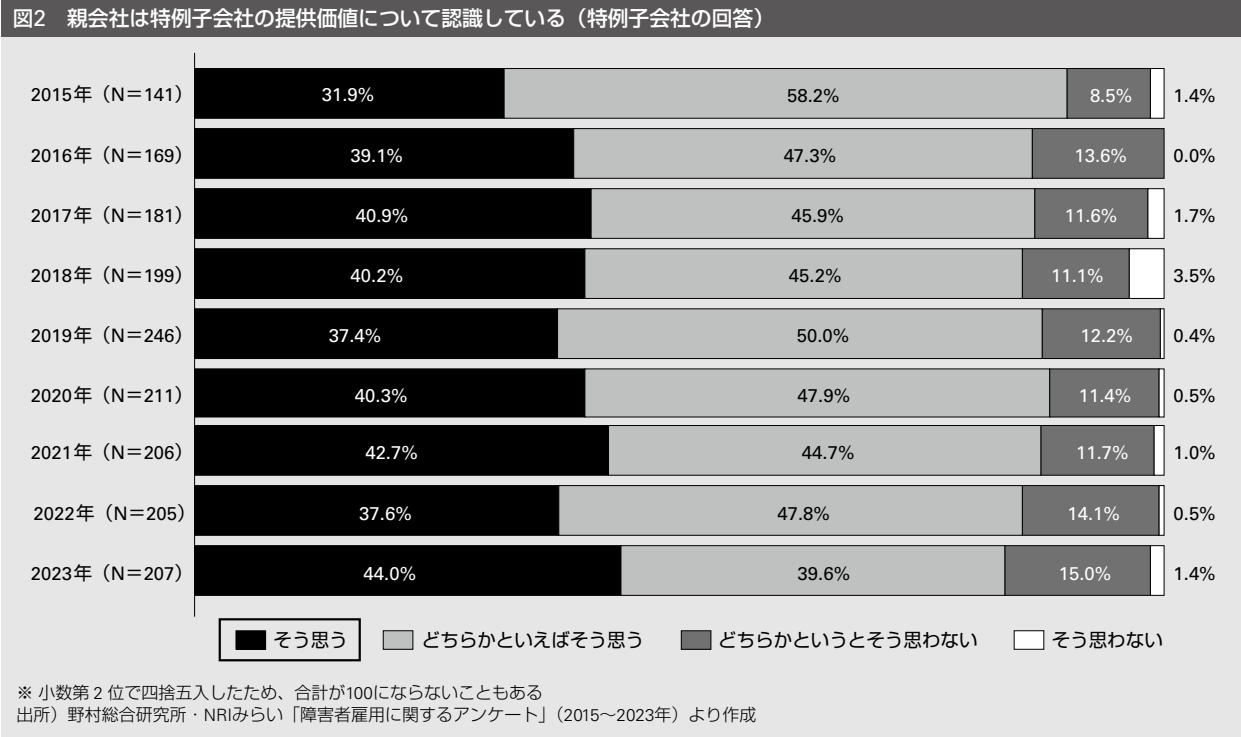
用の位置づけおよび雇用面のトレンドの変化について、野村総合研究所（NRI）とNRIみらいが2015年から毎年度実施しているアンケート（以下、アンケート）<sup>※10</sup>を通して示す。

1 経営戦略における  
障害者雇用の位置づけ

現在の企業経営における、障害者雇用の位置づけとして、どちらかといえば法令遵守やCSRの側面があるのではないだろうか。わが国では、障害者雇用促進法に基づき、民間企業には障害者雇用義務が課せられており、その実雇用率は年々右肩上がりで推移している。また、大手企業を中心に、特例子会社の設立も増加している。2014年には、391社<sup>※11</sup>であったが、2023年時点では598社<sup>※12</sup>となっており、足元の10年間に於いて200社以上増加している。しかし、企業に求められる障害者雇用の取り組みは、あくまでも積極的な雇用機会の提供であり、法定雇用率の達成にと

どまらず、障害者一人ひとりがその障害特性や個性に応じて能力を有効に発揮できることを目指す必要がある。

そこで、企業は経営戦略において、障害者が価値を発揮できるよう位置づけているか、アンケートによって調査した。そのアンケート結果から、企業の障害者雇用に対する取り組みスタンスが2層に分かれている可能性が示唆された。図2では、特例子会社に対し、「親会社は特例子会社の提供価値について認識している」かを尋ねた結果を示す。「そう思う」「どちらかといえばそう思う」といったポジティブな回答の合計値は高水準（2023年度は83.6%）で推移している一方、「どちらかというともそう思わない」「そう思わない」といったネガティブな回答の合計値は、2020年度（11.9%）から継続的に増加している（2023年度は16.4%）。この結果から、親会社として特例子会社の提供価値を認識し、経営戦略上、障害者雇用を重要度高く位置づけて



いる企業と、社会的責任を果たすこと（＝法定雇用率の遵守）が優先され、障害者雇用が発揮する価値を十分に認識するまでには至っていない企業も一部存在すると考えられる。

この点について、ある外資系機関投資家にインタビューしたところ、「会社によっては、障害者雇用が外部評価のためのアピールやCSRの一部としての取り組みにとどまっている」との見解を示している。一方で、同インタビューによると、「障害者雇用を推進することで多様性が高まり、結果として、イノベーション、従業員満足度、エンゲージメントを向上させるといったメリットがあり、そういった企業価値向上につなげるような先進的企業も存在する」との見解も示している。たとえば日本IBMでは、「多様性がイノベーションをもたらす」というダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の利点に着目し、D&Iを経営戦略の根幹に位置づけており、トップダウンで障害者雇用に関する取り組みを推進している。実際に、障害者ならではの視点を活用し、AIスーツケース、音声認識アプリ、小型点字プリンターなどのイノベーションの誕生につながっている<sup>注12</sup>。

以上のように、経営戦略における障害者雇用の重要度が高くない企業もある一方、経営戦略において重要度の高い活動として位置づけ、積極的に障害者雇用に取り組んでいる企業も存在していると考えられる。

## 2 障害者の採用市場の変化

前節で述べたとおり、法定雇用率の設定などにより障害者の積極的な採用が求められている。法定雇用率は、これまで段階的に引き上げられてきたが、2024年度からは2.5%と

なることが決定しており、今後もさらに引き上げられることとなっている。

こうした社会的要請を受け、日本財団の担当者は、「法定雇用率の段階的な引き上げに対応するために、今後はノウハウ面で先行する親会社を中心にグループ会社全体で採用を進めていくことが必要となる」と予想している。しかし実態としては、特例子会社も上場企業も障害者の採用に苦慮していることがアンケートより明らかとなった。

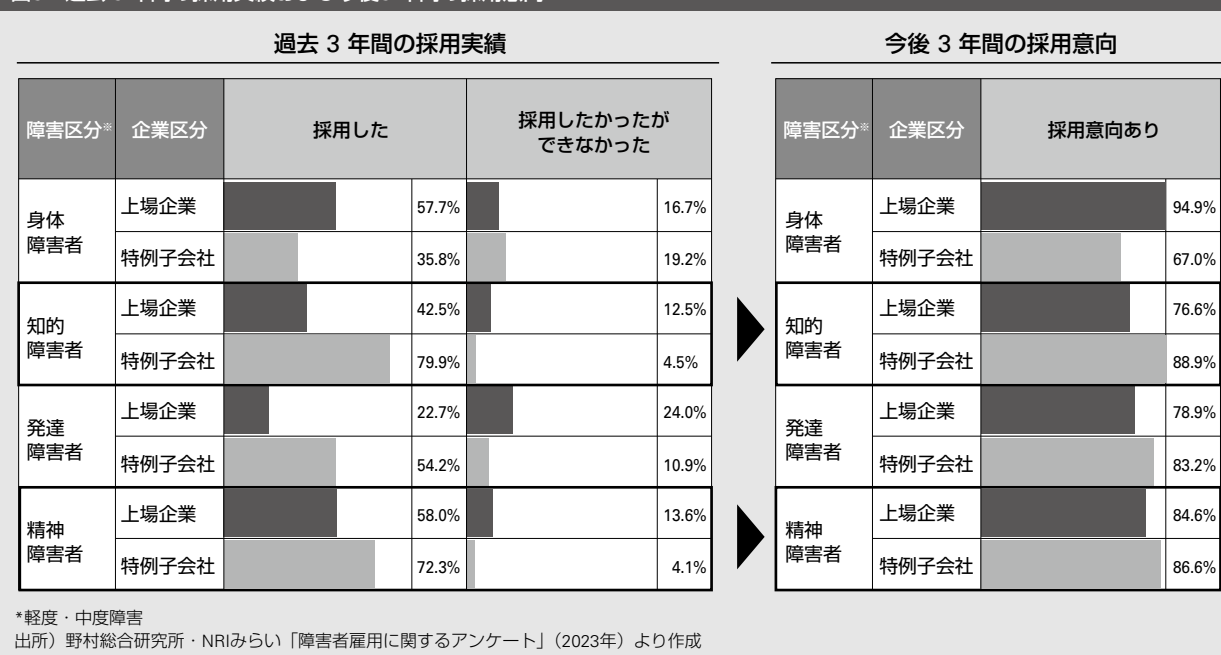
「障害者の雇用管理において感じる課題」について尋ねた結果、全選択肢のうち、特例子会社および上場企業ともに「障害者の採用における量的・質的確保」の回答割合が最上位となっており、特に、上場企業では量的・質的確保ができていないという認識が強いことが明らかになった。考えられる当該結果の背景として、採用ニーズが特定の障害区分に集中しているということが一因であると、アンケートより推察された。障害区分別の採用実績および採用意向を調査したところ、採用ニーズが知的障害者および精神障害者に集中していることが明らかとなった（図3）。

前節で述べたとおり、障害者雇用数の増加に伴い、雇用される障害区分の中心が身体障害者から知的障害者および精神障害者へと移行している。当該区分については、今後3年間の採用意向も極めて高水準であることがアンケートから明らかとなっており、法定雇用率の引き上げと合わせて、今後の人材獲得はさらに厳しくなると想定される。

上述した採用ニーズの集中による人材獲得の難化に対して、各社は今後さらなる積極的な採用活動を推進していくことが推察される。障害区分別の今後3年間の採用意向に関



図3 過去3年間の採用実績および今後3年間の採用意向



するアンケート調査(図3右)によると、各障害区分間で、採用意向に大きな差がないことが認められた。また、豊田合成の担当者は、「これまで積極的に採用できていなかった障害区分の方の採用や受け入れ職場の拡大に取り組まなければ、社会的責任は果たせない」との見解を示している。したがって、今後は、障害区分にこだわらず採用活動を行うことにより、障害区分の幅が広がっていくことが予想される。

### 3 障害者の

#### マネジメントスタイルの変化

前述のとおり、障害者雇用率が引き上げられ、より一層障害者雇用を推進しようとするれば、障害区分の幅が広がっていくと考えられる。さらに、合理的配慮の提供が義務化されたことにより、数値目標の達成に重きを置くだけではなく、働く障害者の能力発揮のため

の「適材適所」や「適切な配慮、コミュニケーション」といった雇用の質も問われている。こうした変化や社会要請により、旧来の障害者に対するマネジメントスタイルはどのように変化しているのだろうか。

まずは、障害特性に合わせた仕事内容の調整について言及する。図4は、上場企業に対し、「障害特性に合わせて仕事の内容を調整することに努めている」かについて尋ねた結果である。これを見ると、2023年の上場企業においては「どちらかというと思わない」「そう思わない」といったネガティブな回答が2割以上(21.5%)を占め、前年よりも増加しているということが明らかとなった(22年は9.6%)。したがって、一部の上場企業では合理的配慮の提供に通ずる、「障害特性に合わせた仕事内容の調整」に対して消極的な状況もあると推察される。

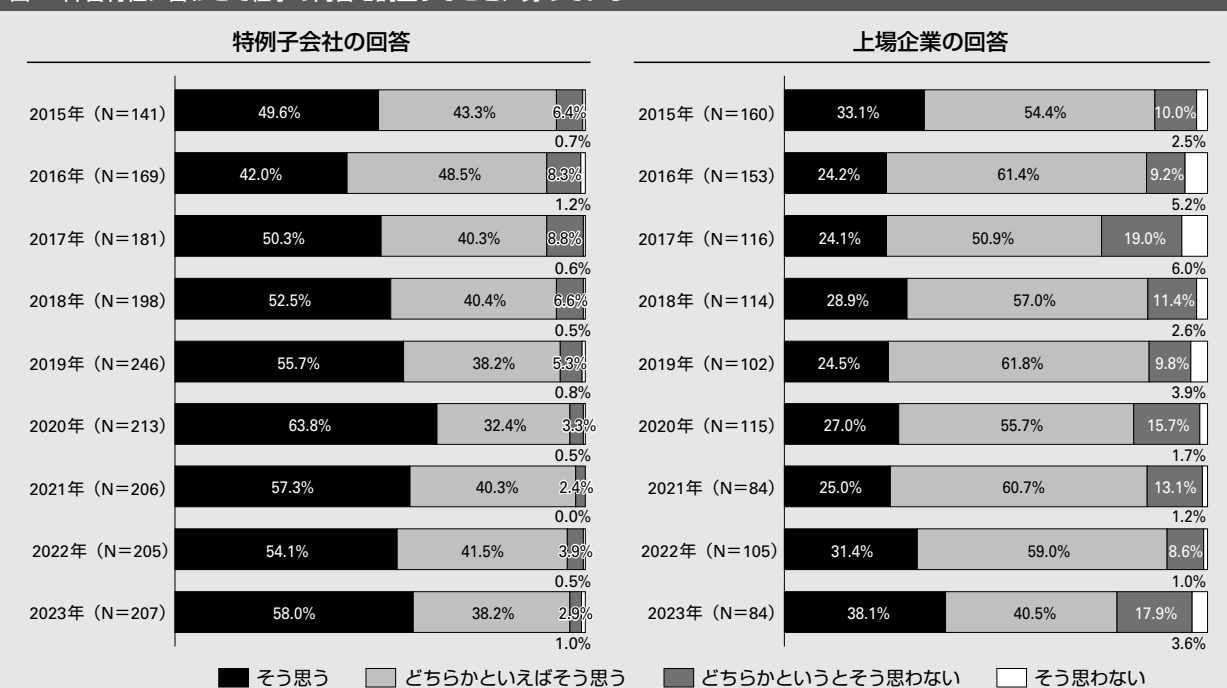
一方で、障害特性に応じて仕事内容を調整

することで、働く障害者の活躍を実現している企業も一定数存在する。たとえば、ファンケルグループの特例子会社であるファンケルスマイルは、菓子の製造・販売を行う「スマイルスイーツファクトリー」をオープンし、総合研究所に在籍する栄養管理士が考案したレシピで、ファンケルの「発芽米」の粉末を使用した、グルテンフリーの菓子を手づくりして店頭にて販売提供している。クッキー製造の工程では、材料を量る、生地をこねる、焼く、袋にシールを貼るといった工程があり、パターン化された作業を得意とする知的障害のある社員が、各々の特性や強みを活かし、活躍をしている。ヤフーでは、発達障害者のITに関する素養に着目し、単に社会的責任を果たすだけでなく、障害のある人にその特性や能力をエンジニアとして発揮してもらうことを目的に据え、アプリテスターとして、発達障害者を採用している<sup>※12</sup>。大東コ

ーポレートサービスでは、RPAプログラマーとして精神・発達障害者を採用している。精神・発達障害者は、グループ各社の定型業務を自動化するプログラム開発業務を行っており、開発本数は1000本を超え、各部門の要員削減および残業時間削減などの生産性向上に大きく貢献している<sup>※13</sup>。上述のように、障害特性に合わせた仕事内容の調整という「適材適所」の考え方によって、働く障害者が活躍できるような環境、配置を整えることは、障害者を戦力として活用していくうえで極めて重要である。

また、働く障害者のマネジメントをする立場である指導員の専門性に対して、特例子会社と親会社で認識の違いが認められた。図5は、特例子会社および上場企業に対し、「指導員の専門性が今後重要となっていく」かについて尋ねた結果である。これを見ると、2023年の上場企業では「どちらかというそ

図4 障害特性に合わせて仕事の内容を調整することに努めている



※ 小数第2位で四捨五入したため、合計が100にならないこともある  
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」(2015～2023年)より作成

う思わない」「そう思わない」の合計値（33.3%）が特例子会社よりも高く（特例子会社は12.6%）、2020年から継続して上昇しているため（2020年は25.2%）、指導員に対する旧来の期待や役割の認識が変わってきていると推察される。

認識の違いの背景としては、特例子会社と親会社の役割の違いが影響しているのではないかと推測している。具体的には、特例子会社は障害者雇用の促進および安定就労を図ることを目的として設立されているため、特別な配慮をする役割がある。たとえば、特例子会社における精神障害や発達障害のある社員の雇用管理では、指導員は心身の疲労をコントロールするための業務設計や人間関係の困難さをサポートするため、本人の話を聞き取り、指導員が代弁機能を果たすことも必要になる。

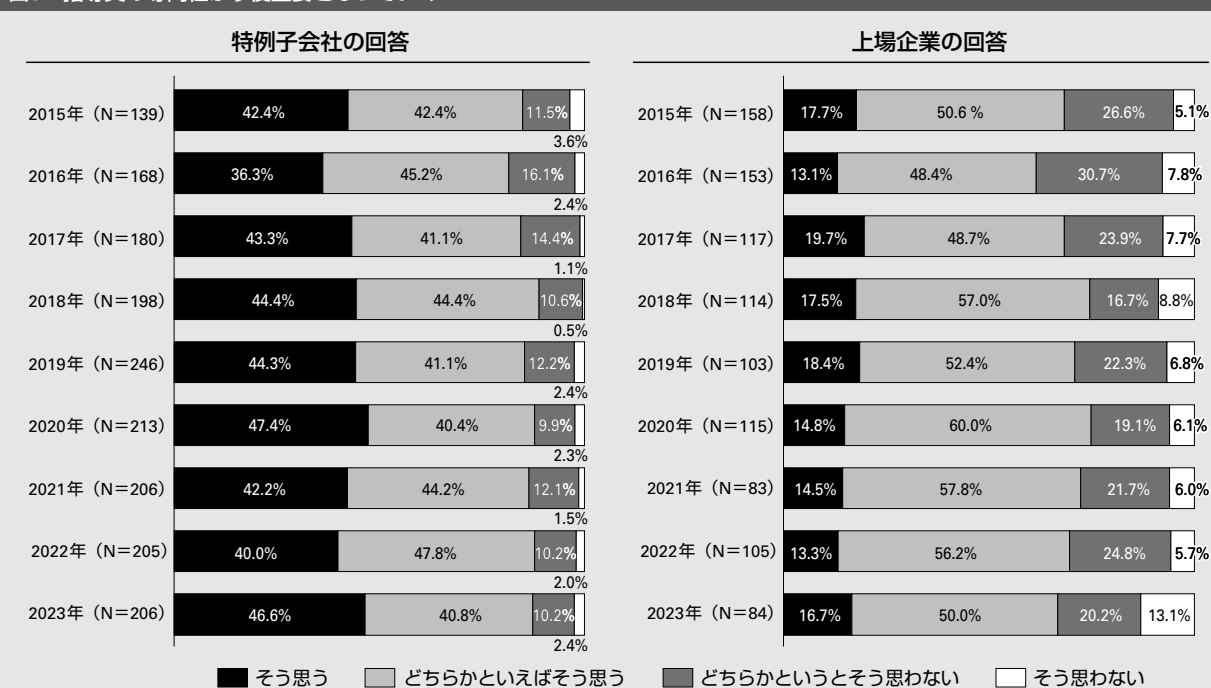
また、特例子会社の場合は、特別支援学校や就労支援機関などと協力して安定就労を目

指しているため、会社単独では解決できないときに外部機関へ協力を求めるための判断力や、障害者福祉サービスなどの外部資源をコーディネートする専門性も必要になる。このように、特例子会社では安定就労に必要な専門性が指導員に求められるため、このような役割の違いが認識の違いにつながっているのではないかと考えられる。

では、企業において、指導員は具体的にどのような役割を担っているのだろうか。

特例子会社では、定着、成長に向けた日常的なサポートや能力開発プログラムの推進において、指導員が重要な役割を果たしている企業もある。たとえば、丸井グループの特例子会社であり、定着支援に関する複数の取り組みを実施しているマルイキットセンターでは、サポートスタッフが成長支援や合理的配慮、メンタル面に関する部分などで働く障害者のフォローや面談といったことを行ってい

図5 指導員の専門性が今後重要となっていく



※ 小数第2位で四捨五入したため、合計が100にならないこともある  
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」(2015～2023年)より作成



る。また、セガサミーグループの特例子会社であるセガサミービジネスサポートでは、障害のある社員を対象に能力開発プログラムを実施しており、指導員が当該プログラムの開発に携わっている<sup>注14</sup>。

一方、一部の上場企業では指導員の日常的な伴走サポートは実施せず、現場レベルのマネジメントで完結している場合もある。たとえば豊田合成では、生活相談員が定期的な面談などのフォローは行っているが、日常的な伴走サポートまでは実施しておらず、日々のマネジメント、指導等の基本的なサポートは現場にて実施している。したがって、一部の上場企業では、障害者を一般雇用部門に配属し、当該部門の現場のマネジャーが障害者マネジメントを実践しており、指導員の役割の一部を担い始めていると考えられる。

こうした働く障害者のマネジメントスタイルによる変化に伴い、上場企業内の指導員に期待される役割も変化していくだろう。しかし、現場マネジャーが指導員の役割を完全に代替することは難しいと考えられる。サンゲツの担当者は、「業務をお願いする際に文字にして示す、復唱してもらうなど、認識に齟齬が生じないように工夫をすることが望ましい」と述べており、現場マネジャーは一人ひとりが活躍できるようなマネジメントを行うため試行錯誤しているといえるだろう。

また、障害を起因とする生活上の問題が発生し、そのことが業務にも影響するといった場合、より高度な専門性が求められることとなり、これに対して現場マネジャーが外部機関との連携などにより、首尾よく対応することが可能なのかという問題がある。このような場合は、特例子会社に在籍する指導員が障

害者福祉サービスなど外部資源活用の提案や、支援機関の紹介などによって、周辺課題をサポートできるのではないだろうか。

このように、今後は親会社においても、専門性の有無にかかわらず積極的に障害者マネジメントを役割として担っていく一方で、専門的なノウハウが必要な場合は、特例子会社が積極的に連携し、親会社をサポートすることで、親会社においても働く障害者の適切なマネジメントが実現するのではないか。

### Ⅲ 障害者雇用の位置づけとあるべき姿

第Ⅰ章および第Ⅱ章では、企業戦略における障害者雇用の位置づけと障害者の採用およびマネジメントについて言及した。前節までで述べたとおり、障害者雇用の位置づけはCSRを果たす取り組みとして、法定雇用率の遵守に重きを置いた取り組みにとどまっている企業も少なくないことを確認した。また、採用およびマネジメントにおいても、先進的な取り組みを推進する企業がある一方で、多くの企業が苦慮している状況を確認した。ある日系大手機関投資家にインタビューしたところ、「障害者雇用は企業のコストとして見られる場合も多い」との見解を示しており、アンケート結果と合わせると、その多くが社会的責任を果たすために必要なコストと見なされていることが明らかとなった。さらに、障害者を含めた「全従業員に対する合理的配慮を提供していくうえで問題となること」を尋ねたところ、「個別の対応が求められるため、コミュニケーション上の負荷が高い」や「対応するための工数やコスト増による負荷

が高い」といった回答が、特例子会社・上場企業のいずれにおいても多く寄せられた（図6）。この結果から、障害者雇用推進の取り組みの一つである合理的配慮の実践をコストとして捉えている企業が一定数存在している状況もあると推察された。

こうした実態がある中で、第Ⅰ章で述べた人的資本の情報開示を契機として、障害者の位置づけをコストから資本へ転換すべきと筆者らは考えている。

資産という考え方もあるが、筆者らはあえて「資本」の概念で捉えていきたい。事業を行うための財産ということで捉える「資産」は、事業活動を通じて減価していく。しかし、人材に目を向けると、教育や育成といったさまざまな活動を通じての経験やノウハウが蓄積するため、これは減価ではなく増価と考えられる。人材の増価というものが、事業活動がさらに拡大していく源泉の一つであるならば、人材を人的資本と捉える方が納得できる。

この考え方は障害者に対しても同様に適用

できると筆者らは考える。これまでの法整備や事業環境の変化により、障害者雇用の位置づけは変化してきた。当初は、障害者雇用を推進するために、国の政策として、法定雇用率の設定および特例子会社制度などのさまざまな制度が用意された。企業としては、障害者雇用が義務づけられ、企業がさまざまな職域の「切り出し」や「巻き取り」に取り組んできた。中にはこの時点で戦力として活用していた企業もあるが、多くは「あれば便利」という業務の受託が多かった。そのため、企業経営上はコストとして見られ、社会貢献ないしCSRという観点で位置づけられていた。

その後は、事業環境における企業間の競争の激化、グローバル化の進展と業務の海外移転、ITの推進などにより業務環境が大きく変わり、業務の見直しなども行われる中で、障害者が担当する業務も変化していった。企業としては、障害者の特性や業務の工夫、ITの導入など、合理的配慮を進めながら障害者が活躍する職域が広がると同時に、「必要な

図6 全従業員に対する合理的配慮を行ううえで問題となること

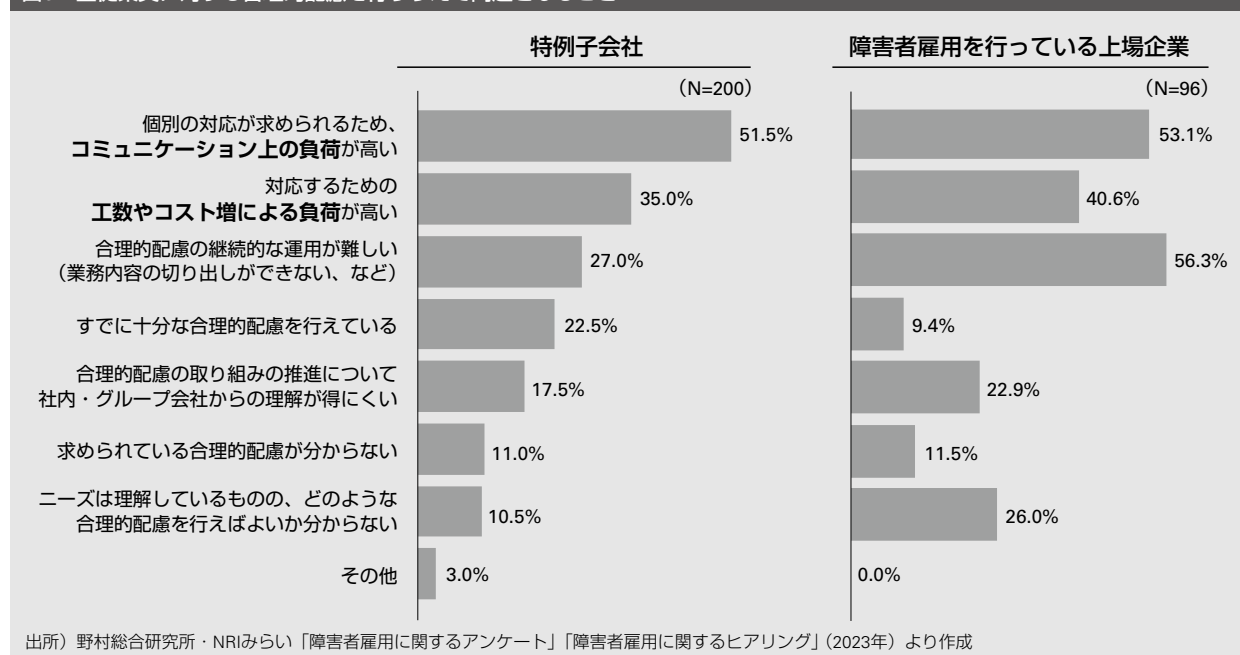
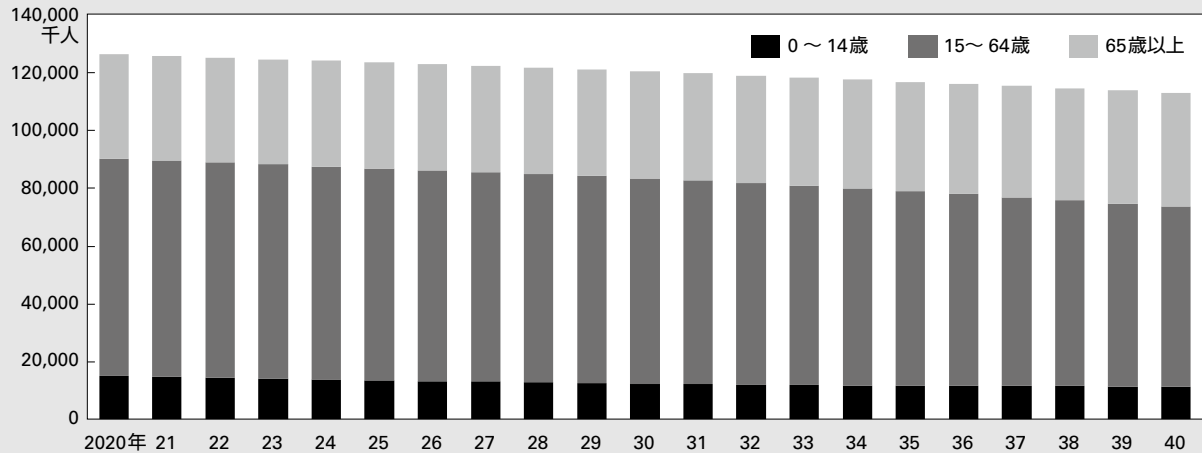


図7 日本の将来人口推計（2020～2040年）



出所) 国立社会保障・人口問題研究所「出生中位（死亡中位）推計（令和5年推計）」より作成

存在」としての位置づけが浸透していった。

しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大をきっかけに、多くの企業が業務の急激な転換を経験し、これまで障害者が得意としてきた職域も変更や縮減を余儀なくされた。また、コロナ禍収束の兆しが見え始めたとしても、今後確実に見込まれる人口減少および高齢化問題への対応が迫られている。内閣府推計値を用いた計算によれば2020年比で2030年には日本の生産年齢人口は約6%減、2040年には約17%減となることが予想される（図7）<sup>注15</sup>。

この数字からいえることは、日本の社会を支えるためには、障害者はコストであるという旧来の先入観は捨てるべきであるということであり、障害者も一緒になって問題解決に取り組んで行くことが求められる。第Ⅱ章で述べたとおり、障害者は、障害を原因として苦手なことやできないことがあったとしても、合理的配慮を享受し、適材適所な業務を担当することで、優れた価値を生み出すことができる能力を有している。このような障害者は、もはやコストではなく、付加価値を創

出する資本として捉えるべきであると考えられる。そしてこれからは、障害者雇用が企業価値を高めていく活動の一つとして位置づけられ、推進されるのがあるべき姿ではないだろうか。そのためには、障害者を人的資本として捉え、持てる能力を最大限に活用し、戦力化していくことが重要である。

#### 注

- 1 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1-1：令和5年度からの障害者雇用率の設定等について」（2023/01/18）  
<https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/001039344.pdf>
- 2 厚生労働省「令和5年 障害者雇用状況の集計結果」（2023/12/22）  
<https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/001180701.pdf>
- 3 内閣府「令和5年版障害者白書」参考資料：障害者の状況（2023/06）  
[https://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/r05hakusho/zenbun/siryo\\_01.html](https://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/r05hakusho/zenbun/siryo_01.html)
- 4 内閣府「障害者差別解消法に基づく基本方針の改定」（2023/03/31）

- [https://www.cao.go.jp/press/new\\_wave/20230331\\_00008.html](https://www.cao.go.jp/press/new_wave/20230331_00008.html)
- 5 厚生労働省「障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律の概要」  
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000121387.pdf>
- 6 厚生労働省「障害者雇用対策基本方針」  
<https://www.mhlw.go.jp/content/001083437.pdf>
- 7 金融庁「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案の公表について（2022/11/07）  
<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20221107/20221107.html>
- 8 サンゲツ「2023年3月期 有価証券報告書」  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/8130/yuho\\_pdf/S100QZ22/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/8130/yuho_pdf/S100QZ22/00.pdf)
- 9 経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」(2020/09)  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf)
- 10 野村総合研究所とNRIみらいが2023年7月から9月にかけて、「障害者雇用に関する実態調査」と「障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査」を、上場企業と特例子会社それぞれを対象に実施した（回収数：上場企業128社、特例子会社208社）
- 11 厚生労働省「平成26年 障害者雇用状況の集計結果」(2014/11/26)  
<https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhapyou-11704000-Shokugyouanteikyokukoureishougaikoyoutaisakubu-shougaisakoyoutaisaku/0000066519.pdf>
- 12 経済産業省「イノベーション創出加速のためのデジタル分野における『ニューロダイバーシティ』の取組可能性に関する調査」(2022/03)  
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/neurodiversity/neurodiversityreport2021.pdf>
- 13 大東コーポレートサービスWebサイト  
<https://www.daito-copo.com/rpa/outsourcing>
- 14 日本財団ジャーナル「【障害とビジネスの新しい

関係】自発的に仕事も学びも。セガサミーグループが考える障害者と共に成長する組織の在り方」(2021/10/21)

<https://www.nippon-foundation.or.jp/journal/2021/63427>

- 15 国立社会保障・人口問題研究所「出生中位（死亡中位）推計（令和5年推計）15-64歳」を基に野村総合研究所算出  
[https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/db\\_zenkoku2023/db\\_r5\\_suikeikekka\\_1.html](https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/db_zenkoku2023/db_r5_suikeikekka_1.html)

## 著者

井川豪志（いがわたくし）  
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サイエンス・消費財グループコンサルタント  
専門は製薬・消費財メーカーの全社戦略、新規事業開発、業務改革全般など

森 成弥（もりなるみ）  
野村総合研究所（NRI）コンサルティング人材開発室コンサルタント  
専門はマクロ経済分析（個人消費、オルタナティブデータ）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小売・サービスグループコンサルタント  
専門は小売、製薬、メタバース領域を中心とした全社戦略、新規事業開発、調査など

山口綾子（やまぐちあやこ）  
NRIみらいオフィスサービス事業一部 精神保健福祉士、キャリアコンサルタント  
専門は職業リハビリテーションカウンセリングなど

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