

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（後編）

経営に対する障害者の位置づけと それを後押しする就労環境の醸成方法



金子柚那



矢島咲紀



小松康弘



山口綾子



若林城将

CONTENTS

- I 障害者の人的資本としての活用における企業の動向
- II 調査方法
- III 経営に対する障害者の能力の位置づけ方
- IV 障害者を経営に位置づける取り組み
- V 障害者雇用の価値向上を目指した就労環境を用意することの重要性
- VI 経営における障害者の意義を高めるための就労環境
- VII 展望：企業と障害者本人にとって最良な就労環境を構築していくうえで求められる変革

要 約

- 1 本編（後編）では、障害者の価値を経営に位置づける方法と、障害者の活躍を支える就労環境の構築の方法を検討する。
- 2 現状、多くの日本企業が、障害者雇用にかかわる部署を中心に障害者の就労環境の充実化に関する議論を実施しており、経営視点からの議論が希薄になっている。一方、障害者の能力は非財務的にも財務的にも価値があり、経営視点で障害者雇用促進が求められる。
- 3 また、障害者が能力を発揮することによる経営への影響の深化を図るには、①アサインメントに対する工夫、②就労環境の整備、③支援体制の構築、④業務を平準化する工夫、を行うことが求められる。
- 4 以上を行うためには、特例子会社による変革のリードと経営における障害者の位置づけ方への変革が重要となる。

I 障害者の人的資本としての活用における企業の動向

前編では、障害者が能力を発揮できる就労環境を構築するには、全社の経営的視点と障害者雇用の現場が一体となった取り組みが重要であることを説明した。本編では、具体的に障害者の価値を経営に位置づける方法と障害者の活躍が図れる就労環境の構築の方法を検討する。

検討を進めるに当たり、まず、日本企業がどの程度、障害者の活用を図ろうとしているのかについて調査を行った。

日本企業の状況

日本企業における障害者の価値を認識し、活用を図る動きについては、野村総合研究所（NRI）とNRIみらいが実施する「障害者雇用に関するアンケート」（2024）^{注1}の設問「障害者の就労環境の充実化について議論に参加している方は誰か」から明らかにした。その

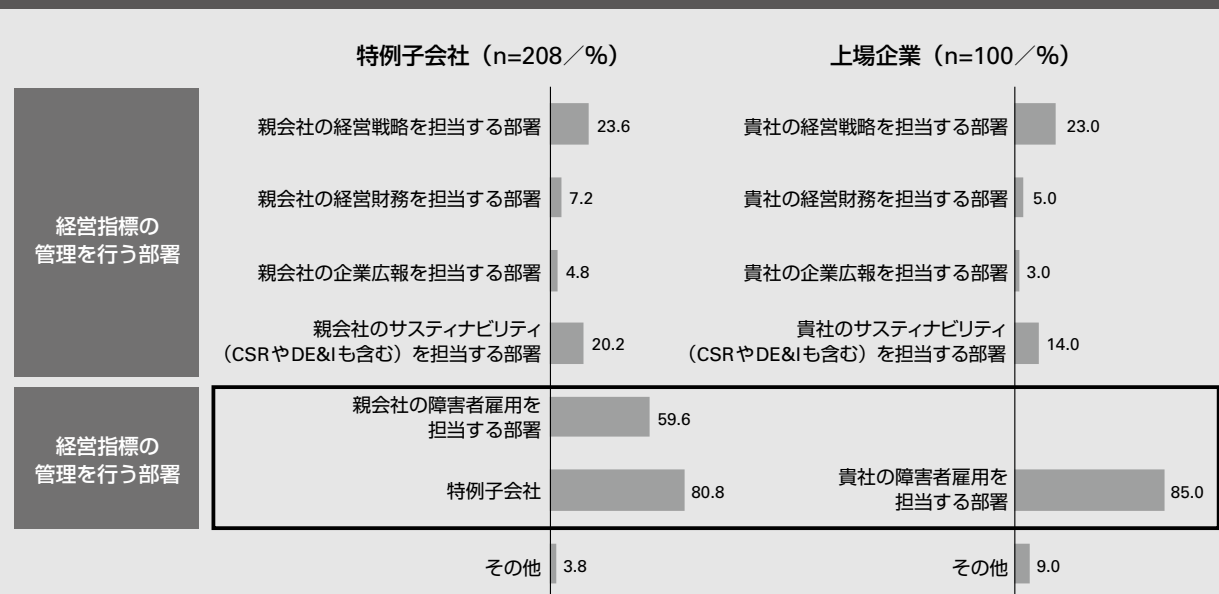
結果、障害者が能力を発揮できる環境の用意についての議論は、障害者雇用にかかわりのある部署を主体として行われており、経営層にかかわる部署の参加は少ないことが推察できた（図1）。

こうした状況を鑑みるに、日本企業には経営的視点から障害者が持つ能力の重要性に対する認識を深め、それを活発に活用することを目的として経営戦略における障害者の位置づけを行うことが求められる。また、同時に障害者が持つ能力を引き出すような就労環境を整備することが必要である。そこで本論では、経営に対する障害者の能力の位置づけ方と求められる就労環境の整備について言及する。

II 調査方法

経営に対する障害者の能力の位置づけ方と、求められる就労環境の整備の内容を明らかにするに当たり、経営層と現場が一体となって障害者の能力の活用を図る企業や、特徴

図1 障害者の就労環境の充実化についての議論に参加している方は誰か（複数回答）



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」（2024年）より作成

表1 調査内容			
ヒアリング調査			
ヒアリング対象企業・制度	ヒアリング対象者	業種	拠点国
食品領域のグローバル企業 A 社	左記企業グローバルHR研究開発機関所属	食品	スイス
ノボ ノルディスク*	NPO法人 ディーセントワーク・ラボ 代表理事 中尾様	製薬	デンマーク
金融領域のグローバル企業 B 社	左記企業ダイバーシティ&インクルージョン推進 技術・サービス部門担当者	金融	デンマーク
IT領域のオーストラリア企業 C 社	左記企業最高人事責任者	IT	オーストラリア
オーストラリア社会制度*	Connecting Point代表 阿部様	IT	オーストラリア
デスク調査			
対象企業・制度		業種	拠点国
オーストラリア・ニュージーランド銀行		金融	オーストラリア
英国放送協会		メディア	英国
マイクロソフト		システムIT	米国
ソニー		総合電機メーカー	日本
大東コーポレートサービス		シェアードサービス	日本
アステラス製薬		製薬	日本
ベネッセビジネスメイト		業務サポートなど	日本
※対象の企業・社会制度の状況に関する有識者に対する調査を実施			

的な障害者の雇用支援を企業に対して行う国を対象にヒアリング調査とデスク調査を行った（表1）。

Ⅲ 経営に対する障害者の能力の位置づけ方

経営に対する障害者の能力の位置づけ方を探るに当たり、まずは障害者の活躍を企業経営における価値の一部として外部に公表する企業を対象に調査を行った。

1 経営に対する障害者の能力の位置づけ方

障害者の活躍を公表する以下の3つの企業

を参考に、経営に対する障害者の位置づけについて考察を深める。

事例1 オーストラリア・ニュージーランド銀行

オーストラリア・ニュージーランド銀行は、障害者の活用によってすべての人にとって歓迎される製品・サービスの提供や職場環境・文化の醸成を高いレベルで実施していることを、障害者が活躍している一つのファクトとし、発信力を強めている。

同社が公表する「Accessibility and Inclusion Program」^{※2}では、すべての従業員にオープンでアクセシビリティの高い雇用を提供し、彼らの成功をサポートすることが記され

ている。その中でも、障害者に対しては就労を支援するためのインターンシップや、採用時から雇用後の働き方・求める環境に対する細かなすり合わせを実施していることについて記載されている。加えて、企業の広告にも障害者を起用し、より広い範囲に向けてアクセシビリティの高い職場とそこから生まれる製品・サービスの優位性について発信している。

事例 2 英国放送協会

英国放送協会（BBC）では、障害者を含む多様性への言及を通じて、従業員の行動レベル・企業のポリシー・環境・提供するサービスに変革をもたらすことを発信している。

同局が公表する「Diversity & Inclusion Plan 2021-2023」^{注3}は、企業における多様性は成功・創造性の向上にとって不可欠であり、性別・民族・障害・LGBTQ+などを例とした、どのような属性の人でもとらわれずに働ける文化を従業員と築くうえで重要であると定義している。中でも障害者に関しては、多様な人材の雇用、キャリア開発、投資などに積極的に取り組んでいることが記されている。加えて、独自の取り組みとして「Accessible First」を掲げ、異なる状況下にいる障害のある従業員一人ひとりと向き合っていることが記載されている。これらを通じ、適切な環境の構築を目指す姿勢が従業員の意識と提供するサービスの質の向上につながるが記載されている。

事例 3 マイクロソフト

マイクロソフトが公表する「2024 Global Diversity & Inclusion Report」^{注4}では、障害

者が製品・サービスの設計プロセスに参加することで、幅広い顧客層のニーズを満たす製品・サービスの創出に貢献していることが記載されている。事実、米マイクロソフトでは、中核事業に携わる従業員の9.0%に障害があることが知られている。加えて、グローバルに見ても中核事業に携わる従業員の5.7%に障害があることが公表されており、障害者を含む多様な特性・特質がある人材が事業にかかわる重要性をすでに具体的な活動として示している。

以上の3つの事例から、企業は障害者の活躍を定量的・定性的に公表することで、自社の理念の達成、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の促進、顧客とのコミュニケーションの高度化、製品・サービスの質向上といった企業の価値を非財務・財務的に高められることが明らかとなった。

2 経営指標に対する 障害者雇用の位置づけについて 日本企業に見られる課題点

経営指標に対する障害者雇用の位置づけについて、先進的な事例が見られた一方、多くの日本企業においては障害者雇用がもたらす影響について、十分な認識が図られていない可能性が、NRIとNRIみらいが2023年に行った調査^{注5}で確認された。

調査によると、組織能力（定着率・勤続年数、心理的安全性の確保、仕事内容への満足度など）や、業務プロセス（社内の安全性、製品の品質、生産性、社会的責任や社会的貢献を果たすことなど）に対しては、障害者雇

用がよい影響をもたらすことが認識された。一方で、財務関連指標（売上高、経営コスト、成長率など）や顧客関連指標（顧客からの満足度、会員数など）に対する障害者雇用がもたらす影響の認識は薄いことが分かった。

以上より、障害者雇用の価値は非財務的な面では認識が深まっている一方で、財務的な価値とはいまだ結びつきが薄いことが、日本企業の課題点として確認された。そこで、次章では障害者の価値をどのように経営指標と結びつけていくかについて考察する。

IV 障害者を経営に位置づける 取り組み

本章では、前章の「経営に対する障害者の能力の位置づけ方」を図る過程として参考になる事例を挙げ、経営的視点から障害者の能力を活用するための意識の形成方法を明らかにする。

1 従業員に対する意識変革

従業員に対する意識変革を起こした事例を紹介する。

事例 金融領域のグローバル企業B社

金融領域のグローバル企業B社では、障害者が従業員と同じ場所で業務の一部を担い、期待を上回る成果を目の当たりにしたことで、従業員全体からの尊敬を生んでいることが分かった。

このことから、業務の一部をともに遂行していると実感できる環境を用意することが、障害者の能力が事業に対してよい影響を生む

という認識を醸成するうえで重要と考える。

2 経営層に対する意識変革

経営層に対する意識変革を起こした事例を紹介する。

事例 ノボ ノルディスク

デンマークの製薬会社であるノボ ノルディスクでは、社内における障害者の雇用、能力活用の影響をあらためて整理した際に、経営を行ううえで重要視していたESGの評価項目とのつながりが見えたことを契機として、障害者雇用に対する経営層の意識の高まりが見られた。

さらに、経営層の障害者雇用に対する意識の高まりの加速化とその意識を保持するために、障害者の活躍を広報を通じて、社内、他社、メディア、投資家に向けて継続的に発信している。これにより、社内では障害者雇用に対する理解が深まり、社外からは障害者雇用の先行的企業として取材を申し込まれるようになった。加えて、投資家からはESGの観点からの評価が高まったことで、経営層が今後も障害者雇用に注力をせざるを得ない環境をつくり出した。

3 経営指標に対する 障害者雇用の影響に対する 認識の深め方

本章で取り上げた2つの事例から、経営の中で障害者の価値を位置づけるには、障害者の能力を企業の実務や重要指標と結びつけて評価することが挙げられる。また、そのような評価を内々にとどめておくのではなく、社内外に幅広く発信することが、障害者の価値

向上につながる事が明らかとなった。

V 障害者雇用の価値向上を 目指した就労環境を 用意することの重要性

次に、障害者の能力を経営指標に位置づけるに当たり、彼らの能力を十分に発揮できるような就労環境のあり方について言及する。

障害者のニーズに合わせた 職場環境の提供による売上への貢献

障害者の能力を十分に活用するには、能力に制限をかけない就労環境を用意することが重要になると考える。障害者のニーズに合った就労環境を提供し、彼らの能力を最大限活かそうとしている事例について紹介をする。

事例 Buy Ability

オーストラリアでは社会全体で障害者の労働力としての活用を目指し、2016年以降、政府が主体となり支援付雇用情報を掲載するサイト「Buy Ability」が運営されている。このサイトについてヒアリングと公開情報^{注6}を基にリサーチしたところ、障害者はサイトを通じて自身の能力や獲得したいスキルのニーズに合わせて、週1時間からでも仕事を得られることが明らかとなった。加えて、現在に至るまでに64の社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ）^{注7}がサイト上に仕事を掲載し、1725人の支援付雇用を生み出したことが把握できた。また、そのような雇用は3513万豪ドルの経済利益を創出し、財務的な価値を明確にもたらしめている。

以上から、障害者の能力・ニーズに合わせ

た就労環境の提供が、障害者の企業経営に対する財務的価値の創出に寄与することが示唆された。

VI 経営における障害者の 意義を高めるための就労環境

本章では、障害者の能力を制限をかけずに発揮できる就労環境の整備に取り組む先進事例を取り上げ、適切な就労環境の構築が障害者の経営指標への貢献に大きくつながることを考察する。

1 アサインメントに対する工夫

十分な能力の発揮を望むうえで、障害者の能力を把握することと適正な業務の割り当てが求められる。これに対応した事例を2つ紹介する。

事例1 IT領域のオーストラリア企業C社

IT領域のオーストラリア企業C社では、障害の有無にかかわらず、雇用前に従業員の能力と業務内容の適正化を図る独自のプロセスを用意している。そのプロセスでは、業務に必要な能力の有無を徹底的に確認し、雇用後に想定していた業務と実際の能力に相違が生まれないようにしている。

これにより雇用後、即戦力として企業の成長に貢献できる障害者の雇用を実現している。

事例2 食品領域のグローバル企業A社

また、食品領域のグローバル企業A社では、採用時に求める能力の確認に加え、業務遂行時に障害者が必要とするサポートの内容

を確認していることが明らかとなった。特に特別なサポートが求められる場合は、雇用契約時の書面に具体的な内容が記載され、必要とする就労環境の提供が保証される。

以上の2つの事例から、雇用時に業務に求める能力の具体化と、それに対応した能力の確認や必要となる就労環境について事前に企業と障害者本人とが確認を取っておくことが、雇用後に想定どおりの活躍をしてもらうためには重要であると分かった。

2 就労環境の整備

次に、障害者が制約を感じずに働ける環境の構築に取り組む事例を2つ紹介する。

事例1 食品領域のグローバル企業A社

食品領域のグローバル企業A社では障害の有無にかかわらず、従業員の健康をサポートする取り組みを行い、働きやすさの底上げを図っている。たとえば、精神疾患を煩うてからでは治療に大きなコストがかかるため、スイスの本社を含むすべての拠点で予防措置を講じ、ワークライフバランス、メンタルヘルスへの投資を積極的に行う。

そのうえで、さらにサポートを必要とする従業員には個別の対策を講じる。たとえば、目が見えない、手が使えないといった障害に対して、音声で操作できるパソコンの導入やタブレットで製造機械を制御できるような技術の導入を図る。

事例2 IT領域のオーストラリア企業C社

前述したIT領域のオーストラリア企業C社では、コロナ禍以前からテレワーク、ビデ

オ会議ツール（TeamsTM、ZoomTMなど）、Office 365TMなどを導入し、すべての従業員にとってよりアクセスしやすい就労環境を構築。従業員が自分に最適な働き方を選択するのに役立てていた。

さらに、専門的なサポートが必要となる障害者に対しては、ニューロダイバースの研究を行う大学や専門的な組織からの知見に基づき、特別なモニター、キーボード、文字起こしアプリといったITを意欲的に導入している。

以上の2社の取り組みから、まずは障害の有無にかかわらず全社的な就労環境の質を向上させることが、障害者を含む個別のサポートに対応するうえでも重要であることが明らかとなった。まずは基盤の質を向上させること、たとえば、個別のサポートを必要とする障害者に対してITの導入や小さな環境改善を行えば、どのような障害にも対応できる環境の構築を目指せることが明らかとなった。

3 支援体制の構築

次に、障害者の就労をサポートするうえで求められる人員体制の構築に取り組む事例を2つ紹介する。

事例1 ノボ ノルディスク

前述したノボ ノルディスクでは、まず障害者と彼らの上司に対して業務上のサポートを行うために、HR（人事）部門に所属するカウンセラーとそのボス（ノボ ノルディスクの役員）を適切に配置する。彼らは、障害者本人のケアに加えて、彼らの上司に対しても定期的に面談を行い、障害者のマネジメントに関する相談や、業務における指示の出し

方についてフィードバックを受けている。このような障害者のみに限らないマネジメントに対する調整が、職場での障害者の能力発揮に寄与していることがうかがえた。

さらに同社では、障害者の雇用現場の情報を経営層、管理職、現場間で共有するために、HR（人事）部門に所属するカウンセラーが情報伝達を担っていた。これにより、現場の課題への対応、障害者雇用の効果の把握などを早期に行える体制を構築している。

事例2 食品領域のグローバル企業A社

次に食品領域のグローバル企業A社では、障害者の配属前に就労環境を整備するものの、実際に働かないと分からないような細かい調整については、配属先の上司が現場を見て調整することになっている。その際、調整の内容に応じてIT部門や総務部門などと連携するようになっており、ITインフラや設備面での調整が滞りなく行える仕組みが整えられている。

また、このような調整は、外部の障害者領域の知見を持つ医者や地域のスペシャリストの協力も得るなど、社内外のリソースをうまく活用して個々の障害者にとって最適な就労環境を提供している。

以上の2つの事例から一人ひとりの障害者に適した就労環境を築くには、障害者と彼らにかかわる従業員の双方向からのサポート、現場から関係部署・機関への情報の伝達、社内外のステークホルダーとの協力体制構築が重要であることが挙げられる。

4 業務を平準化する工夫

一人ひとりの能力に適した業務を割り当て

るうえでは、平準化された内容の業務を安定して創出し続ける必要があると考える。その対応事例を3つ紹介する。

事例1 アステラスグリーンサプライ

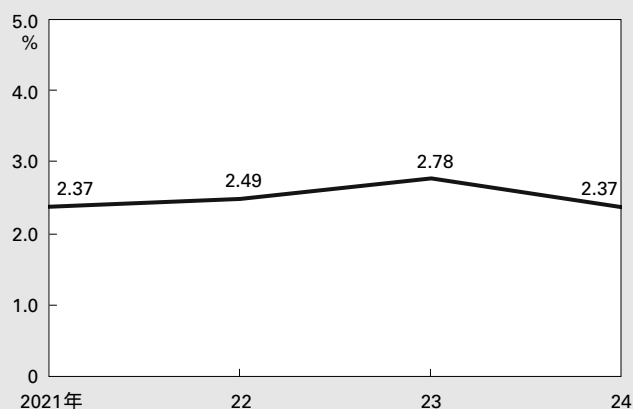
まず、アステラスグリーンサプライでは業務量の担保の視点からグループ内における業務集積窓口の一本化を行った。

公開情報²⁹⁾によると、アステラスグリーンサプライは効率的な運営を目的に、親会社であるアステラス製薬で同質の業務を担っていたグリーンスタッフ支援室と2020年11月に合併している。業務の委託窓口が一本化されたことで、グループ全体から障害者に任せる業務の集積が効率よく行えるようになったと推察される。その結果、合併の1年後からアステラスグループの障害者雇用率の増加（図2）が見られるようになり、業務委託の窓口一本化が安定的な業務を創出していると推察できた。

事例2 大東コーポレートサービス

対応策の2つ目として、障害者だけではなく、育児・介護世代、高齢者などを併せて雇

図2 アステラスグループの障害者雇用率



出所) アステラス製薬Webサイトより作成
<https://www.astellas.com/jp/sustainability/major-programs-japan>

用する方法を挙げる。これにより、障害者の能力だけでなく能力にかかわる制約（労働時間、場所、内容など）を理由に対応し切れない業務を、他の人材がカバーすることが可能になる。ここでは全体で対応が可能な業務の種類・柔軟性を高めた事例を紹介する。

公開情報⁹によると、大東建託の特例子会社である大東コーポレートサービスは、人事・総務・経理などグループ各本社の共通業務を受託していた大東ビジネスセンターと2016年4月に合併した。これにより、当初は障害者が中心であった雇用が、子育て・介護世代や高齢者などを含む多様な人材構成へと変わった。事業規模も拡大していることから、双方の人材間でよいシナジーが生まれていると推察される。

事例3 ベネッセビジネスメイト

同様の事例がベネッセビジネスメイトでも見られる。公開情報¹⁰によると、同社はコロナ禍における業務量の減少を一つの理由とし、業務の集積は見られるものの実施可能な業務に限られる中、多摩市シルバー人材センターとの包括連携協定を締結した。

多摩市シルバーセンターは、高齢者と仕事とのマッチングを行う中で、社会からのニーズは高いものの、高齢者自身の経験や嗜好に合う業務の確保に困難を抱えていた。そこで、衛生管理業務やパソコンを使った専門的スキルが求められる業務はベネッセビジネスメイトが対応し、障害者では対応が難しい、時間が変動する業務や単独で遠方に行かなければいけない業務などは多摩市シルバー人材センターが引き受けるといった調整が見られた。

以上の事例から、業務の量と質を平準化するには、それぞれ業務が集まる仕組みづくりと、それを受ける人員体制の構築が重要であることが分かった。

アステラスグリーンサプライの事例では、安定的な業務量確保のため、障害者が行える業務の委託窓口をグループ全体で一本化するという調整が見られた。

さらに大東コーポレートサービスとベネッセビジネスメイトの事例から、障害者の業務の質を平準化するために、障害者だけではなく育児・介護世代、高齢者といった多様な人材の協力を得られる体制の構築が見られた。これにより、さまざまな人材がお互いの能力・労働力・仕事内容に対するニーズなどを補完するようになり、事業領域の拡大と対応力の向上を図れることが明らかとなった。加えて、そのような協力体制は企業単体で築くものではなく、グループ間、地域間といった広範囲で築いていくことの有用性が示された。

5 重要視する経営指標への 貢献を高める障害者の 能力の活用方法

本節では、障害者が本来持つ能力に制限をかけることなく引き出す方法について言及してきた。その際、①アサインメントに対する工夫、②就労環境の整備、③支援体制の構築、④業務を平準化する工夫、が求められた。

特に①においては、障害者の能力を正しく評価し、適切な業務を割り振る工夫が確認された。その際、業務遂行に求める要件の詳細化と、それに対して能力がどのような環境下

で発揮できるのかを、双方向から事前に確認する重要性が挙げられた。これにより、事業に対する高い貢献度を期待できるようになる。

その一方で、既存の能力を重視した活用は、障害者の能力や特性、就業能力の高さに依存するものであり、重度の障害者にとっては困難に感じられる。そこで、障害者の能力に依存し過ぎず、より多様な能力を活用できるような対策も重要となる。

そのため、②と③のような障害者が持つ能力に制限をかけない就労環境を、社内外の人と協力をしながら構築していくことが重要となる。

加えて、④を通じて障害者が対応できる業務の量と質を上げていくことが求められる。本稿で取り上げた事例では、委託する業務窓口の一本化や、他社の障害者、高齢者、育児・介護世代を含む従業員などと連携し、障害者特有の課題を補う体制を構築することが挙げられた。

以上より、障害者の戦力化に当たっては、個々の能力を勘案した業務の設定に加え、能力の高さ・特徴に依存し過ぎない体制・仕組みを築いておくことが求められる。

Ⅶ 展望：企業と障害者本人にとって最良な就労環境を構築していくうえで求められる変革

本論文で扱った事例を通し、障害者の活躍を推進するには、障害者雇用を担当する組織に閉じた施策を講じるのではなく、より広範囲で最適化を目指す視点から活用を図る必要性が挙げられる。そのためにも、グループ企

業全体や他企業、地域などと連携しながら障害者が活躍できるような就労環境の構築を、制度的にも物理的にも実施する必要がある。また、上記のような連携を図ることで、既存の業務内容・量・質にとらわれない障害者の活躍が期待でき、障害者の価値の向上に直接的に寄与することが考えられる。

そのためにも、障害者雇用を牽引してきた特例子会社と、その親会社（企業）に求められる変革について最後にまとめる。

1 特例子会社に求められる変革

障害者の活躍の場がグループ企業全体に広がっていくに当たり、特例子会社には障害者の就労を支えるコーディネーターとしての役割が期待されるようになってくる。具体的には、障害者に十分な量の業務を割り振るために、①グループ企業全体から適切な業務を集約する窓口としての役割、②集約された業務の割り振り、などが求められる。特に①については、障害者の就労能力を適切に評価し、対応できる業務をグループ企業の各組織に提示・提案する取り組みや、より幅広い業務への請負を可能にするための多様な人材（高齢者、介護・育児世代、一般社員など）との協力関係の構築などが求められる。また、②については、業務の細分化やタスクを再定義する役割が求められる。

さらには、グループ企業の各組織で働く障害者の就労環境を適正化するためにも、③協業先の従業員（マネジャー、同僚など）を含めた業務体制のフォローや、④就労環境の適正化が求められる。また、業務内容や量の面で特例子会社だけでは対応できない場合もある。これに対しては、企業のお他組織（人事、

システム、ITなど）や社外の専門機関（大学、病院、カウンセラーなど）との関係を築きながら就労環境を整えていくことも必要である。

以上から、特例子会社の役割は障害者の雇用全般に対して責任を負うことから、グループ企業全体で障害者の活躍を図るための調整役がメインになっていくことが考えられる。

2 親会社（企業）に求められる変革

親会社には、特例子会社の役割の変化を踏まえつつ、それをグループ企業全体で加速できるような変革が求められている。具体的には前述したとおり、企業経営における障害者の人的資本としての位置づけを明確にしたうえで企業成長に向けた投資を行っていくことと、意識・体制・環境に対する施策を通じて人的資本の価値そのものを高めていくことである。ただし、これらの変革を推し進めるには、障害者雇用の先にあるインクルーシブな就労環境をできるだけ具体的にイメージするだけでなく、その実現に向けたより高い視座と経営としての胆力も求められよう。

グループ企業全体を舞台として障害者が活躍できる場を広げていくことで、企業と障害者の双方にとって最適な就労環境が実現するものと推察する。

注

- 1 NRI・NRIみらい「障害者雇用に関するアンケート」（2024年）
- 2 ANZ Webサイト「ANZ Accessibility and Inclusion Program」（2024/12/11閲覧）
<https://www.anz.com.au/careers/programs/accessibility-inclusion/>

- 3 BBC Webサイト「Diversity & Inclusion Plan 2021-2023」（2024/12/11閲覧）
<https://www.bbc.com/diversity/documents/bbc-diversity-and-inclusion-plan20-23.pdf>
- 4 Microsoft「2024 Global Diversity & Inclusion Report」
https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/dni/documents/presentations/microsoftcorp_gdi_report_2024_final.pdf
- 5 金子柚那、森 成弥、若林城将、小松康弘「障害者雇用がもたらす企業経営における価値——企業経営における組織能力だけではなく業務プロセス・顧客・財務業績へも資する障害者雇用へ」『知的資産創造』2024年4月号
- 6 Buy Ability Webサイト（2024/11/26閲覧）
<https://buyability.org.au/>
- 7 利益の追求だけではなく社会的な問題解決を目指す企業
- 8 アステラス製薬Webサイト「完全子会社であるアステラス ファーマ テックとアステラスグリーンスブライの吸収合併（簡易合併・略式合併）に関するお知らせ」（2020/11/11）
<https://www.astellas.com/jp/news/22971>
同「吸収合併に係る事前開示書面」（2022/2/14）
同「主な取り組み・制度（日本）」（2024/12/11閲覧）
https://assets.minkabu.jp/news/article_media_content/urn:newsml:tdnet.info:20220401516043/140120220401516043.pdf
- 9 大東コーポレートサービスWebサイト「大東ビジネスセンター株式会社と合併しました」（2016/4/1）
<https://www.daito-copo.com/2016/04/01/post-0/>
同「ご挨拶」（2024/12/11閲覧）
<https://www.daito-copo.com/company/philosophy/>
同「会社概要」（2024/12/11閲覧）
<https://www.daito-copo.com/company/about/>
同「会社案内パンフレット」（2023/4）

https://www.daito-copo.com/wp-content/uploads/2023/05/CompanyProfile_2023.4.pdf

大東建託ニュースリリース「シェアードサービスの導入により、業務生産性を上げる新会社『大東ビジネスセンター』を8月1日設立!」(2012/8/2)

<https://www.kentaku.co.jp/corporate/pr/info/2012/psbudc0000000fbb-att/20120802-1.pdf>

- 10 ベネッセ「障がい者と高齢者、お互いの強みを生かしハンディを補って、雇用のダイバーシティ拡大を目指す」(2023/7/31)

https://www.benesse.co.jp/brand/category/with-region/20230731_1/

著者

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 コンシューマービジネスグループ シニアコンサルタント

専門は製薬、小売、消費財メーカーの事業戦略立案、実行支援、ビジョン・中期経営計画の策定など

矢島咲紀（やじま さき）

野村総合研究所（NRI）経営コンサルティング部 イノベーション・デザイングループ コンサルタント
専門は障害者雇用、新規事業開発など

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

山口綾子（やまぐち あやこ）

NRIみらいHRM部 チームリーダー

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

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、流通企業の戦略立案・実行支援、社会的マイノリティの活躍推進など