

第4回 障がい者雇用に関する経営・マネジメントセミナー
社会潮流変化がもたらす障がい者雇用の新たな可能性
～「働く」を変える、「伝える」を変える～

— 総括 —

2018年11月30日

株式会社野村総合研究所
コンサルティング事業本部
社会システムコンサルティング部

上級研究員 水之浦 啓介

Email : k-mizunoura@nri.co.jp

本日、お話ししたことは・・・

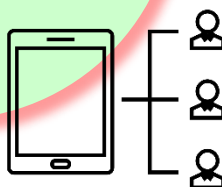
障がい者雇用
実態調査報告



サステナビリティ
経営の潮流



新たな技術が
もたらす障害者
雇用の可能性



障がい者雇用の
価値と、その
コミュニケーション
に向けて

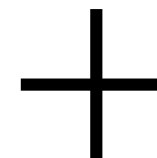
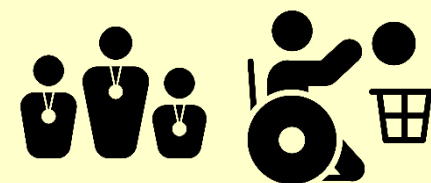


平成最後の1年。 障がい者が良くも悪くもトピックとなり、耳目を集め、認識が深まった1年だったのでは。

PEST分析(再掲)

| 分類 | 障がい者雇用の価値／位置づけに関する変化 |
|-----------|---|
| 政治的 要因 | <ul style="list-style-type: none"> 障がい者雇用促進法の改正による法定雇用率の引上げ 精神障がい者の雇用義務化 |
| 経済的 要因 | <ul style="list-style-type: none"> ESGやSDGsの機運の高まり 非財務指標を含めた、障がい者雇用の価値の発揮への再認識の浸透 |
| 社会的 要因 | <ul style="list-style-type: none"> 身体障がい者を中心とした障がい者の高齢化 消費者の価値観やライフスタイルの多様化、ダイバーシティの重要性の高まり |
| 技術的 要因 | <ul style="list-style-type: none"> 障がい者のワークスタイルを支援・変革するIoT技術の進歩 |

近づく2020オリンピック・パラリンピック



公的機関の
雇用率に係る報道



注記) PEST分析：企業や事業をとりまくマクロ環境の分析フレーム。政治=Politics、経済=Economic、社会=Social、技術=Technologicalの頭文字をとって呼称される。

企業経営の観点からは、ダイバーシティ経営、働き方改革が話題に。
また、SDGsに代表される社会課題解決、サステイナブル経営なども大きなトピックに。



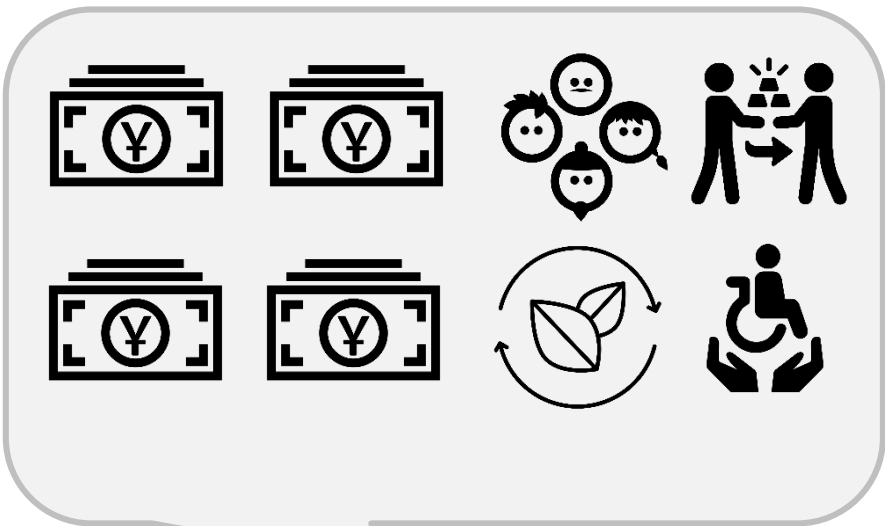
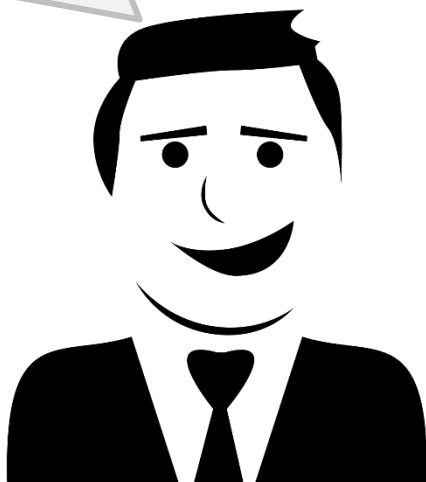
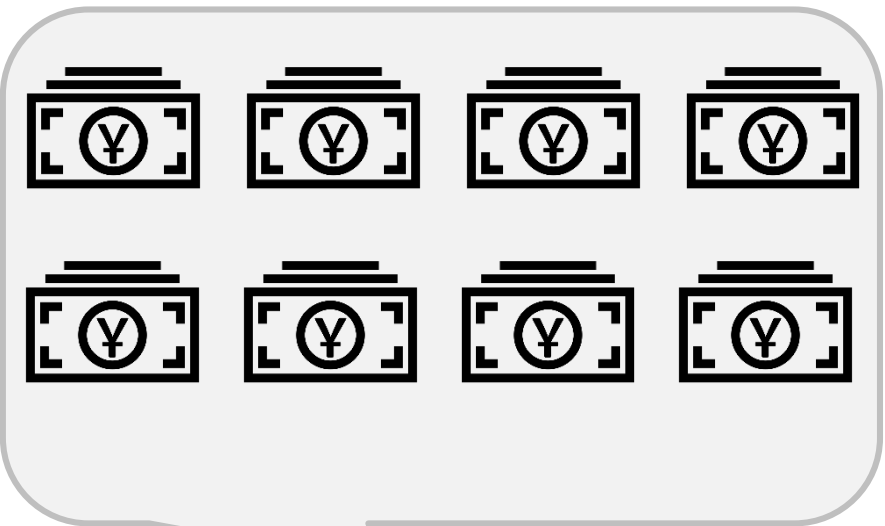
働き方改革



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
 世界を変えるための17の目標



企業が短期的な利益に加え、中長期的な観点を持ち、社会性の発揮・社会課題の解決を通じて、正当性(legitimacy)を確保することを強く意識しなくては生き残れない時代に。



企業も投資家も自分たちが「社会の構成員」である、と気づいた

“社会の公器としての企業”

そのような“社会潮流の変化”を反映して、DEIやD&Iなど、客観的な評価を行う動きも出現。日本の状況を単純に測定できるとは思えないが、背景にある考え方は参考にできる。

DEI



2017 Disability Equality Index® (DEI®) Best Places to Work

The American Association of People with Disabilities and the US Business Leadership Network® are honored to recognize the following companies that scored an 80 or above on the 2017 DEI. The 2017 DEI was completed by 96 companies in early 2017.

Note: The companies are listed in alphabetical order, by the company name as provided to AAPD and USBLN.

Companies that scored 100%

| | | | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|---|---------------------------------|-------------------------------|
| 3M | Accenture | Aetna | AMC Theatres | Ameren Corporation |
| American Airlines | Anthem, Inc. | Aramark Corp. | AT&T | BAE Systems, Inc. |
| Bank of America | Blue Cross Blue Shield of Michigan | BMO Harris Bank | Booz Allen Hamilton | Boston Scientific Corporation |
| Brown-Forman Corporation | Capital One | Cargill | Cigna | Comcast NBC Universal |
| CVS Health | Delta Air Lines | DTE Energy | DuPont | DXC Technology |
| Express Scripts | EY | Financial Industry Regulatory Authority (FINRA) | Florida Blue | Freddie Mac |
| General Motors | Goldman Sachs & Co | GSK | Health Care Service Corporation | Hewlett Packard Enterprise |
| HP Inc. | Huntington National Bank | Intel Corporation | JPMorgan Chase & Co | Kaiser Permanente |
| KPMG, LLP | Lincoln Financial Group | Lockheed Martin Corporation | ManpowerGroup | Mayo Clinic |
| Microsoft | Northrop Grumman Corporation | Pacific Gas and Electric Company | PNC Financial Services Group | Prudential Financial |
| PwC | Qualcomm, Inc. | Southern Company | Sprint | Starbucks |
| Synchrony Financial | T-MOBILE USA | TD Bank | The Boeing Company | The Dow Chemical Company |
| The Hartford Financial Services Group | The Procter & Gamble Company | United Airlines, Inc. | Verizon | Walgreens |
| Walmart | Wells Fargo | Whirlpool Corporation | | |

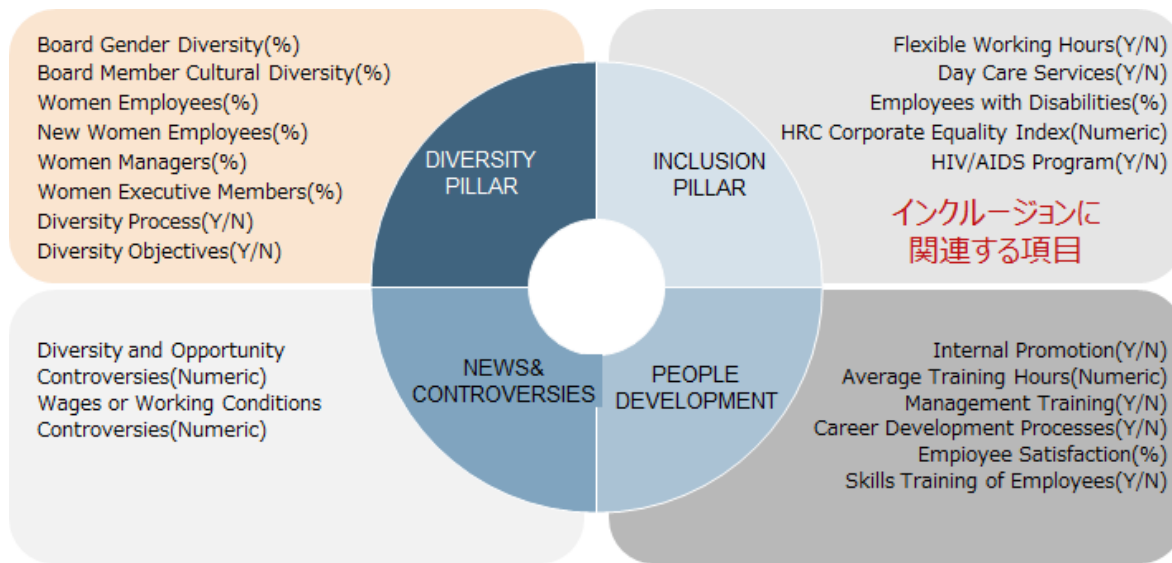
Companies that scored 90%

| | | | | |
|---------|----------------------------|----------------------------------|---------------------|----------------------|
| AXA | Biogen, Inc. | Centene Corporation | Cisco Systems, Inc. | Deloitte |
| Entergy | M&T Bank | MassMutual Financial Group | Meijer | Merck & Co., Inc. |
| MetLife | Nielsen (Corporation) | Northern Trust | Oracle Corporation | Raytheon Corporation |
| Sodexo | Southern California Edison | Spaulding Rehabilitation Network | Thomson Reuters | |

Companies that scored 80%

| | | | | |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|
| American Electric Power | Boehringer Ingelheim | Mckesson Corporation | Royal Caribbean Cruises Ltd | Southwest Airlines Co. |
| United Technologies Corporation | UPS | USAA | W.W. Grainger | |

D&I Index



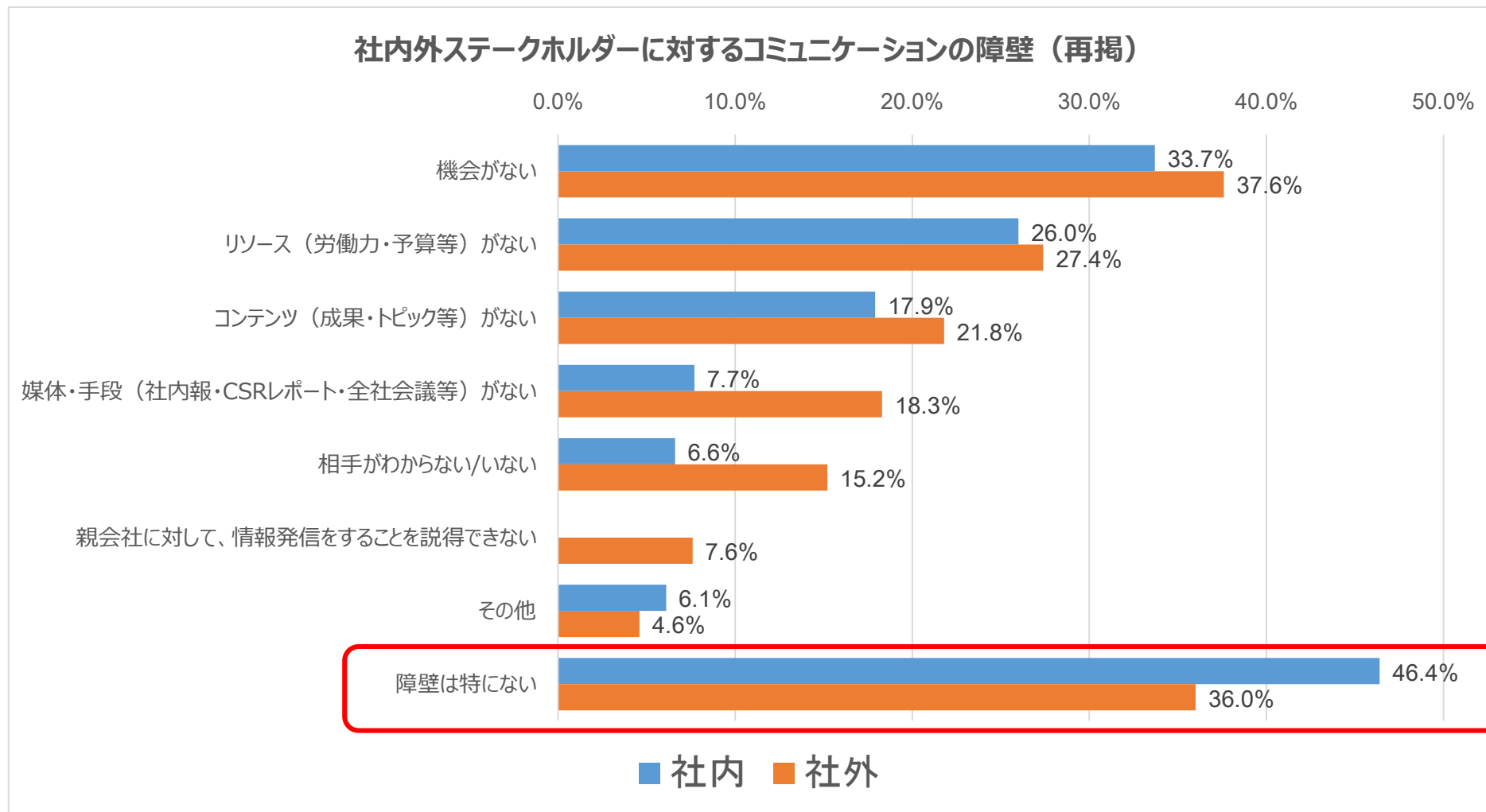
出所) DEI 公式ウェブサイト

出所) Thomson Reuters 公式ウェブサイト

・・・しかし、我々は、社会的潮流の変化を好機ととらえ、社内外にアピールできるような何かを考えられているのか？ 取り組めているのか？



想定外に、「障壁は特にない」との回答が多かった。 本当に、そうなのか？



自分たちが「やっていること」だけをそのまま説明しても、伝わりにくい。
ステークホルダーに向けてコミュニケーションを取る人の立場を考え、
「こんな話をしてほしい」と伝えることが大事では。

自分中心のコミュニケーション

法定雇用率以上の
雇用を実現して…

支援機関の評判も良
くて…



たくさん、他社や関係
機関から視察も来て
いて…

説明会も何回
も開催して、保
護者とも良好
な関係…

???

頑張っているのはわか
るけど、何をどうステ
ークホルダーに説明した
ら??

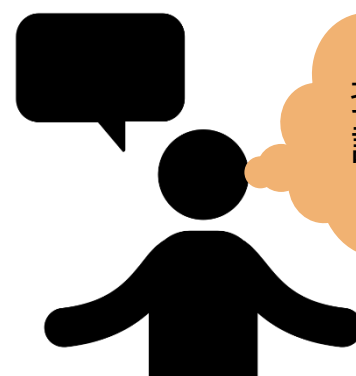


ステークホルダーを意識したコミュニケーション



企業のサステナビリティや
コンプライアンスに関心のあるESG投資家には以下の
ように話をして下さい。

コンプライアンスを遵守した法定雇用率。
支援機関・保護者とも中長期的に良好な関係で、
採用は毎年確実に実施可能。
他社からも注目される優れた社内制度
があるので、障がい者社員は生き生きと働けており、
サステナブルな経営が可能です。



投資家に
説明しやすい！

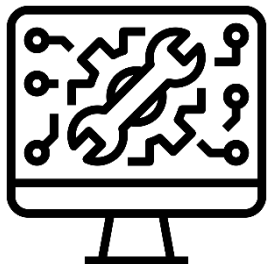
**これからは、ステークホルダーに向けて、アピールをしやすいように、
社会的な潮流の変化に目を向け、波に乗る・活かすことも大事では？**



今回は、「技術」と「非財務的価値」に目を向けたが、
他にも、着目すべき・活用すべき新たな社会的潮流の変化はたくさんあるはず。



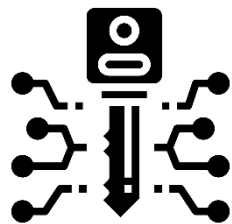
社会的潮流の変化



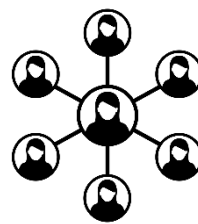
技術
AI, IoT



非財務的価値
(SDGs/ESG等)



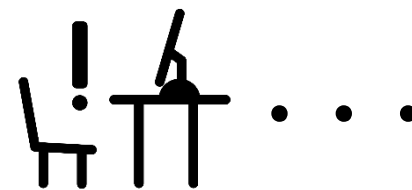
デジタル化
Society 5.0



シェアリング
エコノミー
(所有から利用へ)



外国人
インバウンド



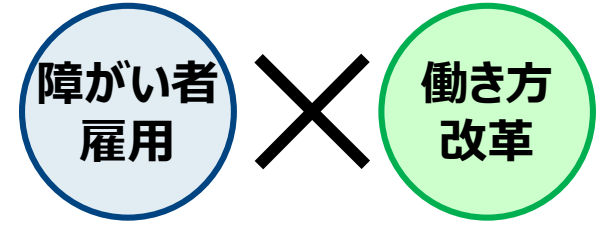
人手不足

**技術や非財務的価値についても、定まった方向性・ソリューションは見当たらない。
障がい者のみならず、健常者も含めて試行錯誤の段階。**

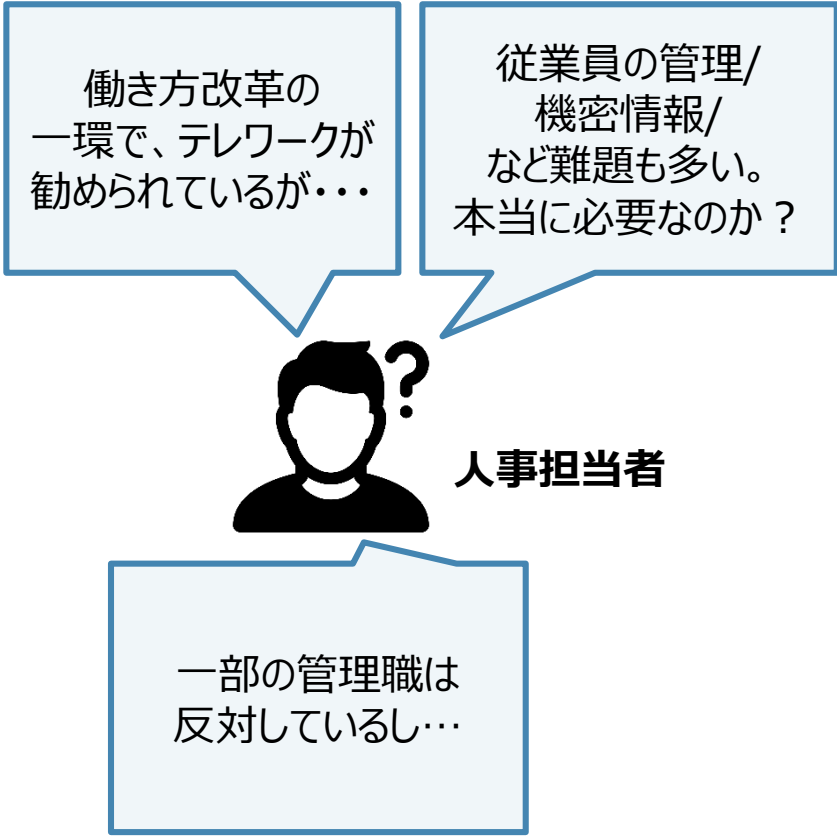


「IT等の技術」を活用して社会的潮流の変化を捉えるイメージ①

ハンディがあるがゆえに、時代の最先端、ということもある。
チャンスと捉えることもできるのでは？

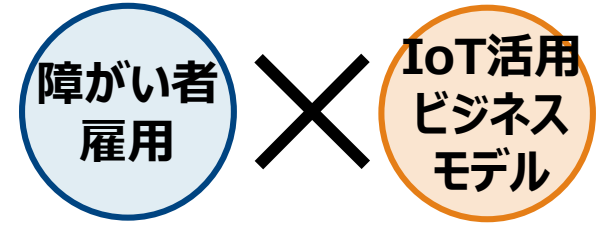


例えば…。テレワークの優先的導入。



「IT等の技術」を活用して社会的潮流の変化を捉えるイメージ②

ハンディがあるがゆえに、時代の最先端、ということもある。
チャンスと捉えることもできるのでは？

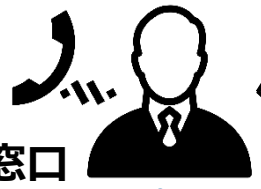
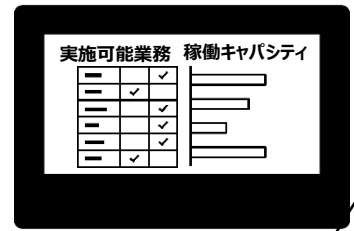


例えば…。地理的にも離れた、複数の小規模事業者を1つの企業に見立てる仕事の仕組み

提携先事業所の実施可能業務、
人員のキャパシティがリアルタイム
でわかるシステム

会社の新製品の
パンフレットを急いで
作って欲しい

発注者



受託窓口

複数の特例子会社・
障害者雇用NPOで
役割分担して作ります



イラスト作成は得意！



デザイン全般は任せて！



校正作業を担当！



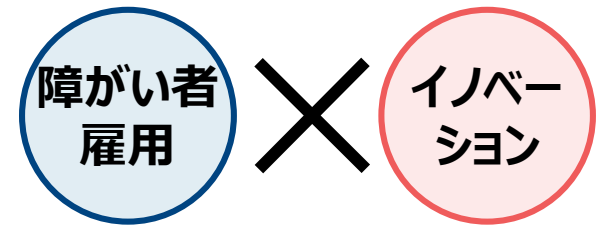
今は人に余裕があるから、
印刷・校正をサポート！



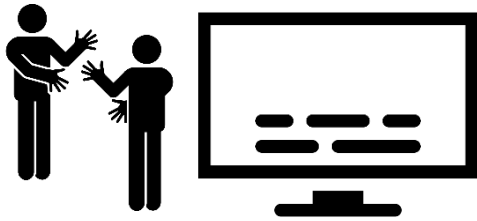
印刷は早いし正確！

「IT等の技術」を活用して社会的潮流の変化を捉えるイメージ③

ハンディがあるがゆえに、時代の最先端、ということもある。
チャンスと捉えることもできるのでは？

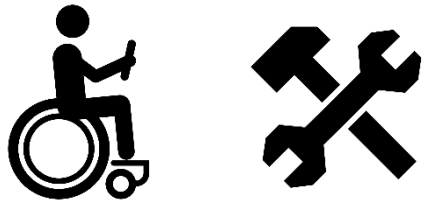
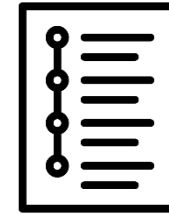


例えば…。障害者のための業務の工夫が働き方を変革。



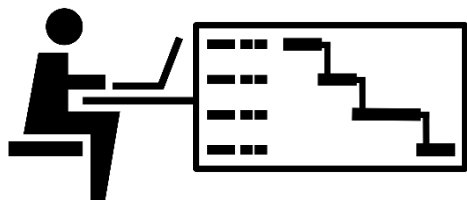
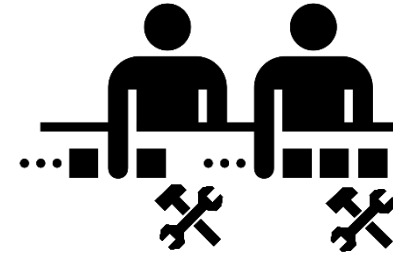
聴覚障がいの人のためのツールの利活用

効率的な議事録作成



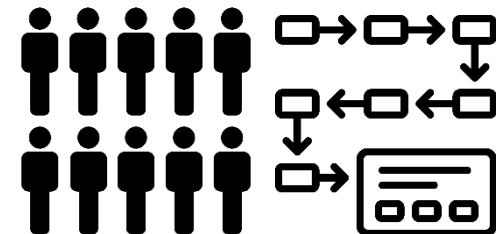
障がい者の使いやすい治具が国際標準の治具として採用

効率的・安全な製造ライン



知的障がい者が業務遂行しやすいように簡素化された業務フローが全社共通で採用

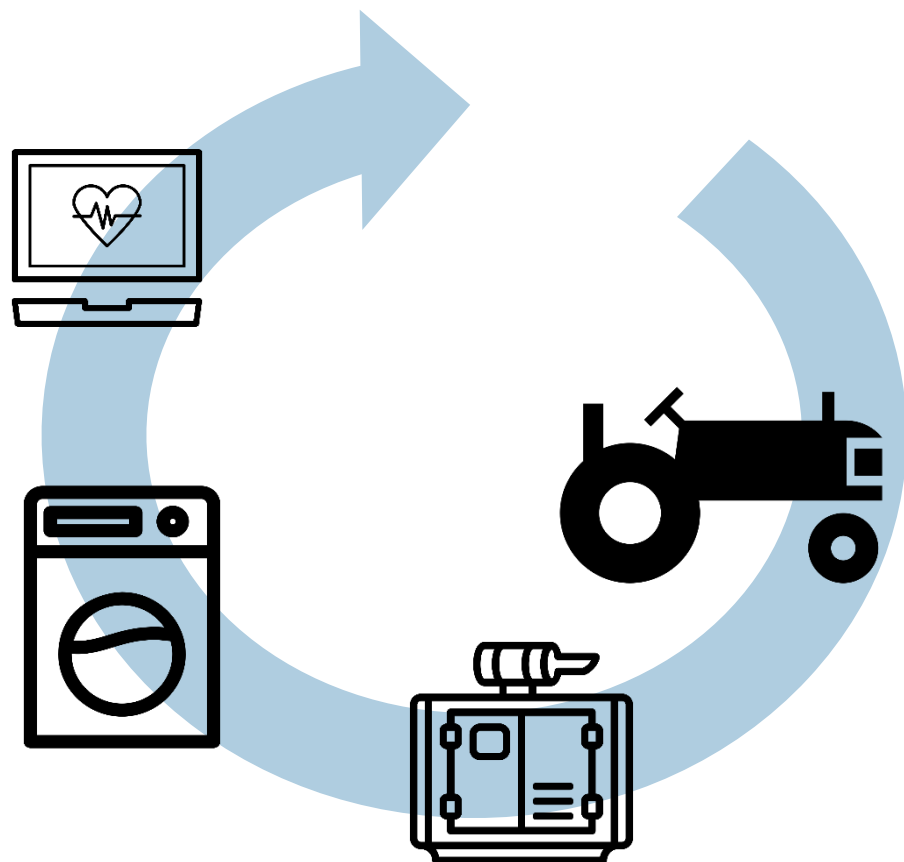
効率的な業務フロー



例えば、リバース・イノベーションのような発想も大事では。
一見、手間がかかる障がい者向けの製品・サービスが、世の中を変える可能性を持つ。
財務的価値・非財務的価値に繋がる可能性も。

リバース・イノベーション

新興国で生まれた技術革新（イノベーション）や、新興国市場向けに開発した製品、経営のアイデアなどを先進国に導入して世界に普及させるという概念



新興国では通信や電力などのインフラストラクチャーが未整備なうえ、原材料・部品・資金なども不足がちで、需要側の購買力も低い。

こうした市場で要求される技術や製品は、低価格、簡素な設計、単純な機能、高い耐久性などであるため、従来とは異なる条件での開発が求められる。リバース・イノベーションが重視される背景には、**製品開発には不利な状況下で、なかば白紙の状態からこそ、斬新な技術や画期的アイデアが生まれやすいという考え方**がある。

出所) 小学館 日本大百科全書(ニッポニカ)より抜粋

障がい者雇用の取り組みを社会的潮流変化を捉えたものとするためには、親会社や障がい者雇用をしていない部署、健常者らと一緒に何かを作る意識・姿勢を持ち続けることが重要になるのではないだろうか。

社外：企業価値向上・説明に対する貢献

| | | | | | |
|----|----------------------|--------------------|----------|---------|-----|
| 財務 | コンプライアンス (法定雇用率等) | 非財務的価値 | | | |
| | | 社会課題解決 SDGs/CSR | サステナビリティ | ダイバーシティ | ... |



| | | | | | |
|--------------------|-------|------|-------|--------|-----|
| 働き方改革 (テレワークなど) | 業務効率化 | IT活用 | 安全・安心 | 職場の活性化 | ... |
|--------------------|-------|------|-------|--------|-----|

社内：働き方の変革、職員の活性化・業務効率化への貢献

まとめ:本日お伝えしたかったこと。

障がい者への注目が集まる環境
(法改正、オリパラ等)

企業経営も、“社会”や“サステナビリティ”
が重要なウェイトを占めつつある

好機！

ただし、頑張っていることを伝えるだけでは伝わりにくい。

社会潮流の変化を味方につけてコミュニケーションすべき。

ー例えば、IoT活用も、働き方改革、イノベーション等の文脈でも語れるのでは。

但し、「社会潮流で語るために何かをする」は本末転倒。

本質的な目的・社会への価値は「障がい者がイキイキと働ける職場・職域を作ること」

- 背伸びは不要。**自分の目線で取り組み、その過程・結果を社会潮流と絡めるのが大事。**
- ハンディ対応の取り組みが、職場・働き方を変えることもある。**一緒に何かを作る意識・姿勢を持ちつつ、(自然体で) 取り組む。**

ご清聴、ありがとうございました。

今後の調査研究の充実のため、アンケートのご回答にご協力下さい。
関心がある・調査してほしいテーマも教えていただけると幸いです。

追加的なご意見・ご感想・ご質問がある場合には、以下のメールアドレスにもお寄せ下さい。

(NRI 社会システムコンサルティング部 水之浦、名武、新治)

syogai-seminar@nri.co.jp

NRI

未来創発

Dream up the future.