

障がい者雇用に関する経営・マネジメントセミナー

障がい者雇用における

パフォーマンス向上と価値の見える化

ーパート②ー

2016年12月2日

株式会社野村総合研究所
コンサルティング事業本部

主任研究員 伊藤 利江子

E-mail: r-itou@nri.co.jp

1. 今回の問題意識

2. パフォーマンス向上の事例

3. 価値提示に関する工夫の事例

1. 今回の問題意識 –

昨今の傾向として、特例子会社・障がい者雇用部署は、親会社等と働く障がい者に挟まれたなかなか難しい立ち位置にいるのでは。

親会社・現場部署



特例子会社・
障がい者雇用部署



働く障がい者



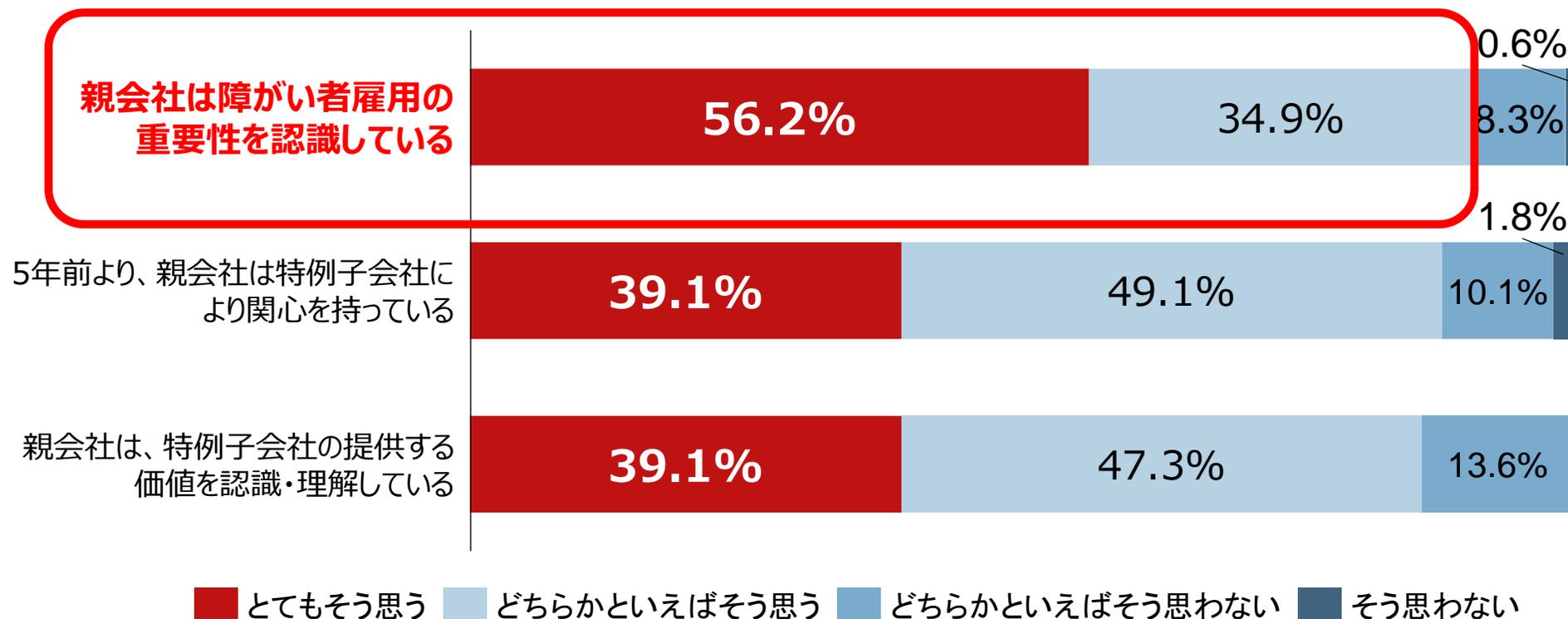
- ・雇用率の達成企業が半数を超えている
- ・障がい者雇用必要数は雇用率と親会社等の事業計画によって決まる

- ・身体・知的障がい者だけでなく、精神障がい者も就労者数が増加
- ・特に首都圏では、一部求職者優位

1. 今回の問題意識 -

上場企業・特に特例子会社は親会社等から重要性や価値を認識されている現状ではある。

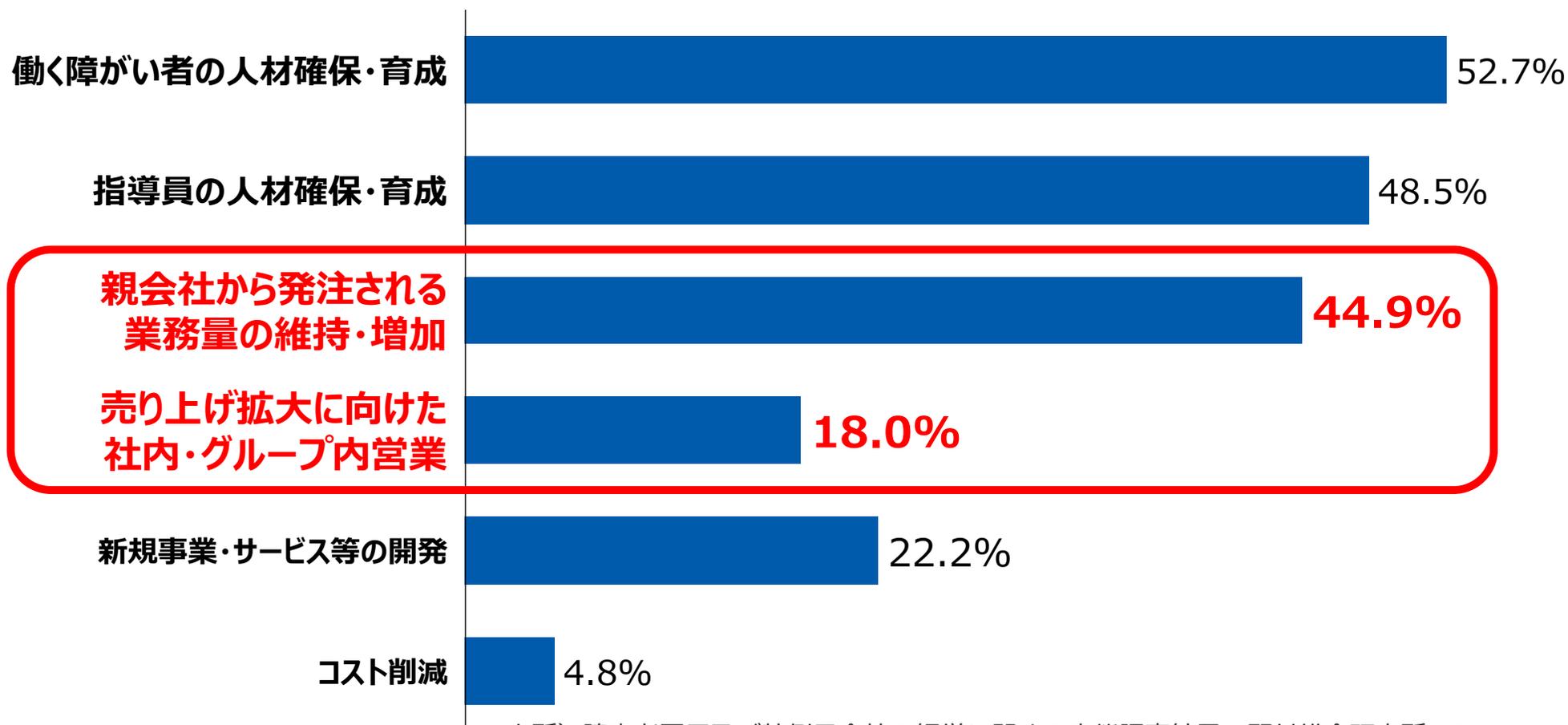
親会社における障がい者雇用の重要性・関心・価値認識 (SA)



1. 今回の問題意識 –

一方で、親会社等からの価値認識はあるものの、約6割の企業が親会社からの業務量の維持・確保や売り上げ拡大に向けた営業といった課題を抱えている。

特例子会社の障がい者雇用における課題 (MA)



出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、野村総合研究所、2016

1. 今回の問題意識 –

総論賛成・各論反対（抵抗？）の状況から脱却するために、
障がい者雇用のパフォーマンス向上や価値提示をもっと積極的に行う必要があるのではないか。

総論では障がい者 雇用は重要



総論賛成
各論は・・・

各論となると業務の
確保が課題



親会社等に伝わるような、
障がい者雇用の**パフォーマンス向上方策**や**価値提示**に
さらに意識を向ける必要があるのではないか。

以降は、障がい者雇用を推進されるみなさまの頭の整理にお役に立てるように、
2. パフォーマンス向上 と 3. 価値提示に関する工夫事例 をご紹介します。

2. パフォーマンス向上の事例



3. 価値提示に関する工夫の事例



2. パフォーマンス向上の事例



今回ご紹介する3つの事例

業務推進上の
工夫

① 障がいのない社員が
事業を立ち上げ、段階的に移管

事業戦略上
の工夫

② 親会社の業務改革にあわせて、
主要業務のプロセスの一部を担う

事業戦略上の
工夫

③ 既存のグループ会社と合併

2. パフォーマンス向上の事例 ① 障がいのない社員が事業を立ち上げ、段階的に移管 – H社–

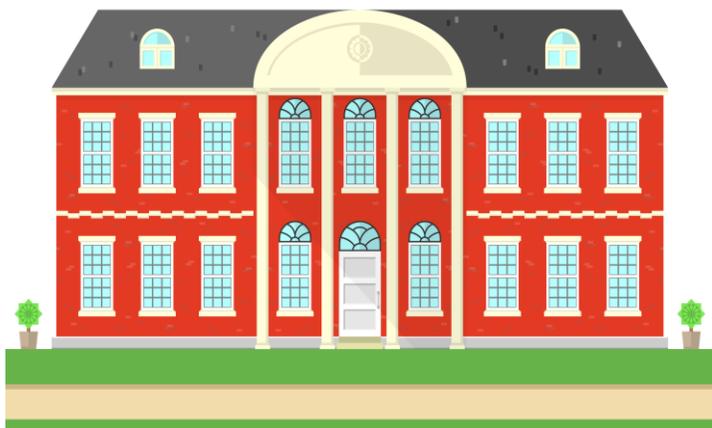
親会社との基本合意と共に、半数程度を占める障がいのない社員が中心となって業務の立ち上げを行い、障がいのある社員へ段階的に移管をする。

基本合意：特例子会社でできるものは、原則特例子会社で実施



親会社の経理業務

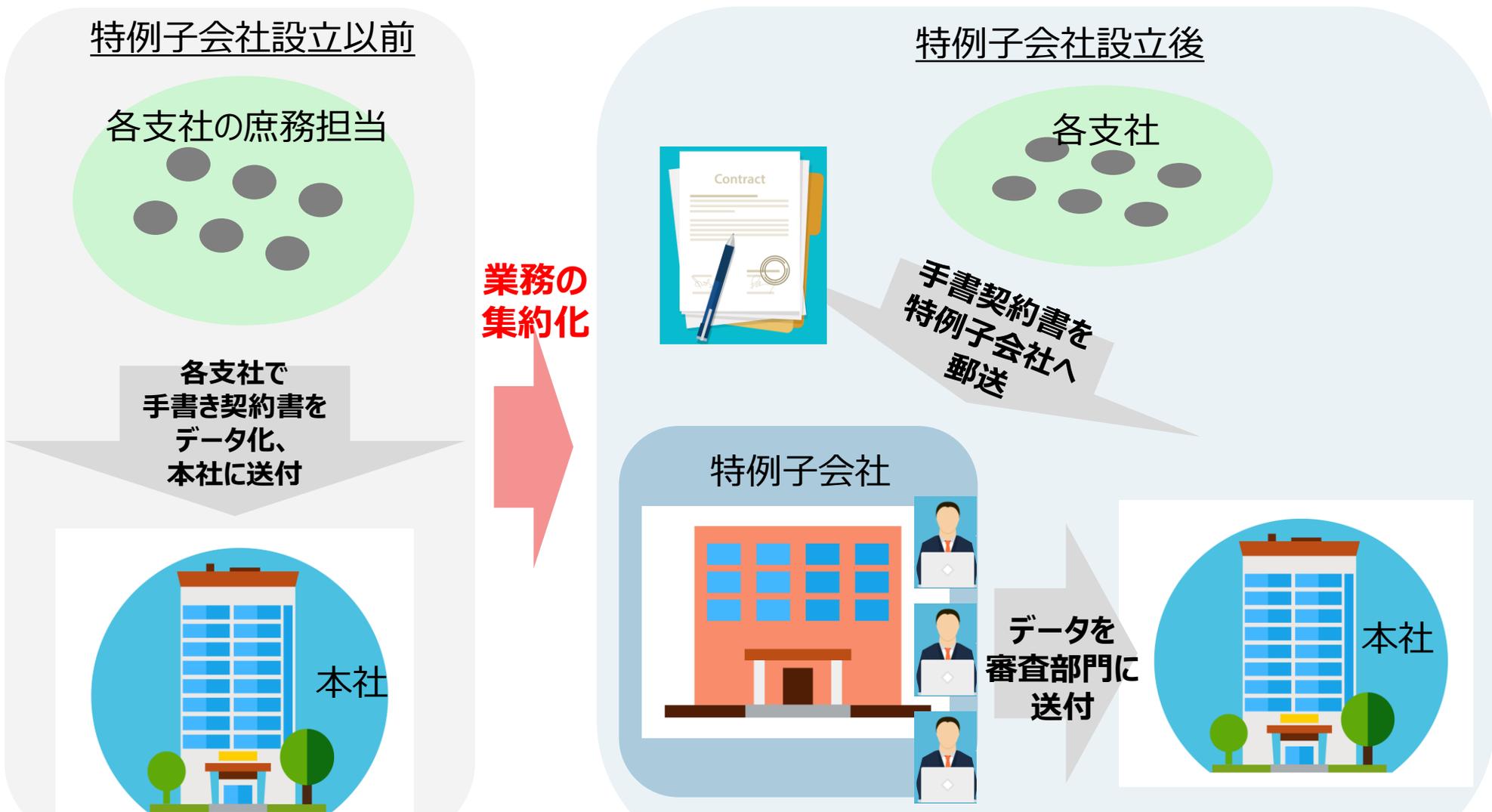
障がいのない社員中心に立ちあげ、
段階的に障がいのある社員へ



移管

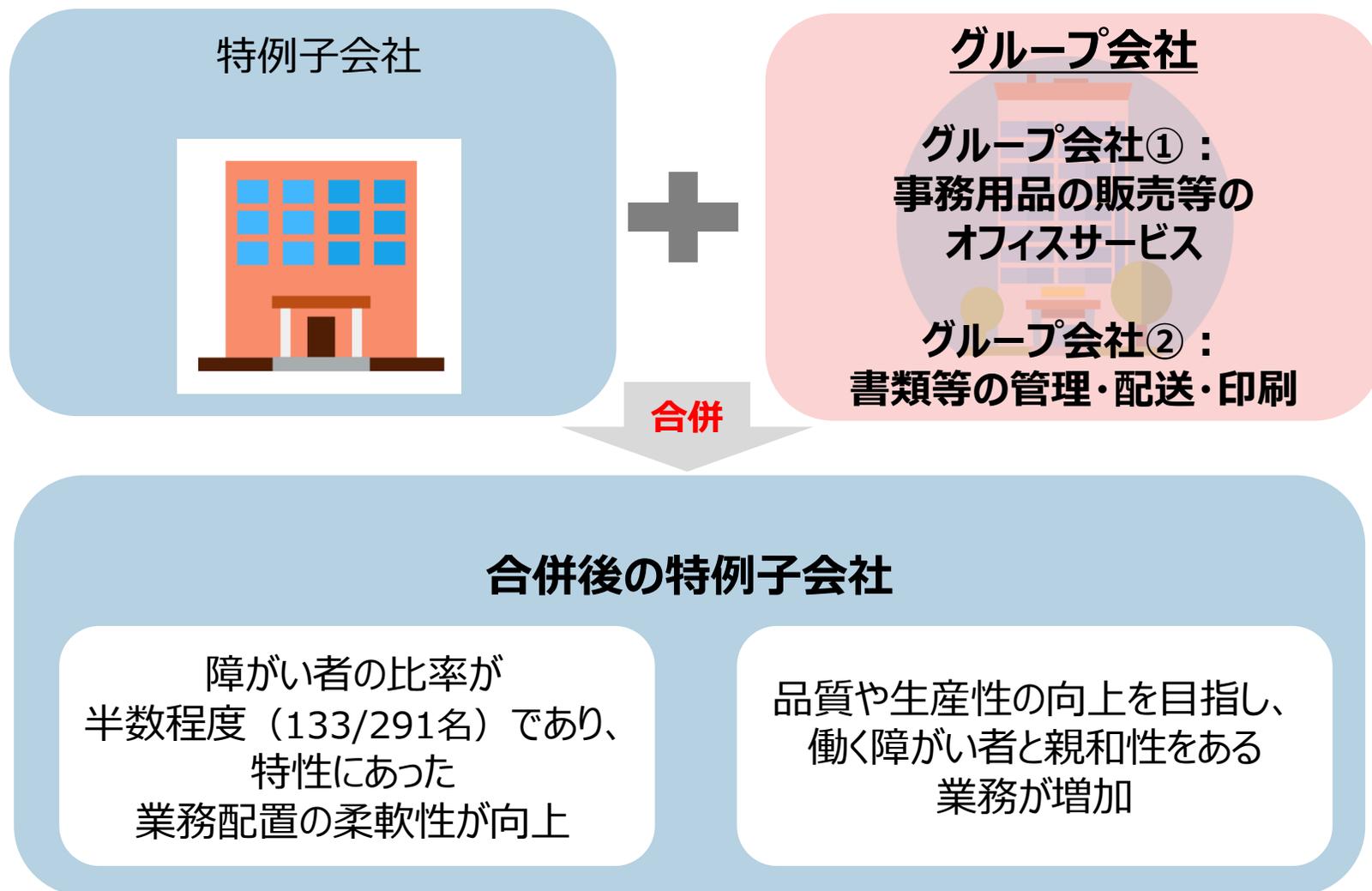


2. パフォーマンス向上の事例 ② 親会社の業務改革にあわせて、主要業務のプロセスの一部を担う – 株式会社スミセイハーモニー –
各支社で実施していた電子化業務を集約化し、特例子会社で一括して担う業務改革を実現し、安定的な業務量の確保に成功している。



2. パフォーマンス向上の事例 ③ 既存のグループ会社と合併 -T社-

働く障がい者と親和性が高い業務を担うグループ会社と合併することで、大規模特例子会社となり、障がい者の業務配置等の柔軟性が高められている。



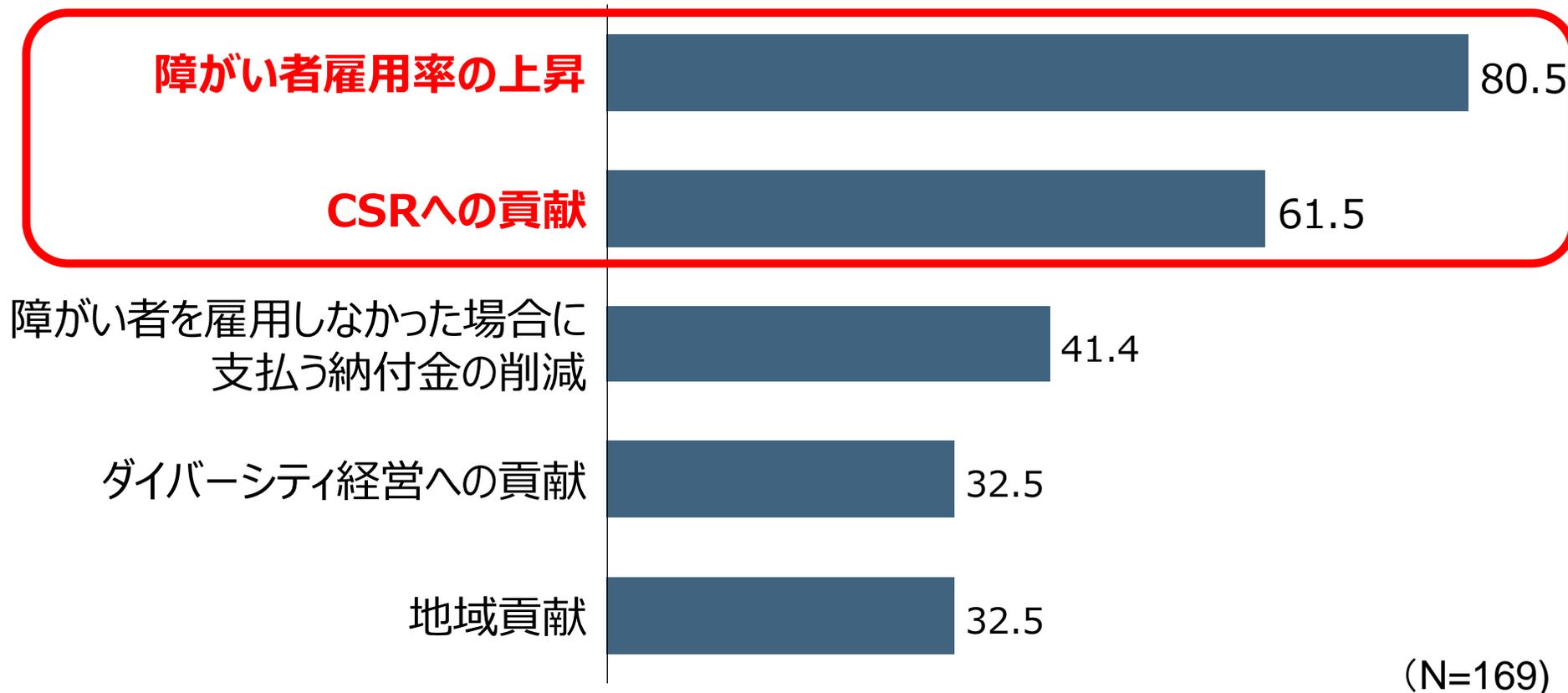
3. 価値提示に関する工夫の事例



3. 価値提示に関する工夫の事例 – 現状

親会社への報告時の工夫は、雇用率とCSRがやはり多い。

親会社への成果報告時の工夫 (MA)



出所) 障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果、野村総合研究所、2016

今回ご紹介する3つの事例

企業への
直接的貢献
(雇用率)

① 会社への“価値創造”を金銭化

CSR

② 社会的な価値の定量化 (SROI)

きっかけ

③ 価値認識のためのきっかけ作り

3. 価値提示に関する工夫の事例 ① 会社への“価値創造”を金銭化

サノフィ株式会社の取り組み①

— **会社への“価値創造”を金銭化**したものから費用を引いたものが利益 —

- サノフィ株式会社では、実際に金銭のやり取りが発生するわけではないが、①働く障がい者がサービス提供することで発生する価値、②障がい者を雇用して彼らが働くことで得られた金銭的利益、③回避できた損失を金銭化して価値として、会社のトップに障がい者雇用の価値を提示している。

障がい者が業務を
行うことで会社が
得られた価値

1. **直接サービスで生み出した価値**
2. **彼らが働くことで、会社が得られた金銭的利益**
3. **彼らが働くことで、会社が回避できた損失**

費用

実際に支払った
人件費
+
備品費等の
運営経費

利益

3. 価値提示に関する工夫の事例 ① 会社への“価値創造”を金銭化

サノフィ株式会社の取り組み② – 価値を算出する代表的な具体例

1. 直接サービスで生み出した価値

- 障がい者の提供するサービスが一般的な市場で提供されている単価×サービス提供量・時間

(例：封入/封緘 1.5円/1通、マッサージ 4,500円/h)

2. 障がい者が働くことで、会社が見られた金銭的利益

- 雇用調整金
- 外部委託の内製化による費用削減

3. 障がい者が働くことで、会社が見避けた損失

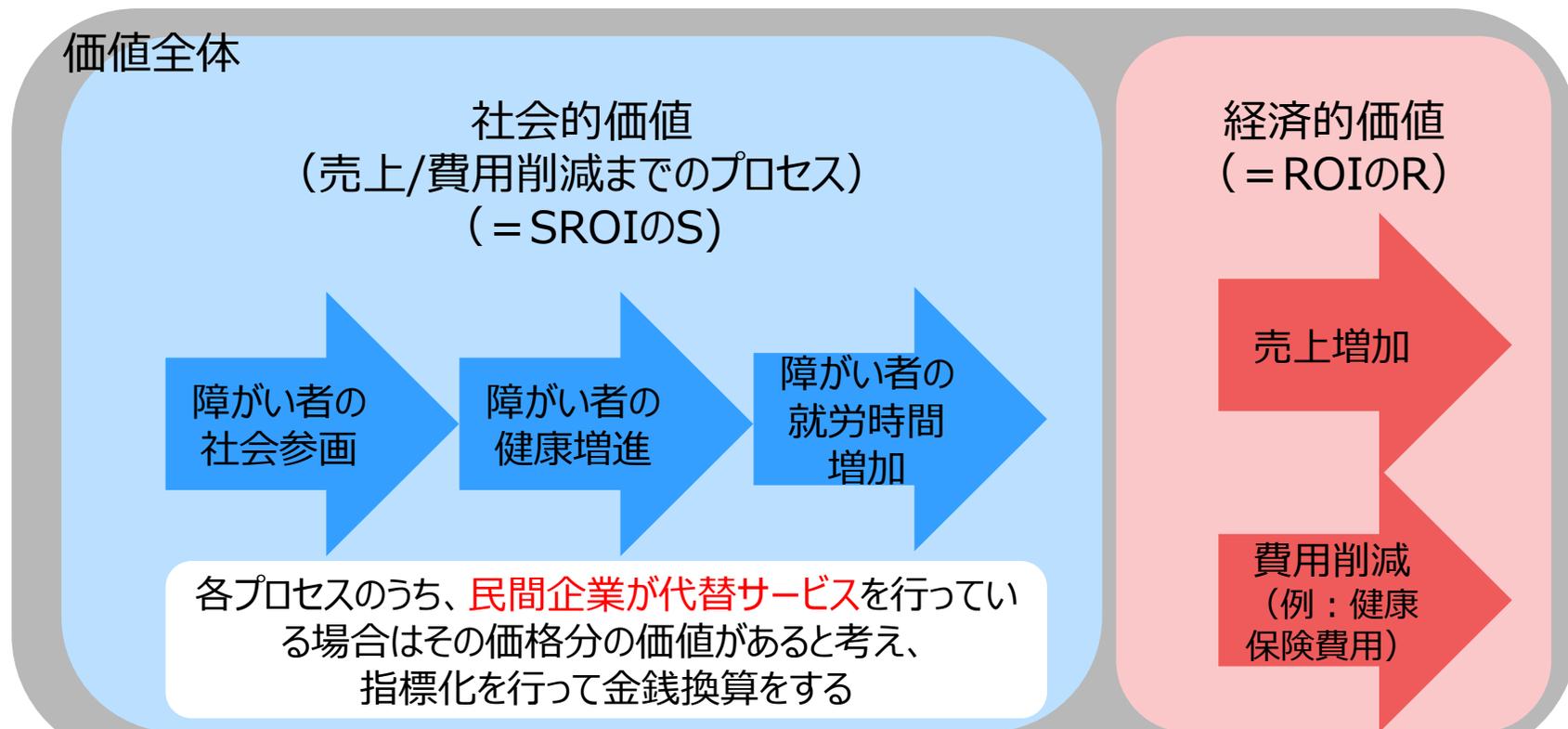
- 雇用納付金



3. 価値提示に関する工夫の事例 (ご参考) 社会的価値の計測事例 ② 社会的な価値の定量化 (SROI)

経済的価値に加えて、**社会的価値の影響度を金銭化**するSROIに、ヒントがあるのでは。

- SROIとは? : Social Return On Investmentの略。日本語では、社会的投資収益率という。
- ROI的な純粋な費用と売上等の収入だけでなく、プロセス上にある社会的な価値をできる限り金銭化しようというもの。
- $SROI = \text{貨幣換算された価値 (社会的価値 + 経済的価値)} \div \text{投入された費用}$

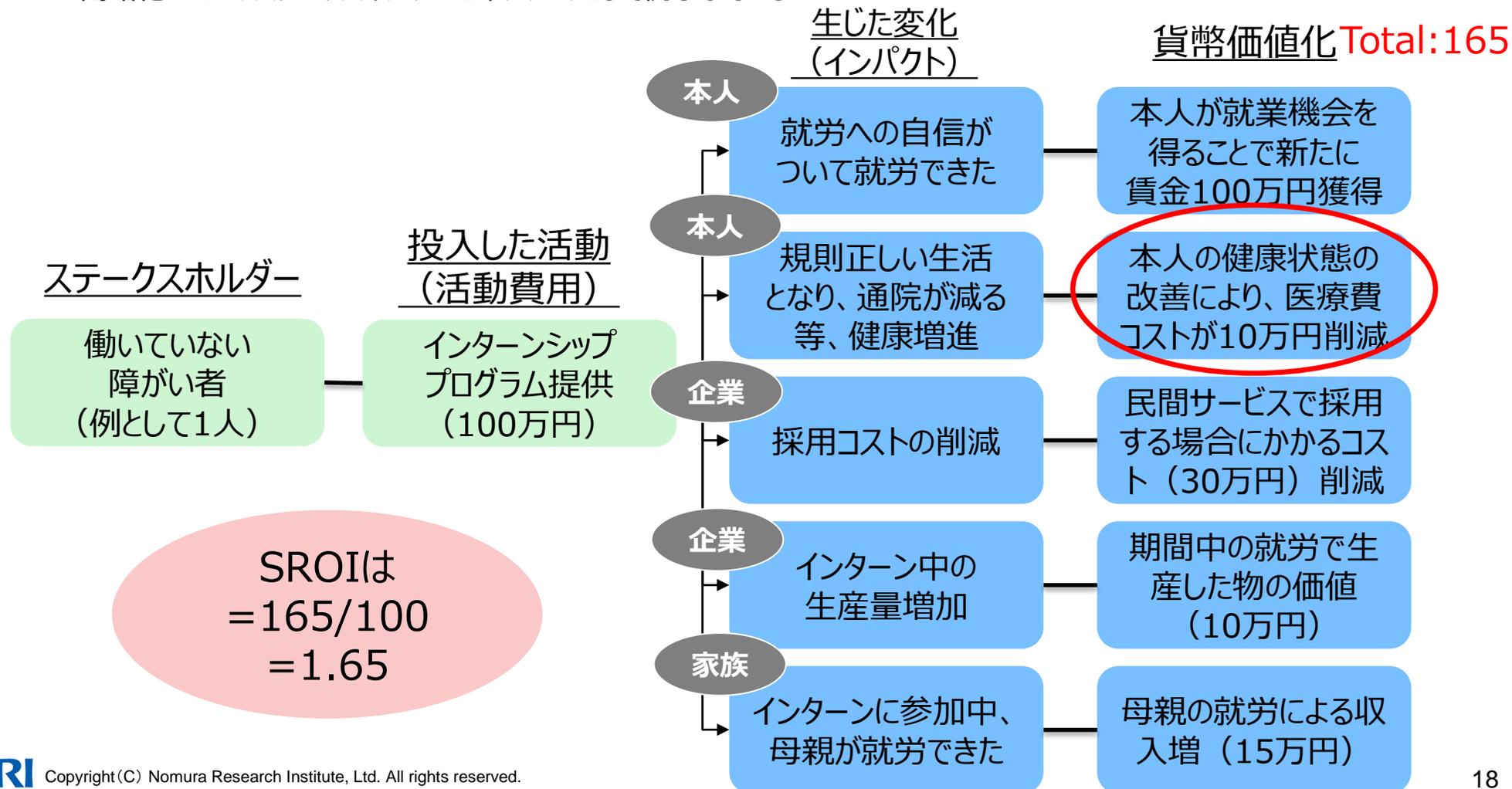


3. 価値提示に関する工夫の事例 ② 社会的な価値の定量化 (SROI)

例えば障がい者雇用も、SROIの考え方で障がい者雇用を見直した際に、企業にとっての利益として金銭化可能なものが残っているのではないか。

■ 仮想的に障がい者のインターンシッププログラムを用いて、SROIの算出プロセスを例示する。

※簡略化のため、ステークホルダーを本人のみとして例示している。

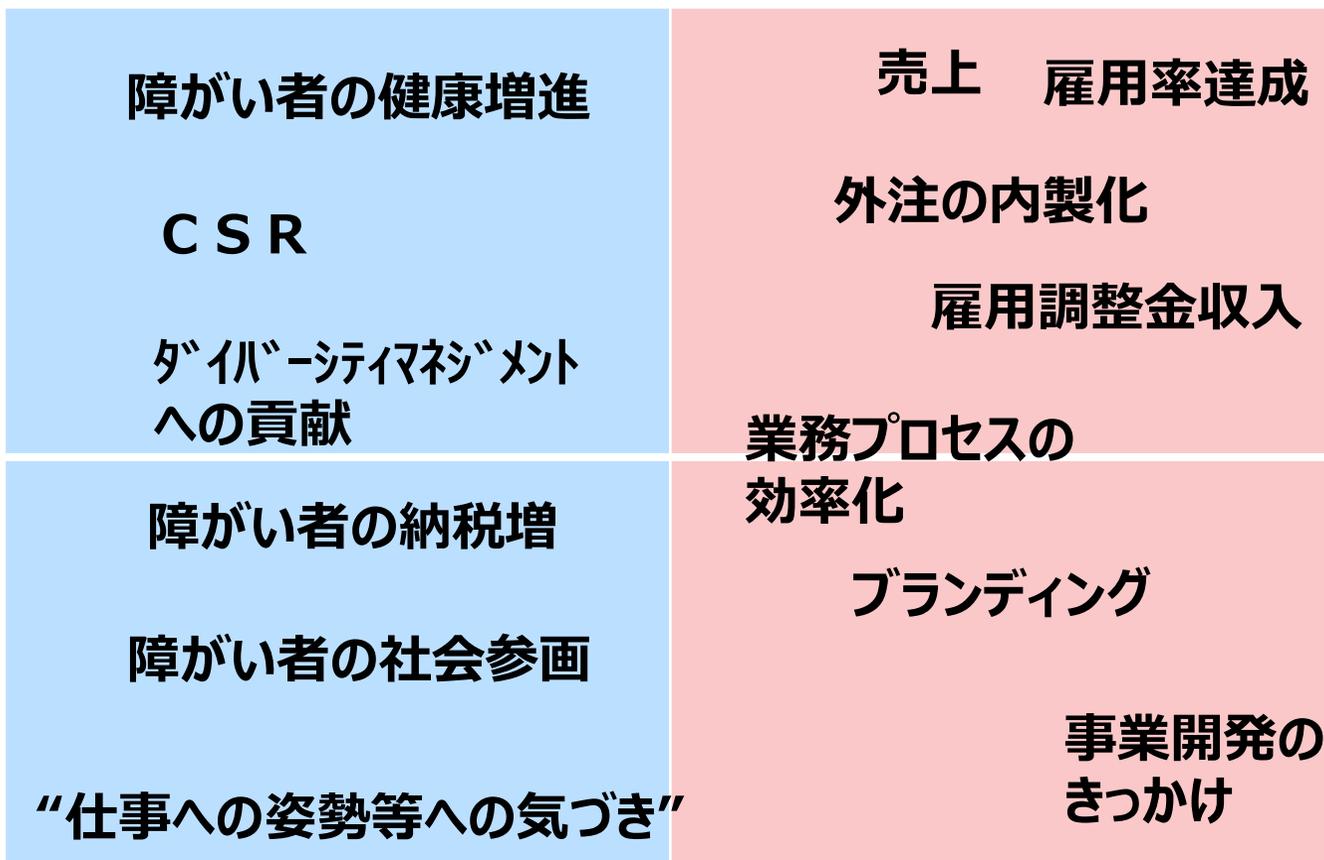


3. 価値提示に関する工夫の事例 ご参考) ② 社会的な価値の定量化 (SROI)

ご参考) 親会社等が得られる価値を金銭化する以外にも、企業の社会的責任の観点から本人や家族、社会への価値も、障がい者雇用の提供する価値として広く認識することもできる

**親会社の
収益との関連度高**

社会的価値



経済的価値

低

3. 価値提示に関する工夫の事例 ② 社会的な価値の定量化 (SROI)

障がい者雇用担当部署・特例子会社が親会社等に提供する価値をより広く考える上でSROIの概念から参考になりそうな3つの観点。

① 複数のステークホルダーへの価値を考える
→ **価値認識の範囲が広がる**

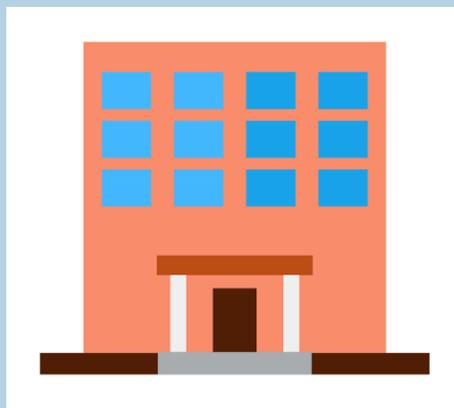
② 提供価値を一連のプロセスで考える
→ **会社としての価値提供のストーリーが広がる**

③ 件数や時間を記録する、指標を設定
→ **対象者の変化を“価値”提示する基盤ができる**

3. 価値提示に関する工夫の事例 ③ 価値認識のためのきっかけ作り – 株式会社フロンティアチャレンジャー

まずは使ってもらう仕組みとして、現場部署が本来障がい者を雇用する際にかかる費用を、現場部署に費用配布し、“使わないと損”な状況を作り出している。

特例子会社



仕事を受注



特例子会社の
人件費等の費用を
管理会計上
各現場部署に配布

費用を前払いしている
ならお願いしてみよう

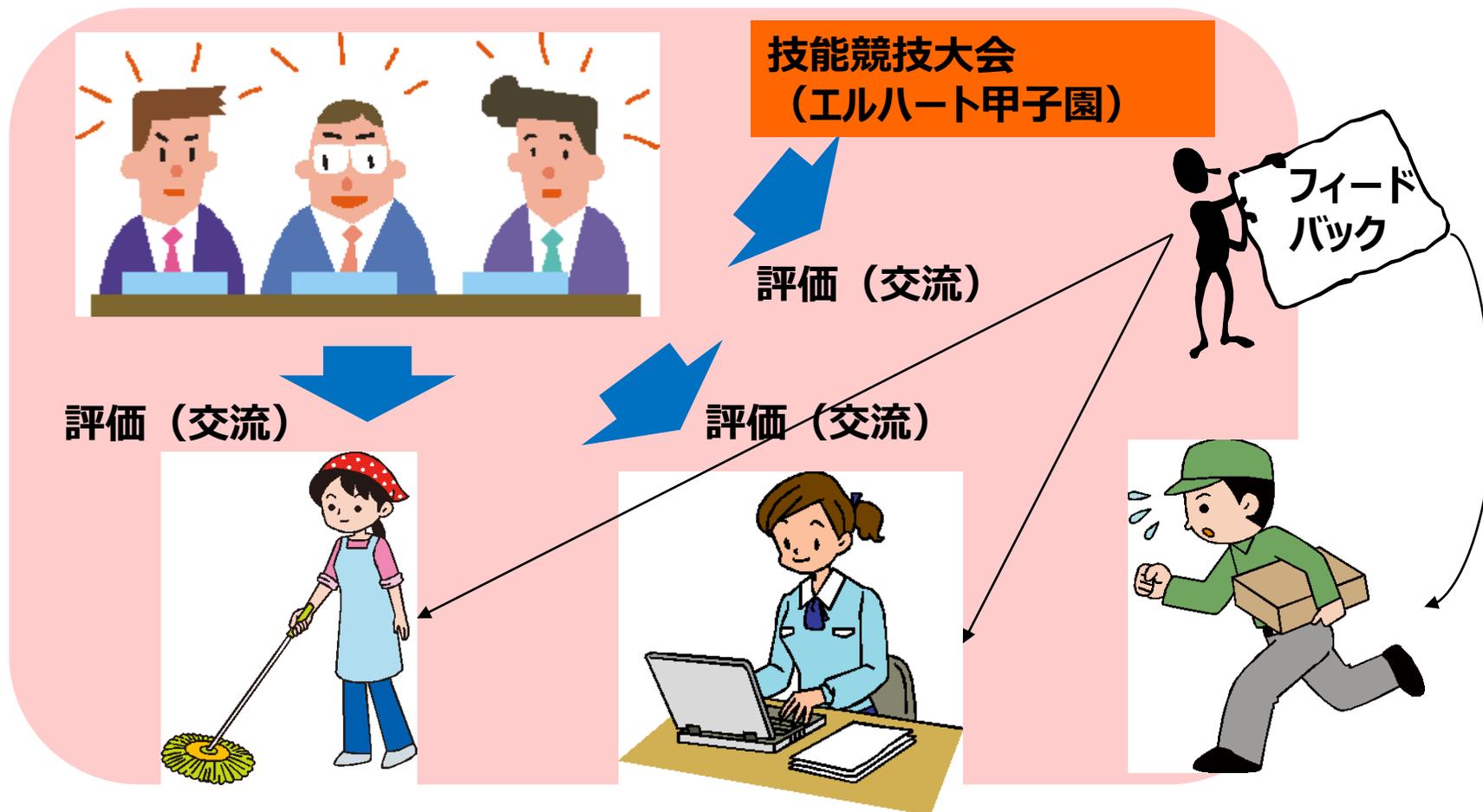
親会社の現場部署



親会社の現場部署は
使っても使わなくても
費用計上されるので
使わないと損

3. 価値提示に関する工夫の事例 ③ 価値認識のためのきっかけ作り – 株式会社かんでんエルハート–

人材育成のための社内技能競技大会（エルハート甲子園）も、現場社員たちが働く障がい者の価値を感じてもらおうひとつの場になっているのではないか。



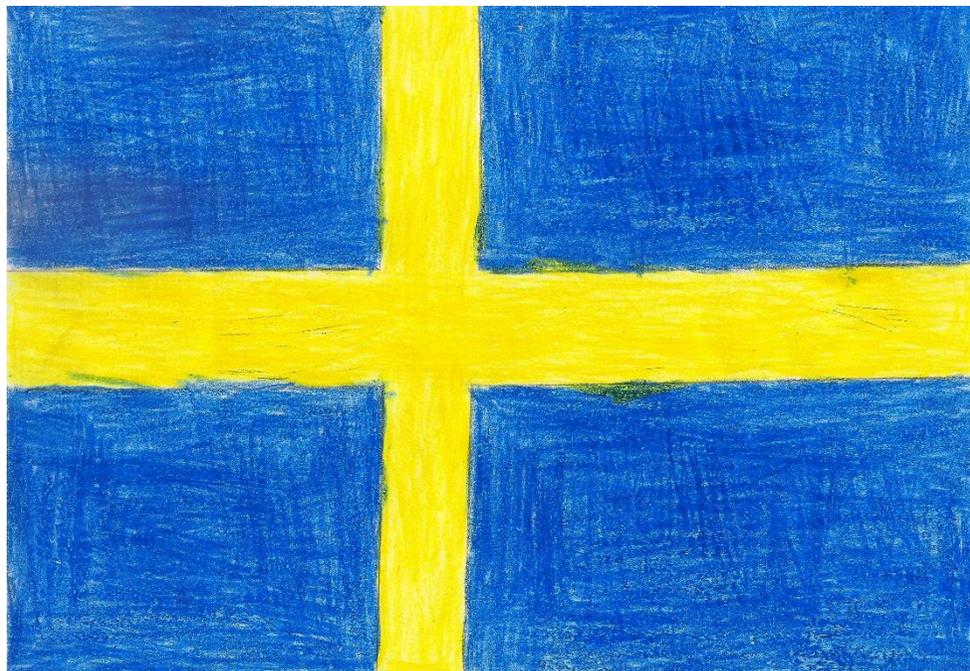
パフォーマンス向上と価値の見える化のパートでお伝えしたかったコンセプト

- 障がい者のパフォーマンス向上への考え方として、**障がない社員からの段階的な移行、業務プロセスのまとまった部分**を担う業務設計、親和性の高いグループ会社との**合併**、といった事例を紹介
- 価値提示に関する工夫として、**会社への“価値創造”の金銭化、社会的価値（SROI）**視点から企業にとっての障がい者雇用の価値の広がりを持つ可能性、価値認識のためのきっかけ作りの例を紹介
- これからの障がい者雇用は、日本におけるダイバーシティマネジメントの最先端！皆様のお役に立てるような調査・研究を続けていきたいと考えておりますので引き続きご協力お願いいたします

よりよい調査のために・・・お願い

- 障がい者雇用に関する経営実態調査について、来年度以降も、調査・情報発信を継続的に実施したいと考えています
- 本日、お配りしておりますアンケート用紙にぜひ
 - **皆様が感じておられる課題や問題意識**
 - **知りたいこと、アンケートにより定量化したいこと**

など記載いただけましたら、来年度以降の調査内容の参考とさせていただきたいと考えております。何卒ご協力をお願いいたします！



ご清聴ありがとうございました。
休憩後…
北欧調査に続きます

