

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③ 北欧調査報告ー

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

上級研究員 水之浦 啓介

Email : k-mizunoura@nri.co.jp

HOW?

WHAT?

## 1. 調査の狙いと概要

WHERE?

WHEN?

# 1. 調査の狙いと概要 ～なぜ、北欧調査を実施したのか？～

以下の5つを知るために、北欧調査を実施した。

- **もともと福祉行政の進んだ両国の障がい者雇用の現状を知る**
- **法定雇用率が無いにも関わらず、障がい者雇用が進む理由を知る**
- **福祉先進国における「障がい者の業務の実態・拡大の秘訣」を知る**
- **福祉先進国における「障がい者のパフォーマンス向上策」を知る**
- **10年後・20年後に日本が目指すべき方向性を考えるきっかけにする**

# 1. 調査の狙いと概要 ～どのような調査を行ったのか？～

デンマークとスウェーデンで現地調査を実施。特にSamhall関係の調査に力を入れた。

- 訪問国：デンマーク、スウェーデン
- 訪問時期：2016年6月上旬
- 訪問先

## デンマーク

Specialisterne

- 自閉症の方への就労支援企業

TDC group

- デンマーク最大の通信会社
- スペシャリストルネのユーザー企業

LEV

- 障がい者就労支援団体をメンバーとする中間支援団体

## スウェーデン

Samhall

- 2万人以上の障がい者が働く就労移行支援がメインの国営企業。業務の受託を通じて就労移行トレーニング機会を提供するが、リクルート機能も有している

SF Bio

- スウェーデン最大手の映画館を所有・運営する会社。サムハルと業務委託契約を結んで、映画館の清掃を委託している

ICA Gruppen AB

- Nordicエリア最大の小売業者。スーパー、金融等さまざまな企業をグループ会社に抱える。障がい者の直接雇用に積極的で、サムハルへの業務委託も一部活用

Nordic Choice  
Hotel

- ノルディック諸国に多くのホテルを持つホテルチェーン。サムハルをリクルート・エージェンシーのように活用して、障がい者を積極的に直接雇用している

## 2. 北欧調査での驚き



## 2. 北欧調査での驚き①

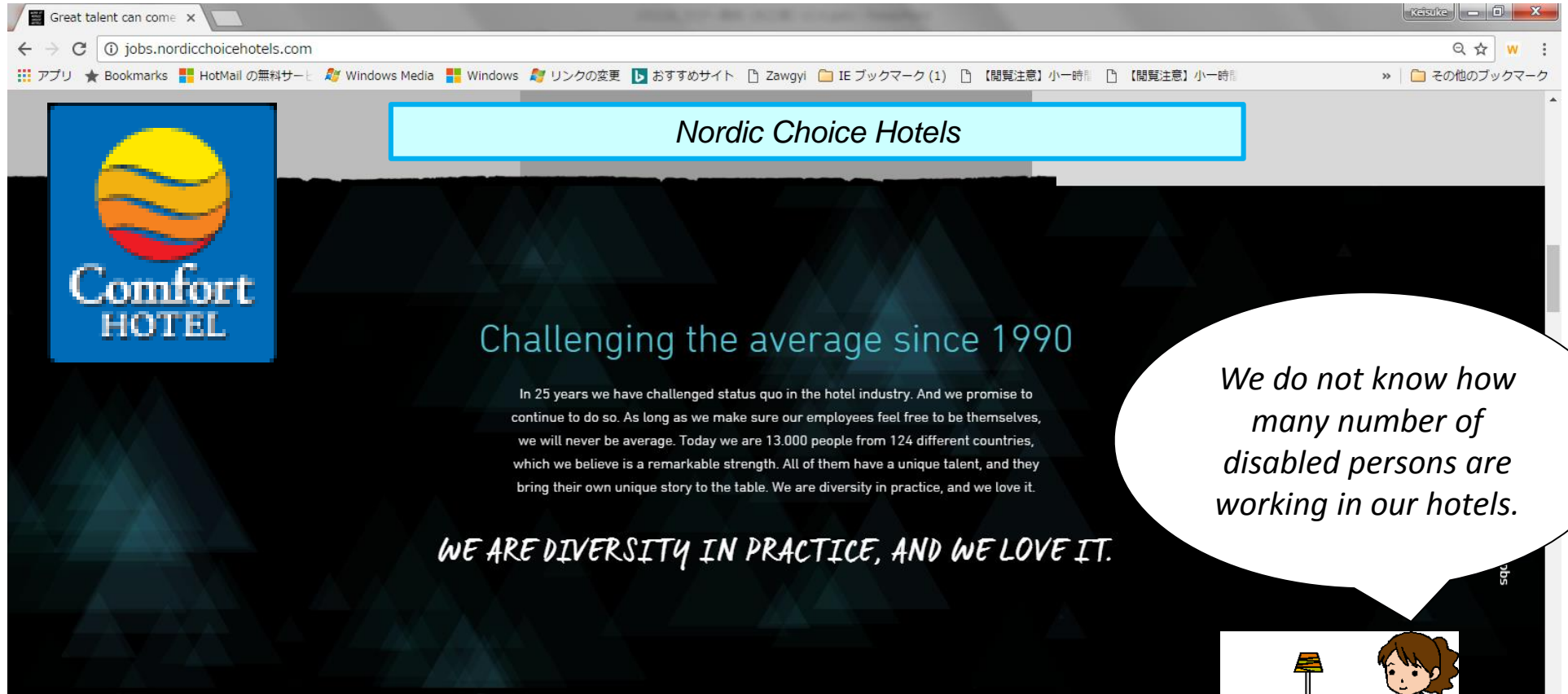
### ICAのCM

---



## 2. 北欧調査での驚き②

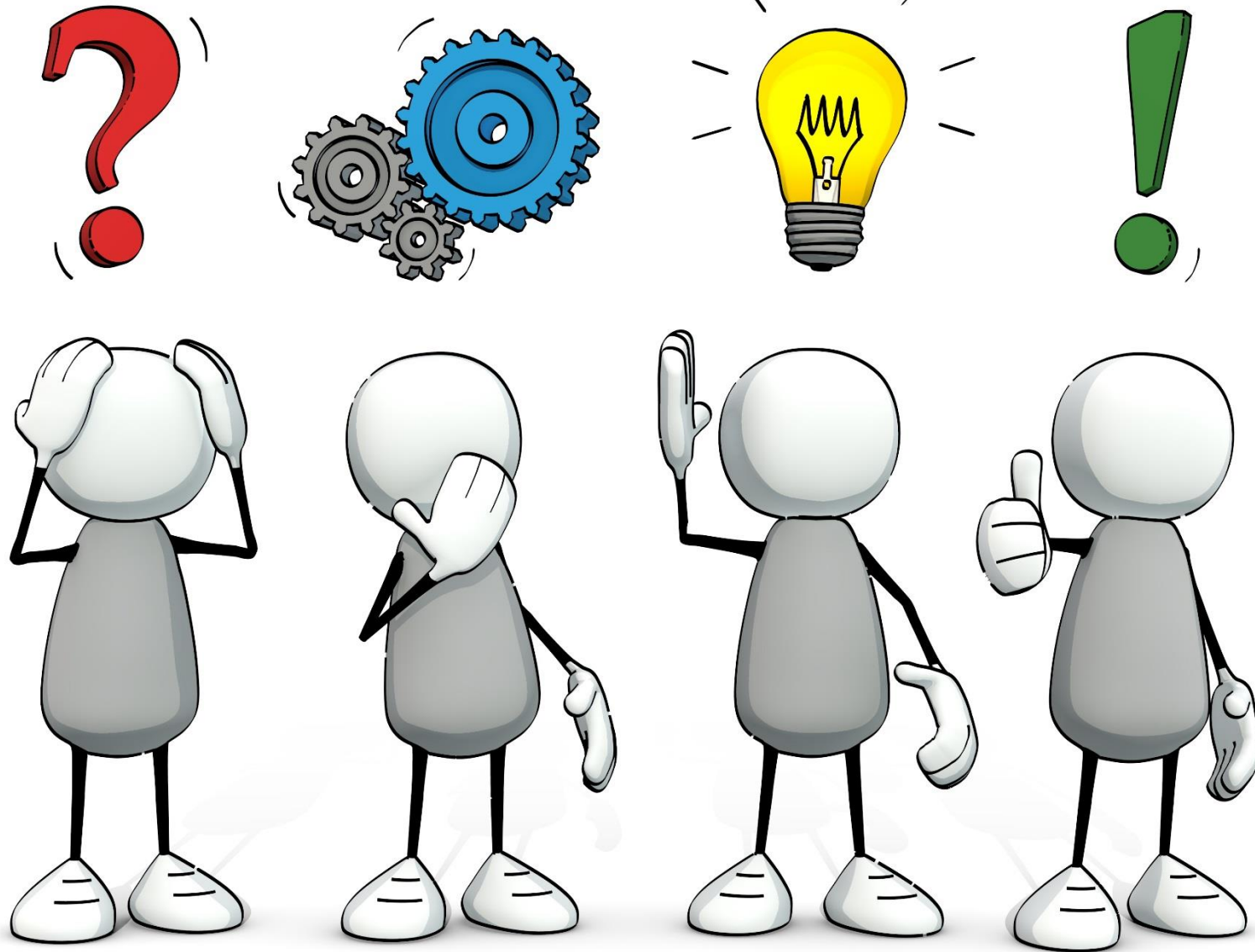
「雇用している障がい者の人数はわからない」との回答。特別視されていない。



The image shows a screenshot of a web browser displaying the 'jobs.nordicchoicehotels.com' page. The browser's address bar shows the URL. The website content includes the 'Nordic Choice Hotels' logo in a light blue box at the top. On the left is the 'Comfort HOTEL' logo, featuring a stylized sun and waves. The main text reads 'Challenging the average since 1990' in light blue. Below this is a paragraph: 'In 25 years we have challenged status quo in the hotel industry. And we promise to continue to do so. As long as we make sure our employees feel free to be themselves, we will never be average. Today we are 13,000 people from 124 different countries, which we believe is a remarkable strength. All of them have a unique talent, and they bring their own unique story to the table. We are diversity in practice, and we love it.' At the bottom, it says 'WE ARE DIVERSITY IN PRACTICE, AND WE LOVE IT.' in white, all-caps. A large white speech bubble on the right contains the text: 'We do not know how many number of disabled persons are working in our hotels.' The browser's taskbar at the bottom shows various icons like 'HotMail', 'Windows Media', and 'Zawgyi'.



# 3. 北欧調査から学んだこと





### 3. 北欧調査から学んだこと (1) Samhall

国営企業にして、世界最大の障がい者雇用企業、Samhallを中心に調査を実施。



Samhall welcomed more than 5,000 new employees over the year.



Samhall is Europe's most sustainable company 2015.



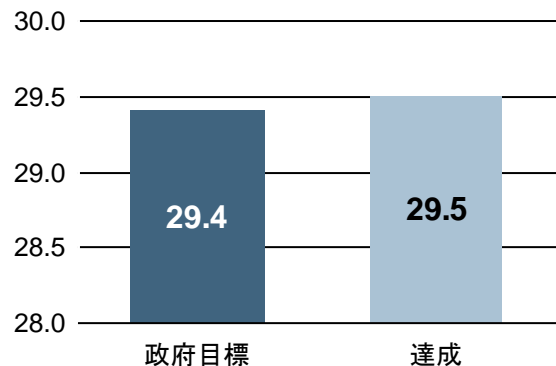
We create a unique combination of society benefit, client benefit and employee benefit.

- スウェーデンの国営企業（1980年設立）
- 雇用者数：21,158人（2015年12月末）
- 業務内容：障がい者を雇用し、働く場を提供する。
- 年間収入（2015年）：72.28億SEK（約852.9億円）
  - うち、公的資金が約44.05億SEK（約519.8億円）
  - 税引き前利益は約0.75億SEK（約8.9億円）の赤字
- VOLVO, IKEAといったグローバル・優良企業等も顧客。

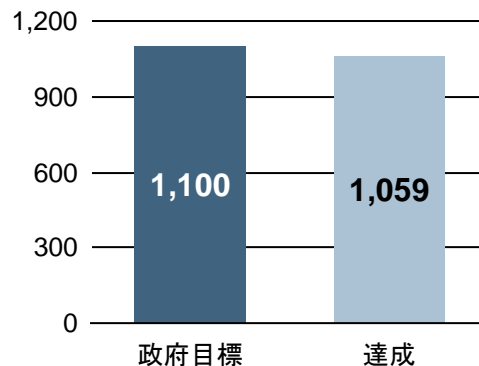
### 3. 北欧調査から学んだこと (1) Samhall

補助の見返りとして、政府とのシビアな**“約束”**を達成することが求められている。

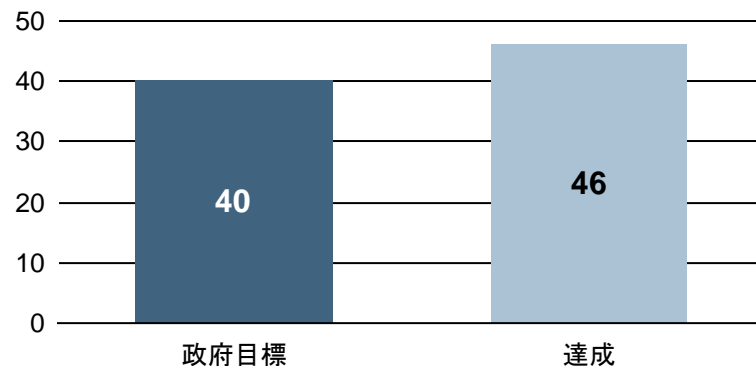
賃金対象労働時間, 百万



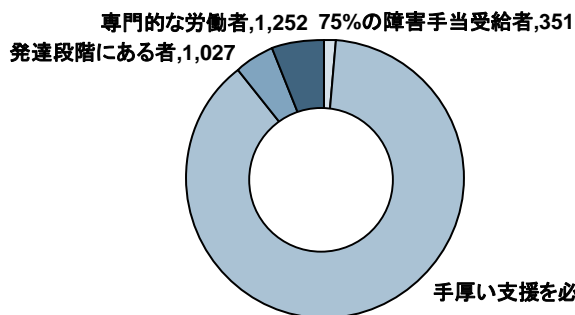
Samhall外への就職者数, 数



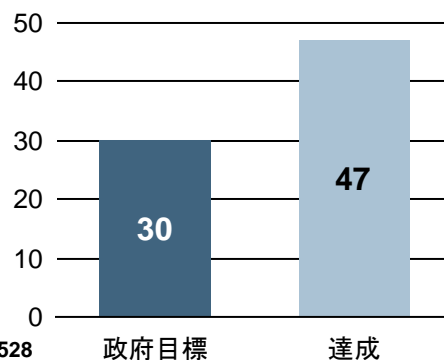
優先順位の高いグループからの採用,%



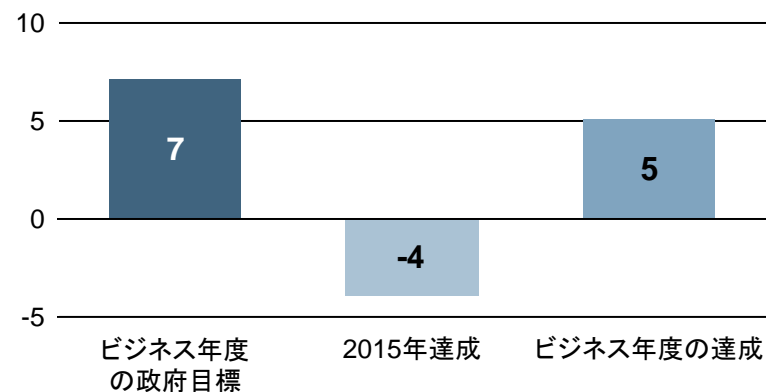
Number of employees  
雇用者数,2015年12月31日現在



Financial  
自己資本比率,2015,%



Financial  
ROE,2015,%



### 3. 北欧調査から学んだこと (1) Samhall

3つの事業領域を持つ。サービス業、労働者派遣業にシフトしつつある。



#### サービス業

- 清掃、洗濯、介護支援、集配・集荷・梱包作業など
- 客先を訪問した上で、サービスを顧客に提供する

#### 労働者派遣

- 客先において、顧客指示の下で業務に従事する
- 物流業における集荷・梱包作業、製造業における組み立て作業などを実施



#### 働き方の多様化

#### 製造下請け

- VOLVO等の製造業から一部の部品等の製造・組み立てを請け負って実施
- サムハル保有の施設内で実施



### 3. 北欧調査から学んだこと (1) Samhall

社会・経済に合わせて柔軟に変化した結果としての今がある。

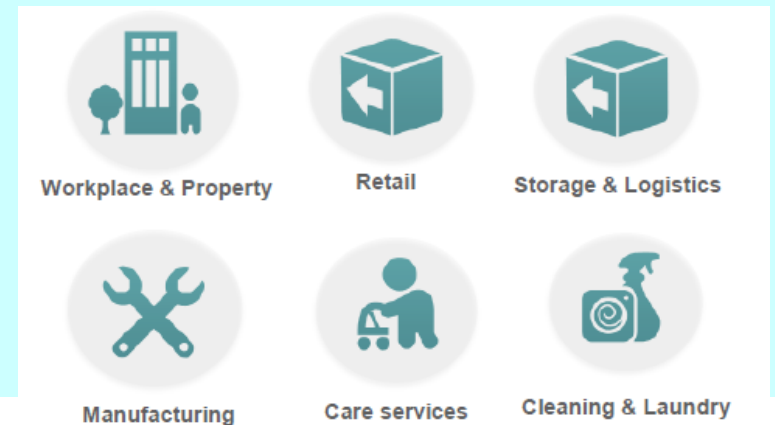
- 製造業の海外移転に伴い、業務内容を大幅に変えてきている。
- かつての「隔離」的な働き方から、顧客の中で共に働く在り方になりつつある。

#### かつてのSamhall

- 製造業の下請け仕事が多い
- 全国250箇所の自前の工場を有する
- 輸出事業者のサブコンとしての位置付け
- 隔離された職場
- 男性中心
- 国からの手厚い補助金

#### 今のSamhall

- サービス業等の様々な業務に従事
- 全国13,000箇所で勤務
- 保護されているが、隔離はされていない職場
- 男女ともに働く
- 補助金は減少



### 3. 北欧調査から学んだこと (1) Samhall

今は、サービス業も含めて様々な業務を担当している。

---

管理者

運転手

洗濯業従事者

店舗アシスタント

組立工

林業従事者

機械工

倉庫労働者

添乗員

ゴミ収集者

資産管理者  
(屋内)

監督者

看護人

インストラクター

資産管理者  
(屋外)

チームリーダー

清掃員

(内部) 教師

受付

ウェ이터・ウェイトレス

顧客サービス事務員

用務員

サービス添乗員

窓清掃員

### 3. 北欧調査から学んだこと (1) Samhall

新顧客の獲得は、民間から採用した障がいの無い“営業マン”が担当。  
既存顧客にはRMを置き、関係の維持向上を図ると共に、新業務をさがす。



#### 新規業務獲得専門の営業マン

- 民間企業での経験のある営業マン
- 100人規模。全国の至る所に配置。企業を回り、新たな仕事を開拓



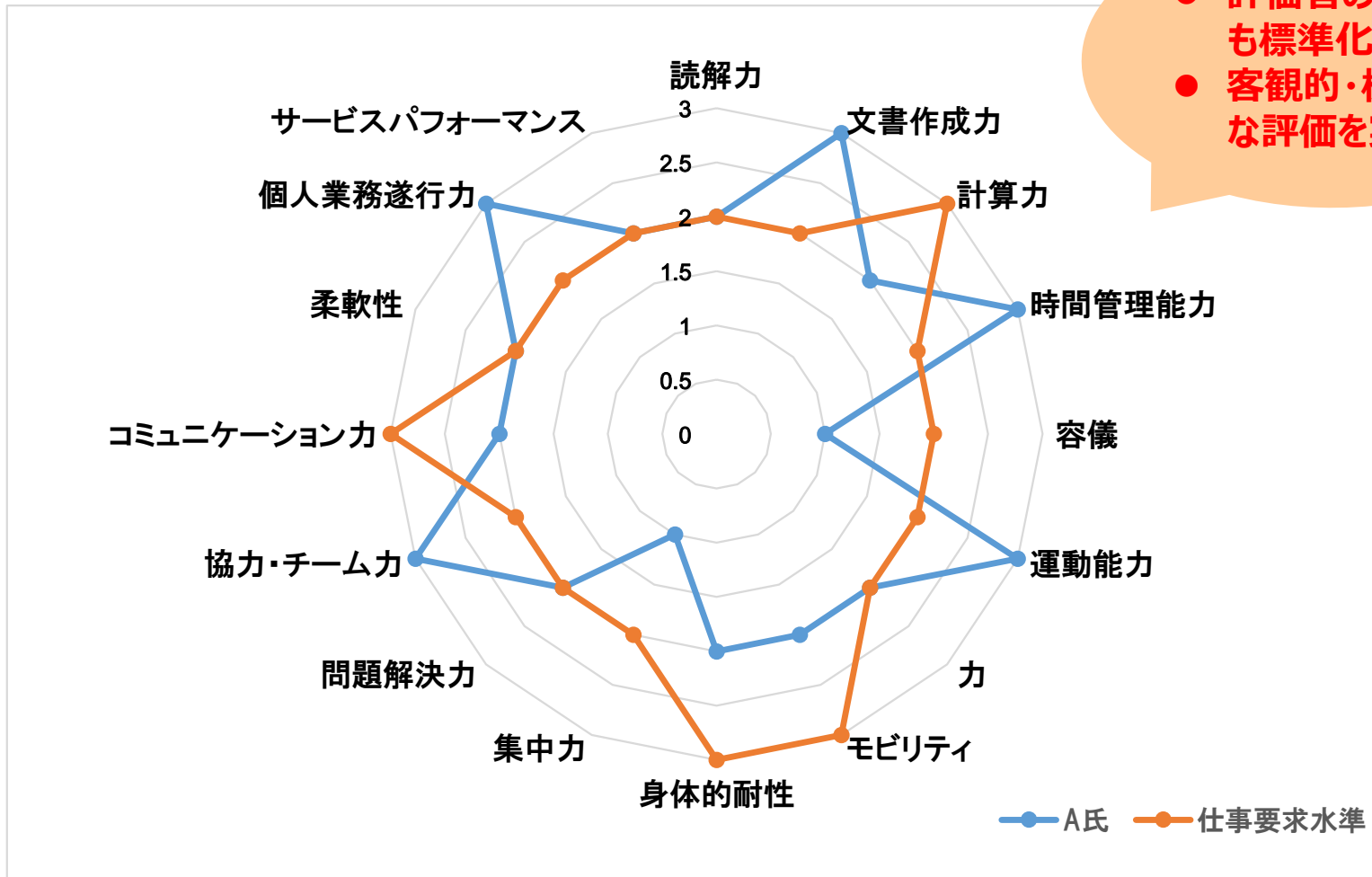
#### 既存顧客対応のRM (担当者)

- 数百人規模。
- 全国のいたるところで顧客と障がいのある従業員の間をつなぎ、適切な業務遂行を支援しつつ、既存顧客の業務維持・拡大を行う

### 3. 北欧調査から学んだこと (1) Samhall

仕事のアサインは、客観的な**16のキャパシティ**を**3段階評価**したチャートに基づいて実施。

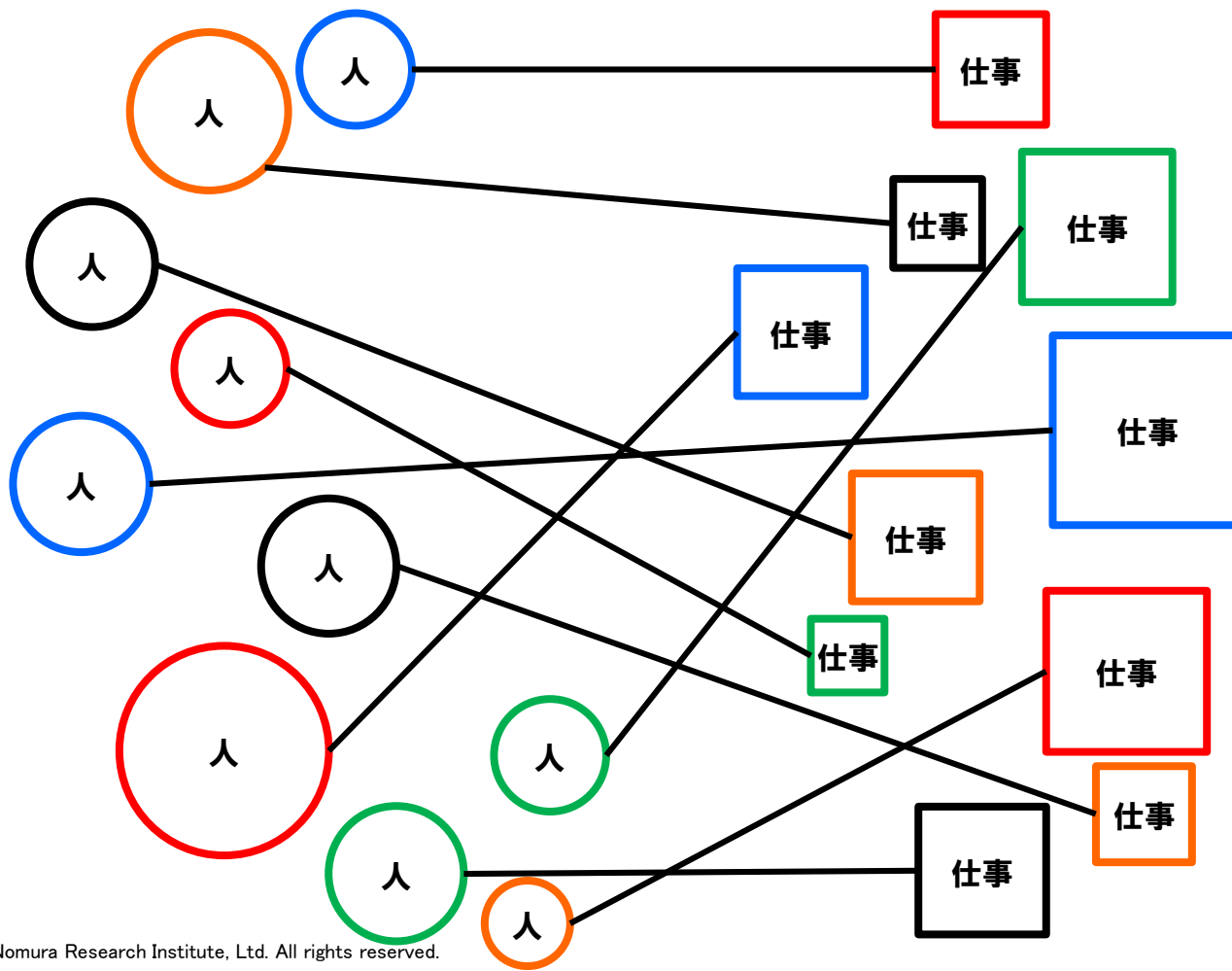
- アセスメントをしっかりと実施した上で、適した仕事にアサインしている点が特徴。
- 仕事で求められる水準の80%を満たしていれば、その仕事にアサインする。



### 3. 北欧調査から学んだこと (1) Samhall

多数・多様な障がい者がいるからこそ、特性を活かせる多様な仕事を開拓できる。

- アセスメントに基づき、その人の障がい特性を活かせる仕事を開拓するように努めている。
- 多様な人が2万人というかなりの規模でいるからこそ、様々な仕事が開拓できている一面がある。





# Samhallに仕事ををお願いしている企業からの気付き



PARTNERSHIP



### 3. 北欧調査から学んだこと (2) Samhallのパートナー企業 ①ICA (スーパー)

Samhallから「卒業」する従業員を受け入れ、各店舗で業務に従事してもらっている。

- Samhallとの協力を前面に打ち出している。
- 2015年には、700店舗以上で1,400人以上の障がい者を受入れ、特にSamhallからは350人以上の従業員の受入先となった。

#### We can do more



- ICA stores, offices and warehouses are included in the initiative. Start 2009 ->
- Recruitment ambition: 500-1000 people until 2012
- Cooperation with ICA Retailer Association, Samhall and Glada Hudik
- Out come 2015: +700 stores with +1400 disabled employees around the country. Over 350 Samhall employees in different contracts in ICA stores and offices.

### 3. 北欧調査から学んだこと (2) Samhallのパートナー企業 ①ICA (スーパー) 知的障がいのあるジョワキン氏が飲料コーナーのマネージャーを担当。 「マネジメント業務」を標準化し、人ではなく業務をマネジメントすることで、容易に。

- 知的障がいのあるジョワキン氏が売り場マネージャーを担当。
- 「特性」を活かし、飲料コーナーの全ての商品についての完璧な知識を持つ。
- インタビュー中も部下からの問い合わせ電話が入るも、的確に回答し、マネジメントを実現。

マネジメント  
業務の標準  
化により実現

障がい特性  
を活かした  
能力発揮



### 3. 北欧調査から学んだこと (2) Samhallのパートナー企業 ①ICA (スーパー)

北欧では障がい者の職場として、スーパーマーケット等小売が拡大しつつある。「客前に出す」ということに対する心配を少しずつクリアしている様子。

■ ICAの事例でも多くの障がい者が雇用されていた。

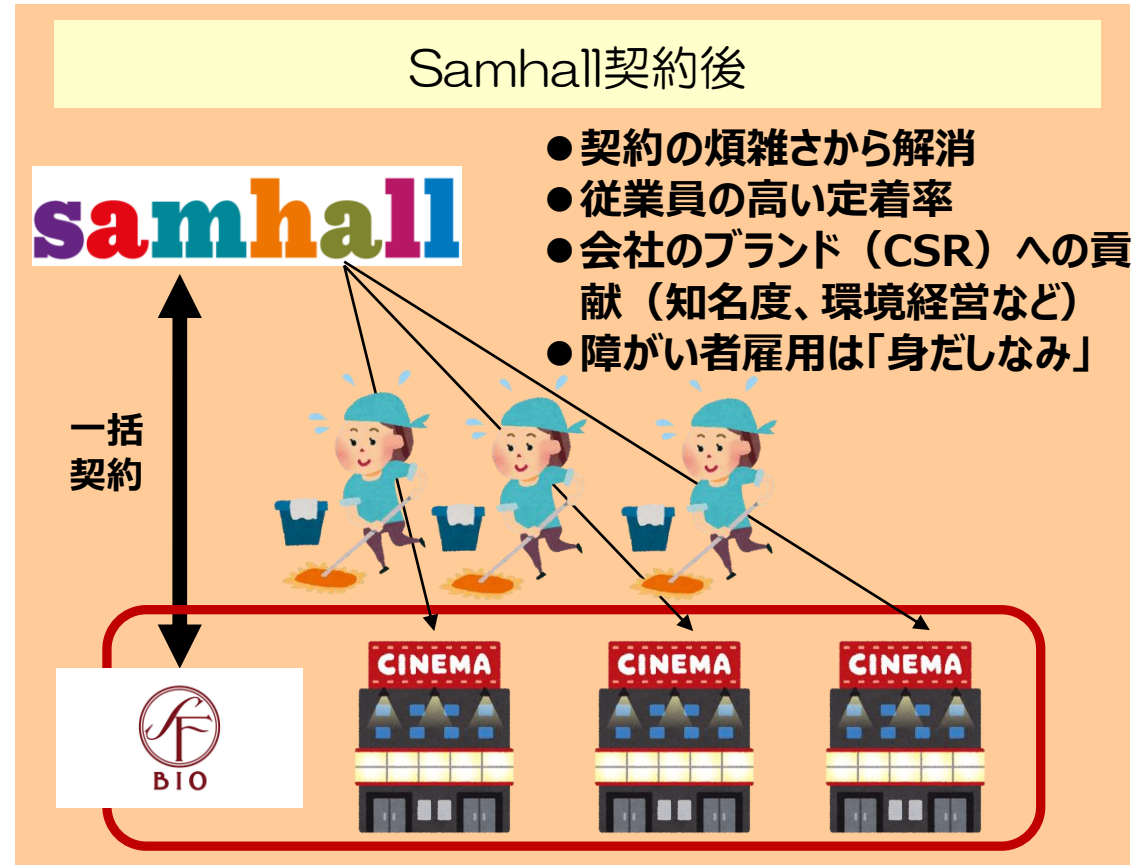
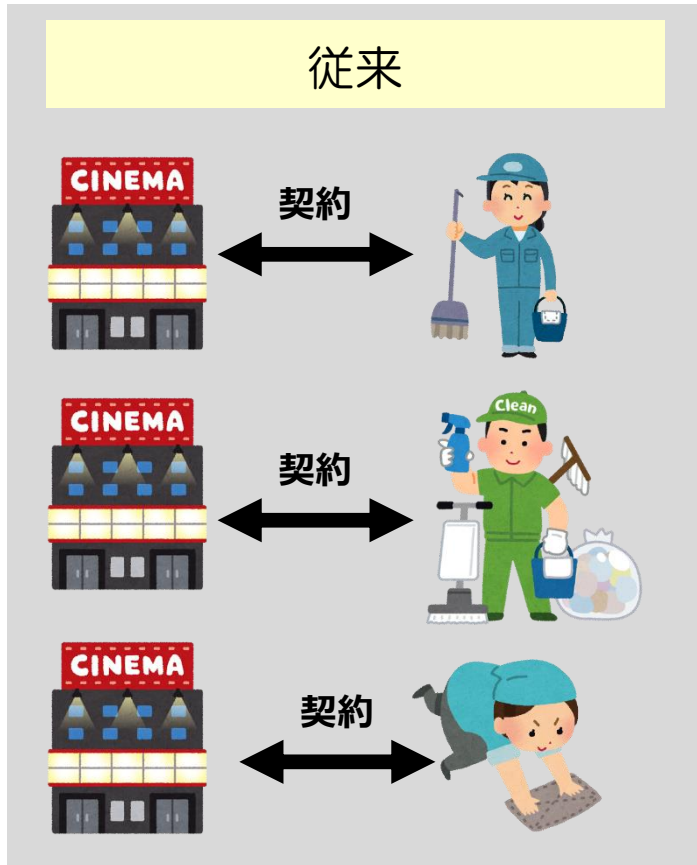
■ デンマークのSpecialisterne (知的障がい者の育成・送り出し機関) でも、派遣先として最近増えているとのこと。



### 3. 北欧調査から学んだこと (2) Samhallのパートナー企業 ②SFBio (映画館)

Samhallに清掃を委託し、ビジネス上のメリット・CSR上のメリットの両方を享受。

- 従来は全ての映画館が個別に清掃契約を締結していたが、32の映画館で一括してSamhallと契約。
- ビジネス上の、「契約管理の煩雑さ」や「従業員の定着率の低さ」の悩みが解決。CSR面でも評価あり。



### 3. 北欧調査から学んだこと (2) Samhallのパートナー企業 ②SFBio (映画館) 綿密で時間をかけた事前の調整と、思い切りのよい決断の2つの側面がポイント。 「障がい者を知る側」と「仕事を知る側」の真剣で綿密なコミュニケーションが重要。

- 「映画館の清掃」の特徴を説明した上で、Samhallの障がい者が対応してもらえるかどうかを確認し、業務開始前のトレーニング等も依頼。
- 精緻で慎重な数カ月にも及ぶ調整があったからこそ、業務開始後に非常に円滑な業務遂行が可能に。
- 80%の内容について合意した段階でSamhallへの委託にGoサインを出した。

業務内容は？  
Samhall何が  
できるのか？

レイトショーや  
早朝上映への  
対応？

職場としての  
配慮は？

委託費用は？

問題発生時の  
責任負担は？

Samhallの  
アフターフォロー  
は？

8か月の交渉を経て、業務内容や勤務条件等を整理。  
合意に持ち込んだ。

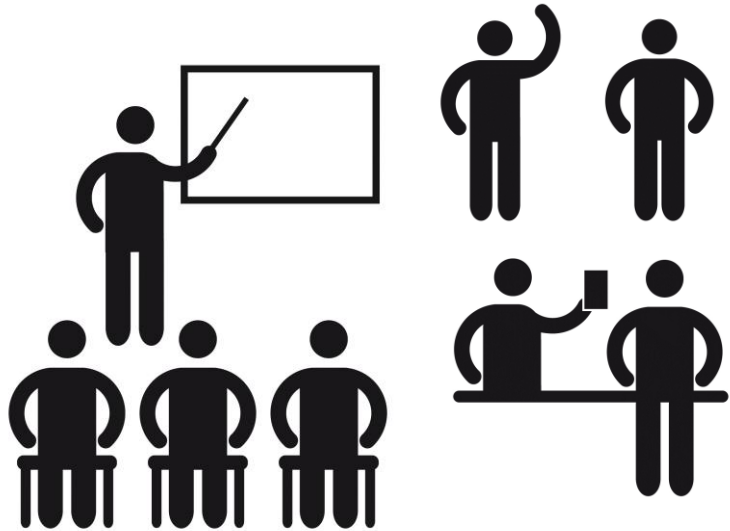


### 3. 北欧調査から学んだこと (2) Samhallのパートナー企業 ③Nordic Choice Hotel

Samhallを「人材エージェント」的に活用。相互の利益が一致する点がポイント。

- 職場・従業員についても、ダイバーシティを重視し、障がい者も「特徴のある人」として雇用。
- 職場に特殊な指導員がいるわけではなく、**一定の仕事ができるようにトレーニングされた障がい者を雇用したい。**
- Samhallを人材エージェント的に活用している点が特徴。
- Samhallも、国との契約で「Samhall以外に就職させること」が求められているので、利益は一致。

samhall



- ダイバーシティを従業員にも取り入れるため、トレーニングされた障がい者を雇用するための“エージェント”としてSamhallを活用
- 雇用後はSamhallは特段のケアは行わない

NORDIC  
CHOICE  
HOTELS



### 3. 北欧調査から学んだこと (3) その他の学び – 指導員・相談員の位置づけ –

日本のように、企業が指導員・相談員の配置・教育に大きな負担をしていることはない。  
**組織内リソースと組織外リソースの上手な活用**でコストをかけずに価値を出す。

- 「指導員・相談員」の存在が、障がい者雇用を進める上で、大きなコストになっている場合がある。
- 北欧では、部下に障がい者がいることは特別なこととはみなされず、特段のトレーニングは受けずに、マネージャーをやっているケースも少なくない。
- また、政府から、「指導員・相談員」の機能を担う者が派遣されることも。

マネージャーは、障がいのある部下も、  
当然、マネジメントする。

自治体から定期的に派遣される  
指導員・相談員が職場における悩みを聞く

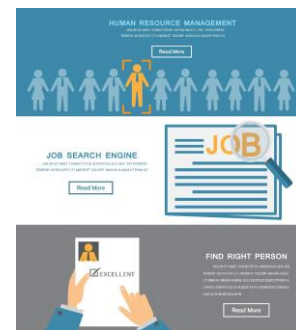
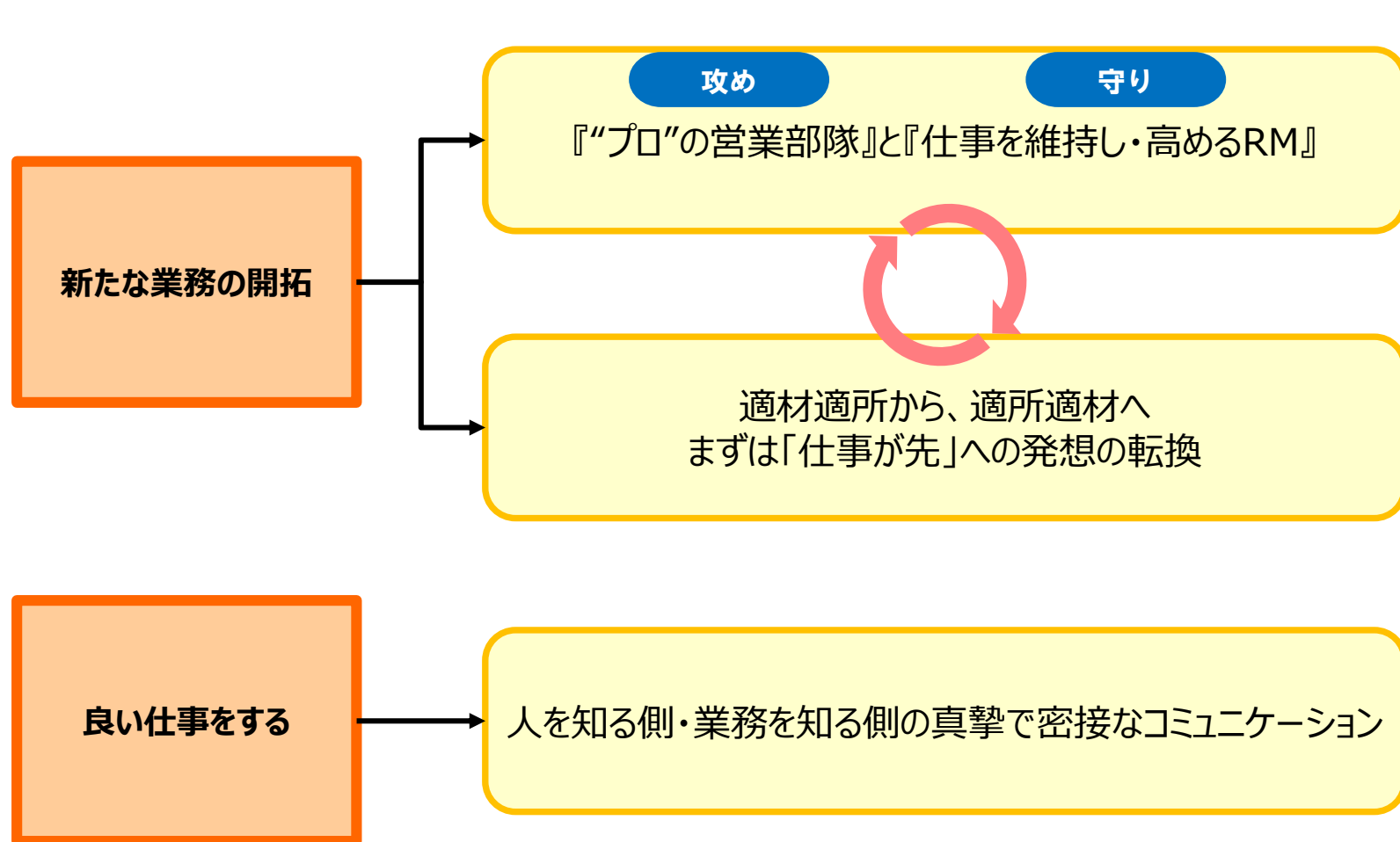


例：デンマークにおけるPaedagog



3. 北欧調査から学んだこと (4) 日本企業への示唆①  
プロによる新しい仕事の獲得と、「仕事に人を合わせる」発想が効果的。  
一方で、人を知る側と仕事を知る側の密接な事前の議論が仕事の質・評価を高める。

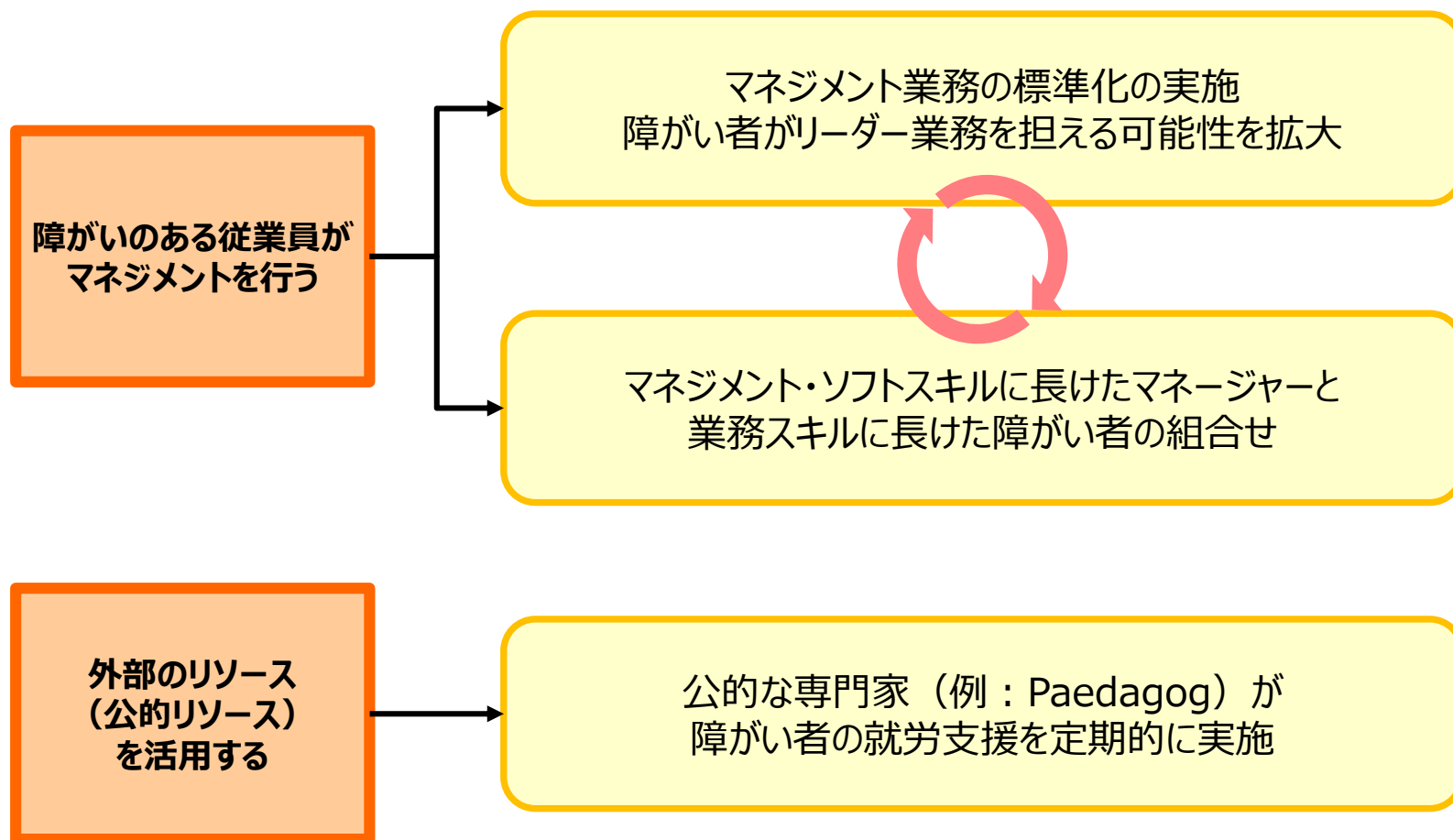
## 示唆1：新たな仕事を作りだし、良い仕事をする



### 3. 北欧調査から学んだこと (4) 日本企業への示唆②

マネジメント業務そのものを標準化して、業務スキルに長けた障がい者が管理を実施。  
外部リソースの活用により、「自前主義」からの方向転換。

#### 示唆2：管理コストを下げ、パフォーマンスを高める





### 3. 北欧調査から学んだこと (5) まとめ

20年後にむけて、何をしていけば良いのか？

---

**法定雇用率の義務が無くても進む障がい者雇用**

**障がい者の数さえカウントしない人事担当者**

**障がい者がお茶の間の人気者に  
隣に居ることが当たり前**

**もはや、「障がい者雇用」という概念も希薄化しつつある**

**「20年後」を目指し、日本は何をどのように備えていくべきか？**

---

ご清聴、ありがとうございました。

是非、アンケートに、調査して欲しいことや、  
調べて欲しい国、テーマなどを記入ください。