

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～

## 障がい者雇用における価値とそのコミュニケーションに向けて

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

研究員 新治 義久

Email : y-shinji@nri.co.jp

本日本話すること

本日は、障がい者雇用の価値を高めるためのサイクルの中で、障がい者雇用の価値のコミュニケーションについて、ご紹介する

障がい者雇用の価値向上のためのサイクル



① 価値の認識

「自分達が発揮すべき価値が何なのか」を認識する

② 価値の発揮



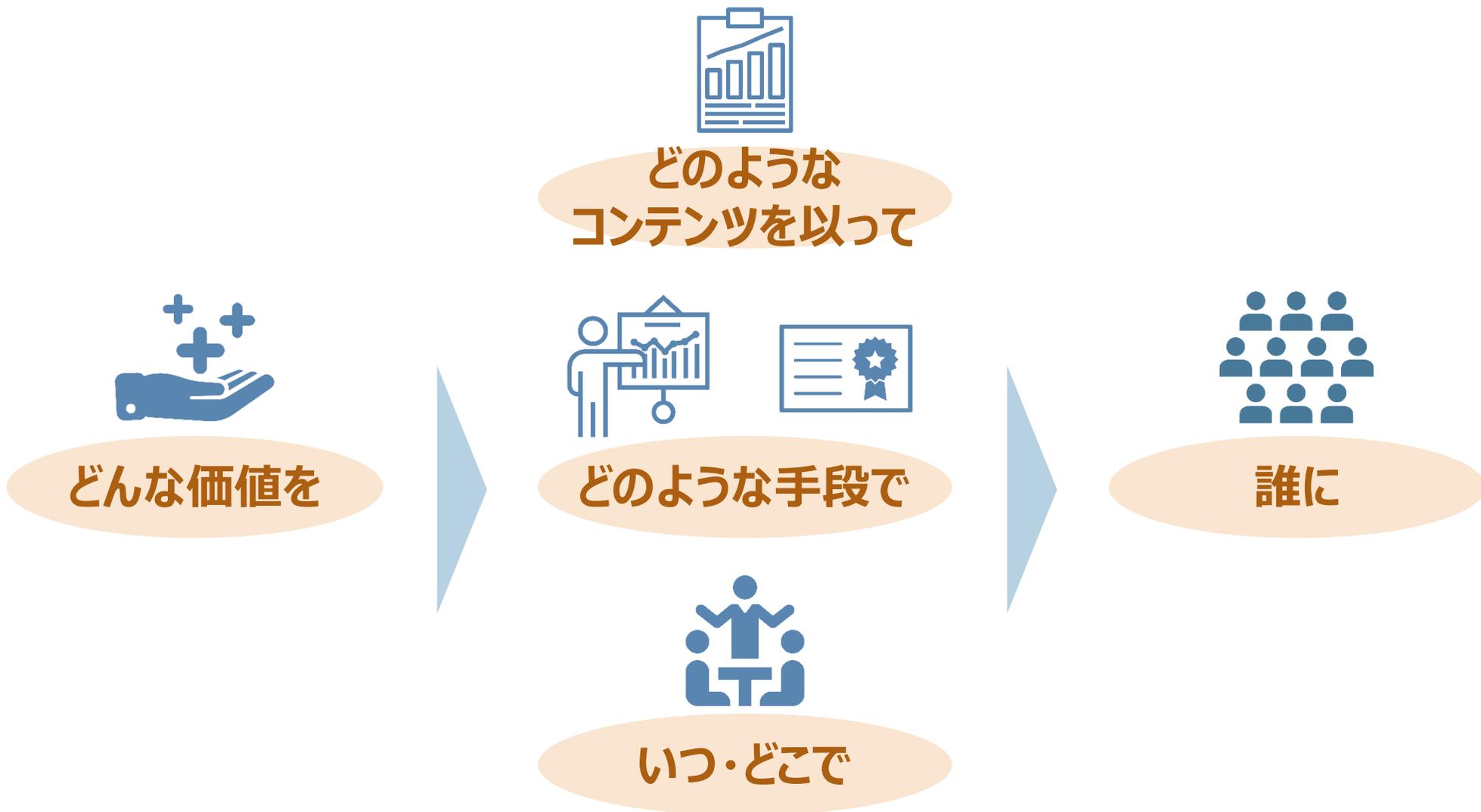
価値の発揮に向けて、目標を掲げ、達成する

③ 価値の  
コミュニケーション



発揮した価値を  
ステークホルダーに適切に  
伝える

価値のコミュニケーションは、下記の5つの基本要素から構成される



本日お話しすること

本日は、①障がい者雇用の価値とコミュニケーションの現状、②価値コミュニケーションに起きる変化、③企業に求められる対応の方向性、に関する調査結果をご紹介します



①障がい者雇用の価値と  
コミュニケーションの現状



②価値コミュニケーションに  
起きる変化



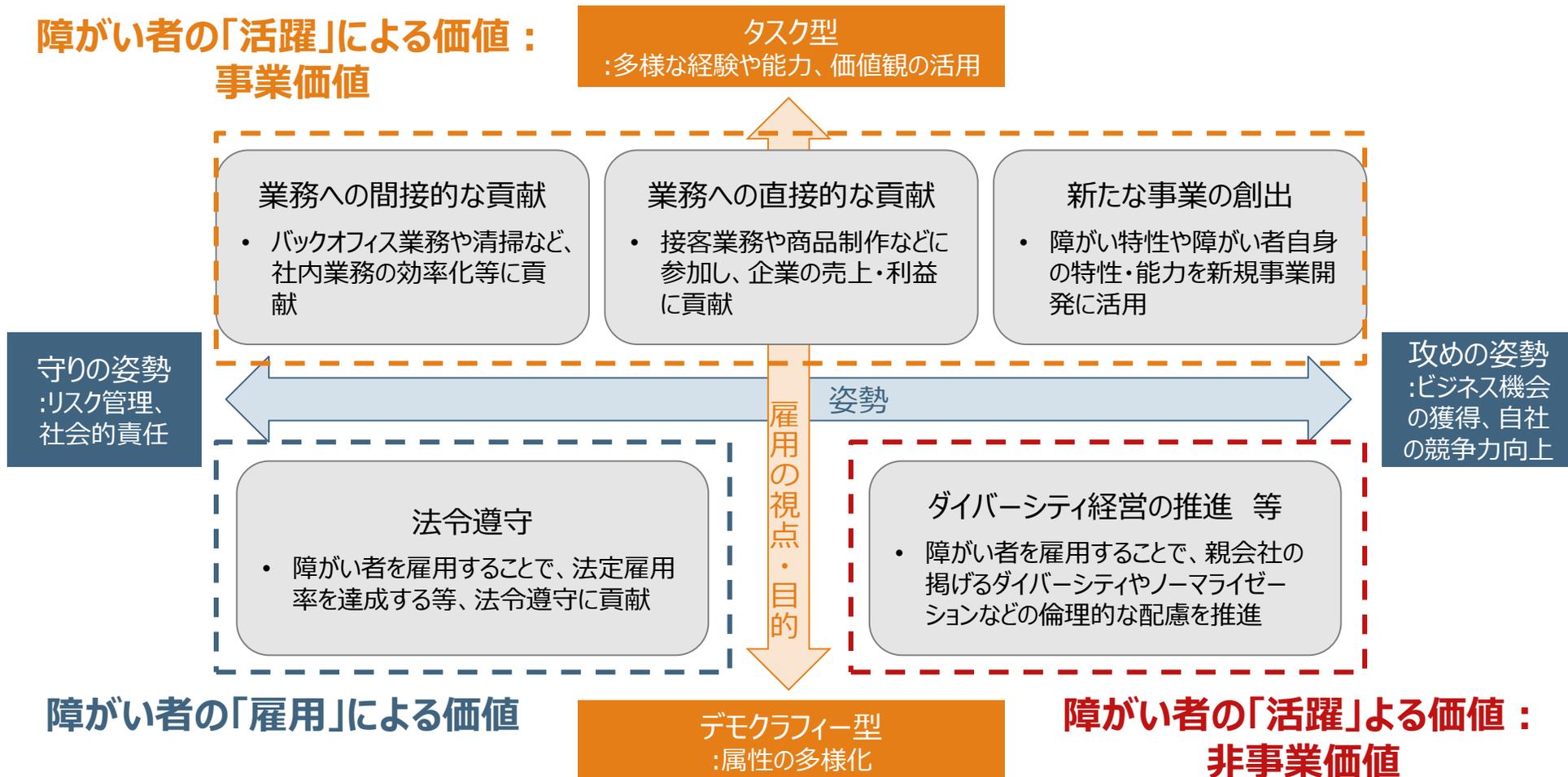
③企業に求められる  
対応の方向性

## 障がい者雇用の価値とコミュニケーションの現状はどのようになっているのか？



## 「どんな価値を」は、大きく5つに分類される

障がい者雇用の価値の分類（例）

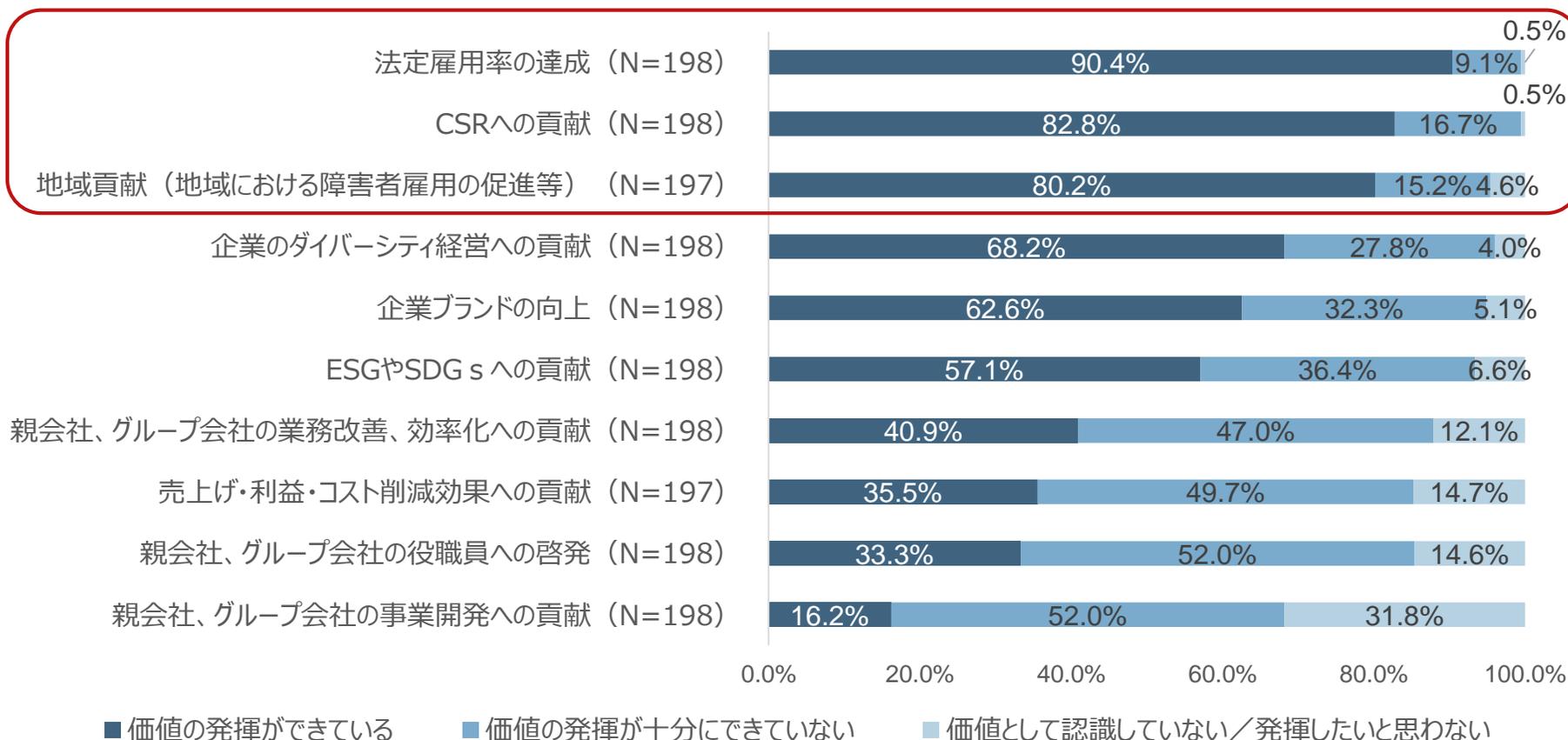


## 障がい者雇用の価値とコミュニケーションの現状：「どんな価値を」

# 特例子会社が「価値の発揮ができていない」と認識している価値は、法定雇用率、CSR、地域貢献等がメインとなっており、他の価値の発揮は相対的に低い水準にある

特例子会社： 障がい者雇用の価値の発揮に関する認識

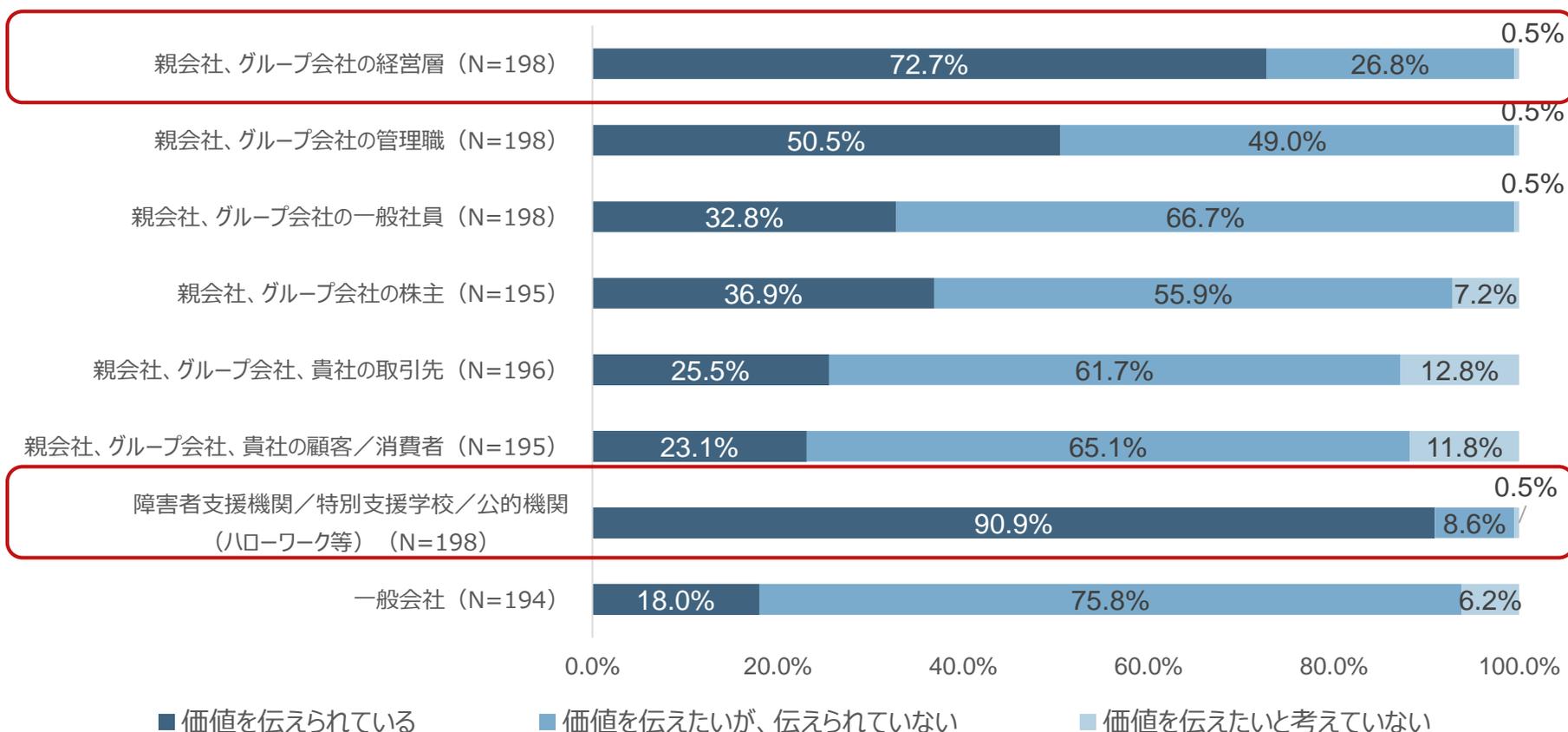
\* 上場企業の調査結果はP.38に掲載



# 特例子会社のコミュニケーションの対象は、経営層や障がい者支援機関等に偏っているのが現状である

## 特例子会社：障がい者雇用の価値のコミュニケーション状況

\* 上場企業の調査結果はP.39に掲載



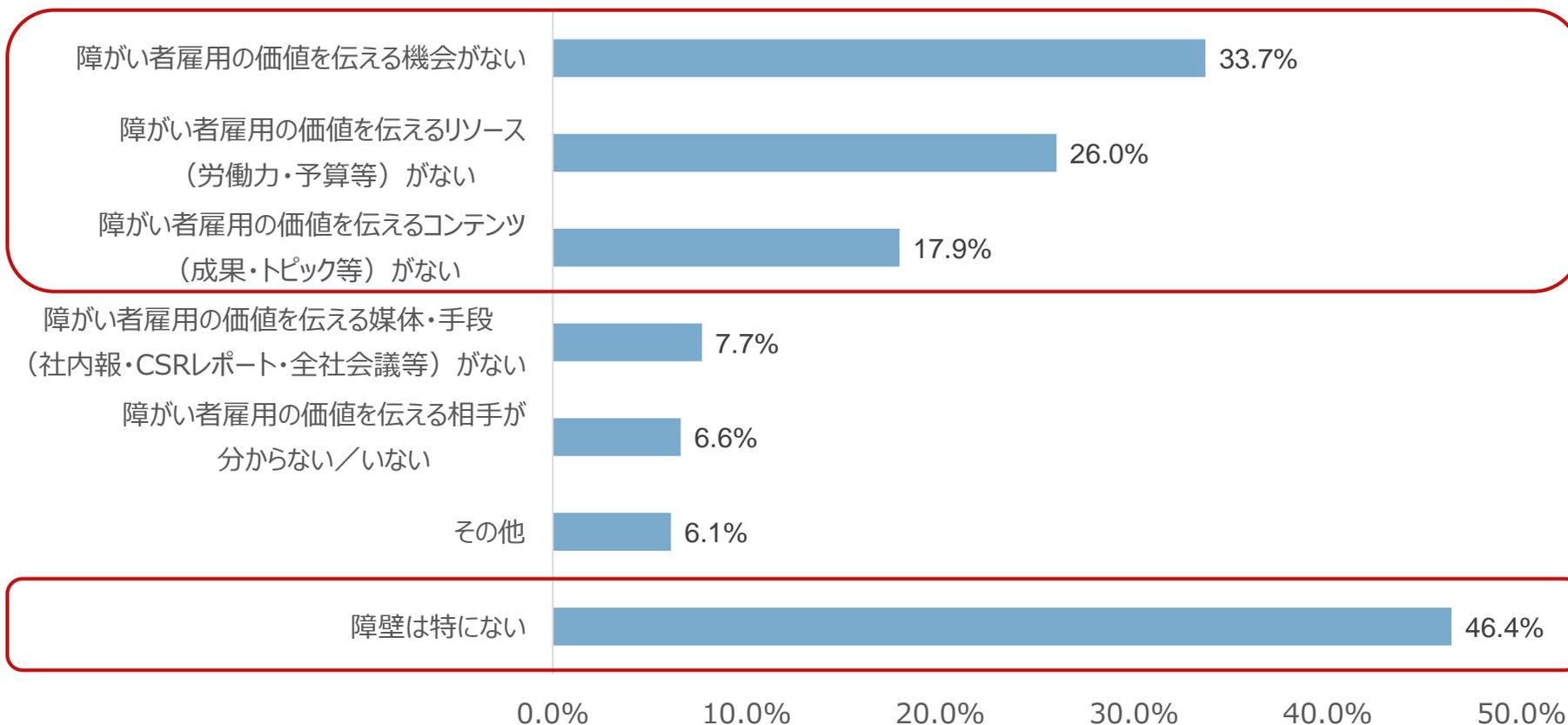
障がい者雇用の価値とコミュニケーションの現状：「どのようなコンテンツを以って」、「いつ・どこで」、「どのような手段で」

## 社内コミュニケーションでは、価値を伝える機会・リソース・コンテンツの不足が課題の上位に挙がっている。また、課題を感じていない企業が、約46%存在する

特例子会社： 社内ステークホルダーに対するコミュニケーションの障壁

\* 上場企業の調査結果はP.40に掲載

(N=196)

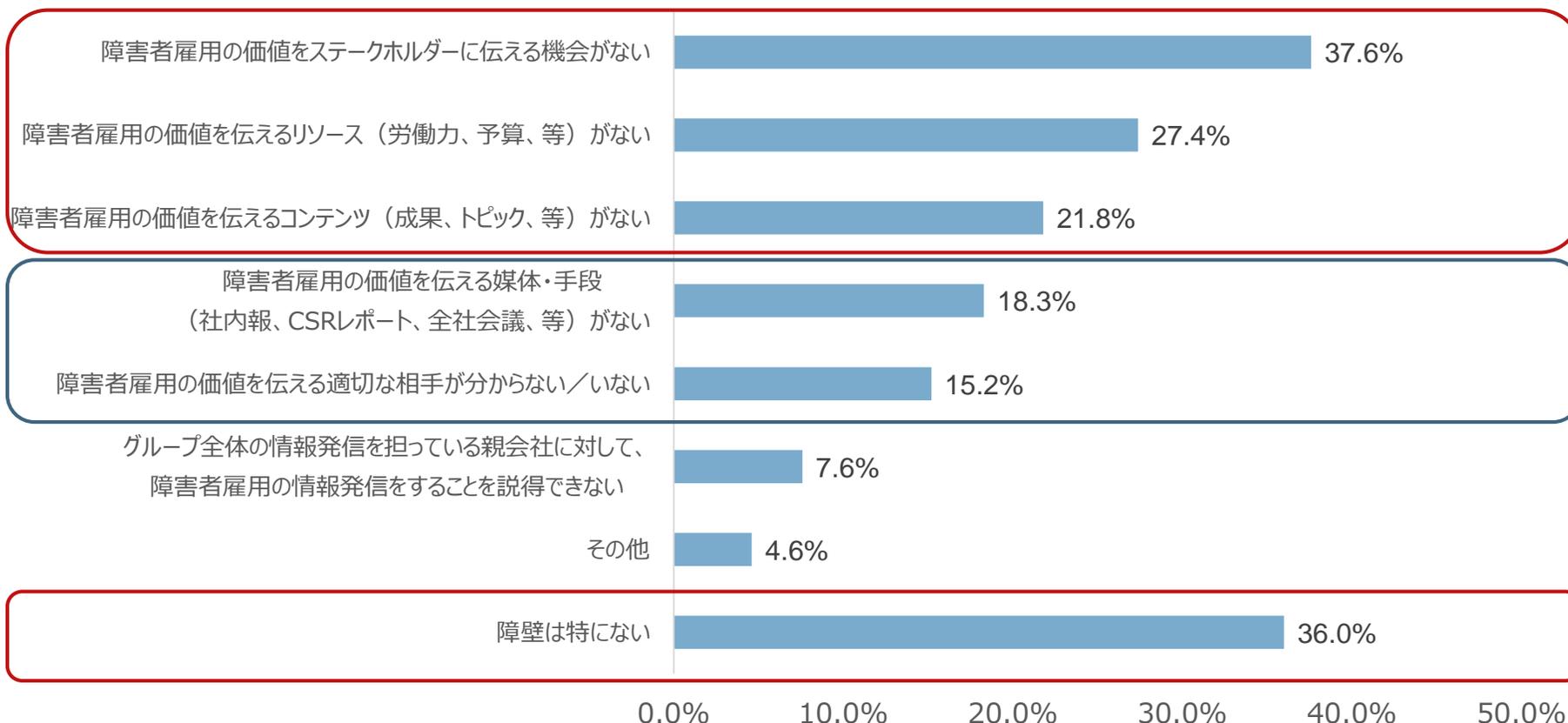


障がい者雇用の価値とコミュニケーションの現状：「どのようなコンテンツを以って」、「いつ・どこで」、「どのような手段で」  
**社外コミュニケーションでは、価値を伝える機会・リソース・コンテンツの不足に加えて、価値を伝える手段・相手がない／分からないことが課題に挙げられている**

特例子会社： 社外ステークホルダーに対するコミュニケーションの障壁

\* 上場企業の調査結果はP.41に掲載

(N=197)

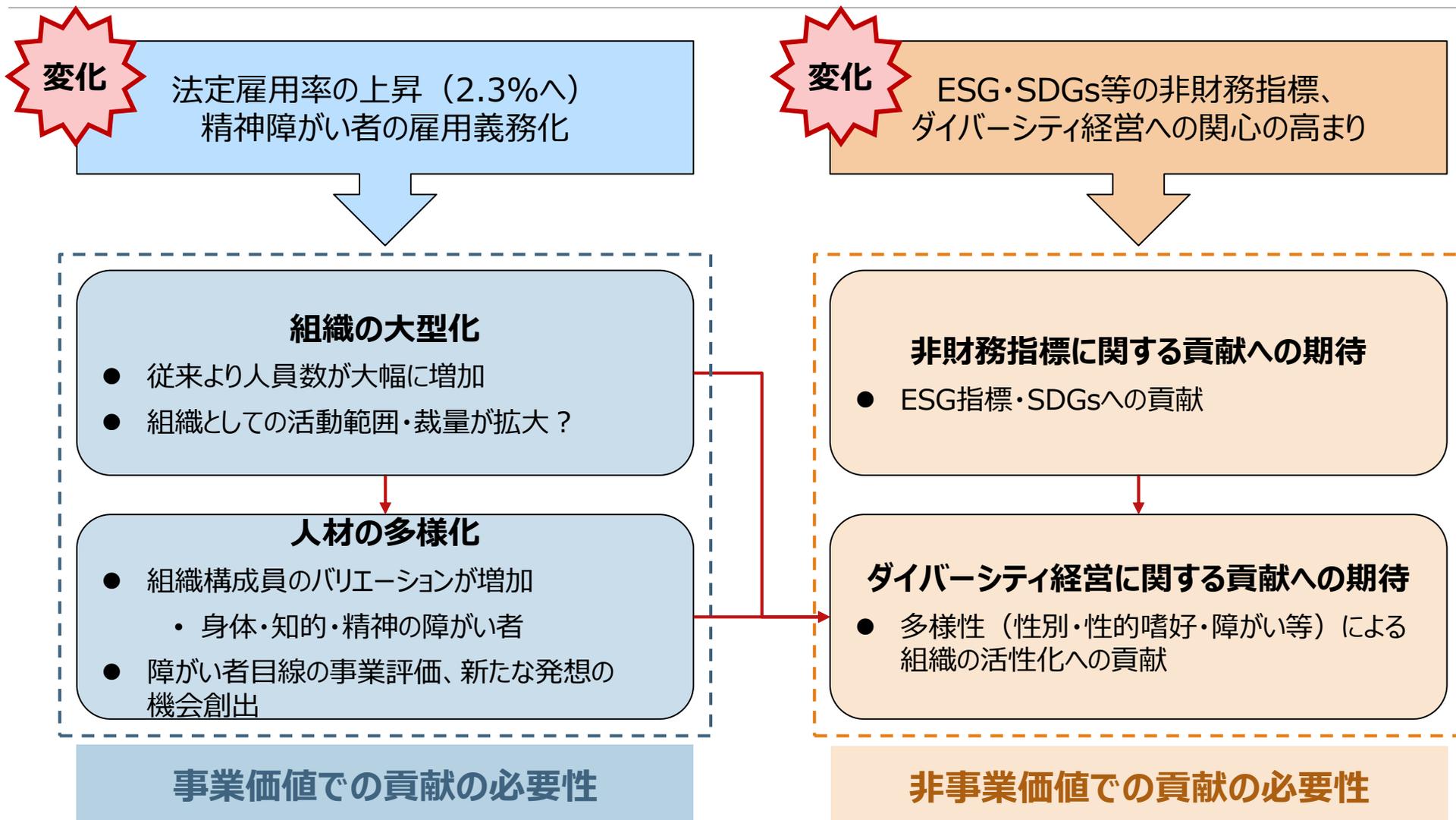


これから障がい者雇用の価値コミュニケーションに、どのような変化が待っているのか？



## 価値コミュニケーションに起きる変化

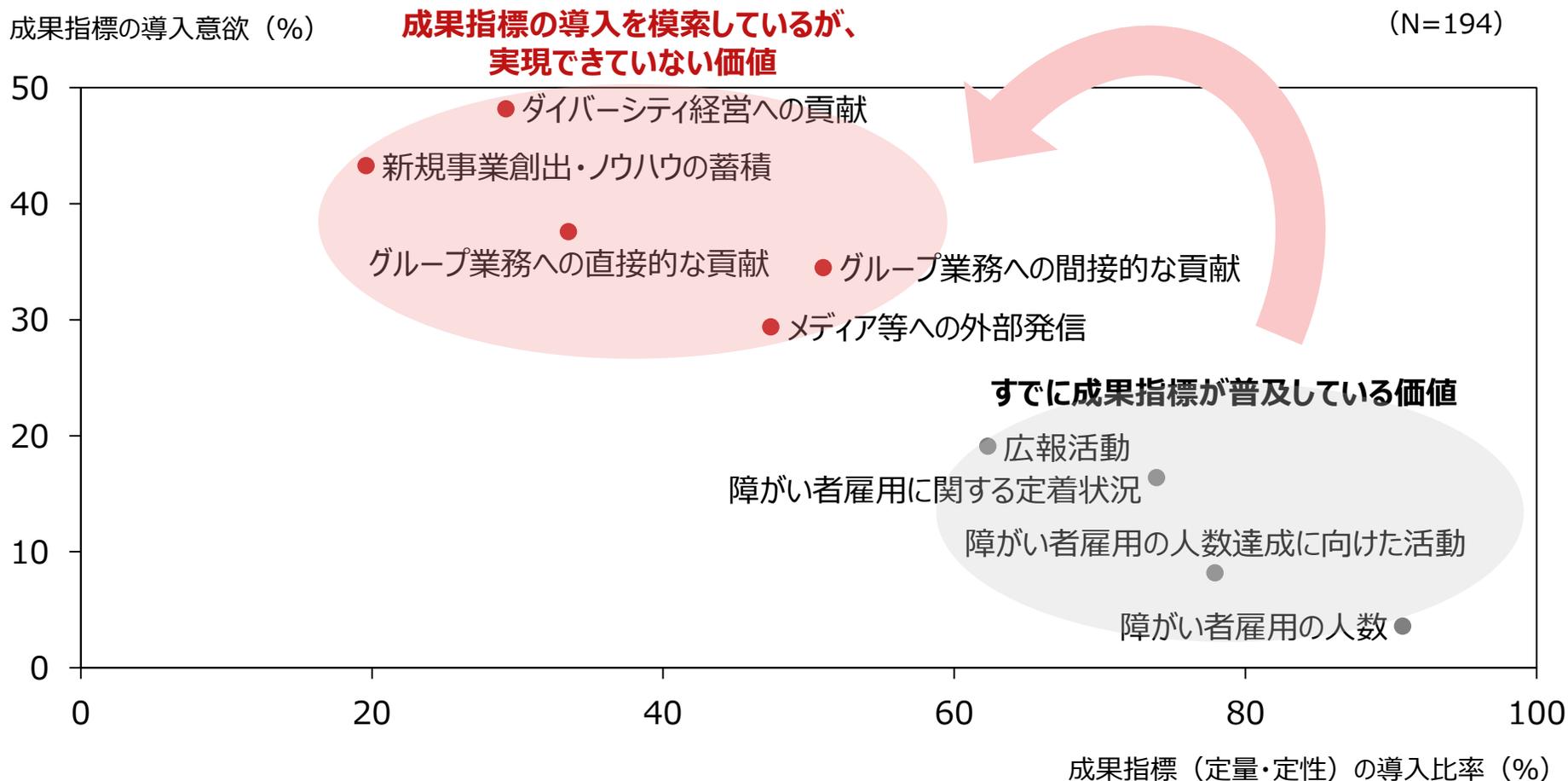
法定雇用率の上昇、ESG・SDGs・ダイバーシティ経営への関心の高まりにより、「どんな価値を」が単なる「雇用」から「活躍」に変わっていく



# 成果指標の導入状況に係るアンケートの結果からも、特例子会社が単なる「雇用」から「事業価値／非事業価値での貢献」にステップアップしようとしていることが見て取れる

特例子会社： 障がい者雇用の価値に係る成果指標の導入状況と導入意欲

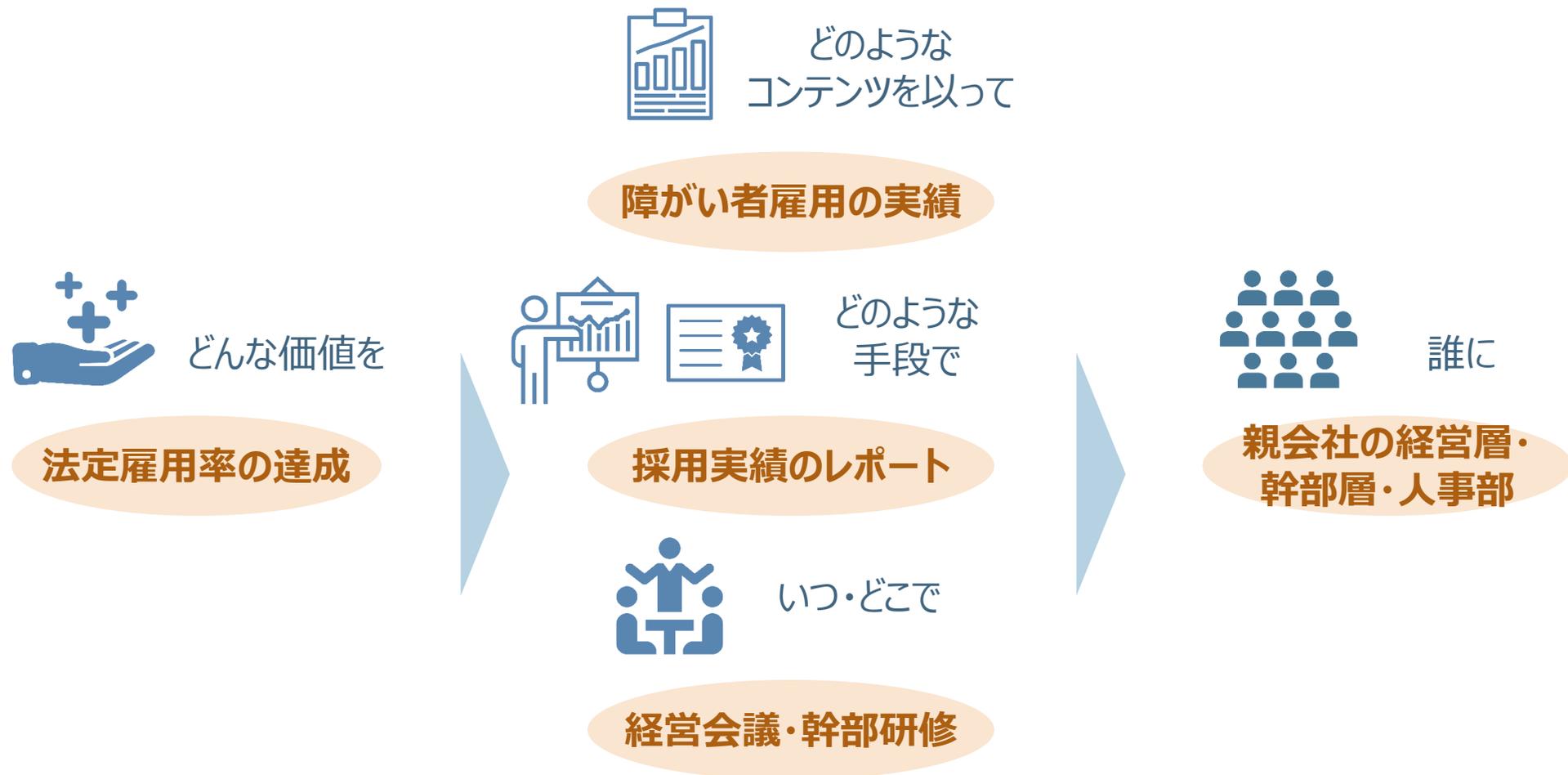
\*上場企業の調査結果はP.42に掲載



## 価値コミュニケーションに起きる変化

これまでは、障がい者の「雇用」に関する価値を、  
経営層・幹部層・人事部に適切に伝えることが出来ていれば問題なかった

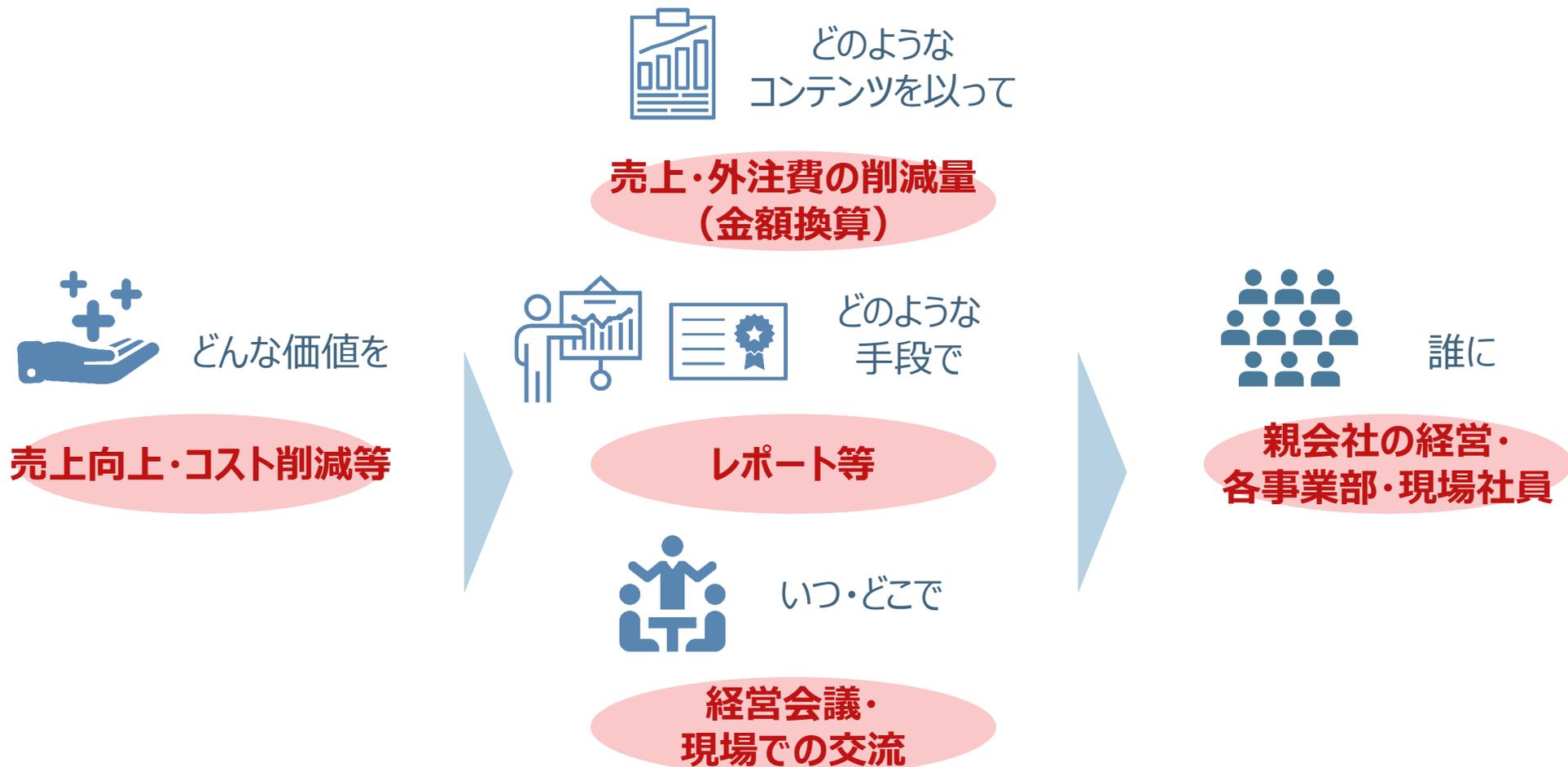
障がい者の「雇用」に関する価値とコミュニケーション（例）



## 価値コミュニケーションに起きる変化

しかし、障がい者の「活躍」による価値を適切に伝えるために、  
従来のコミュニケーションを改善していく必要があるのではないか

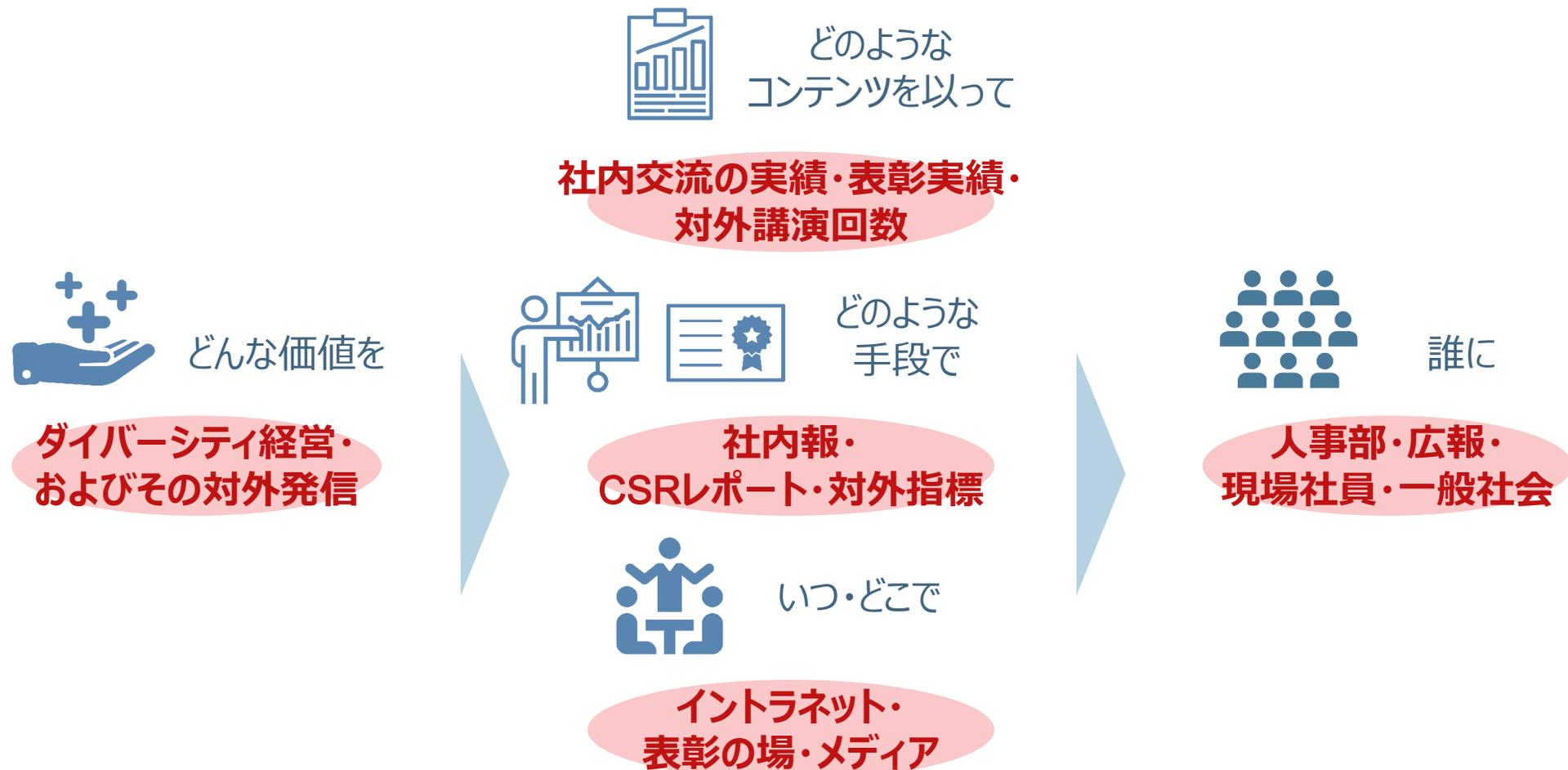
障がい者の「活躍」に関する価値とコミュニケーション（例）： 事業価値の場合



## 価値コミュニケーションに起きる変化

しかし、障がい者の「活躍」による価値を適切に伝えるために、  
従来のコミュニケーションを改善していく必要があるのではないか

障がい者の「活躍」に関する価値とコミュニケーション（例）： 非事業価値の場合



まとめると、下記のようなコミュニケーションの変化が起きる可能性がある

価値の変化に伴うコミュニケーションの変化

	価値	相手	コンテンツ	機会	手段	
「どんな価値を」の変化	法令遵守	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層</li> <li>幹部層</li> <li>本社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>雇用実績</li> <li>法定雇用率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営会議</li> <li>幹部研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社への報告</li> <li>協議、グループワーク等</li> </ul>	コミュニケーションの変化
	事業価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層</li> <li>本社</li> <li>現場社員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上</li> <li>外注費の削減量</li> <li>親会社社員の業務時間削減量</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営会議</li> <li>現場での交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社への報告</li> <li>対面コミュニケーション</li> </ul>	
	非事業価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社</li> <li>現場社員</li> <li>広報</li> <li>一般社会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対外講演回数</li> <li>メディア露出回数</li> <li>表彰実績</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営会議</li> <li>現場での交流</li> <li>イントラネット</li> <li>メディア・表彰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社への報告</li> <li>社内報</li> <li>CSRレポート</li> <li>対外指標</li> </ul>	

では、企業はどのように対応すべきか？



## コミュニケーションの機会、コンテンツ、手段・相手に関する課題について、 様々な工夫により課題を解決できるのではないか

### 障がい者雇用の価値コミュニケーションにおける課題

社外 社内

1

機会がない

- 障がい者雇用の価値を伝える場が十分でない

リソースがない

- その他の課題を解決することで、リソースを確保できる可能性

2

コンテンツがない

- 障がい者雇用の価値を説明し得る成果が十分でない

3

手段・相手がない／分からない

- 特に对外発信において、誰に、どのような手段で価値を発信すべきかが分からない

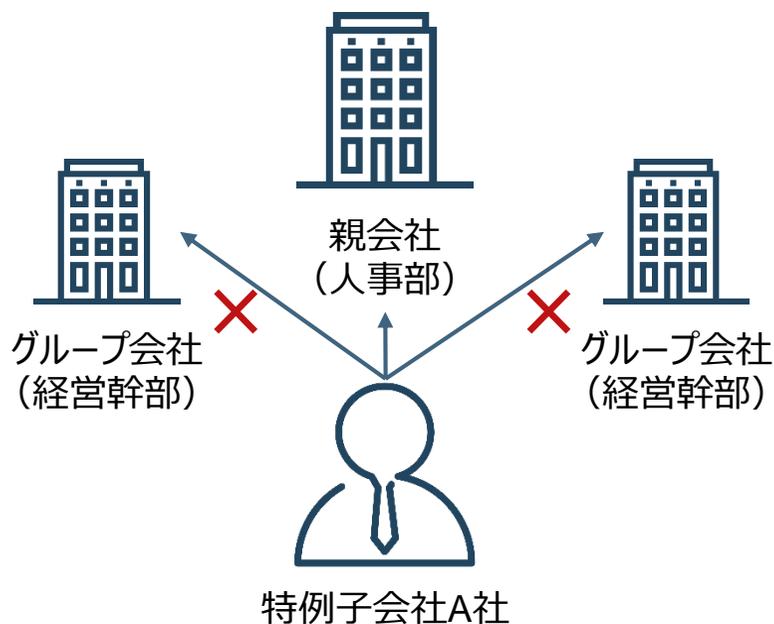
各課題を解決して、  
事業／非事業価値を  
適切に伝えている  
先進事例をご紹介します

## ①機会がない：タスクフォースの組成

特例子会社A社は、親会社からの業務の切り出しを目的としたタスクフォースを組成した。  
これによりステークホルダーの要望を定期的に聞き、価値を発信することが可能

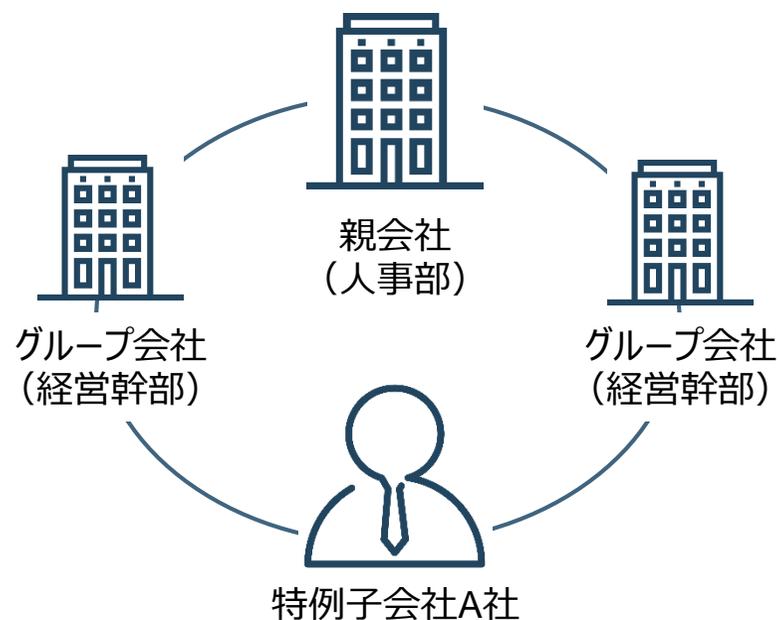
A社：タスクフォースの組成

Before



- 法定雇用率の増加を背景に、障がい者の活躍の場を広げたいが、特例子会社に依頼する方が外注よりもコストがかかることもあり、個別の相談では業務の切り出しが困難

After



- 2014年のタスクフォースの組成により、グループ内の人的リソースを活用することが可能
- 定期的に切り出せる業務が無いかを調査・協議し、経営幹部が意思決定することで業務を確保

## ①機会がない：現場社員との交流

事業価値だけでなく、ダイバーシティ等の非事業価値を伝えるために、現場社員との交流は有効なソリューションになりえる。まずはスモールスタートで始めてはどうか

現場社員との交流に係る事例

業務外におけるコミュニケーション

### 昼食会を開催 (B社)

- そもそも障がい者社員とフランクに話をする機会をもつことで、お互いを知り、理解することが必要
- 昼食会を定期的で開催することで、普段職場が異なる知的障がい者社員と、各事業部との交流を実現

業務におけるコミュニケーション

### 事業部への社員派遣 (C社)

- 本人の希望と、親会社の事業部の受け入れ状況を踏まえてマッチングを行い、特例子会社の障がい者社員を現場に派遣
- 基本的なサポートは本社の現場で行うが、情報は定期的に共有

### グループ企業の事業部に障がい者のチームを組成 (D社)

- 特例子会社と別に、グループ企業に障がい者が活躍するチームを組成
- 数十名単位で障がい者社員の組織を組成することで、事業部のサポート負荷の軽減と、現場社員との交流の両立を推進
- 障がい者の確保が難しい地方の事業所が、グループ企業に業務を発注することで、間接的に障がい者雇用に貢献可能

## ②コンテンツがない

単に自社の取組の成果を相手に伝えるだけでは、自社の価値を適切に説明できない。  
定性・定量に関わらず、発揮すべき価値にもとづいたコンテンツ作成が重要である

コンテンツ作成の方向性（イメージ）

発揮すべき価値にもとづいていないコンテンツ



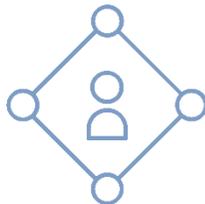
自社が発揮すべき価値  
（例：事業価値）



法定雇用率



売上の  
向上効果



支援学校・  
地域社会との関係性

発揮すべき価値に紐づいていないため、  
「ハズレ」のコンテンツが存在

発揮すべき価値にもとづいたコンテンツ



自社が発揮すべき価値  
（例：事業価値）



コストの  
削減効果



売上の  
向上効果



新規事業・  
イノベーション実績

発揮すべき価値に応じたコンテンツを  
準備することで、相手の納得感を醸成

## 本日は、より説明力が高い、定量的なコンテンツの確立に関する事例をご紹介します

障がい者雇用の価値を伝えるコンテンツの分類

コンテンツによる価値の説明力

価値に紐づいた  
コンテンツ（定量）

価値に紐づいた  
コンテンツ（定性）

個別の取組の成果

- 事業価値、非事業価値に関する活動の成果を数値化したもの
- 例) KPIの設定や非財務価値の定量化 等

- 自社が発揮すべき価値やビジョンに紐づいていない取組の成果
- 例) 事業価値が求められている場合の地域住民との交流 等

- 自社が発揮すべき価値に紐づいた、定性的な活動やその成果
- 例) 地域交流が求められる場合の地域住民との交流
- 例) CSRに関する価値が求められる場合の対外講演 等

## ②コンテンツがない： 事業価値の数値化と活用

# B社は、業務受託時に、障がい者社員が行った業務による現場社員の作業時間の削減効果、外注費の削減効果を定量化して提示している

B社：事業価値の数値化と活用

業務受託時・・・



### B社の取組

- 障がい者社員が行う業務により、「社員の作業時間がどれだけ削減されるのか」を定量化
- 「外注費がいくら削減されるのか」についても、併記

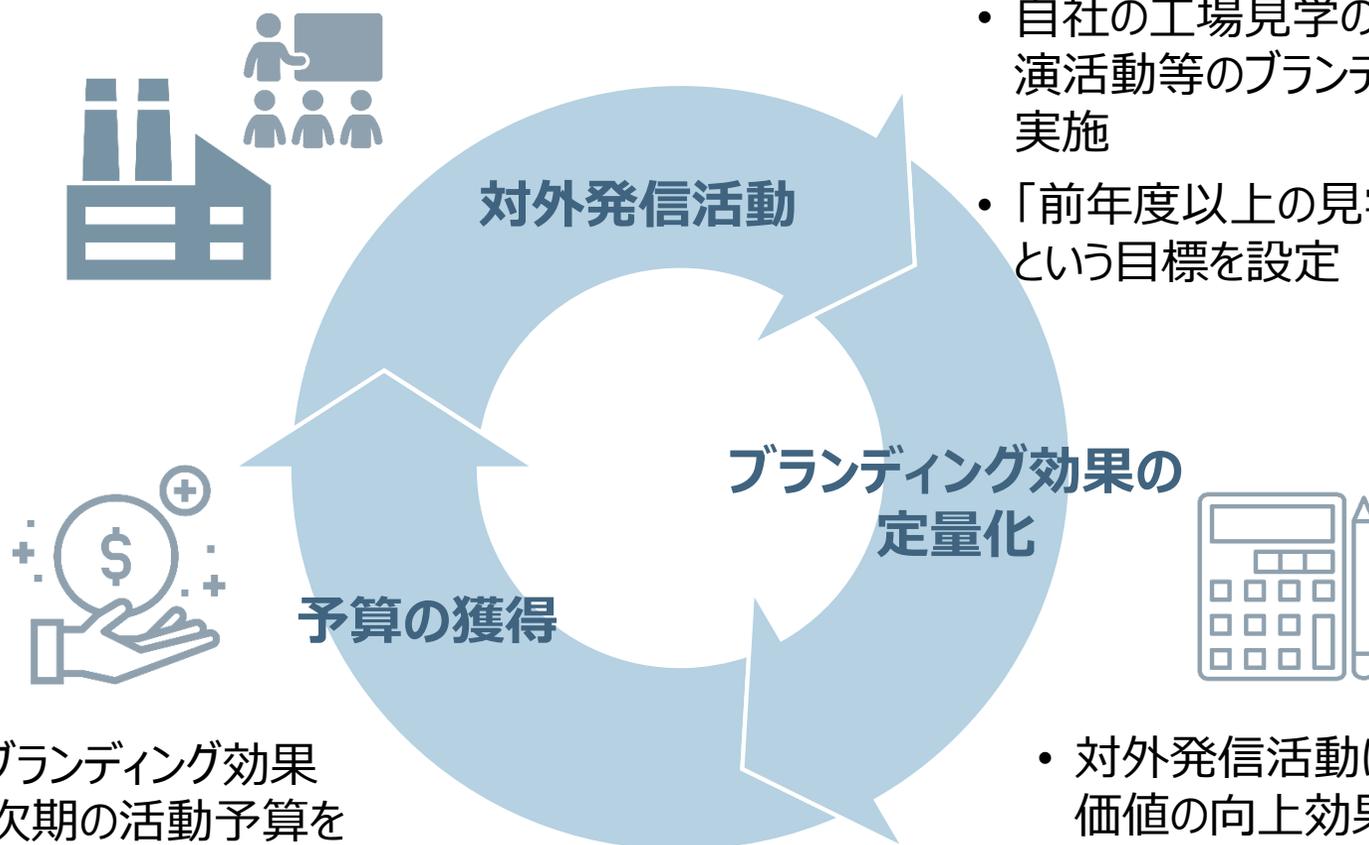
### コンテンツとしての活用可能性（NRI仮説）

- 障がい者社員の業務による事業価値を定量化することで、社内（経営・各事業部）における価値コミュニケーションに活用

## ②コンテンツがない： 非財務価値の定量化

D社は、工場見学の受け入れや対外講演活動によるブランディング効果を、独自の計算により定量化し、対外発信活動のための予算を確保している

D社：ブランディング効果の定量化による活動予算の確保



- 自社の工場見学の受け入れや講演活動等のブランディング活動を実施
- 「前年度以上の見学件数達成」という目標を設定

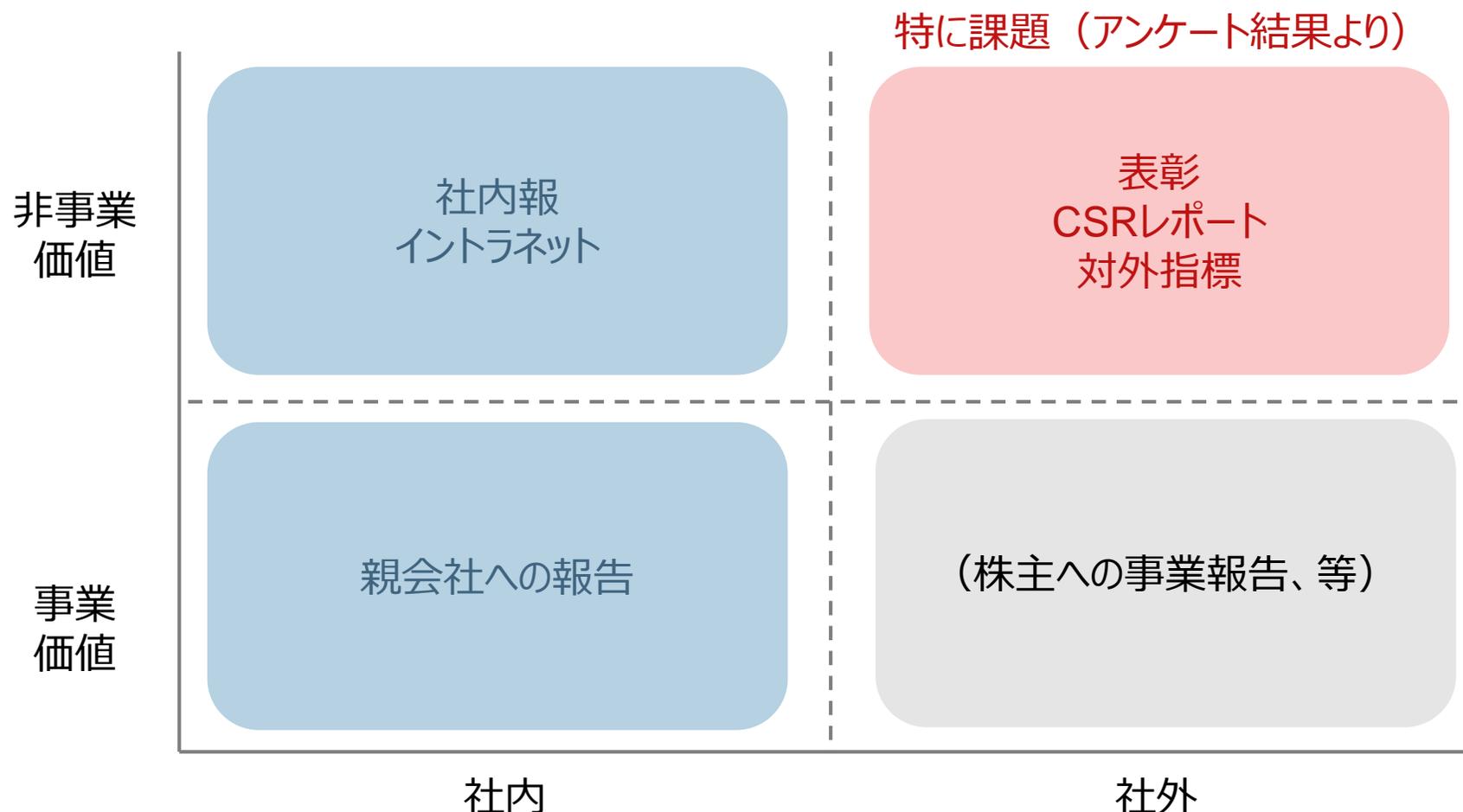
- 定量化したブランディング効果をベースに、次期の活動予算を確保

- 対外発信活動によるブランド価値の向上効果を、独自の計算式に基づき、定量化

③手段・相手がなく／分からない

社内に向けた発信手段には各社が取り組んでいるものの、社外に向けた発信が課題となっている。社外発信を活用することで、自社の取組の客観的な評価や社内への発信が可能

障がい者雇用の価値を伝える手段（例）



### ③手段・相手が無い／分からない： 対外指標の活用

## 米国では、障がい者雇用に関する取組をスコアリングする格付けが存在する

### DEI (Disability Equality Index) の概要



#### 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 the scored 80%

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

#### 作成者・運営主体

- 米国障がい者協会 (AAPD)
- 米国ビジネスリーダーシップネットワーク (USBLN)

#### 格付けの目的

- 障がい者雇用に関する企業の取組の定量評価により、企業の適正な評価・改善をサポートすること

#### 評価方法

- 企業が、障がい者雇用の取組に関する質問に回答し、レポートを提出
- 評価は年に1度行われ、障害者雇用の取組が100点満点で評価される

#### 参加企業のメリット

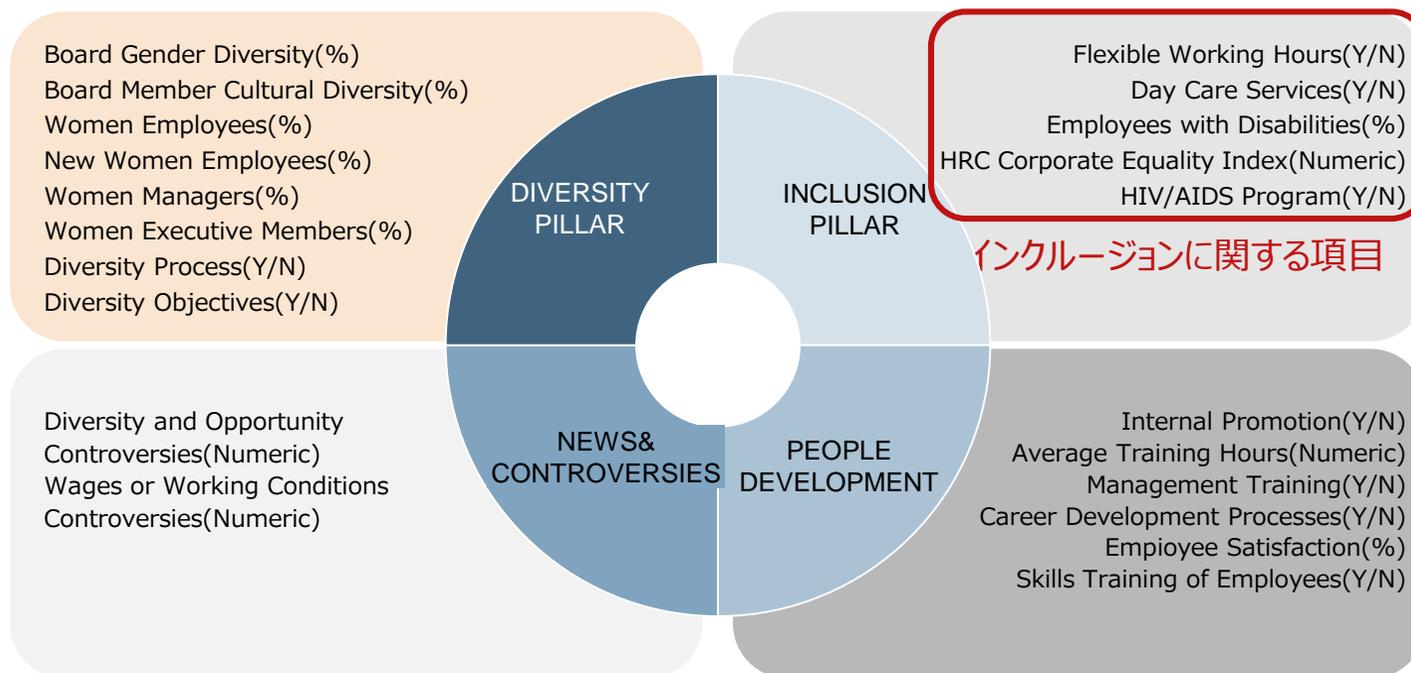
- メディア、DEIウェブサイト等による広告・ブランディング
- 改善に向けたコンサルティングによる知見の獲得
- 参加企業同士のネットワーク形成

### ③手段・相手が無い／分からない： 対外指標の活用

## ESG指標に係るデータベースをもとに、 ダイバーシティ&インクルージョンを投資指標に昇華する動きがある

- ESGデータベースに蓄積されている400種類を超える指標から、24指標をスコアリングに用いて、ダイバーシティ、インクルージョンを含む4つの視点で25点ずつ、合計100点で評価される
- 外資企業がトップ100企業の大半を占めているものの、一部の日本企業もランクインしている  
(第24位：花王、第80位：ソニー、第88位：東芝)

### D&I Indexの評価項目



### ③手段・相手がなく／分からない： 対外指標の活用

現状では、日本で対外指標は普及していないが、指標を上手く活用することで、自社の取組を客観視する機会になり、その結果が価値を伝えるコンテンツにも繋がりが得る

#### 障がい者雇用における対外指標活用に関するヒアリング結果

- 当社ではESGをはじめ対外指標等を活用しているが、その位置づけは、**企業価値や取組を客観的に評価してもらい、自社の取組に関するビジョンを具現化するツール**である
- 自社の活動が自己満足で終わらないために、こうした**指標や表彰を活用することで、活動の改善や、社員のモチベーション向上に繋がると**考えている



D社の人事担当者

- ESG指標が普及する中でD&I Index等を活用して高みを**目指すことで、自社の取組をさらに発展**させることについては、ポジティブに捉えている
- 一方で、**こうした指標の評価が自社の価値観やプライオリティからかけ離れていれば、それを必ずしも重視し、活用する必要はない**と考えている



E社の人事担当者

#### 障がい者雇用における対外指標の活用の可能性



特例子会社

ダイバーシティ経営・障がい者雇用のビジョンを具現化

フィードバック・さらなる改善（価値の向上）



親会社

客観的な「物差し」としての対外指標活用

客観評価・グローバルプレゼンス向上の機会の提供



対外指標・表彰等の外部リソース

# 本日のまとめ



# 本日は、障がい者雇用の価値とそのコミュニケーションについて、 現状、もたらされる変化、企業に求められる対応の方向性についてご紹介した

本ご紹介した内容

1

## 障がい者雇用の価値と コミュニケーションの現状

- 法定雇用率達成等、「雇用」による価値の発揮が上位に挙げられている
- コミュニケーションの相手は、親会社の経営層と支援機関がメインで、相手に偏りがある状態である
- 障がい者雇用の価値のコミュニケーションにおける課題として、機会・リソース・手段の不足等が主な課題として挙げられている

2

## 価値コミュニケーションに 起きる変化

- 法定雇用率の上昇、非財務指標の注目等の外部環境の変化に伴い、障がい者雇用の価値を、「雇用」から「活躍」に転換していくことが求められる
- 発揮すべき価値の変化に伴い、コミュニケーションの在り方（誰に・どのようなコンテンツを以って・いつ・どこで・どのような手段で）に変化が生じる

3

## 企業に求められる 対応の方向性

- 以下により、コミュニケーションの課題を解決し、障がい者の「活躍」による価値を適切に伝えることができる
  - タスクフォースの組成・現場社員との交流（機会の充実）
  - 事業価値／非事業価値の定量化（コンテンツの充実）
  - （物差しとしての） 対外指標の活用（手段の充実）

## 本日のまとめ

# いま一度、障がい者雇用の価値とそのコミュニケーションの在り方について、 チェックしてみてください

### 障がい者雇用の価値とコミュニケーションに関するチェックシート

分類	チェック項目	チェック欄
「どんな価値を」	・ 親会社が、障がい者雇用に期待している価値が何かを把握しているか？	
	・ 障がい者雇用が発揮すべき価値について、定期的に見直しを行っているか？	
「誰に」	・ コミュニケーション相手に偏りはないか？	
	・ 発揮すべき価値により、誰にコミュニケーションを取るべきかを把握しているか？	
「いつ・どこで」	・ 経営に対して、障がい者雇用の価値を伝える場は設定できているか？	
	・ 現場（事業部）の社員と交流できる場は設定できているか？	
「どのようなコンテンツを以って」	・ 事業価値・非事業価値の発揮について、何らかの方針・ビジョンがあるか？	
	・ 一部の事業価値・非事業価値について、定量化する仕組みはあるか？	
「どのような手段で」	・ 障がい者雇用の価値を伝える手段が確保できているか？	
	・ 対外発信等の客観評価に基づいて、社内でコミュニケーションできているか？	

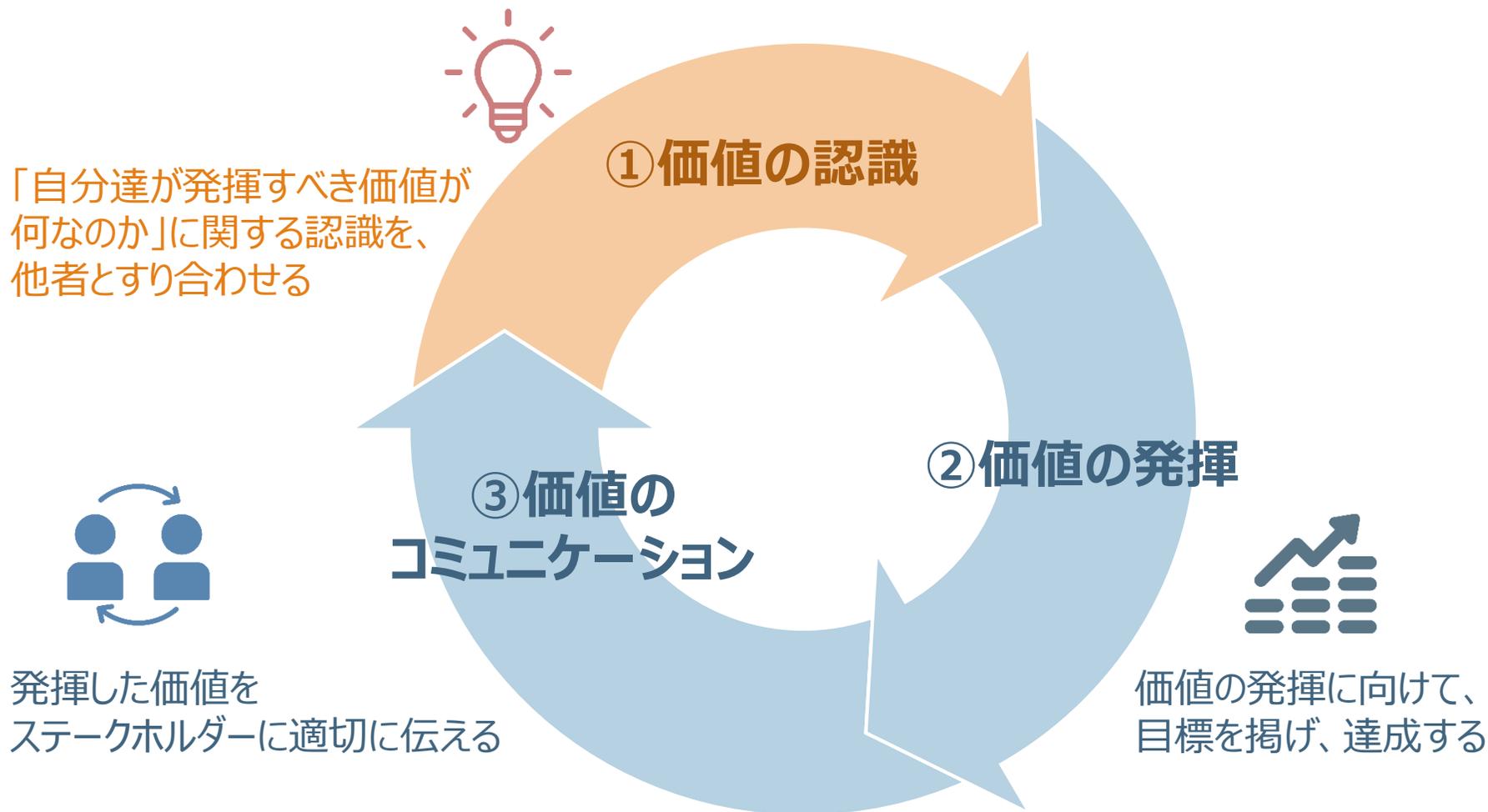
さいごに...



さいごに

## 価値のコミュニケーションの前提として、 「自分達が発揮すべき価値が何なのか」を正しく認識する必要がある

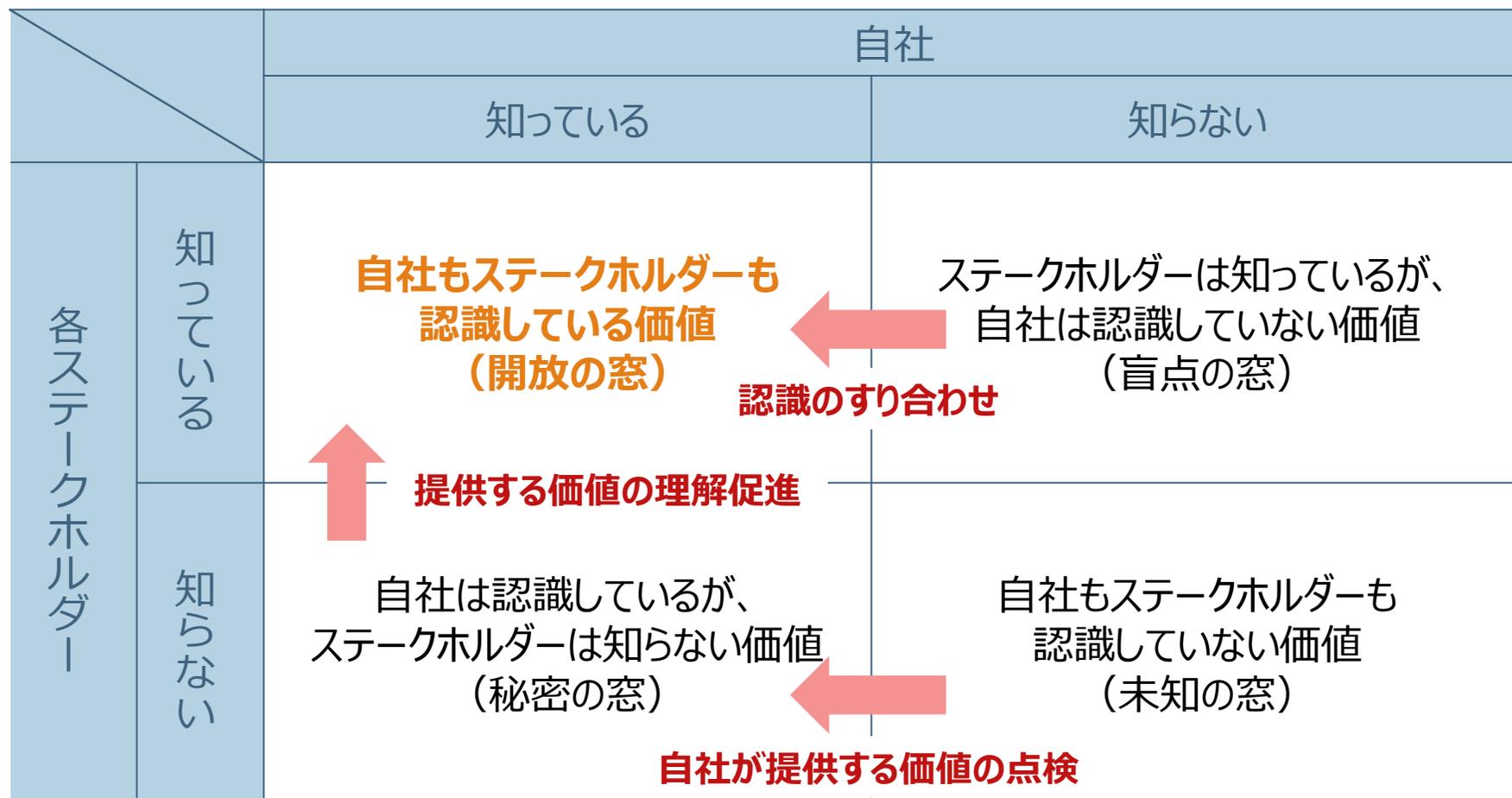
障がい者雇用の価値向上のためのサイクル



さいごに

## 自社と他社で、認識のギャップが存在する価値について、 ステークホルダーと認識をすり合わせるためのコミュニケーションも必要になる

障がい者雇用の価値に関する認識のギャップ：「ジョハリの窓」

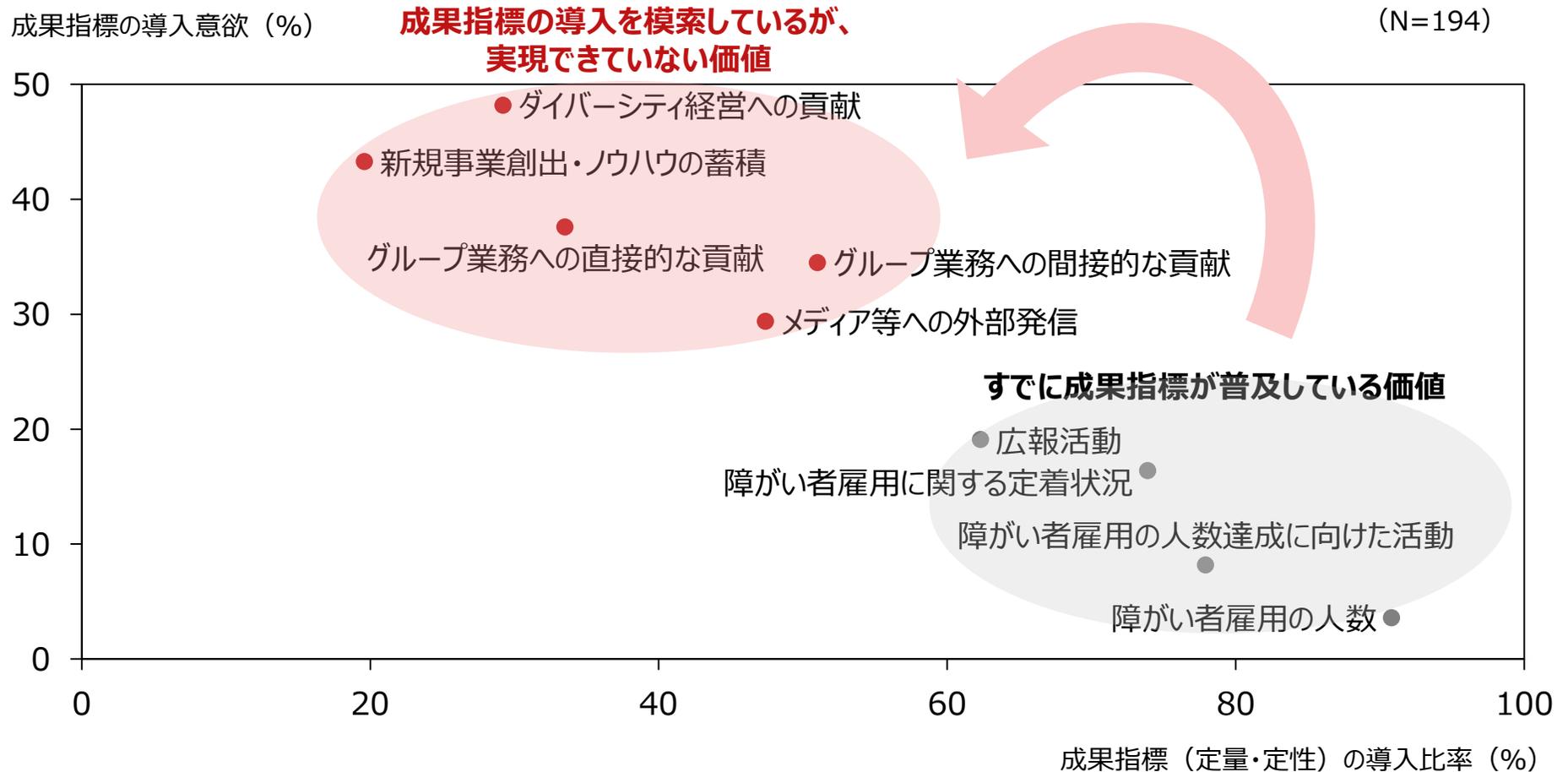


さいごに

## 特例子会社が単なる「雇用」から「事業価値／非事業価値での貢献」にステップアップしようとしていることが、今年度の調査から確認できた

特例子会社： 障がい者雇用の価値に係る成果指標の導入状況と導入意欲

\*上場企業の調査結果はP.42に掲載



## 事業価値だけでなく非事業価値を継続的に発信することが重要ではないか

障がい者雇用における非事業価値発信の重要性

### 事業価値

- 障がい者雇用の「活躍」を実現し、また企業としての競争力を維持するために、**企業としての事業価値（売上やコストダウン）は重要な要素となる**
- 一方、事業価値での貢献だけを追求しては、親会社から「機能子会社」として見られ、**コスト競争力で外注と比較されてしまい、価値を認められなくなる可能性がある**



### 非事業価値

- 事業価値だけでなく、**特例子会社“だからこそ”発揮できる価値による貢献（地域社会への貢献、ダイバーシティ経営への貢献等）**を、主体的に打ち出すべき
- **現場社員との交流や価値の定量化、対外指標の活用等**により、障がい者雇用の本来の価値を持続的に打ち出すことが可能ではないか

**NRI**

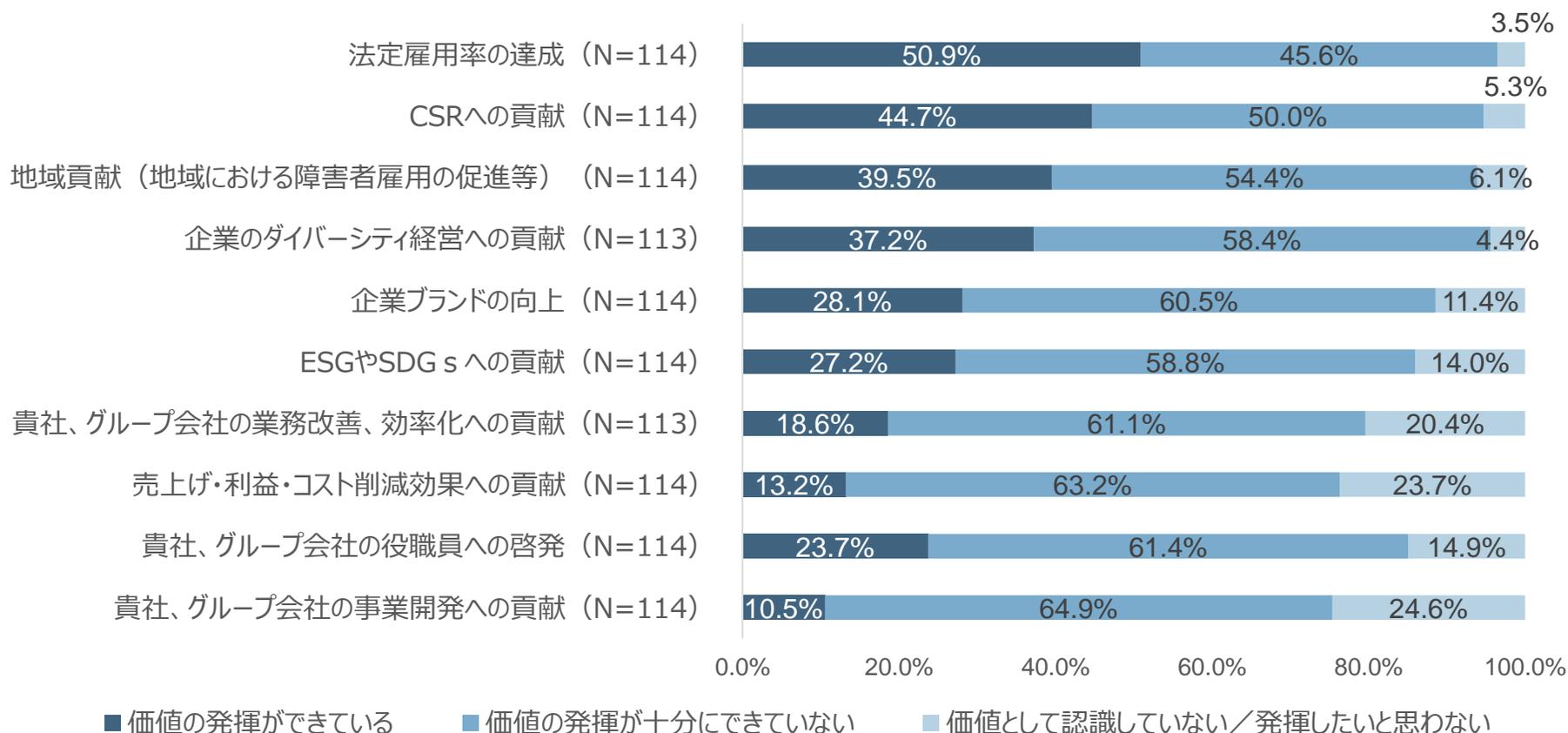
未来創発

**Dream up the future.**

## 障がい者雇用の価値とコミュニケーションの現状：「どんな価値を」

# 傾向自体は特例子会社に類似しているものの、CSRや地域貢献をはじめ、全体的に「価値の発揮ができていない」と感じている割合が低い

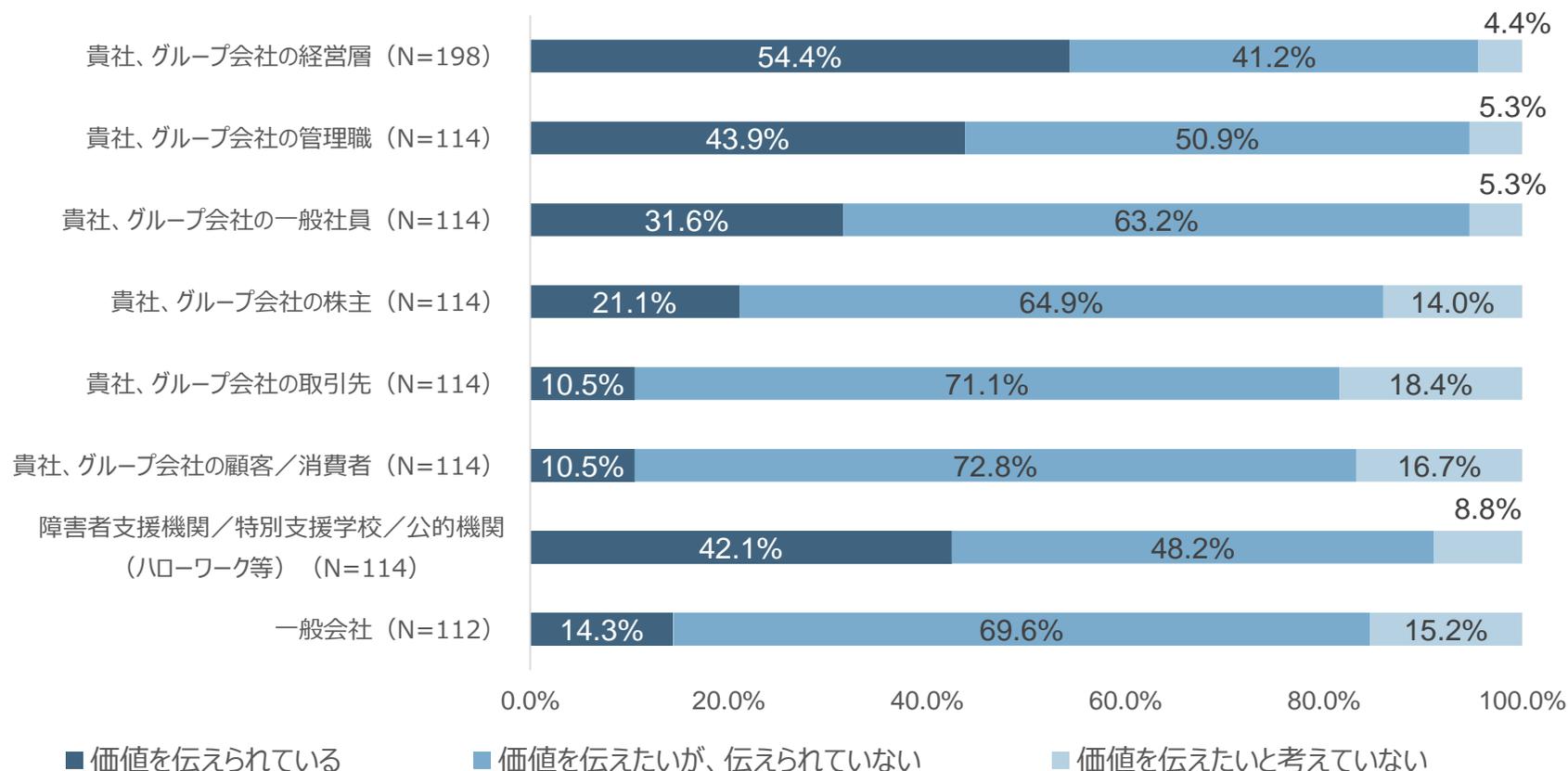
### 上場企業： 障がい者雇用の価値の発揮に関する認識



## 障がい者雇用の価値とコミュニケーションの現状：「誰に」

傾向自体は特例子会社に類似しているものの、経営層・支援機関をはじめ、全体的に「価値を伝えられている」と感じている割合が低い

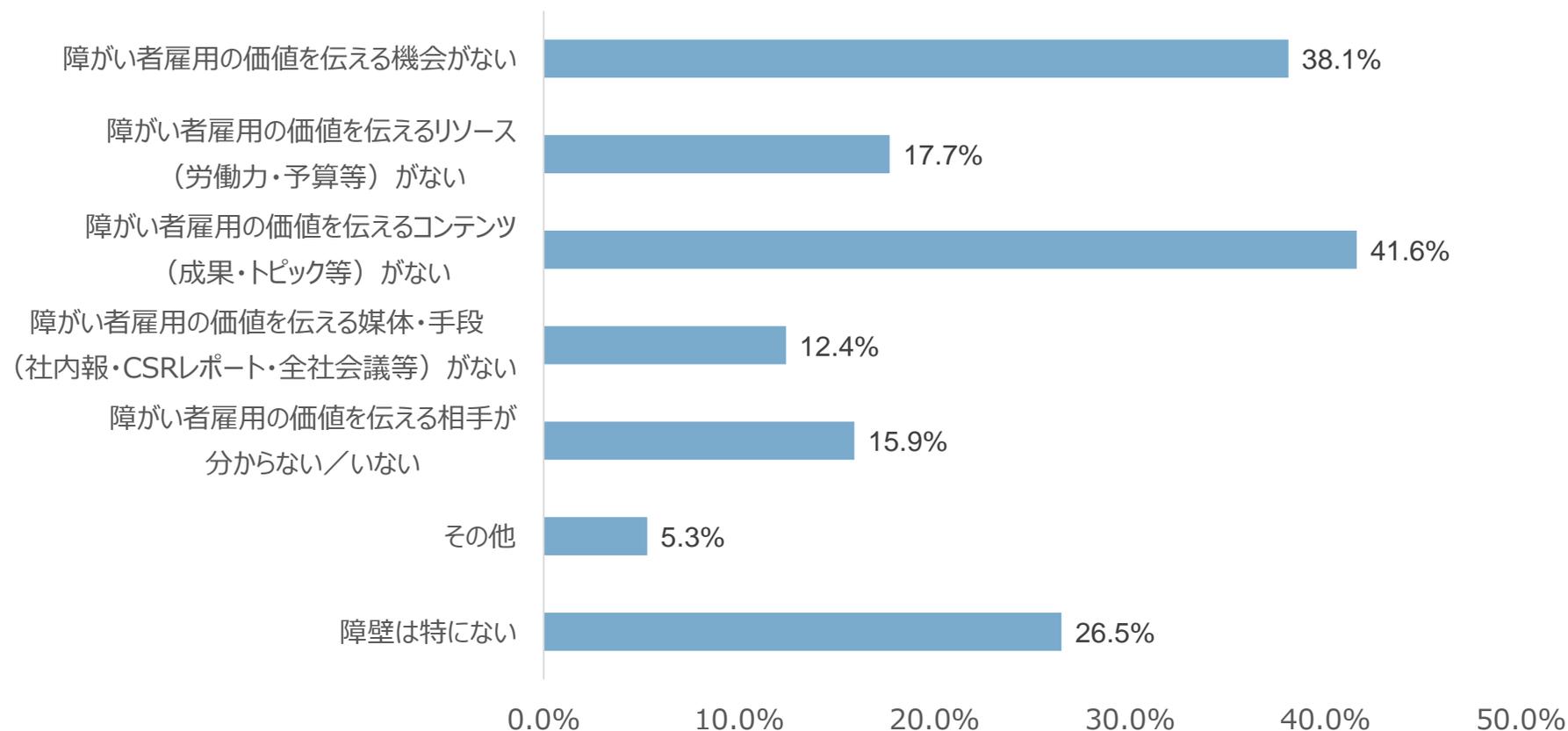
### 上場企業： 障がい者雇用の価値のコミュニケーション状況



## 上場企業では、コンテンツ不足を課題としている割合が特例子会社に比べて多い

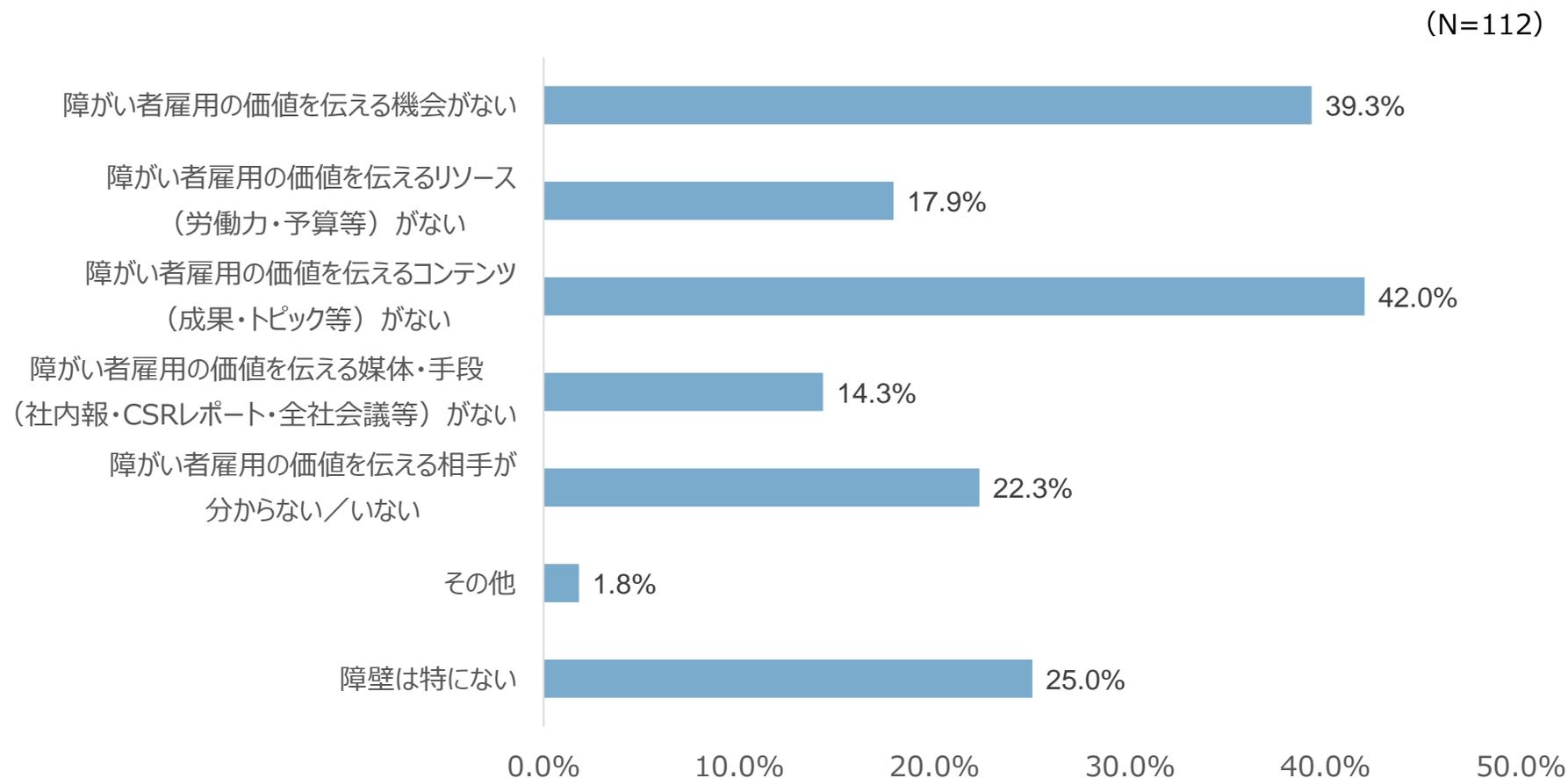
### 上場企業： 社内ステークホルダーに対するコミュニケーションの障壁

(N=113)



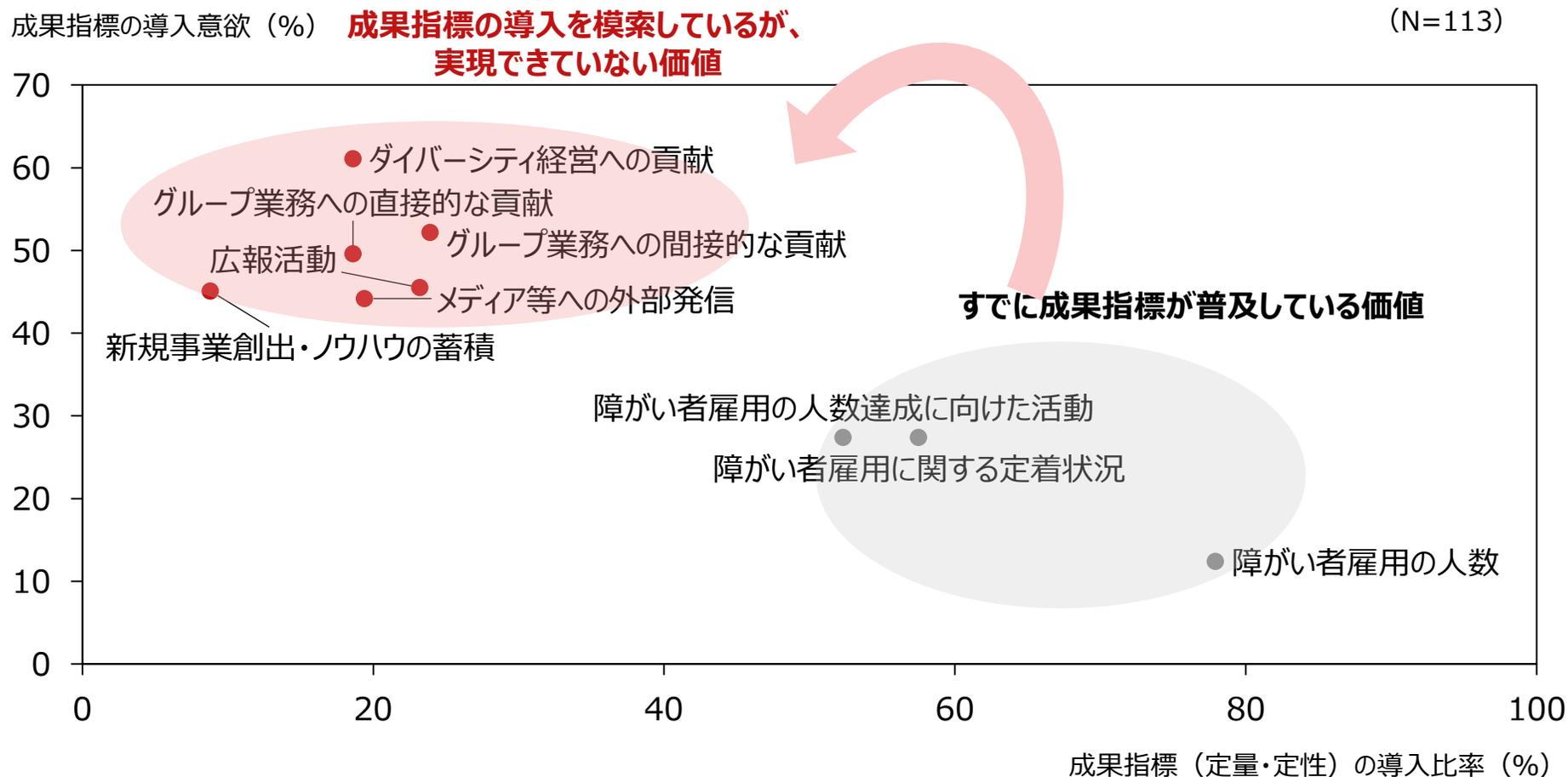
## 社外コミュニケーションの障壁についても、同様の傾向が確認できた

上場企業： 社外ステークホルダーに対するコミュニケーションの障壁



# 特例子会社と同様、障がい者の「雇用」から「活躍」にステップアップしようとしていることが見て取れる

## 上場企業： 障がい者雇用の価値に係る成果指標の導入状況と導入意欲



**NRI**

未来創発

**Dream up the future.**