

資料 1

第6回 障がい者雇用に関する経営・マネジメントセミナー 「With/ Afterコロナの障がい者雇用の経営マネジメント」

コロナ禍による障がい者雇用への影響と今後備えるべき経営リスク ～国内調査から見た「水面下」のリスク～

笹澤恵

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

2020年12月1日



01 はじめに

02 新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

03 「水面下」に潜む障がい者雇用のリスク

04 おわりに

1. はじめに

1. はじめに

新型コロナウイルスの発生により、障がい者雇用は大きな打撃を受けた

■ 新型コロナウイルスの発生により、皆様の企業・組織でも様々な影響を受けたのではないのでしょうか？

- 感染の恐れから、社員の出勤を停止せざるを得なく、
開店休業状態



- 取引先が操業停止し、
業務量が激減した



- 新型コロナウイルス関連倒産が
全国で656件判明。
※2020年10月28日時点
- この期間中に倒産した
特例子会社もいる

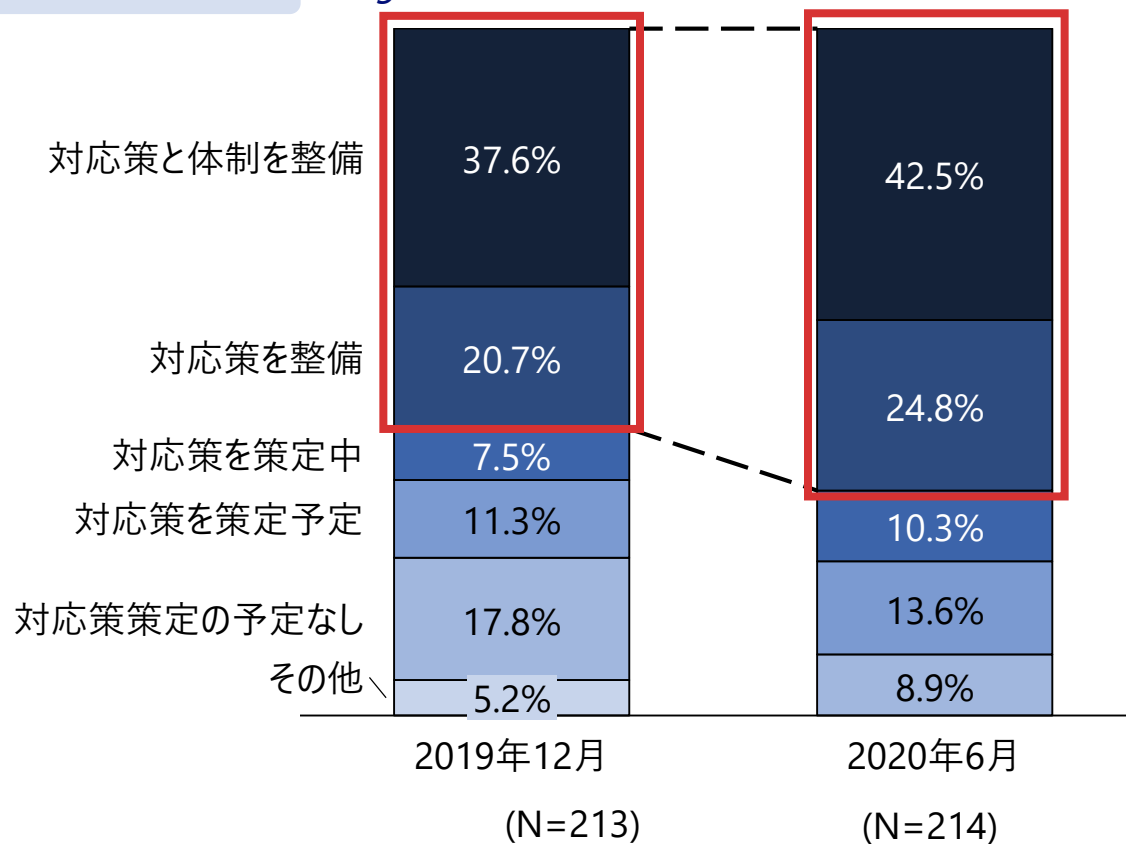


新型コロナウイルス流行後、自然災害や感染症への備えに対する関心は高まっている

新型コロナウイルス流行以前・以後の自然災害や感染症への対応策の策定状況

特例子会社

Single Answer



出所) NRI・NRIみらい「障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査」(2020年8月実施)

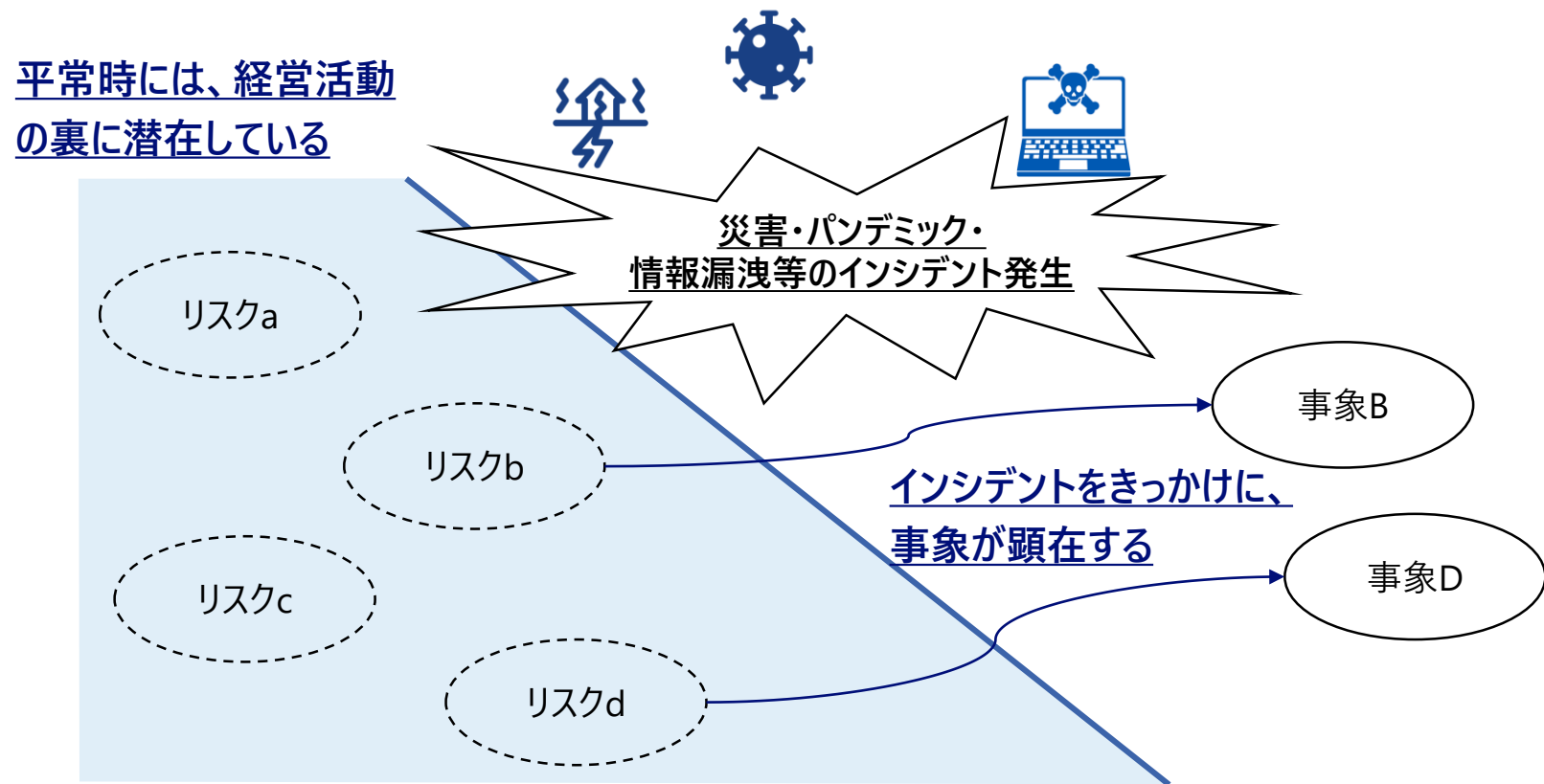
*2020年6月の状況については、「その他」を含めずに調査実施

1. はじめに

コロナを契機に障がい者雇用の“リスク”について考える必要があるのでは？

- リスクとは、「何らかのインシデントが発生した際に、企業・組織の経営に影響が及ぶ事象が発生する可能性がある状態」を指す

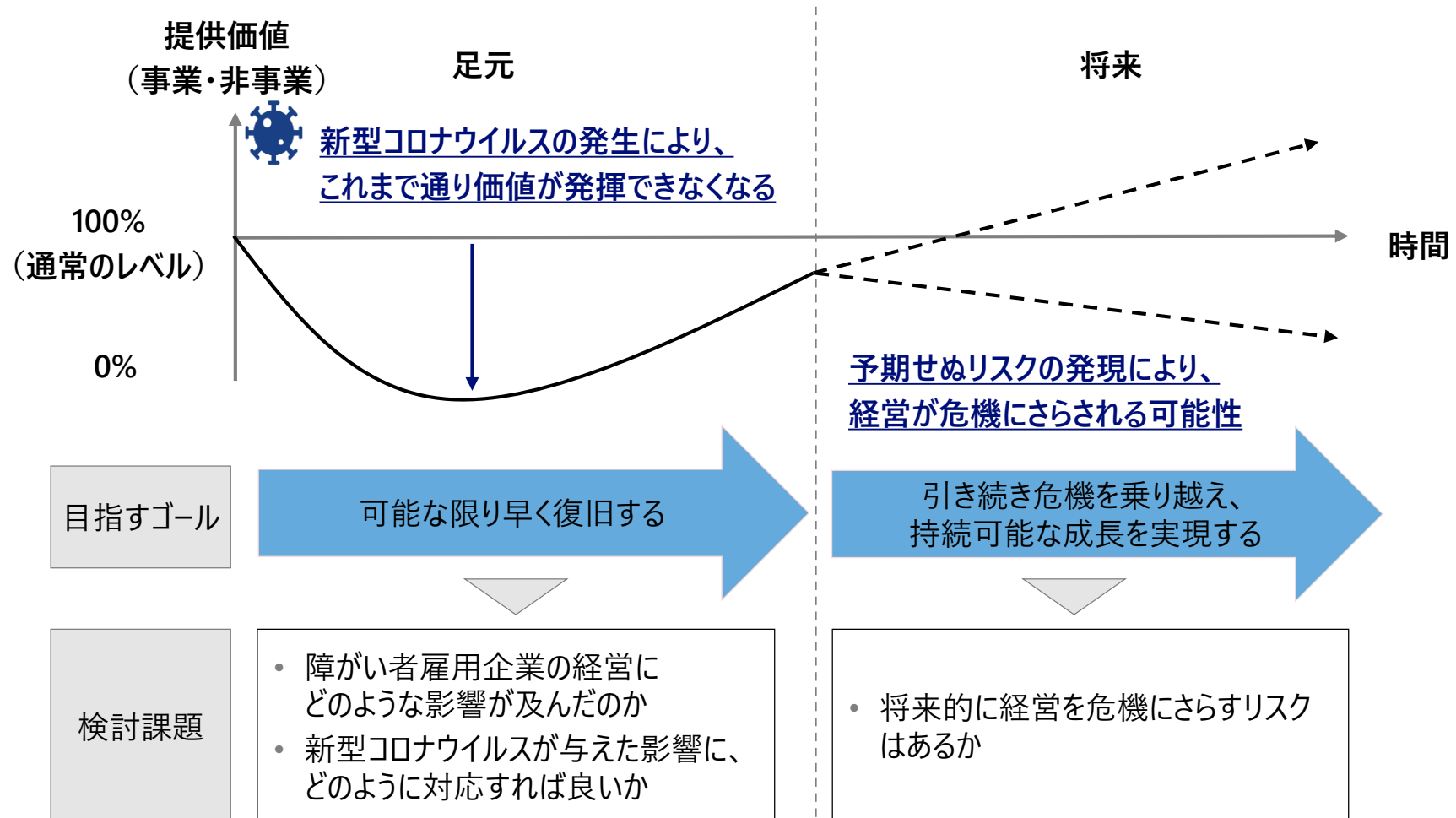
リスクの定義



1. はじめに

新型コロナウイルスの発生により、障がい者雇用が足元で直面した状況と、今後発現する可能性のある経営上のリスクについて検討する

本パートの検討範囲



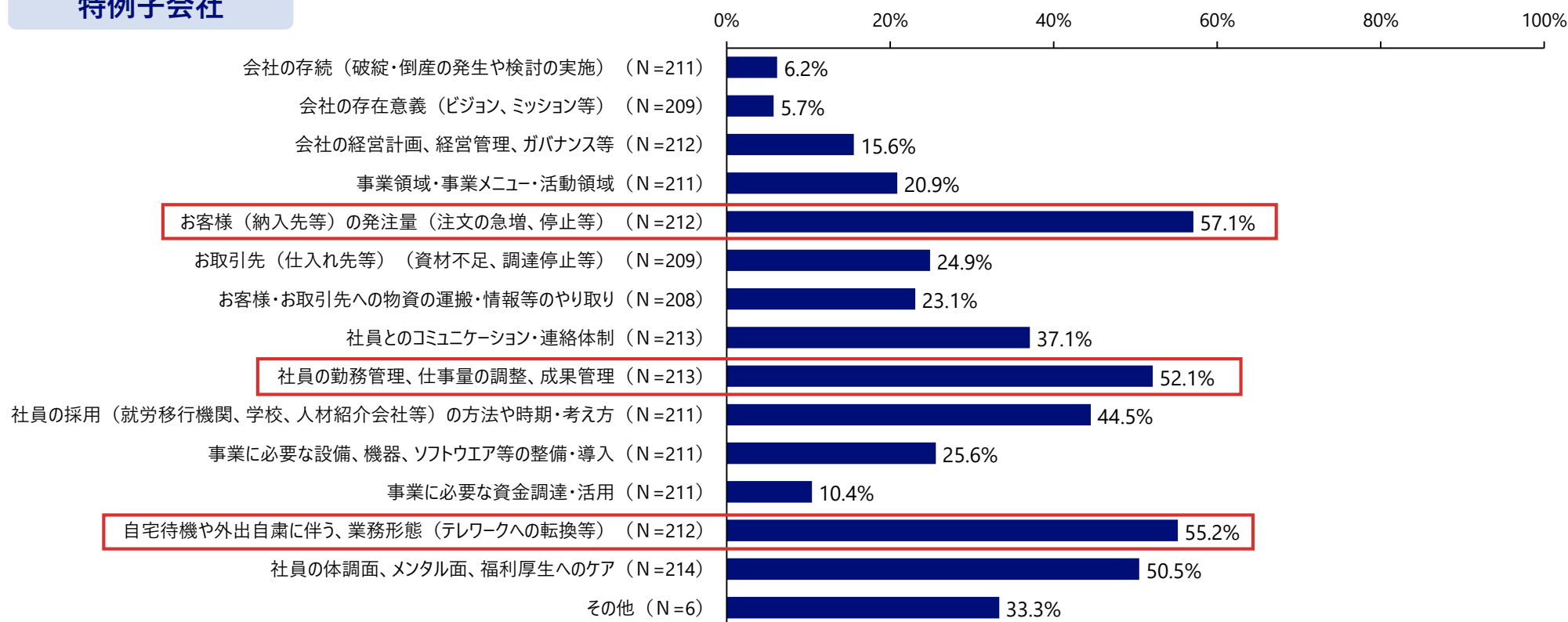
2.新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

2.新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

新型コロナウイルスは、参加者の皆様の企業・組織に、様々な影響を及ぼしたのではないかと。特に直近では、皆様の売上や労務管理、業務手順に影響が出ているのではないかと。

新型コロナウイルスが、特例子会社のどのような側面に影響を与えたか（項目毎に回答）

特例子会社



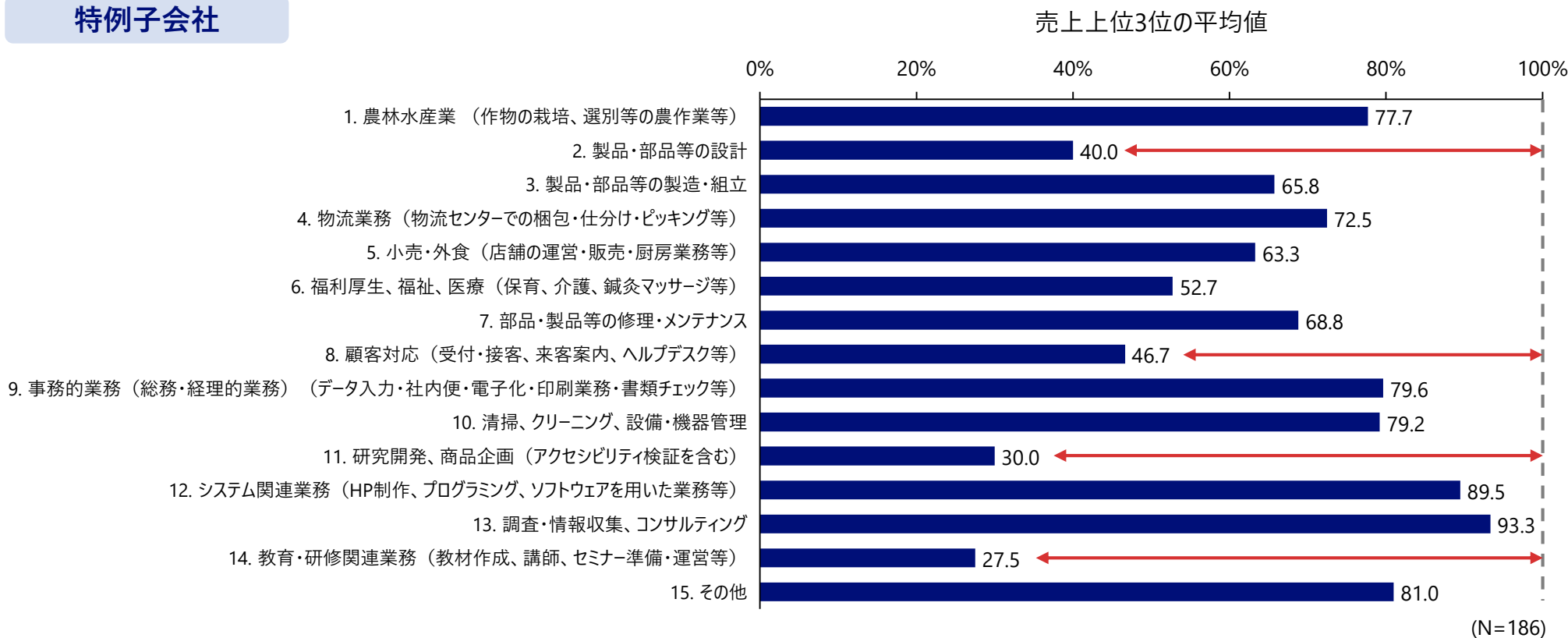
2.新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

新型コロナウイルスにより、全ての事業ドメインで売上が減少した

- 接触を伴う業務（顧客対応）、比較的緊急性の低い業務（研究開発・教育研修関連等）において、売上が大きく減少している。

売上上位3業務における新型コロナウイルスの影響による売上変化 ：2019年6月時点の売上を100とした時の2020年6月時点の値

特例子会社

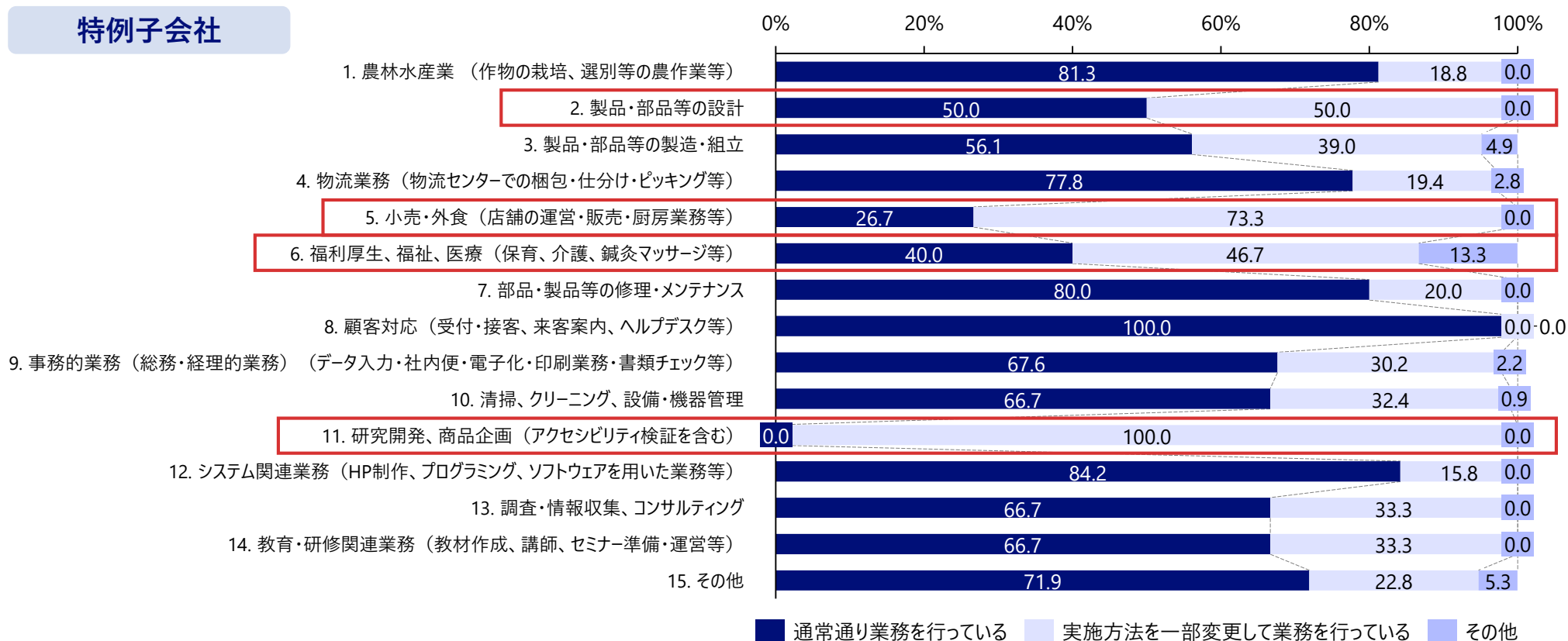


2.新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

新型コロナウイルスにより、一部の企業では業務の実施方法を変更した

- 接触を伴う業務（製品・部品等の設計、小売・外食、福利厚生・福祉・医療、等）において、実施方法を変更した割合が高い。

売上上位3業務における新型コロナウイルスの影響による実施方法の変化 ：2019年6月時点の状況と比較した2020年6月時点の状況

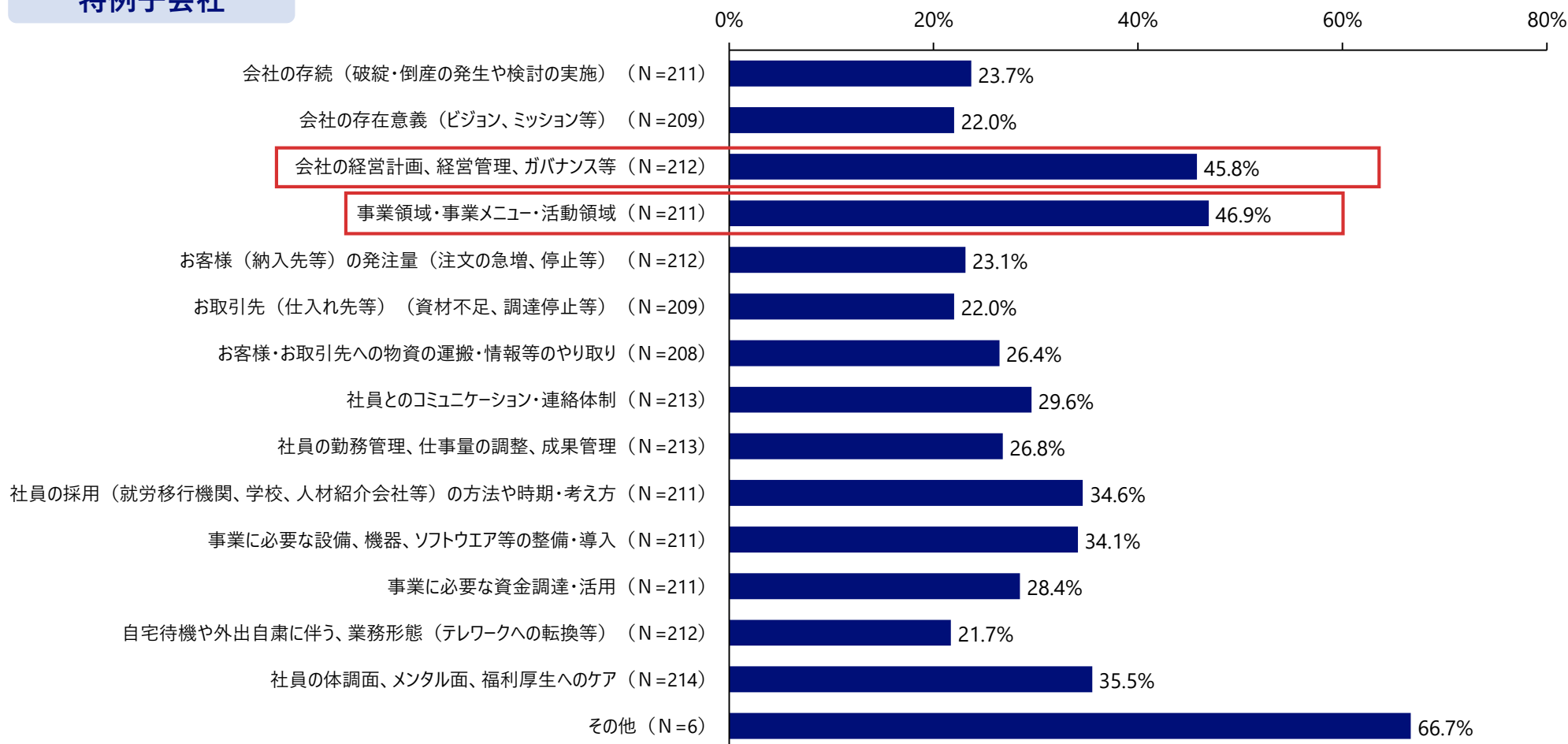


2.新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

将来的には、事業ドメインや会社の存在意義への影響が危惧されているのではないか。

新型コロナウイルスが、今後特例子会社のどのような側面に影響を与えるか（項目毎に回答）

特例子会社

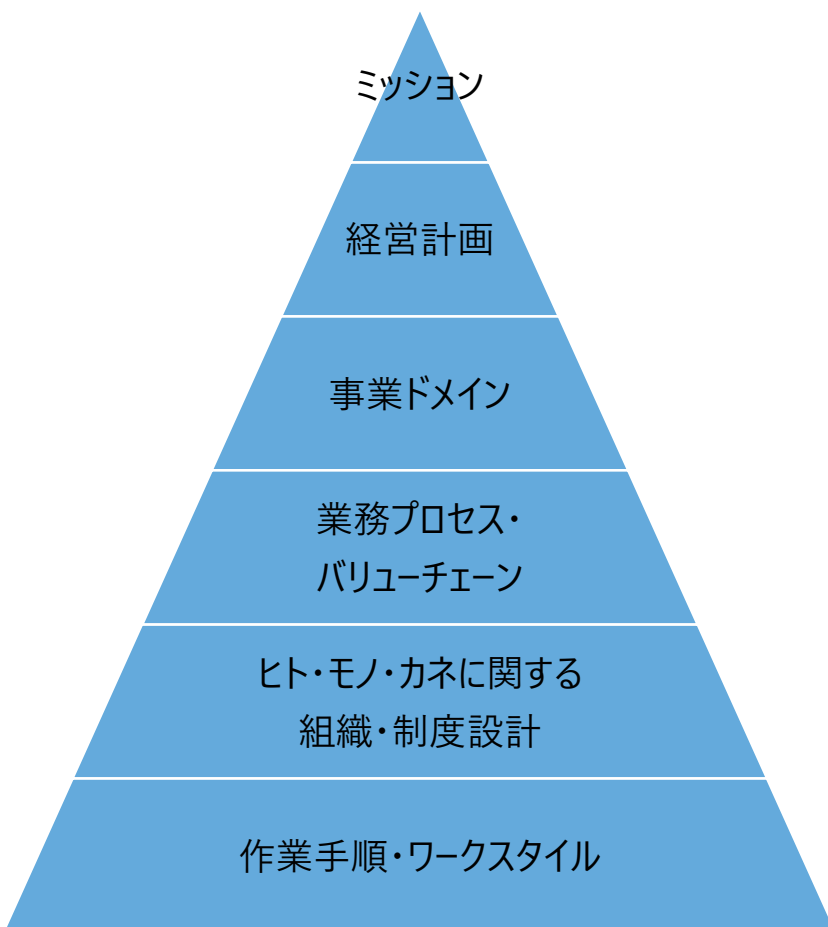


2.新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

コロナの影響は時間とともに企業の経営レベルに推移していくと考えられている

企業の経営レイヤーにおける新型コロナウイルスの影響の移り変わり

特例子会社



影響の例

既に影響があった

今後影響がある

- 会社の存在意義（ビジョン、ミッション等）

6.2%

22.0%

- 会社の経営計画、経営管理、ガバナンス等

15.6%

45.8%

- 事業領域・事業メニュー・活動領域

20.9%

46.9%

- お客様（納入先等）の発注量（注文の急増、停止等）

57.1%

23.1%

- 社員の勤務管理、仕事量の調整、成果管理

52.1%

26.8%

- 自宅待機や外出自粛に伴う、業務形態（テレワークへの転換等）

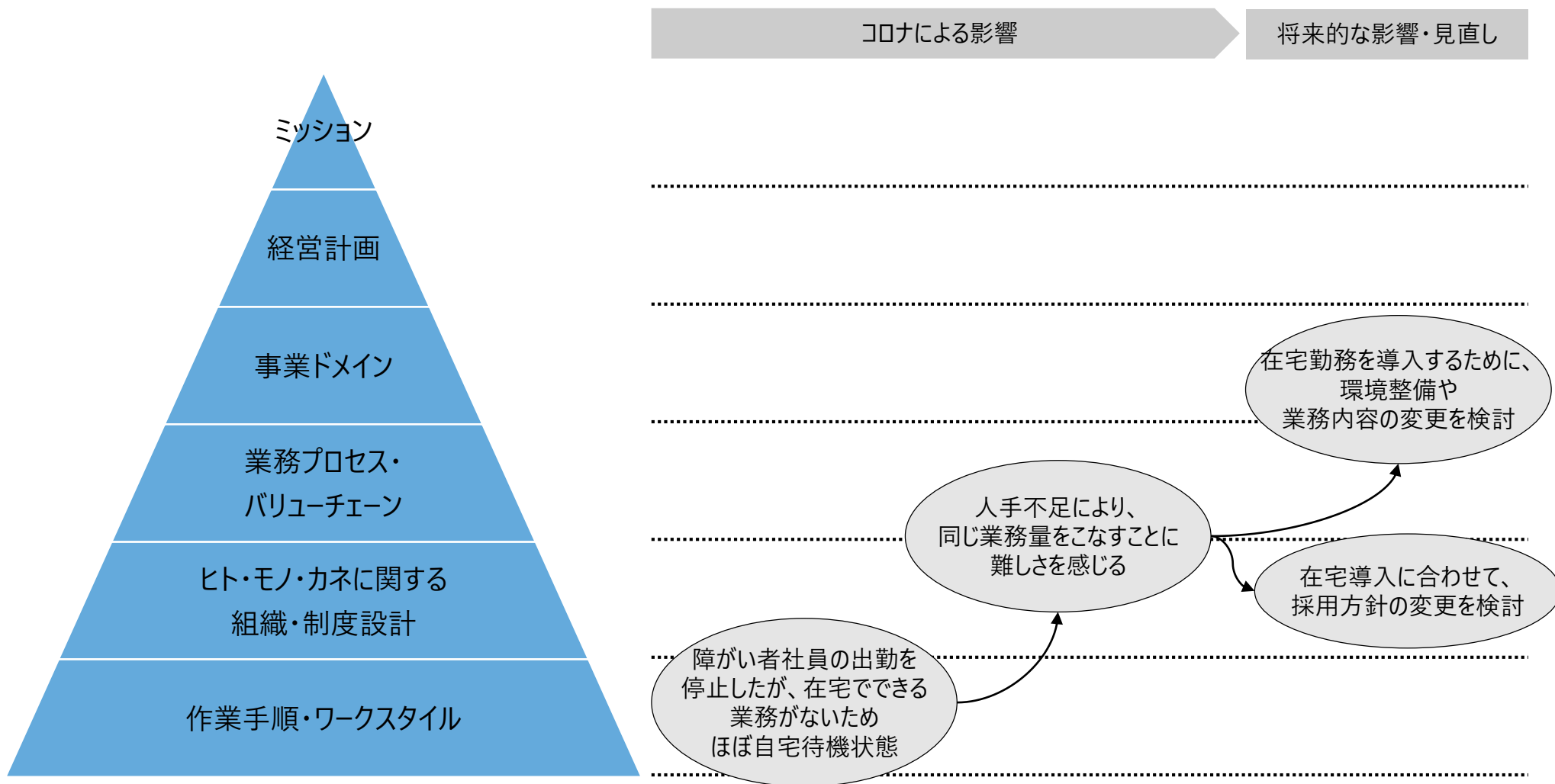
55.2%

21.7%

2.新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

柔軟な働き方の必要性を感じ、今後の働き方や事業内容を見直すケース

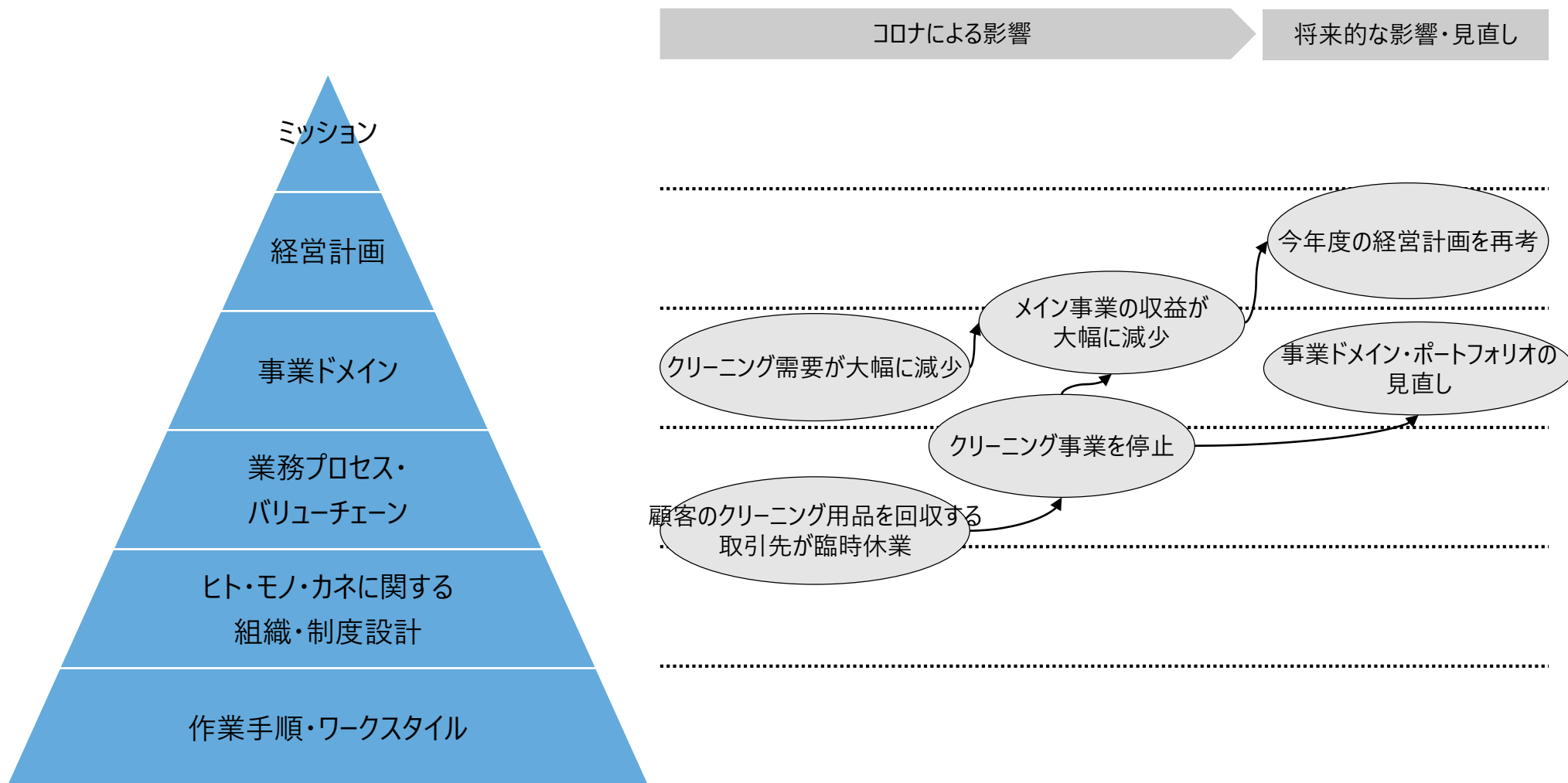
事務業務等を行う特例子会社A社で起きたこと



2.新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

メイン事業の稼働が停止・縮小したことで、事業ポートフォリオを再検討するケース

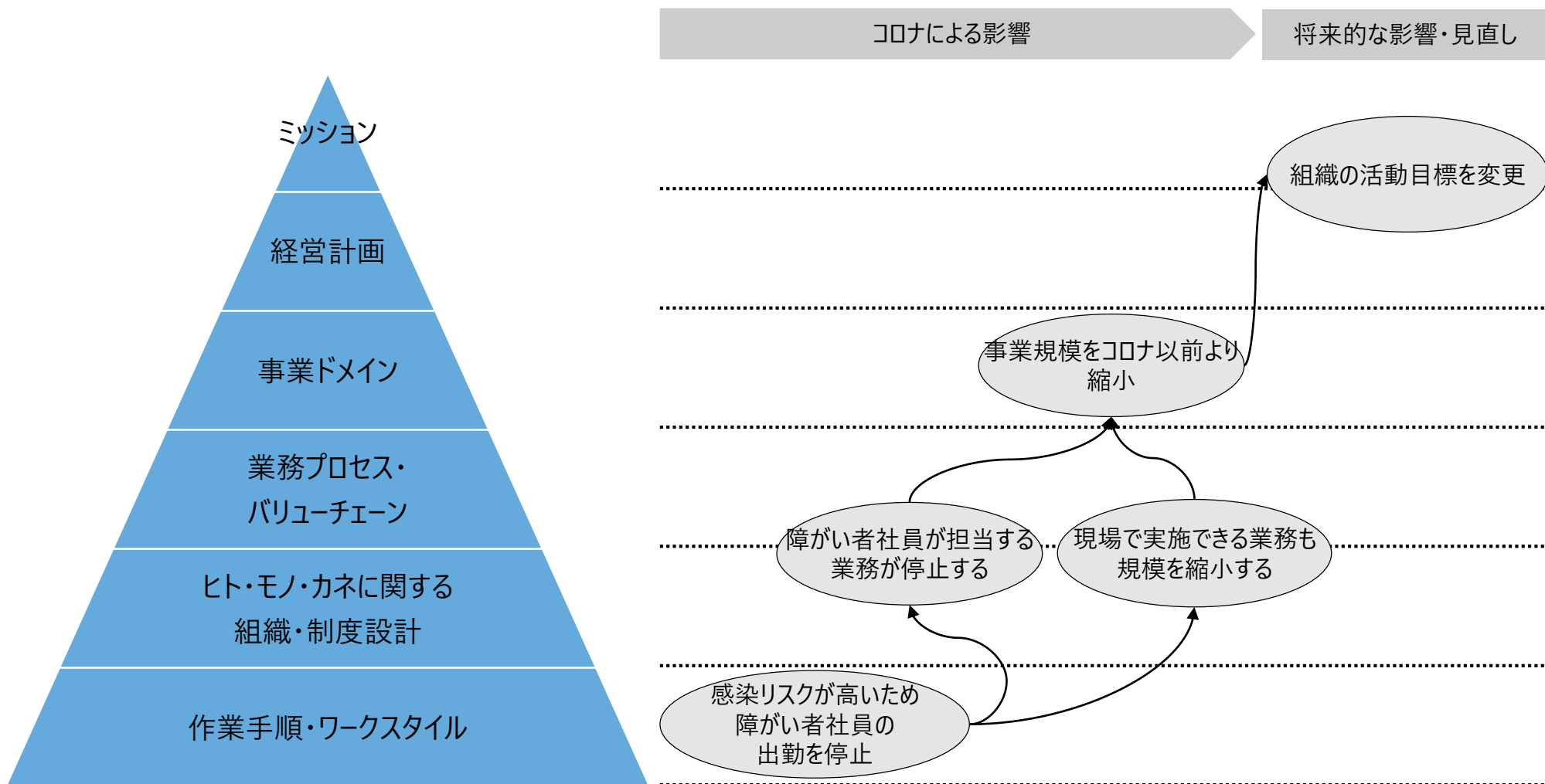
クリーニング業等を行う特例子会社B社で起きたこと



2.新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

事業規模が縮小したことで、今後の組織の在り方を見直すケース

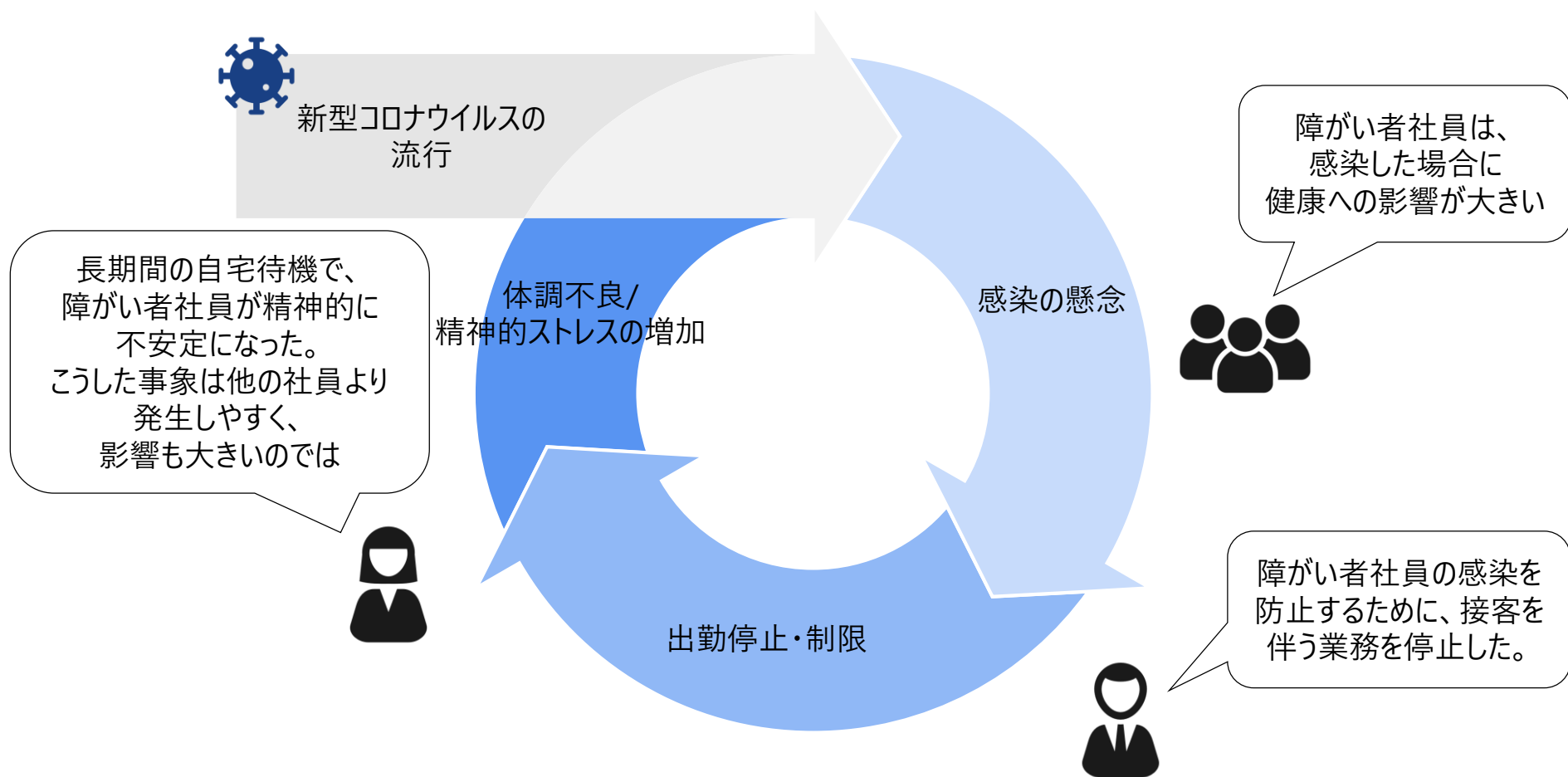
オフィス管理・清掃業等を行うC社で起きたこと



2.新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

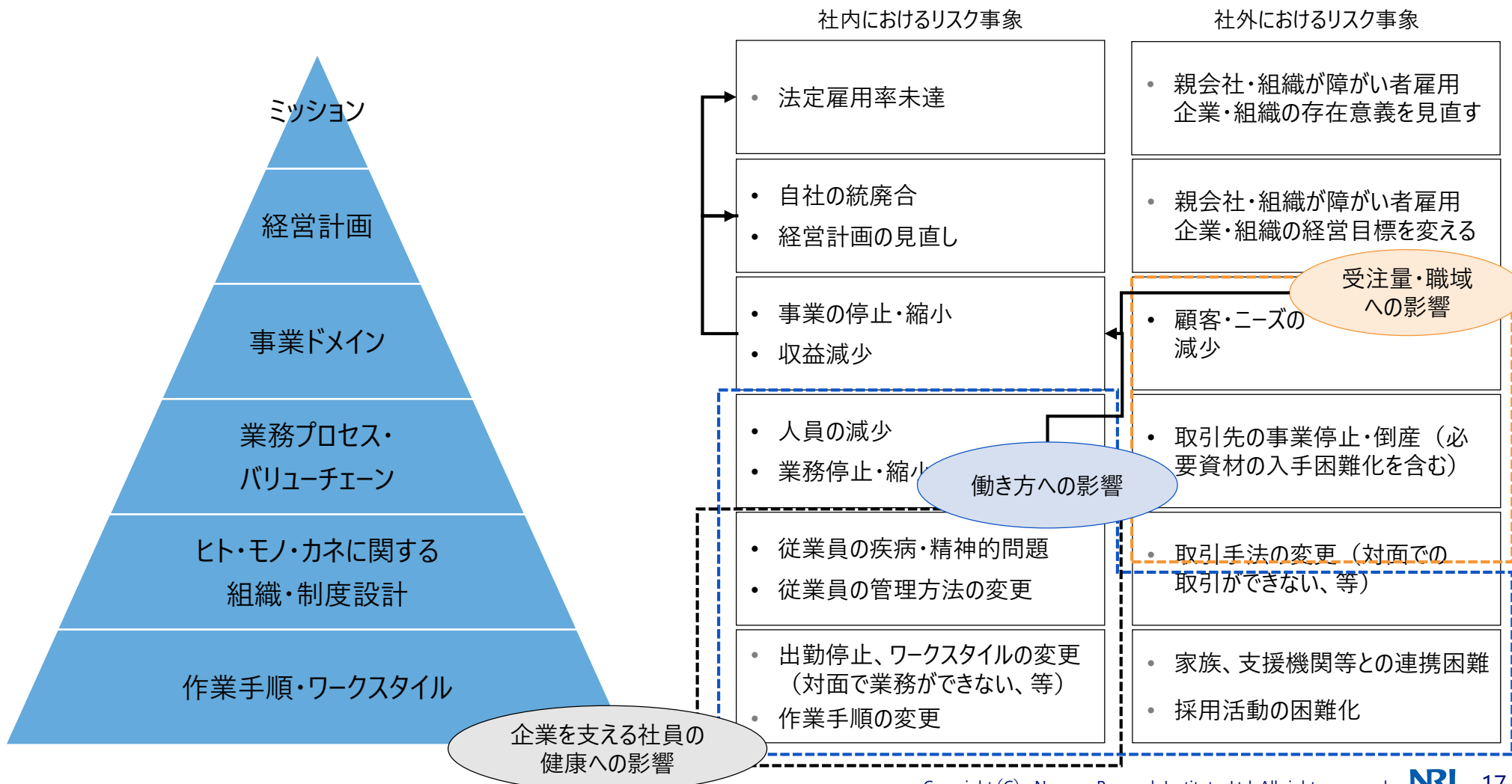
新型コロナウイルス感染の懸念から、障がい者社員の出勤を制限したものの、生活リズムが変化したことで、新たな健康リスクが発現した

新型コロナウイルスの流行が障がい者社員の健康面に与えた影響



2.新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

障がい者雇用企業・組織では、受注量・職域や働き方、社員の健康に影響があった。今後、現場レベルにとどまることなく、企業・組織の経営レベルのリスクを発現させていくのではないかと



新型コロナウイルスの流行は、障がい者雇用企業・組織の
受注量や働き方、社員の健康に打撃を与えました。

この問題は現場レベルにとどまらず、
企業・組織の経営レベルの課題につながっていくことも考えられます。
既に経営レベルへの打撃を感じている方もいらっしゃるのではないのでしょうか？

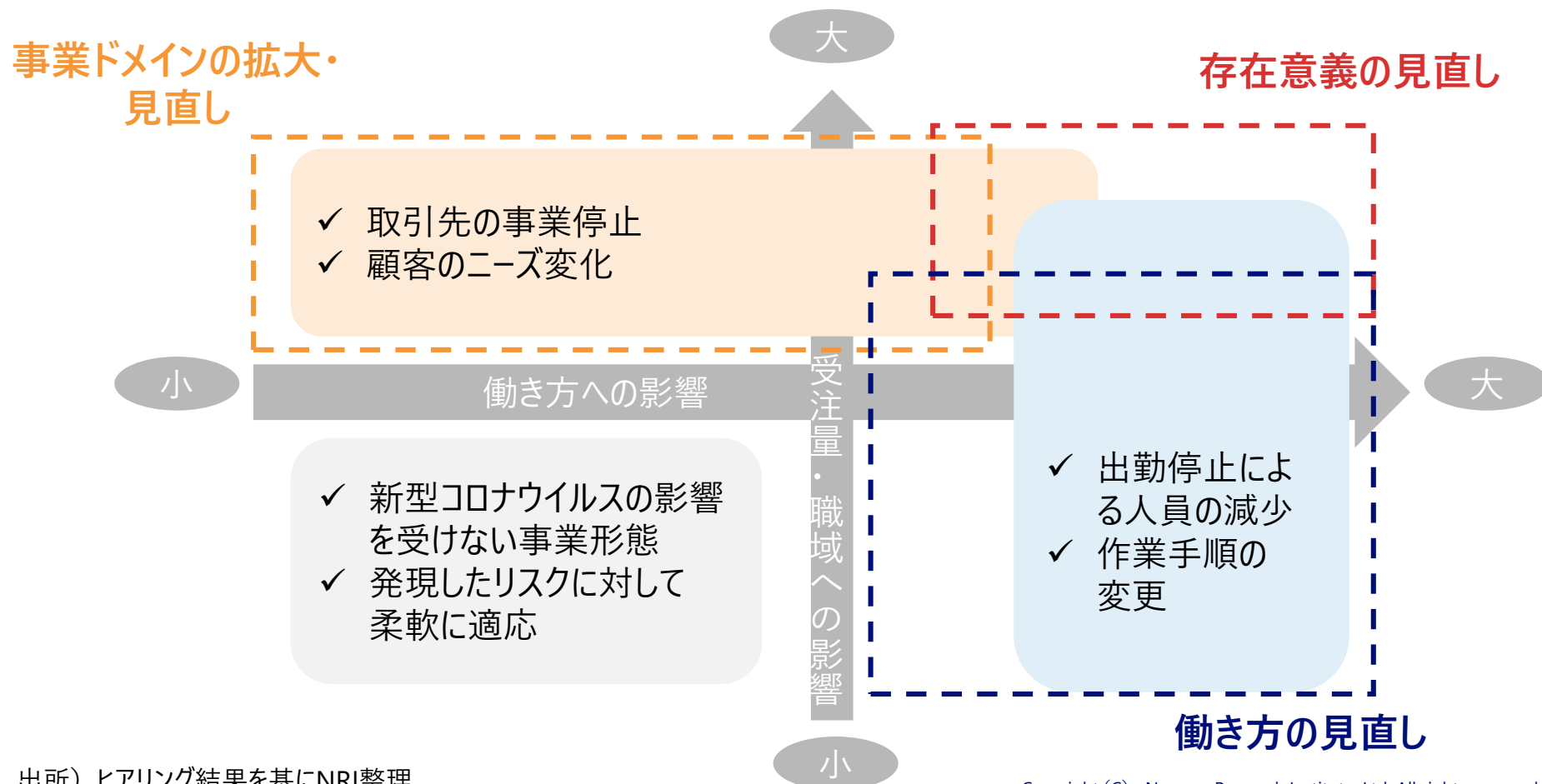
このような足元の状況に対して、障がい者雇用企業・組織には
どのような対応が求められるのでしょうか？

2.新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

受注量や働き方への影響度によって、足元で見直しを迫られるテーマが異なる

- 事業ドメインの拡大・見直しや働き方の見直しを組み合わせ、マイナスの影響を低減させようとする。
- 企業・組織の状況によっては、存在意義の見直しが行われることもある。

新型コロナウイルスによって障がい者雇用企業・組織が受けた影響と、見直しを迫られるテーマ



2.新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

実際に出勤するだけでなく、テレワークの導入も考えられる。働く環境を整えることで、障がい者社員の意欲を維持することの他に、業務の幅が広がる可能性もある

現場での業務を再開する



出社再開時の悩み

業務を続けるには出勤が必須だけれど、社員が感染しないためにはどうすれば...

具体的な取組例

- 感染から身を守るモノを整備
 - ✓ 感染から身を守る装備
 - ✓ ソーシャルディスタンスを保つオフィス設計
- 感染対策情報を提供
 - ✓ ガイドラインの作成
 - ✓ 作成したガイドラインの徹底周知
- 感染を防止するための社員管理
 - ✓ 毎朝検温を実施
 - ✓ 3密を回避する勤務体制



障がい者社員の出社再開に
取組んだ担当者

障がい者社員やその保護者から、
「毎日行くところがあり、外出してやるべきことがあることで、規則正しく過ごせて良かった」という声をいただいた

テレワークを取り入れる



テレワーク導入時の悩み

出勤はさせたくないけれど、遠隔で働けるか不安...

具体的な取組例

- 報・連・相をしやすい環境づくり
 - ✓ 業務の進捗や悩み事を相談しやすくするためのツールを導入
- メンタルケア
 - ✓ 一日一回、電話で健康状態や気軽な会話を行う
- リアルな支援
 - ✓ 業務中の些細なトラブルを、近隣の支援機関等に依頼



テレワークの普及に
取り組む企業様

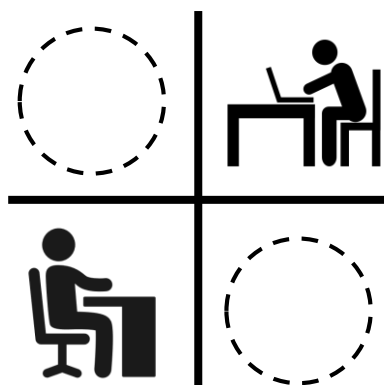
技術の進化により、障がい者がテレワークで取り組める業務の幅は広がるはず。業務改善の視点で取り組むことで、グループ全体の生産性向上やリスク低減に資するのでは

2.新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

(参考) 各社様々な工夫を凝らして、新しい働き方に対応している

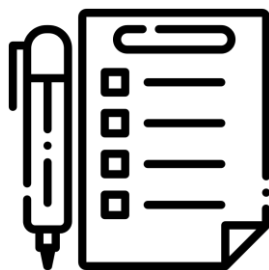
職場での3密を回避する

Ex1)シフト調整や間仕切りの設置で職場の密集を防ぐ



- 感染を防止するために、オフィス環境や勤務体制を見直す

Ex2)ガイドラインを配布し接触の回避を徹底する



- 出社再開後だけではなく、再開前の準備として、障がい者社員に事前配布した事例も

関係の希薄化や精神的なストレスを防ぐ

Ex1)毎日の朝礼・終礼時にTV会議で全社員をつなぐ



- 全員をつなぐことで、帰属意識を高める
- 定期的にメールやTV会議で1on1のコミュニケーションを取る場合もある

Ex2)メンタルケアサービスを導入する



- オンラインで臨床心理士と個別相談ができるオンラインカウンセリングサービスもある。
- 障がい者の方からの相談実績もあり、仕事の相談だけではなく、会社には言いづらい家庭問題に関する相談が寄せられることもある。

2.新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

顧客の幅を広げる、あるいは業務の幅を広げる対応が考えられる。
ただし、事業ドメインを広げるためには顧客へのアピールや障がい者社員の育成が欠かせない

法人顧客だけではなく
地域住民を顧客として開拓した例
(特例子会社B社・クリーニング業)

新型コロナウイルスにより
新たに生まれた需要に適応した例
(特例子会社D社・清掃業)

コロナ以前の
業態

- 集合住宅の管理会社を通じてクリーニング品を回収

- グループ企業の事業所や営業所の清掃業務が中心

コロナによる変化

管理会社の稼働がストップ

会議室の消毒ニーズが発生

新たな取組

- 地域の一般住民向けサービスを開始

- 会議室等の消毒作業を開始



工夫や
課題

- 地域ブランドとして育てるために、住民向け現場見学会を開催する等、様々な方法でアピールに取り組む

- 作業手順を確立するための育成機会が不足している
- 感染リスクの増加が懸念される

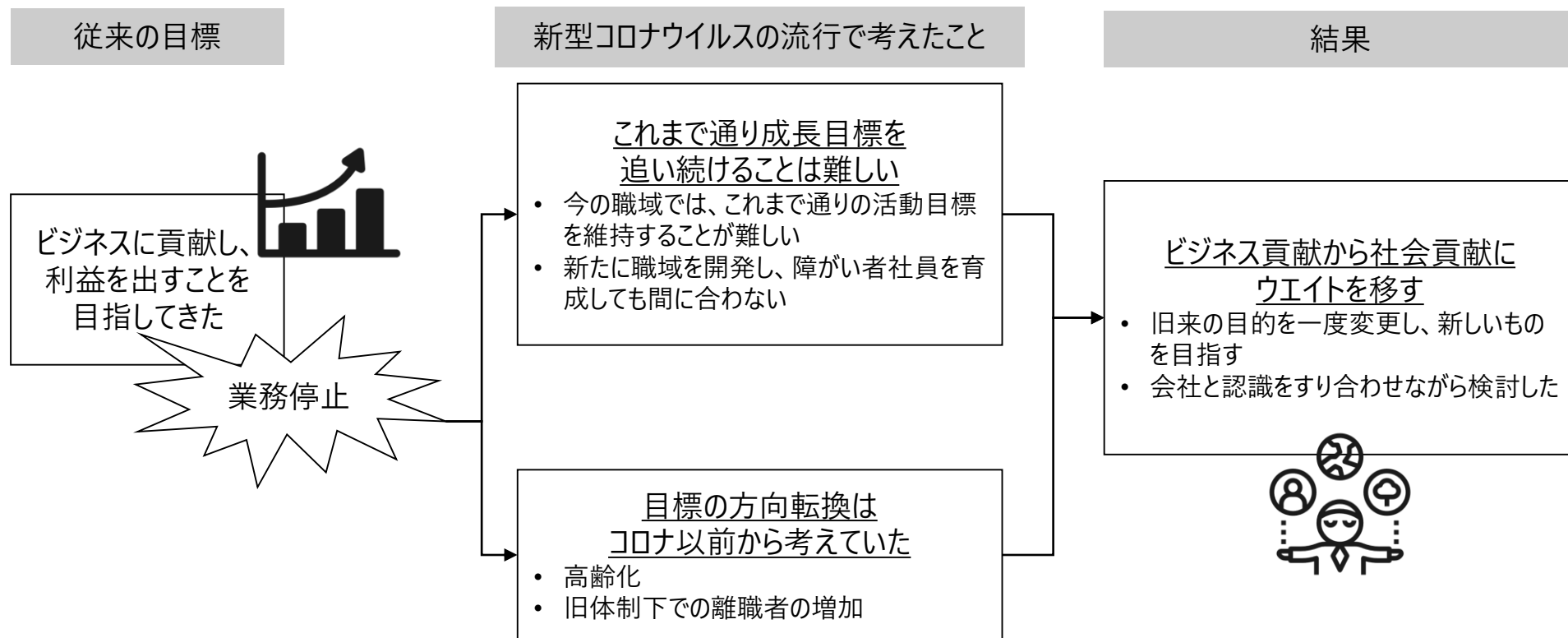
2.新型コロナウイルスの流行により障がい者雇用に起きたこと

受注量や働き方に大きな打撃を受けた障がい者雇用企業・組織では、
自社の存在意義を見直すきっかけとなった場合もある

■ C社は、新型コロナウイルスの発生による業務停止から、従来通りの目標達成が難しいことを早い段階で自覚した。

■ 以前から自社を取り巻く環境の変化は感じており、新型コロナウイルスの発生が後押しとなって目標を転換した。

C社が組織目標の転換に至った背景



受注量や働き方、社員の健康に影響を受けた
障がい者雇用企業・組織は、事業ドメインの拡大・見直し、
働き方の見直し、存在意義の見直しという対応を取っていました。

企業・組織が受けた影響を整理し、その影響度に応じて
足元で必要な対応を見極める必要があると考えられます。

一方で、足元の影響だけではなく、
将来的なリスクにも目を向ける必要があるのではないのでしょうか。

3.「水面下」に潜む障がい者雇用のリスク

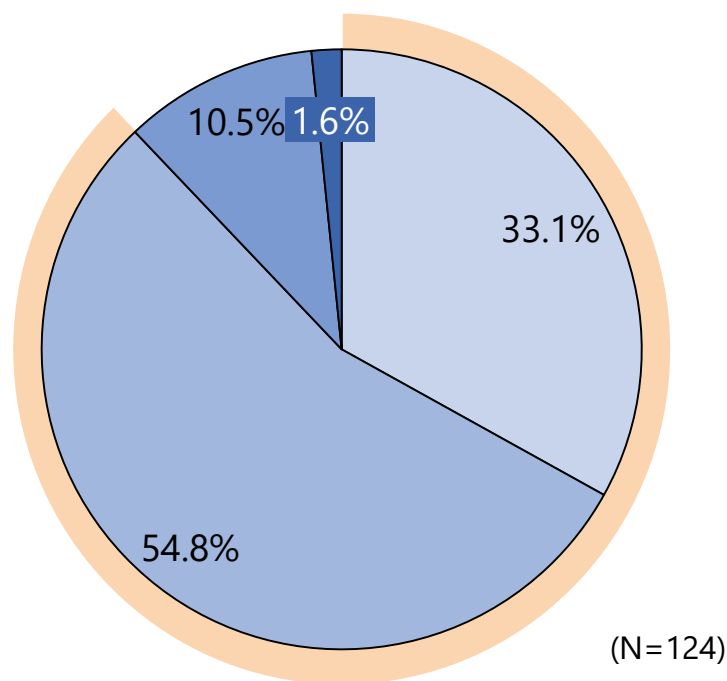
3. 「水面下」に潜む障がい者雇用のリスク

以前から策定・検討していた自然災害や感染症・疫病等への対応策は、新型コロナウイルスの流行に対しても機能したと考えられている

新型コロナウイルスの流行以前に対応策を策定していた特例子会社における、対応策への手応え

特例子会社

Single Answer



- 1. 機能した (対応策に基づいて新型コロナウイルスに対応し、大きなトラブルもなく事業が継続できた 等)
- 2. どちらかと言えば機能した (対応策に基づいて新型コロナウイルスに対応し、一部トラブル・見直し等はあったものの事業は継続できた 等)
- 3. どちらかと言えば機能しなかった (対応策に基づいて新型コロナウイルスに対応したが、事業の継続に大きな支障があった／対応策に基づく対応ができず、事業の継続に支障があった、等)
- 4. 機能しなかった (対応策に基づいて新型コロナウイルスに対応したが、事業が継続できなかった/対応策に基づく対応ができず、事業が継続できなかった)

3.「水面下」に潜む障がい者雇用のリスク

しかし、これからはリスクマネジメントの全体像や経営自体を見直す企業が多い中で、目の前にある・あったリスクだけではなく、将来的なリスクもおさえる必要があるのでは

新型コロナウイルスの発生を受け、今までに取った・今後取る予定の対応策の内容

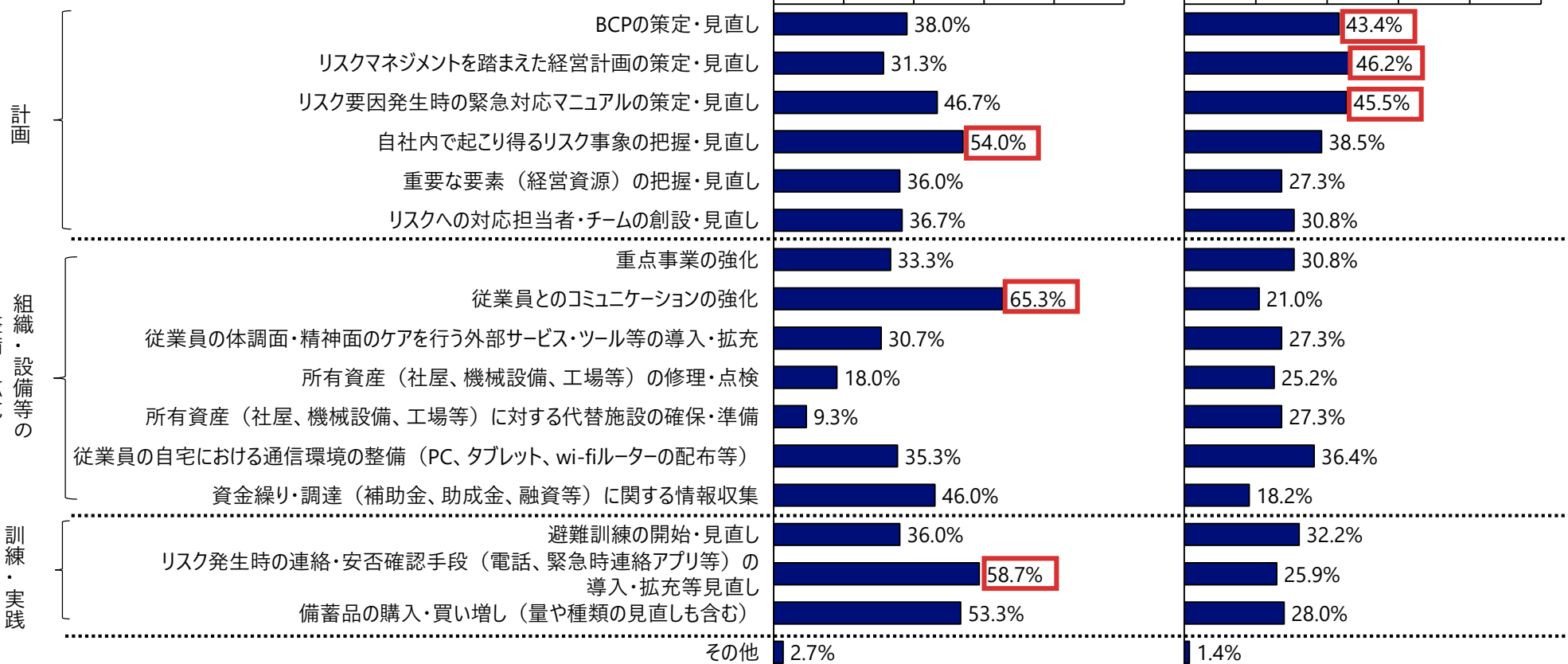
特例子会社

Multiple Answer

2020年1月から
(N=150) 2020年6月までに取った

2020年7月以降に以降に
(N=143) 取った・取る予定

0% 20% 40% 60% 80% 100%



3. 「水面下」に潜む障がい者雇用のリスク

例えば、今後の経営について漠然とこのような不安を感じている方もいるのではないか

新型コロナウイルス流行の影響から、派生して考えられる悩み

足元の影響

将来に対して漠然と感じている不安

受注量・職域への影響

働き方への影響

企業を支える社員の
健康への影響



親会社の社員がテレワークになったため、
これまで通り障がい者社員の職域を
維持することが難しいのでは...



職域を変えたとしても、障がい者社員や
指導員がついてこれないのでは...

職域や働き方を変えると、これまで築いてきた
チームワーク等が失われるのでは...



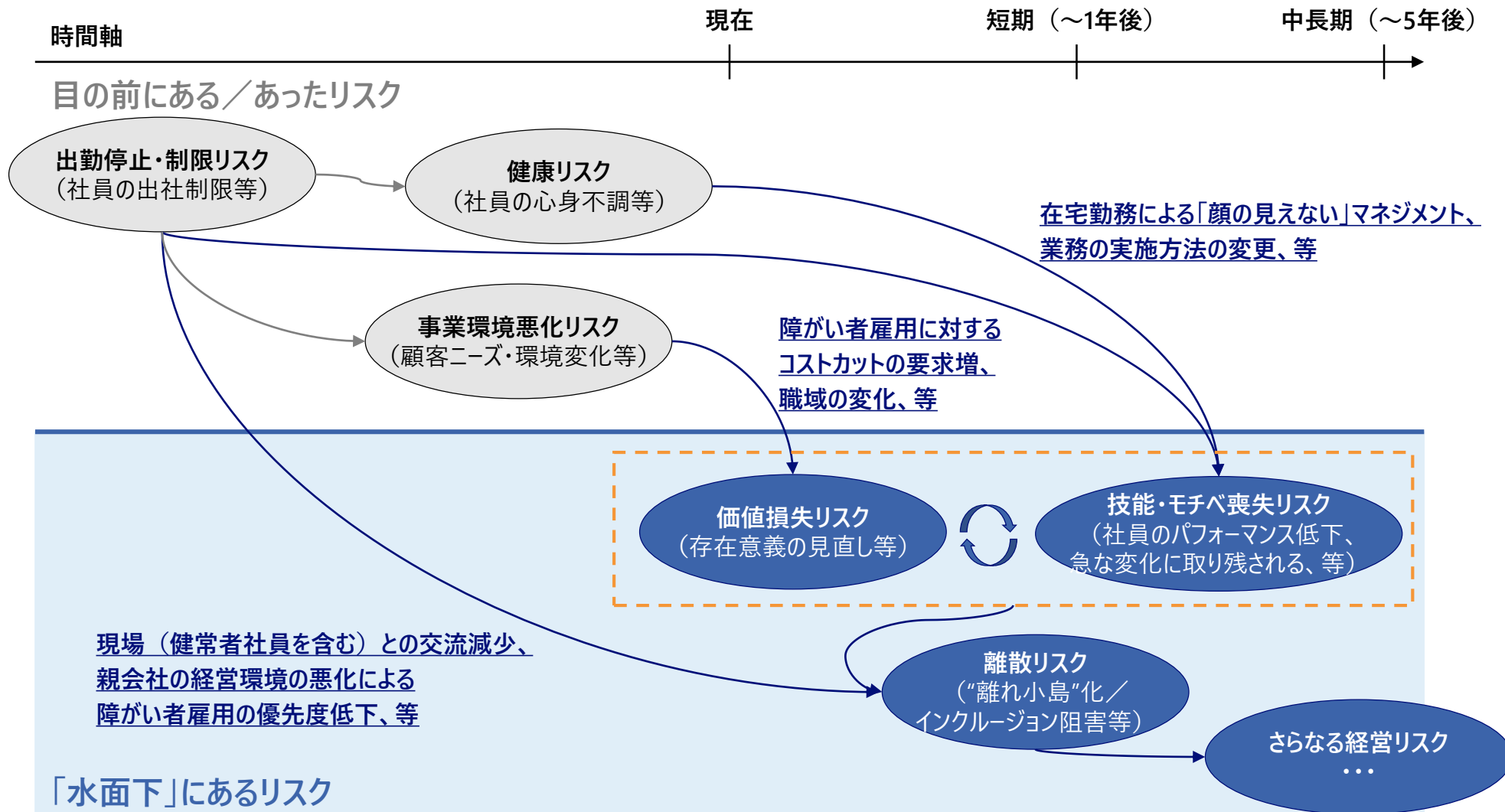
働き方が変わること、障がい者社員と
健常者社員の交流が減るのでは...

障がい者雇用企業・組織として存在感が薄まり、
企業グループ全体で障がい者雇用に取り組む
意識が低下するのでは...

3. 「水面下」に潜む障がい者雇用のリスク

目の前のリスクには対応できたとしても、その先に「水面下」のリスクが潜んでいるのでは？

- 「水面下」にあるリスクを認識せず放っておくと、中長期的には顕在化し、さらなる経営リスクに繋がる可能性がある。



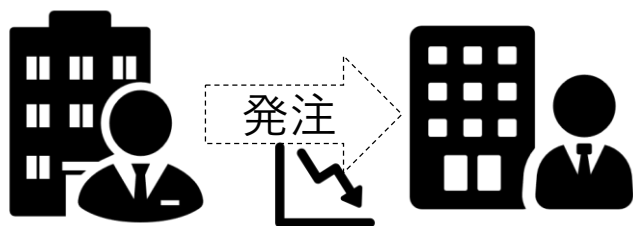
3. 「水面下」に潜む障がい者雇用のリスク

永続的に事業が不要になる、あるいは、これまで提供してきた組織としての価値が認められなくなることで、組織としての存続が危うくなるのではないか

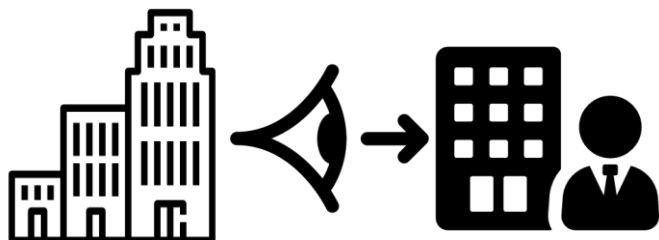
価値損失リスクの具体例と影響

具体例

Ex1) 事務系作業のニーズが減り、職域が縮小する



Ex2) 障がい者の業務量が減ることで、業績目標を達成できず、親会社から厳しい目を向けられる



リスク発現による企業・組織への影響

- 従業員を安定的に雇用できず離職の可能性が高まり、法定雇用率の達成が危うくなる



- 経営計画・ミッション等、企業・組織の目的や存在意義の見直しを迫られる



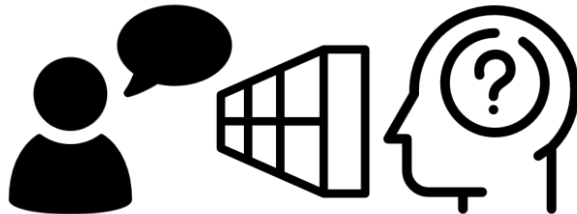
3. 「水面下」に潜む障がい者雇用のリスク

これまで培ってきた障がい者社員のスキルやモチベーションが失われ、組織全体のパフォーマンスが低下するのではないか

技能・モチベーション損失リスクの具体例と影響

具体例

Ex1) テレワーク導入で、チャットツールでしかコミュニケーションができず、表情が見えないことで、何を考えているかわかりづらくなる



Ex2) 新たな職域にチャレンジしたことで、業務の実施方法が変わる中、変化に対応しきれない障がい者社員や指導員が出る

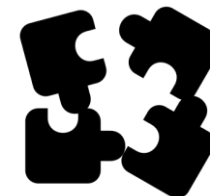


リスク発現による企業・組織への影響

- 急激な変化に対応しきれず、従業員のパフォーマンスが低下する、あるいは組織内に不和が生じる



- 売上や生産性が下がる



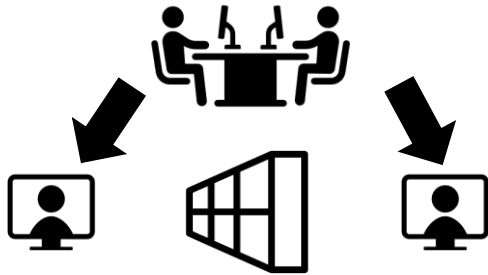
3.「水面下」に潜む障がい者雇用のリスク

企業グループ全体の障がい者雇用への関心が低下し、
障がい者雇用部署・組織が“離れ小島化”するのではないか

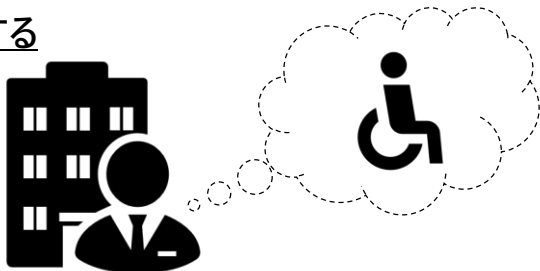
離散リスクの具体例と影響

具体例

Ex1) オフィスに集まって仕事をする機会が減り、障がい者社員と親会社の現場社員が互いを知る機会が制限される

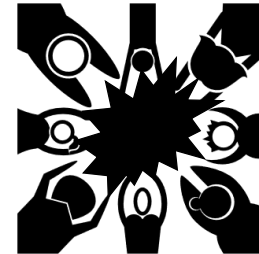


Ex2) 企業グループ・組織内が障がい者雇用の意義を見出せず、障がい者雇用に関する施策や目標を検討する優先度が低下する



リスク発現による企業・組織への影響

- 企業全体のD&Iの取組が阻害される



- 親会社や所属部署からの緊急時の指示が疎かになり、身動きが取れなくなることで、必要なアクションを取ることが出来なくなる



目の前のリスクには対応できていたとしても、まだ認識されていないリスクが今後顕在化し、さらなる経営リスクに繋がる可能性もあります。

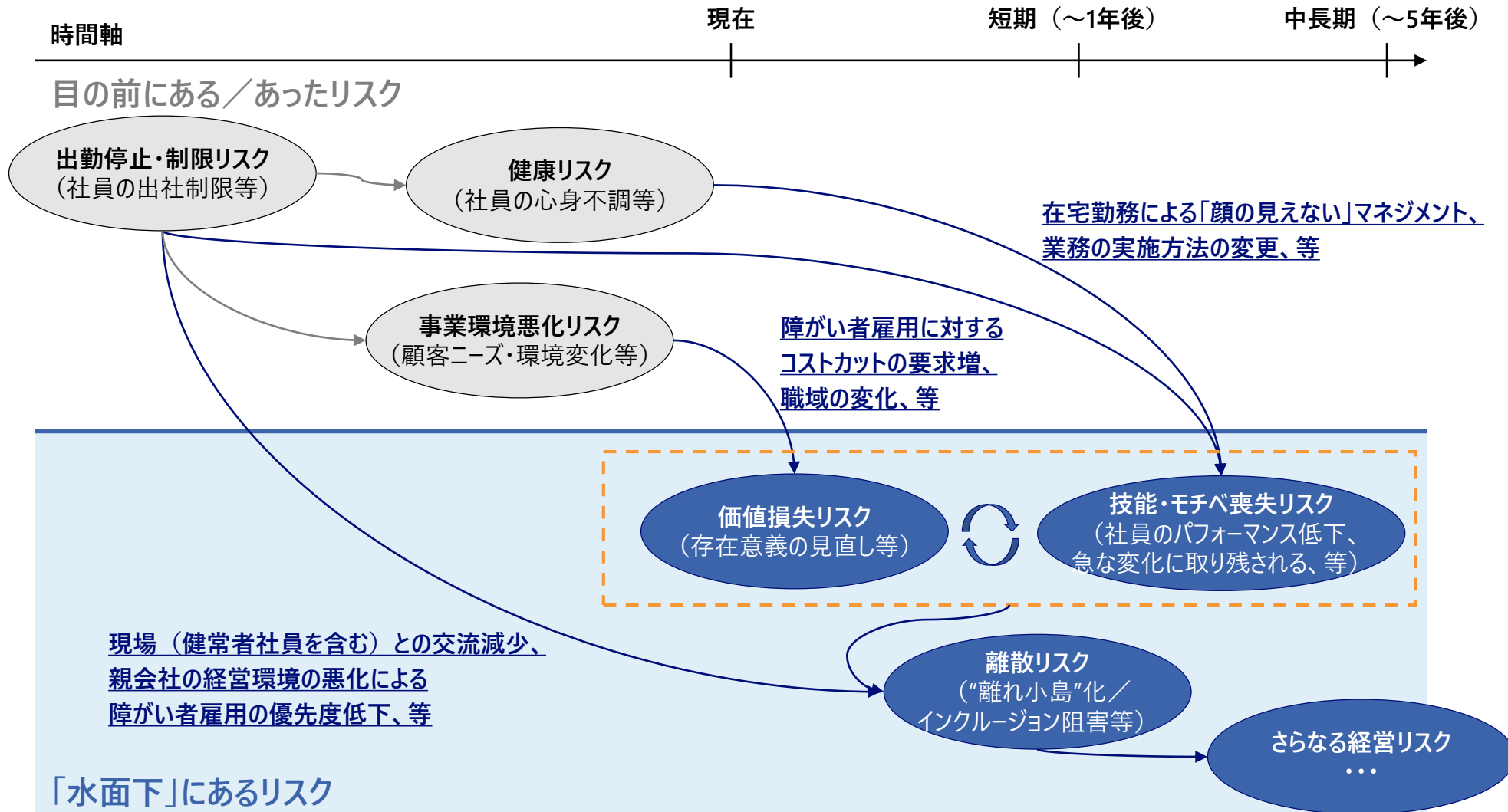
今後の戦略策定においては「水面下」にあるリスクにも目を向けながら、リスクの低減策や必要なリソースを再点検・準備してはいかがでしょう。

4. おわりに

4. おわりに

以前の状態にそのまま戻るとは考えにくく、withコロナ時代のリスクを考える必要がある

- これからの改善を考える際には、水面下にある3つのリスクを押さえておいた方が良いのではないかと



4. おわりに

3つのリスクへの具体的な対応は様々。ただし、戦略策定時にリスクを意識し、リスクへの対応策や必要なリソースを考えておくことは共通して必要

3つのリスクへの対応



4. おわりに

3つのリスクには、存在意義、仕事の相手、将来等の“見えなさ”が共通している。
それらを“見える化”することが、対応策を考えるヒントになるのでは

企業・組織の中で不透明になっていることと、それらを見える化する対応策

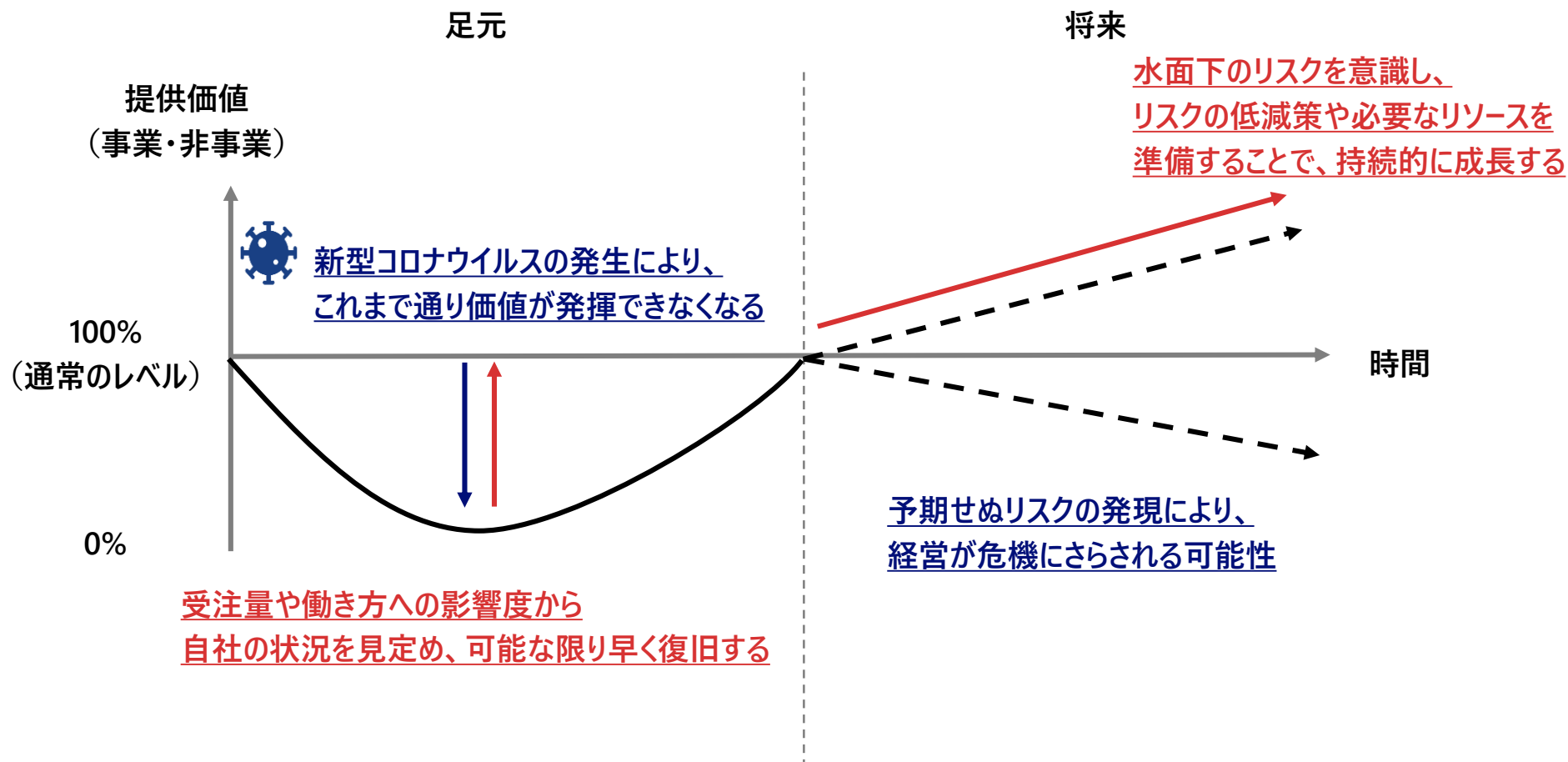
新型コロナウイルスの流行で見えづらくなったこと	考えられる対応策（例）	必要なリソース（例）
 障がい者社員 技能・モチベーション喪失 変化に対応することができず、 なぜこの仕事をするのかわからない...	障がい者社員に対する評価制度や目標の立て方を見直す	✓ 一対一で障がい者社員の相談に乗る人材（人） ✓ 指導員やアドバイザーの追加人件費（カネ） ✓ 障がい者社員の困り事、新たなニーズ（情報）
 健常者社員 価値損失 離散 障がい者社員がどんな人たちか、 どんな働き方をしているか見えない...	障がい者社員と健常者社員がオンラインで一緒に働き、障がい者社員の働きぶりを広める	✓ オンラインで業務をするためのITツール（モノ） ✓ 新しい働き方を支援できる指導員（人）
 経営層 離散 非常事態に何をすれば良いか 不透明...	非常事態にも柔軟な対応ができるよう、障がい者雇用の現状についてグループ企業の役員と対話する	✓ 親会社や組織の方向性（情報） ✓ 親会社や組織と認識をすり合わせられる人材・人脈（人）

*吹き出しの右上は、関連するリスクの例

4. おわりに

新型コロナウイルス感染症の発生が自社に与えた影響や今後生じうるリスクを意識しながら、持続可能な成長を実現していきましょう

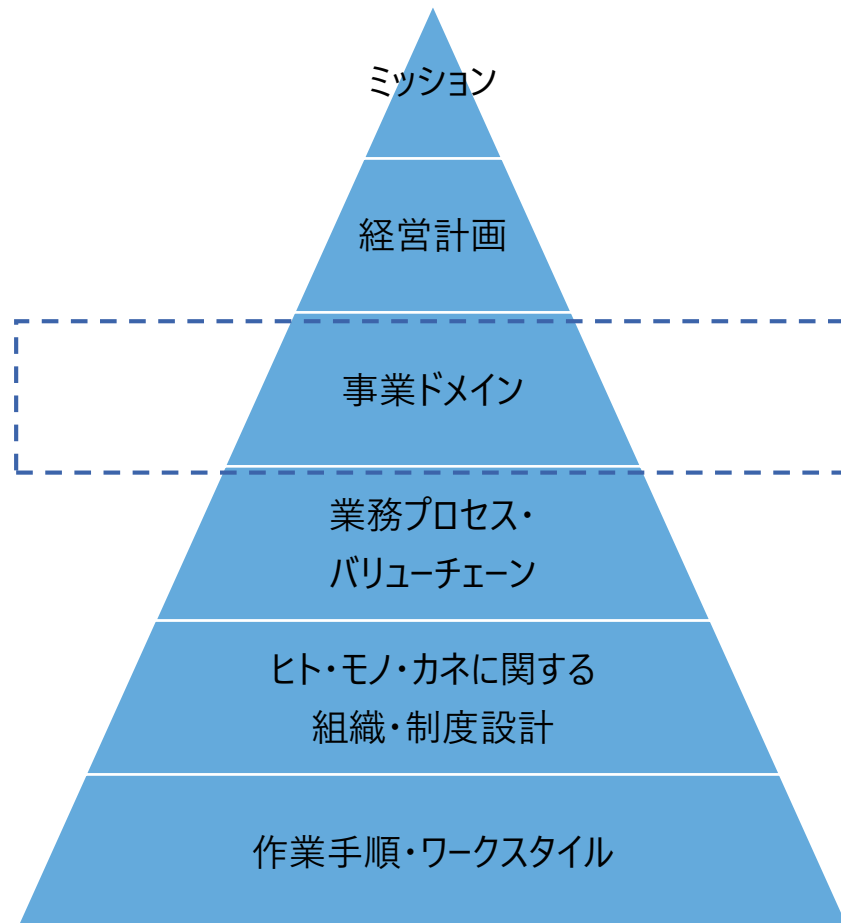
本パートのまとめ



4. おわりに

ただし、事業ドメインや仕事の仕方（経営管理・現場社員を含む）を変えないと、リスクの軽減には限界がある。次パートでは、事業ドメイン・ポートフォリオについて考える

真にリスクに強い企業・組織になるための検討事項



**企業・組織の働く領域や場所を規定する
事業レイヤーは、リスクの発現に
大きく関与する**

- ✓ 事業の在り方が、リスクの影響や発生可能性を決める
- ✓ 企業・組織がリスクに強くなるためには、事業レイヤーの継続力を強化する必要があるのでは

The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right, arching over the text. The bottom swoosh is a solid blue bar, also arching under the text.

Share the Next Values!

参考資料

(参考)新型コロナウイルスは障がい者雇用ピンチを招いたが、健常者とも不自由さを共有している。皆で対応を模索することは、課題解決や新たな取組を進める契機にもなるのでは

- 障がい者雇用で感じていた働きづらさや課題を健常者も感じるようになったのでは。
- 企業・組織全体で新型コロナウイルスによって引き起こされた課題に取り組む可能性も考えられる。

新型コロナウイルスの流行による働き方の変化

