

資料 3

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」

全体総括

水之浦 啓介

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 コロナ禍が問いかけたこと

02 柔軟性を確保する

03 障がい者雇用の味方をつくる

04 さいごに

1. コロナ禍が問いかけたこと

本日の2つのテーマでお伝えしたかったことは以下のとおり。

テーマ1

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

コロナ禍直後のリスクは乗り越えたが、今後、価値損失、技能・モチベ喪失、離散リスクなど、「水面下のリスク」が顕在化する可能性と、対応の必要性がある。

テーマ2

新常態における
事業ドメイン・ポートフォリオの在り方

「水面下のリスク」への対応も意識し、障がい者雇用も、事業PXを意識すべき状況になった。
事業PXを検討する際には、「インサイド・アウト」や「選択と分散」の考え方が有効。

「コロナ禍」という目の前の大変な事象を乗り越えることに目が行きがちですが、
ここで、少しだけ、目線と抽象度を上げた話をさせていただくと・・・
コロナ禍が「障がい者雇用マネジメント」に問いかけたことは何だったのでしょうか？

1. コロナ禍が問いかけたこと

今回のテーマになったのは、当然、コロナ禍があったためだが、正直なところ、「障がい者雇用の在り方」についても“強烈な一撃を喰らった”、と考えられるのではないか？

- 追い風に恵まれていた「障がい者雇用」に内在する“弱み”が浮き彫りになった面、追い風が逆風になり兼ねない面、が指摘できる。



新型コロナウイルス



1. コロナ禍が問いかけたこと

リスクの検討を通じて、コロナ禍が明らかにした弱みは、「柔軟性が高くない」ということ。

- コロナ以外にも、仕事や職場に大きな変化をもたらすリスクは多数存在。
- 今まで築き上げたものを一気に失ったり、社会や親会社等の動きに流されてしまう可能性も。

様々なリスクに対応して持続可能な障害者雇用
を実現するには・・・



「柔軟性」が求められる

一般論としては、障がい者は決して、柔軟性が高くなく、変化は好まない。不確実性や複雑さが苦手、という側面がある・・・

- テレワーク導入
- 業態転換
- 他業種への出向



(コロナ以外にも)
様々なリスクが存在

1. コロナ禍が問いかけたこと

現在はVUCA時代と呼ばれ、近い将来すら、どのように変化していくか予想が難しい。

■“**持続可能な障がい者雇用**”の実現のためにも、いかに柔軟性を担保するかが重要になる。

VUCA



VOLATILITY

不安定さ



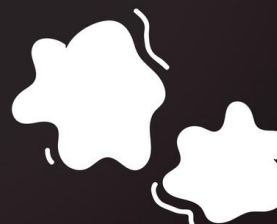
UNCERTAINTY

不確実さ



COMPLEXITY

複雑さ



AMBIGUITY

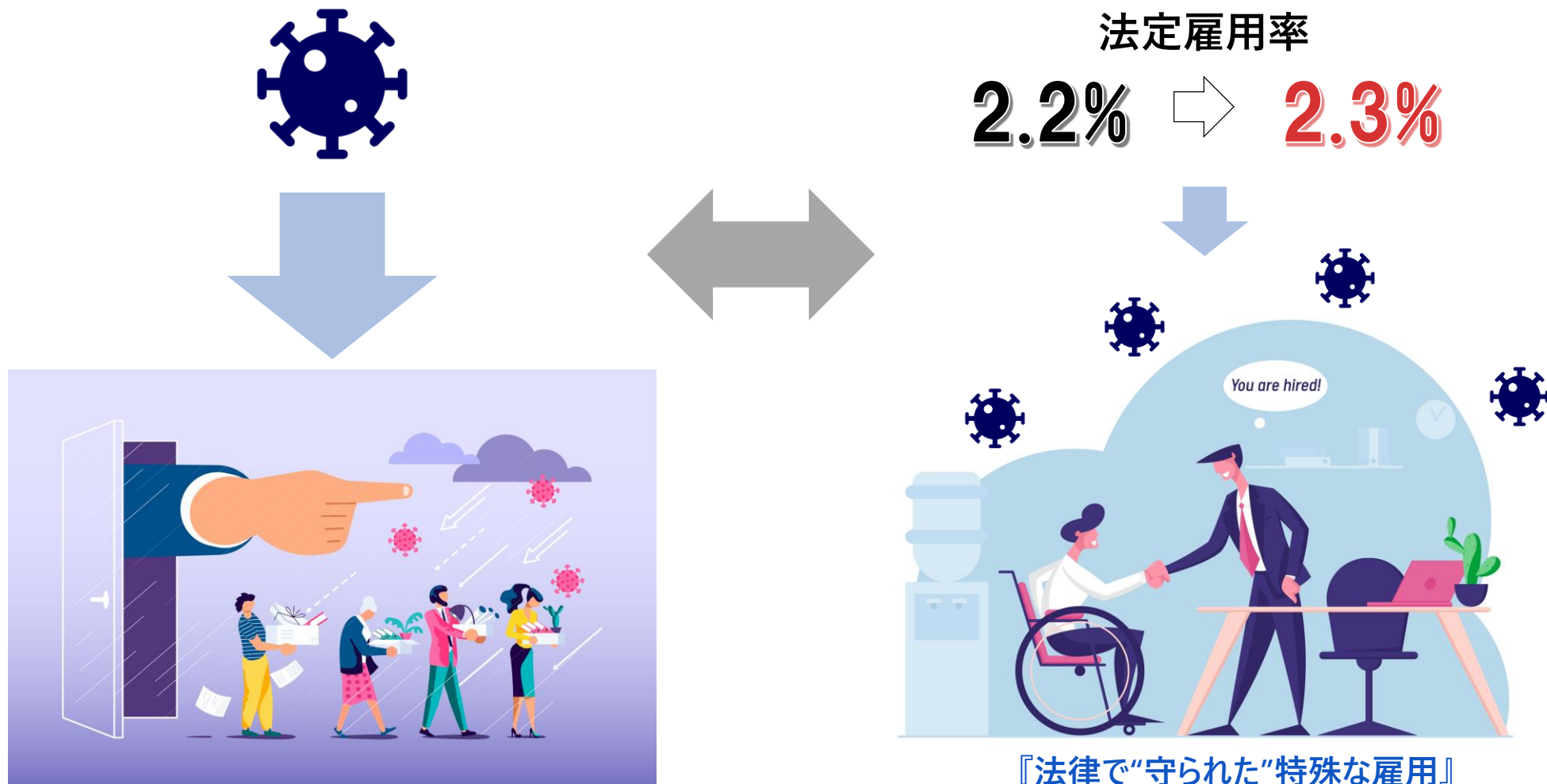
曖昧さ

柔軟性 =
**柔軟に対応
できる力**

1. コロナ禍が問いかけたこと

コロナ禍で雇用情勢・経済情勢が悪化する中、法定雇用率で“守られた”障がい者の雇用はさらに増加する可能性。相対的には、「不公平感」が生じる可能性もある。

■「なぜ、障がい者だけが守られるのか」、という気持ちを持つ人が増える可能性。



1. コロナ禍が問いかけたこと

様々な追い風が弱まっている中、反感を持たれたり、価値損失リスクや離散リスクが生じることを未然に防ぐため、今まで以上に、味方・応援団づくり、が重要になる。

■「なぜ、障がい者だけが守られるのか」、という気持ちを持つ人が増える可能性。

2019年12月のセミナーでの捉え方



現在



障がい者雇用の意義・価値はわかっているが、経営難・人員削減の中で障がい者だけ増やすのは…

まずは、社内・グループ内で多数を占める健常者がコロナ禍でも従前どおりに働けるようにしないと…。

今まで以上に
味方・応援団づくり
が重要になる。

1. コロナ禍が問いかけたこと

不確実で移り変わりが多い時代にあって、持続可能な障がい者雇用の在り方を探ること、その準備をしておくことが、重要になるのではないか。

コロナ禍が問いかけたこと

- リスクの存在、発生について認識を新たにした
- リスクへの対応を考えたとき、障がい者雇用の弱みもあることに気付いた

- 「追い風」が弱まった（止まった・逆風とまでは言えない）
- 法定雇用率の存在で、相対的に「優遇」されているように“見える”ことがある

障がい者雇用マネジメントの在り方として、
「柔軟性の確保」が求められる

障がい者雇用について、
周囲に前向きな文脈でとらえ続けてもらう

VUCA時代においても、
「持続可能な障がい者雇用」を実現するための2つのポイント

01 コロナ禍が問いかけたこと

02 柔軟性を確保する

03 障がい者雇用の味方をつくる

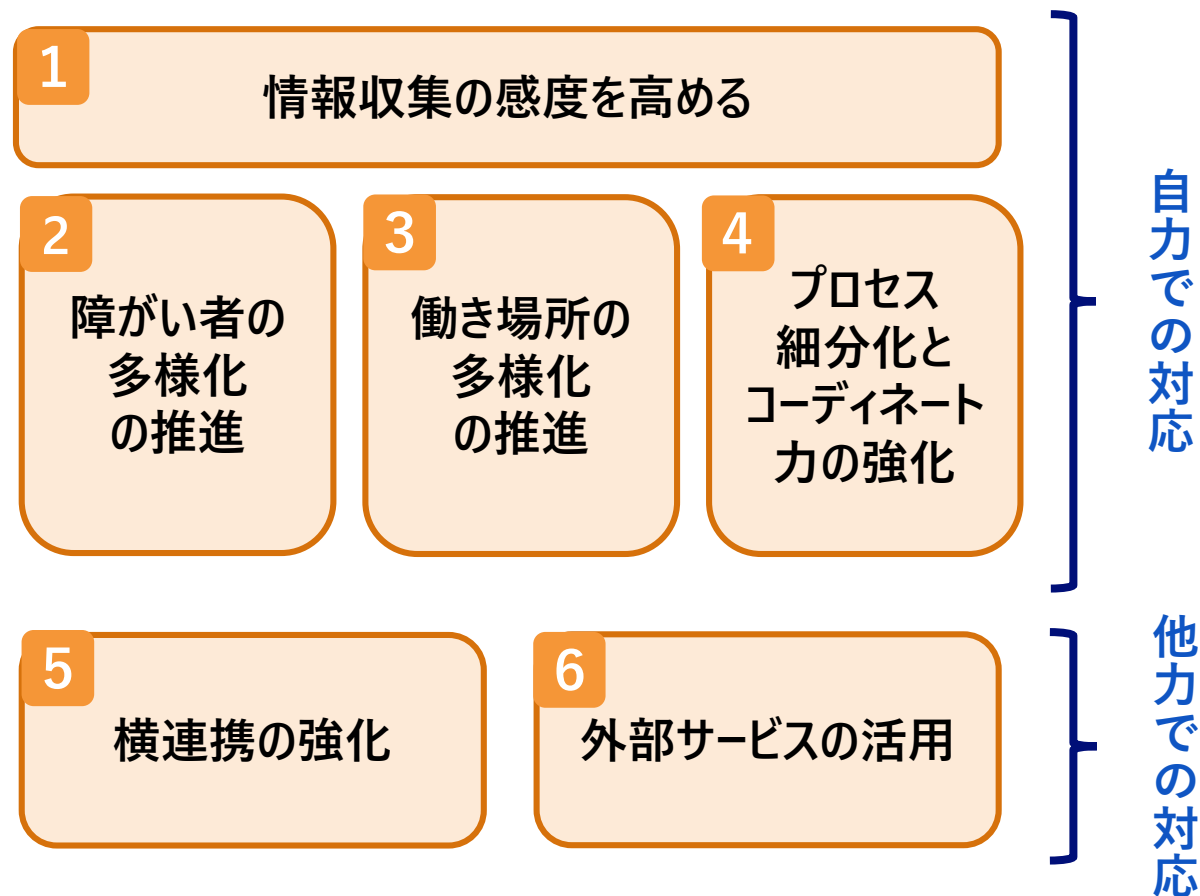
04 さいごに

2. 柔軟性を確保する

限りある経営資源を用いて、“柔軟性”を確保するためには、「事業ポートフォリオの多様化」に加え、以下のような取り組みが重要である。

- 社会環境が次々と変化し、リスクが顕在化するVUCA時代の障がい者雇用は、柔軟性を意識的に確保し続けることが、持続可能性の観点から重要になる。

柔軟性を維持するためには・・・

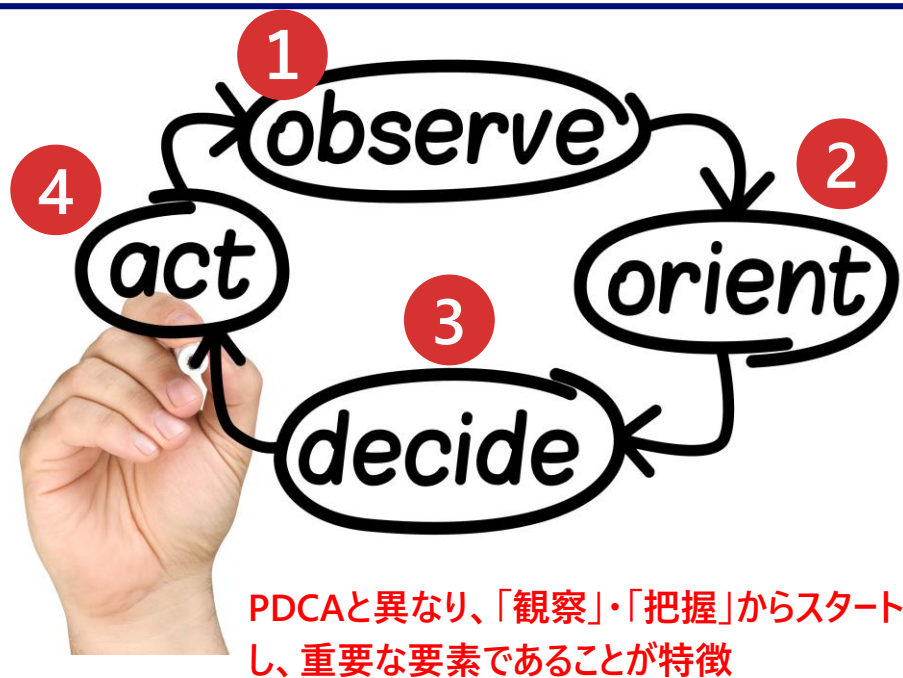


2. 柔軟性を確保する (1) 情報収集の感度の高度化

VUCA時代において、障がい者雇用が変化に弱いからこそ、情報感度を高め、様々な情報を入手し、検討するようにしておくことが重要である。

■ VUCA時代のループであるOODAループでは、観察・状況把握が重視されている。

VUCA時代に求められる、“OODA”ループ



Observe（観察）

不確実、不明瞭な事項に関して、しっかりと起きていること・事実を把握すること。

Orient（状況把握）

観察された状況・データについて、分析・把握・理解を行い、自社なりに咀嚼した上で、対応する方針を検討する

常にアンテナを高くして情報収集を行う。

セミナー等への参加、新しい言葉や概念、世の中の動きに気を配る。



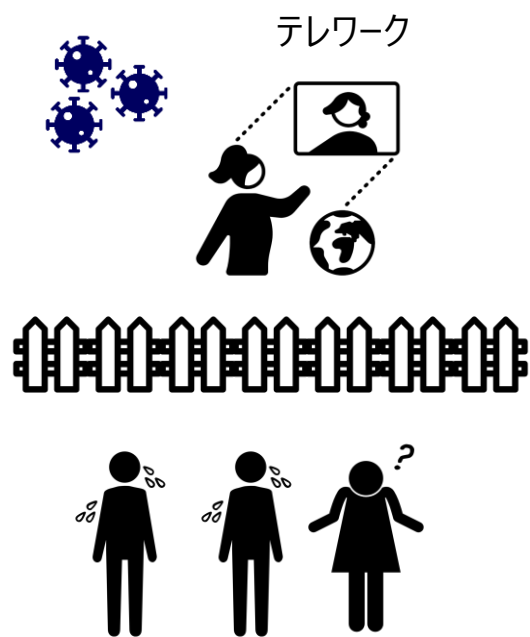
複数の企業間で情報交換や議論を行う「場」を持つ。



今回のコロナ禍でも、春に、複数企業でコロナ禍対応の情報交換を行い、うまく対応した特例子会社の例も。

2. 柔軟性を確保する (2) 障がい者の多様化の推進

柔軟性を確保し、可能性を広げるためにも、障がい者のダイバーシティも意識すべき。
環境変化に合わせた“学び直し”の道も確保する必要がある。



- ・ リモートでできる仕事が無い
- ・ コンピュータリテラシが不十分
- ・ 今までと異なる、安定的でない働き方が苦手

組織・人材の柔軟性・ダイバーシティの確保

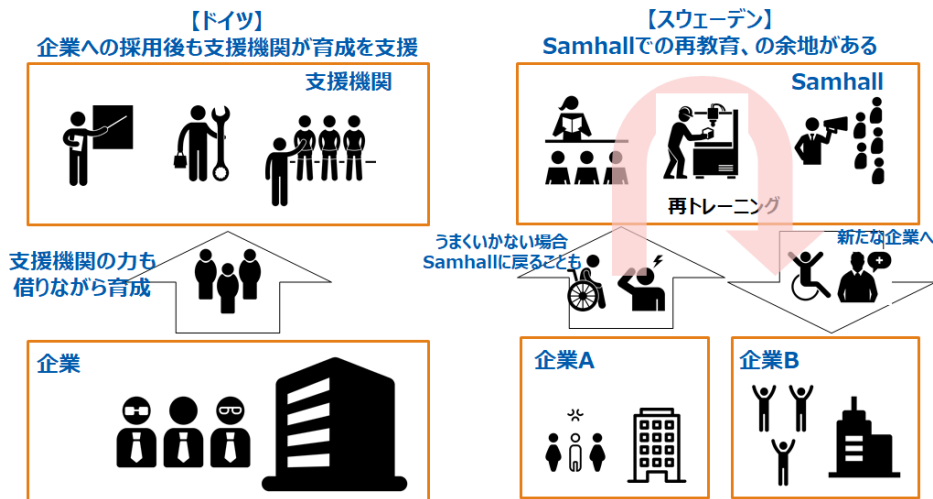
採用



障がいの種類や程度、また、身に着けたスキルについても、多様な障がい者を採用する

教育

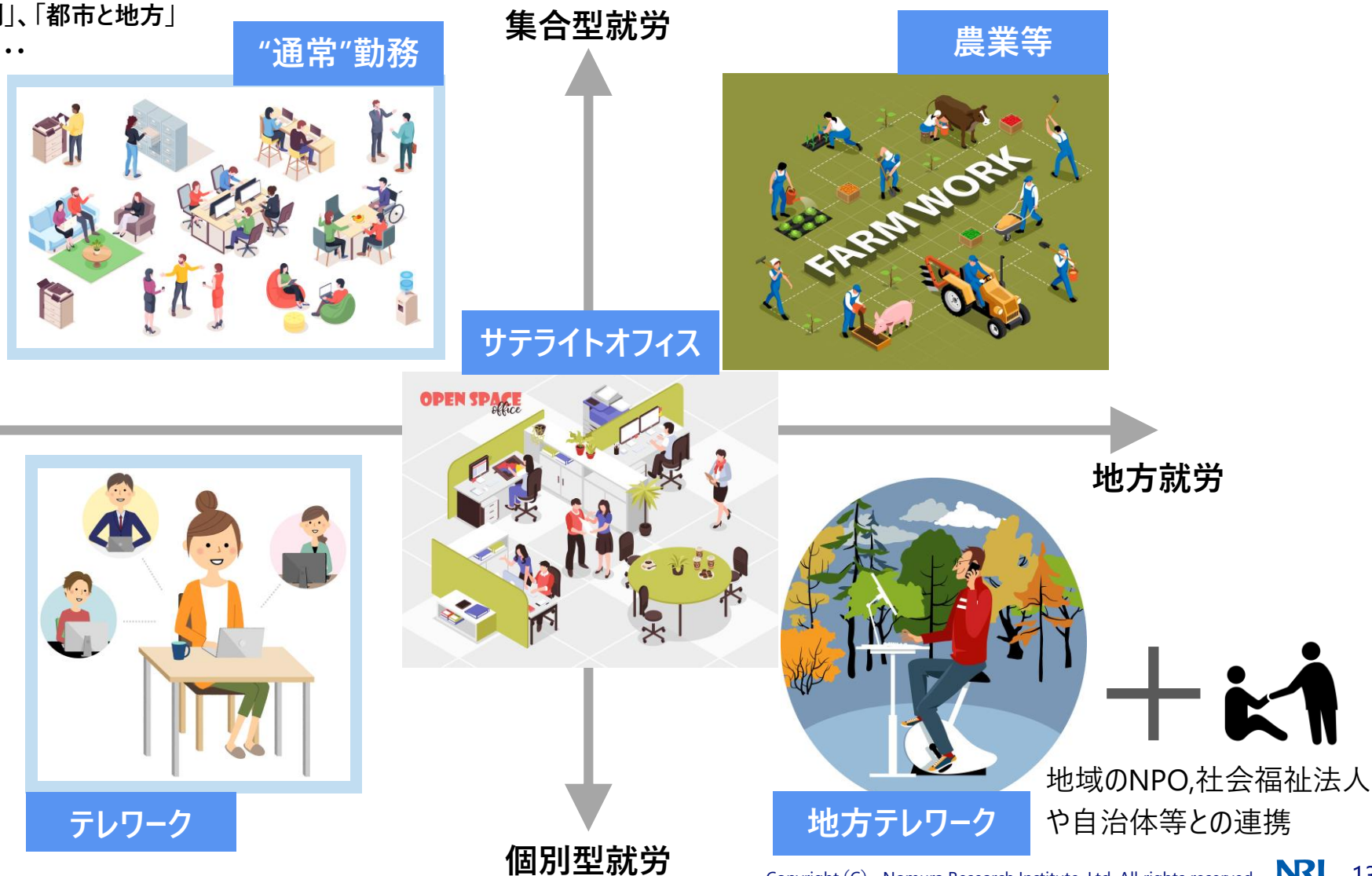
事業の内容や働き方に併せ、リカレント教育を受けられるようにする（教育・訓練機関との連携等）【参照：欧米の事例2017報告】



2. 柔軟性を確保する (3) 働き場所の多様化の推進

柔軟性を確保し、可能性を広げるためにも、障がい者の働く場所も意識すべき。
いずれかの職場での勤務が難しくなっても、事業の継続が可能になり、働き方の選択も広がる。

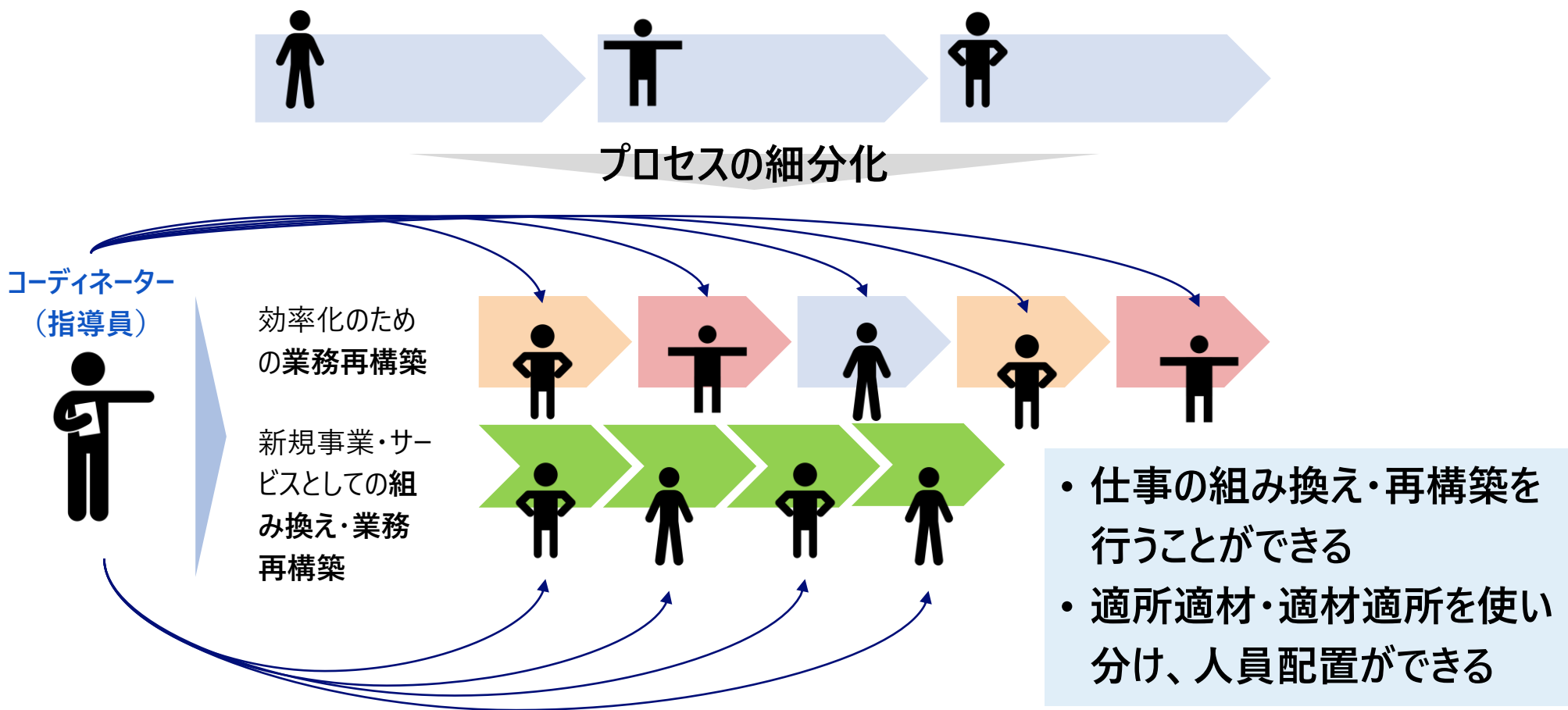
例えば、「集合と個別」、「都市と地方」
の二軸で分類すると・・・



2. 柔軟性を確保する (4) プロセス細分化とコーディネート力の強化

既に実施しているプロセスの細分化と、それに合わせた適切な業務再構築・人員配置を行う
コーディネート力が備われば、新しいサービスでも柔軟に提供することが可能になる。

- 細分化したプロセスについて、業務を熟知しながら再構築を行い、新たな業務に最適な人員配置を行うことができるコーディネート力の強化が柔軟性確保の鍵となる。



2. 柔軟性を確保する (5) 横連携の強化

1社1社、1人1人の障がい者では柔軟性が担保できない場面でも、複数社・複数人の連携で柔軟性を実現できる場面がある。

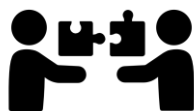
■リソースが不足しているのは共通しているので、横連携で柔軟性を確保できないか。

柔軟性確保の必要性はわかるけど、リソースが不足している...



情報交換 の実施

- 最新の情報について、相互に意見交換
- 自社にいないタイプの障がい者について、得意分野や教育訓練方法を確認



リソース 交流 の実施

- 教育・訓練目的での人材の行き来（出向等）から、お互いの業務内容に合致する障がい者の交流
- 連携先の職場で働いてみる
- リスク発生時の「出向」「出向受け入れ」を考えてみる、予め、覚書を結ぶ



連携した 業務遂行

- 「働き場所」の共同利用
- 複数企業の強みを生かし、大きな仕事・多様な仕事を連携して受注

2. 柔軟性を確保する (6) 外部サービスを活用する

**柔軟性を自社だけで確保するのは容易ではないのも事実である。
外部の専門家やサービスの力を借りて、柔軟性を維持・拡大することも有益ではないか。**

- コロナ禍で、障がい者雇用が大きなダメージを受けている現状や、特にリスクに弱い側面があることを説明するには良いタイミング。柔軟性確保のための取組みもポジティブに支援してもらえるのではないか。

例 1



- 障がい者の教育・育成について、外部の専門機関・支援機関や企業の力を利用する
- 特にIT系の知識・スキルは企業内では教えきれないことが少なくなく、専門家に教えてもらうことで、効率的で最新のスキルを身につけることができる

例 2



- リスク発生期間の障がい者のメンタル面のケアについて、外部の専門家に任せる
- 相談員だけが対応していると、極めて大変であるし、実際には専門的なカウンセリングは容易にはできないことから、リスクを拡大させないためにも、外部専門家の専門性でケアをしてもらうことに意味がある

2. 柔軟性を確保する まとめ

**VUCA時代にリスクと向き合うとき、障がい者雇用は特に柔軟性の確保が重要になる。
『持続可能な障がい者雇用』の文脈で捉え、経営方針・計画に取り込むことが望ましい。**

■ 柔軟性の確保も、一朝一夕にはできない。

- どのような部分で、どのような形で、柔軟性を確保していくのか、しばらく時間をかけて検討し、経営・組織・人材の柔軟性を高めていく必要がある。

■ 特に、障がい者雇用において、“柔軟性の確保”が重要であることを理解してもらう。

- しばらく休むと、せっかく拡充してきた知識・スキル・モチベーションが毀損しやすい、人によっては健常者よりもメンタル面でリスクの影響が大きくなる、健常者ほど、新しい仕事や働き方に順応しやすいわけではない、等の特徴的な事情については説明を行い、理解してもらうことが必要。
- コロナ禍の収束後、一つの「大事な経営テーマ」として捉えて、中期経営計画等の重要な計画に織り込んでどうか。

■ 但し、障害者が全般的に柔軟性が無いわけではない、ということには留意が必要。

- 健常者の尺度に合わせるからこそ、想定的に柔軟性が無い、という一般論になりがちだが、尺度を変えると、活躍のチャンスが広がることは十分にあり得る。
- 例えば、自閉症の障がい者は、ネットの中では極めて柔軟な発想や動きができることもある。
- 「障がい者の柔軟性が発揮できる場所・環境」を見つける・作る発想を忘れないことも大事。

01 コロナ禍が問いかけたこと

02 柔軟性を確保する

03 障がい者雇用の味方をつくる

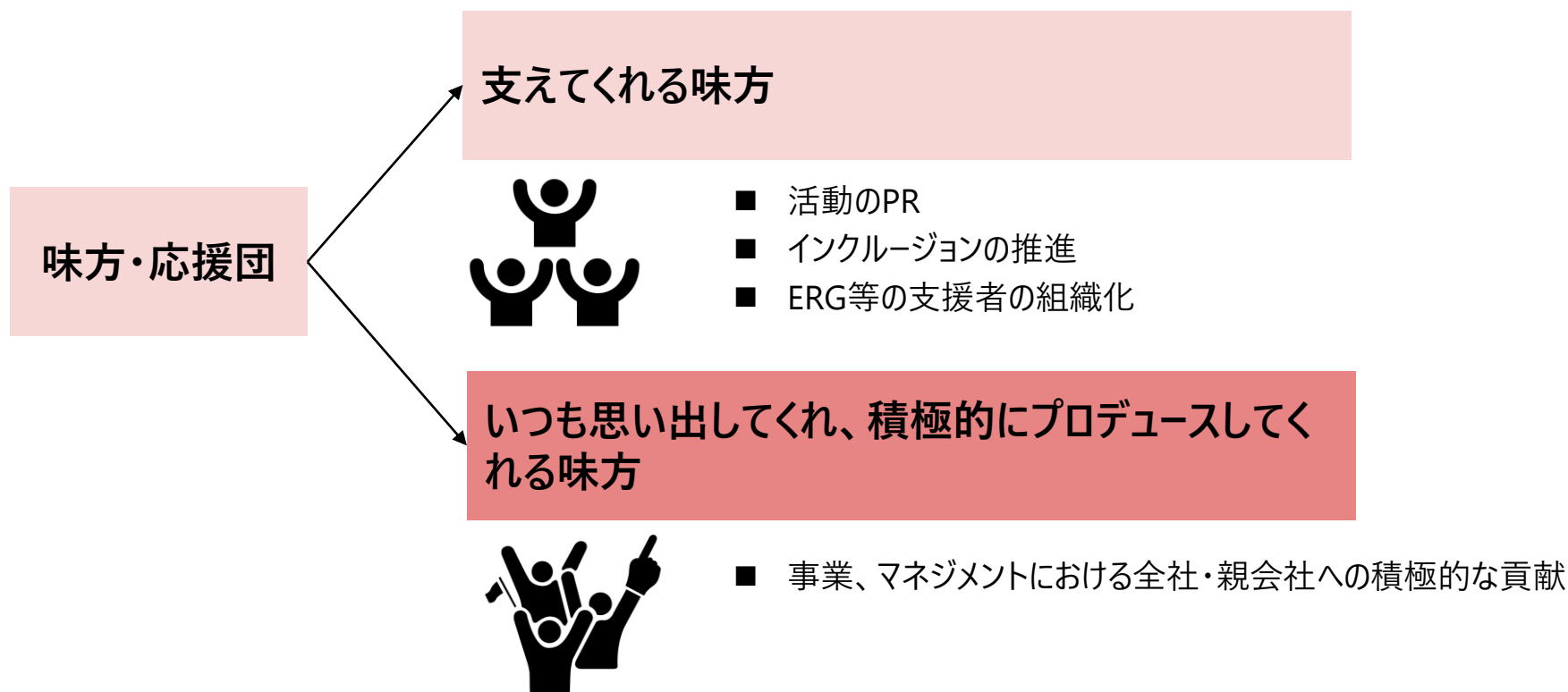
04 さいごに

3. 障がい者雇用の味方をつくる

法定雇用率の上昇による不公平感、大きなリスクの顕在化時における離散リスクへの対応として、味方・応援団を作っておくことが重要になる。

コロナ禍による不安定な雇用環境下でも、法定雇用率2.3%へ上昇
コロナのようなリスク発生時には、障がい者雇用への対応が遅れがち

今まで以上に
味方・応援団づくり
が重要になる。



3. 障がい者雇用の味方をつくる (1) 支えてくれる味方をつくる

例えば、積極的にインクルージョンを実現できる取組みを実施し、取組みの紹介などをしながら、存在感を演出しておくことが重要である。

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 (A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 (B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 (C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**

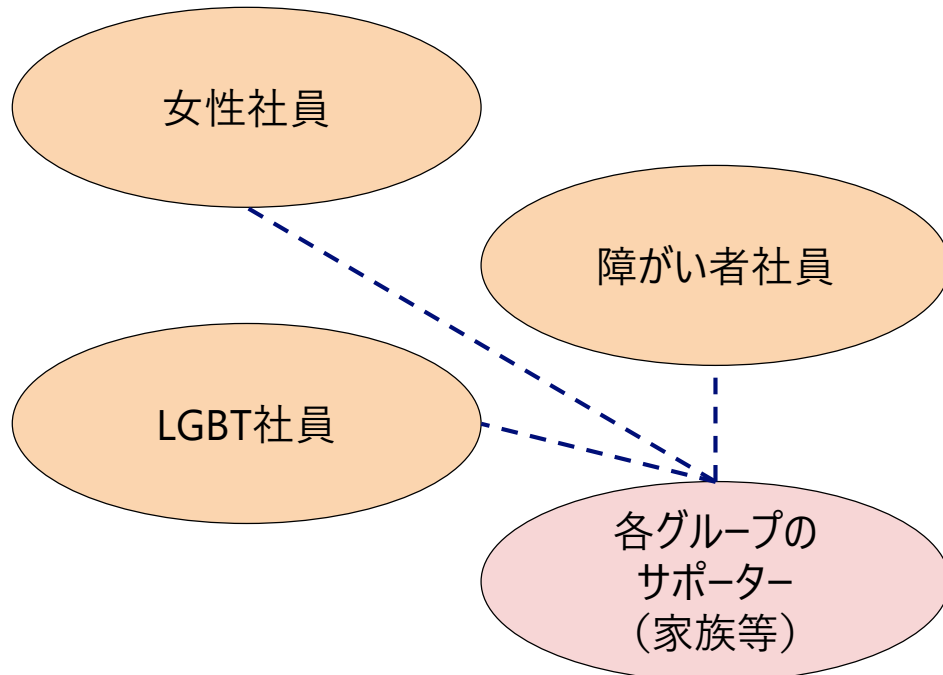
3. 障がい者雇用の味方をつくる (1) 支えてくれる味方をつくる

例えば、米国企業に多い、**ERG**を組織するなどして、何かあったら支えてくれる存在を作る。自分たちのためだけでなく、組織のダイバーシティ推進、社員の定着にも効果が期待できる。

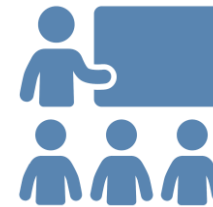
ERGとは…

*ERG: Employee Resource Group

- 企業内に共通の特性・経験をもつ社員と、そうした社員のサポーターが、緩やかにつながり、様々な活動・発信を行う（「仕事」として実施するケースもあり）



ERGの活動内容・活動のポイント



- 障がい者が働く上での改善アイデアや不満を集めて発信。
- 企業役員や外部コミュニティも招いて、インクルージョンに関するイベント開催やジョブフェアを開催。



- トップを巻き込むことで、合理的配慮の獲得を実現。
- 中には、健常者の役員がERGのトップとなることも。

出所) 米国の民間企業へのヒアリング結果 (2019) よりNRI作成

3. 障がい者雇用の味方をつくる (2) いつも思い出してくれ、プロデュースしてくれる味方をつくる

「いつも思い出してくれ、プロデュースしてくれる味方」を作るためには、守りだけではなく、攻めの姿勢が見える、企業・グループ・親会社への貢献（価値発揮）を行うことが有効である。

障がい者雇用の価値の分類

障がい者の「活躍」による価値： 事業価値

タスク型
:多様な経験や能力、価値観の活用

業務への間接的な貢献

- ・ バックオフィス業務や清掃など、社内業務の効率化等に貢献

業務への直接的な貢献

- ・ 接客業務や商品制作などに参加し、企業の売上・利益に貢献

新たな事業・サービス創出

- ・ 障がい特性・能力を新規事業開発に活用

守りの姿勢
社会的責任
間接的貢献

姿勢

攻めの姿勢
:ビジネス機会の獲得、自社の競争力向上

法令遵守

- ・ 法定雇用率を達成する等、法令遵守に貢献

雇用の視点・目的

ダイバーシティ経営の推進 等

- ・ 親会社の掲げるダイバーシティやノーマライゼーションなどを推進

障がい者の「雇用」による価値

デモクラフィー型
:属性の多様化

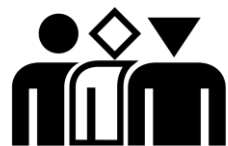
障がい者の「活躍」による価値： 非事業価値

3. 障がい者雇用の味方をつくる (2) いつも思い出してくれ、プロデュースしてくれる味方をつくる

例えば、ダイバーシティ経営のノウハウを蓄積し、全社展開のヒントとする。

さらには、コロナ禍の社員を助けたり、事業PXで全社に展開できる事業の端緒を作るなど。

ダイバーシティ経営の推進 等



障がい者雇用部署、特例子会社内でダイバーシティの実現や多様性への対応ノウハウを開発・獲得

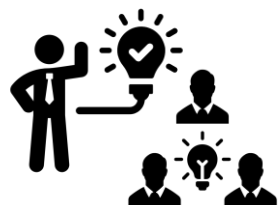
- 個々人の特性の把握方法
- 業務における特性への配慮と、特性の活かし方
- 周囲とのコミュニケーションを通じた理解の取り方
- マネジメント層の意識変革、特性に応じたマネジメント実施 …etc

横展開

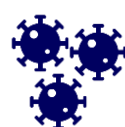
による貢献



新たな事業・サービス創出



- 「インサイド・アウト」や「選択と分散」の観点からの、新規事業の開発の端緒を作る
- また、共同して事業・サービス開発を行う



【例】コロナ禍で出社できない社員のために、郵便物をPDF化して配送



【例】コロナ禍の中の出勤状況を確認し、「出勤座席表」を作成する



【例】障がい者がPXの一環で始めた事業が、全社で取り組む事業へ



リバー
スイ
ン
ノ
ベ
ー
シ
ョ
ン

【例】リバーズイノベーションのように、障がい者のための製品、事業プロセス、働き方が、健常者にとっても使い勝手の良いものに。

3. 障がい者雇用の味方をつくる まとめ

VUCA時代にリスクと向き合うとき、また、不況下の法定雇用率上昇局面を迎えるとき、障がい者雇用の味方をつくることは極めて重要になる。

■ 支えてくれる味方、積極的にプロデュースしてくれる味方をつくる

- インクルージョン推進、ERG組成等の取組に加え、企業に積極的な価値の発揮を通じて行うことが重要
- ダイバーシティ推進の先鞭をつける、新規事業のきっかけを作る等の取組は一層重要

■ リスク事象下でも、「あの時の障がい者雇用チームの存在・貢献があったから良かった・できた」と言われるような関係や立ち位置を目指すことが重要ではないか。

- コロナ禍で健常者の業務遂行をサポートするなど、「ともに大変な局面を協力して乗り切った」体験も重要
- 事業PX活動を通じて、新たなビジネスやサービスを生み出すことで、貢献を評価してもらえる側面も

- もちろん、コロナ禍等の大変な時期に、障がい者の身体・生命をリスクにさらしてでもやりましょう、ということではないので、当然のことながらご留意ください

01 コロナ禍が問いかけたこと

02 柔軟性を確保する

03 障がい者雇用の味方をつくる

04 さいごに

4. さいごに

コロナ禍や様々なリスクの顕在化、社会的潮流の変化などをポジティブにとらえ、対話や検討、大きな前進のチャンスと考えて、取り組みたい。



法定雇用率

2.3%

- 様々な前提が変化した現時点は、外部環境や障がい者雇用の課題について**再考するチャンス**でもあり、全社・親会社・人事部、他の事業部・グループ会社と**議論を行う好機**とも捉えることができるのではないかな。
- **リスクとその対策、事業ポートフォリオの在り方、中長期的には柔軟性をいかに担保するか、どのようにして価値を発揮し、味方をつくるかを、もう一度考えてみてはどうだろうか。**
- コロナ禍も収束していない中、日々の事業遂行で非常に大変な状況と思うが、「**(リスク事象下でも) あの時の障がい者雇用チームの存在・貢献があったから良かった・助かった**」と後日、言ってもらえるようにできると良い。

ご清聴ありがとうございました。



ZOOMですが、アンケートへの回答、どうぞよろしくお願いいたします。