

「組織内マクロ労働生産性」 実践概要

平成26年6月30日
参考資料

障がい者雇用の状況

- 新入社員は、先輩とのつながり
- 中途は、スキル重視の採用が主流
- 専門職で早期に戦力化
- 現場OJTがスキル向上の鍵
- 職種は技能職全てに渡る
- 専門職給与は一般社員と同じ水準

採用の差別化が必要

- できる、戦力化可能な人材確保が難しい時期
- 会社の魅力づくり(給与、仲間、支援、人事制度など)

現状把握

- 社員:障がい者への理解が進んでいない(常駐化で促進中)
- 人事:評価基準はこれから
- 管理制度や人事制度では限界(新人事制度が必要)
- 専門部門の予算削減
- 直接的な支援者が少ない

→「組織内マクロ労働生産性」理論の活用から実施

影山教授調査研究結果(文科省報告書)

影山教授(横浜市立大学)調査研究結果(文科省報告)

- ・「景気低迷の時代において、障がい者雇用が経営を改善する秘策となり得る」
- ・「すべての企業において障がい者雇用がコストを超える効果になるとは限らないが、雇用の仕方によって、高い効果が得られる可能性がある」

障がい者との「接触」の認識と重要性

- ・社内接触:「同等性」と「会社への貢献」
- ・プライベート接触:「同等性」と「社内改善力」

「障がい者パフォーマンス」(3つの因子)

- ・「同等性」: 健常者と変わらない仕事ができるなど
- ・「社内改善力」: コミュニケーションや人間関係を改善するなど
- ・「会社貢献力」: 顧客に評価されるなど

経営課題

1. 主力事業「原価改善」
2. 間接部門効率化「販売管理費削減」

コスト削減、〇%以上の利益改善策

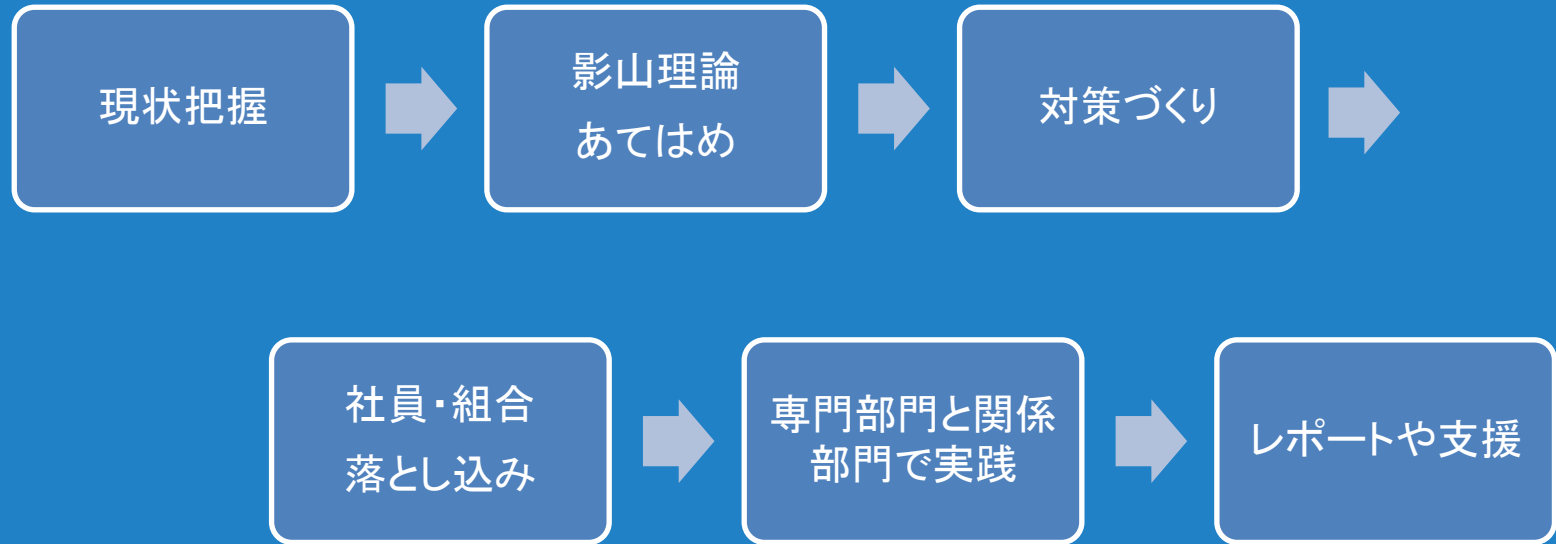


組織内マクロ労働生産性の向上



業務プロセスの改善

社内対応の流れ



経営課題を改善し、
関係部門へ展開できる取組みへ

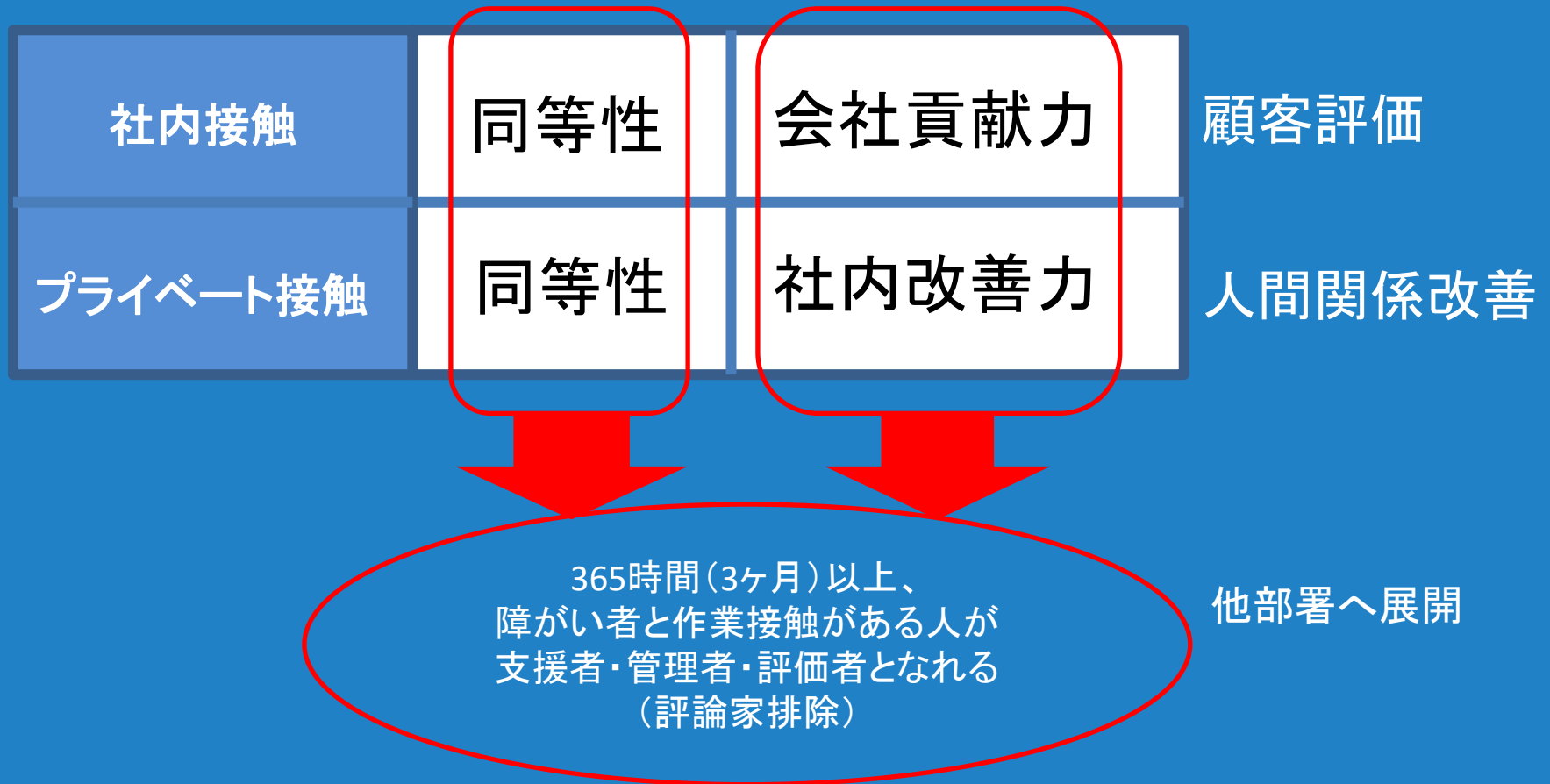
制度化の流れ

- 社内外調査
- 「組織内マクロ労働生産性」理論の研究
- 専門部門で試行
- CSR横浜(影山教授)への協力依頼
- 社内検証
- 社内制度づくり
- 役員提出、承認
- 社内運用開始

社内制度づくりの必要性

- 経営TOP指示に従わない部門が多く存在する(本来の意味が理解できていない)
- 理由分析:スキル不足、出勤率、手間、いい人でない・・・
- 「部門常駐」から「作業切り出し」→「受託体制の確立」
- 部門常駐できる人材の採用(明確な採用基準づくり)
- 3ヶ月間の定着支援期間後に常駐化(精神系含む)
- 服薬期間＝解毒期間
- 障がい者の雇用は経営課題である:各部で判断しない
- 障がい者雇用で企業メリットがあることを明確にする
- 共同作業＝社内貢献＝貢献(共同作業)ポイントを制度化
- 人事評価制度でポイントを組込む(対応者に付与し評価)

「接触時間・内容」の調査と計測方法



仕事を通じて、人と人のつながりづくりや会社貢献へ
プライベート接触は労働組合などの活動で補填

障がい者を雇用したときに得られる効果

地域：本社、センター、関連会社、子会社・・・の在籍地域

| 項目 | % | マネー | 利害関係者 |
|-------------------------|------|-----------|-----------|
| 法令順守 | 93.3 | 法人税 | 国、地方自治体 |
| 納付金の軽減・解消 | 76.9 | 利益 | 株主 |
| 社内的責任を果たせる | 96.1 | 売上、利益 | 国民、社員、応募者 |
| 株主や投資家から評価される | 56.9 | 株売買 | 株主 |
| 顧客や地域住民から評価される | 65.2 | 売上、利益、資金 | 顧客、地域住民 |
| 職場の雇用管理がよくなる | 31.8 | 管理費 | 法人 |
| 従業員全体の作業方法・作業工程が改善される | 32.8 | 管理費 | 法人 |
| 職場のコミュニケーションが活性化する | 43.0 | 管理費、売上、利益 | 法人 |
| 従業員のモラルが上がる | 47.2 | コンプライアンス | 法人 |
| 従業員全体の自社に対する帰属意識や信頼が高まる | 43.0 | 全て | 法人 |

経営課題

組合連携

社員課題

高齢・障害者雇用支援機構 障害者職業総合センター2010年資料

「パフォーマンス」の調査と計測について

影山研究の具体化

障がい者パフォーマンス

- ・「同等性」: 健常者と変わらない仕事ができるなど
- ・「社内改善力」: コミュニケーションや人間関係を改善するなど
- ・「会社貢献力」: 顧客に評価されるなど

| 障がい者パフォーマンス測定項目 | 事例 | チェック項目 | 5段階 |
|-----------------|---------------------|------------|-----|
| 1. 「同等性」 | 健常者と変わらない仕事をこなすなど | | |
| | 仕事処理能力 | 正社員同等レベル | |
| | 仕事処理能力 | 契約社員同等レベル | |
| 2. 「社内改善力」 | コミュニケーションや人間関係の改善など | | |
| | 業務理解とコミュニケーション力 | 正社員と同等レベル | |
| | 業務理解とコミュニケーション力 | 契約社員と同等レベル | |
| 3. 「会社貢献力」 | 顧客評価など | | |
| | 品質管理力 | 作業マニュアルづくり | |
| | | 誤り気づき力 | |
| | | 誤り訂正 | |
| | | 業務管理 | |

1)現在のITスキルを選択

| | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--------------------------------------|--|--|---|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Word | <input type="checkbox"/> 基本操作 | <input type="checkbox"/> ビジネス文書作成 | <input type="checkbox"/> 作表 | <input type="checkbox"/> ヘッダー、フッターの設定 | <input type="checkbox"/> 印刷プレビューからの設定変更 | <input type="checkbox"/> 印刷 | |
| <input type="checkbox"/> Excel | <input type="checkbox"/> 基本操作 | <input type="checkbox"/> 作表 | <input type="checkbox"/> グラフの編集 | <input type="checkbox"/> SUM関数 | <input type="checkbox"/> 関数() | <input type="checkbox"/> マクロ | <input type="checkbox"/> 印刷 |
| <input type="checkbox"/> PowerPoint | <input type="checkbox"/> 基本操作(文字入力・編集・配置) | | <input type="checkbox"/> スライド変更(レイアウト、配色、デザイン) | | <input type="checkbox"/> スライドショー設定 | <input checked="" type="checkbox"/> ノートの作成、印刷 | |
| <input type="checkbox"/> Access | <input type="checkbox"/> 入力のみ | <input type="checkbox"/> 基本操作 | <input type="checkbox"/> データベースの作成 | <input type="checkbox"/> データの抽出・結合(クエリ) | <input type="checkbox"/> データ集計 | <input type="checkbox"/> マクロ(一括処理) | |
| <input type="checkbox"/> HTML | <input type="checkbox"/> CSS | <input type="checkbox"/> Dreamweaver | <input type="checkbox"/> JavaScript | <input type="checkbox"/> Flash(Action Script2.0) | <input type="checkbox"/> CGI | <input type="checkbox"/> Illustrator | <input type="checkbox"/> Photoshop |

その他:

利害関係者との関係

株主：配当

本社：事業利益

労組：本社支援

顧客：適切なアウトソーシング

NPOなど：社会貢献活動の維持

ステークホルダー

本社

労組

顧客の社会貢献活動代行
(商社、広告代理店、コンサルなど)

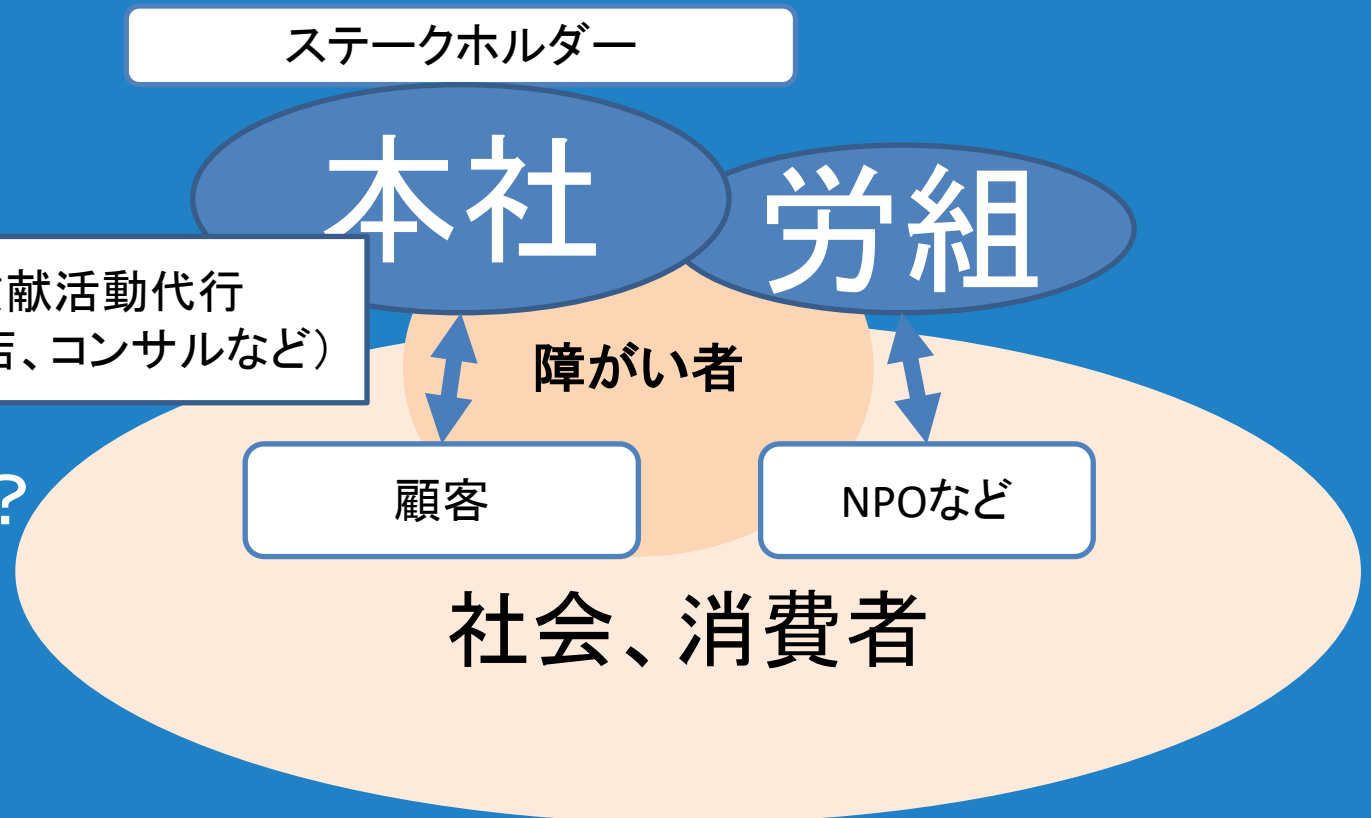
障がい者

顧客

NPOなど

社会、消費者

サービス化？



顧客が求める社会貢献型アウトソーシングとは

- 顧客ニーズ、経営課題

商品、サービスが売れる。ブランド力が上がる・・・、コストが下がる、経営課題を解決する。など

- 「3つの意味」の構築と提供

- ・社会的意味
- ・経営上の意味
- ・実現可能なストーリー

本社サービスが、
「3つの意味」にあてはまること

社会貢献型アウトソーシングとは

- 顧客を巻き込みメリットを共有できる取組み
- 顧客ができない領域や取組み
- 顧客に代わり消費者へ訴えかけられる取組み

たとえば、

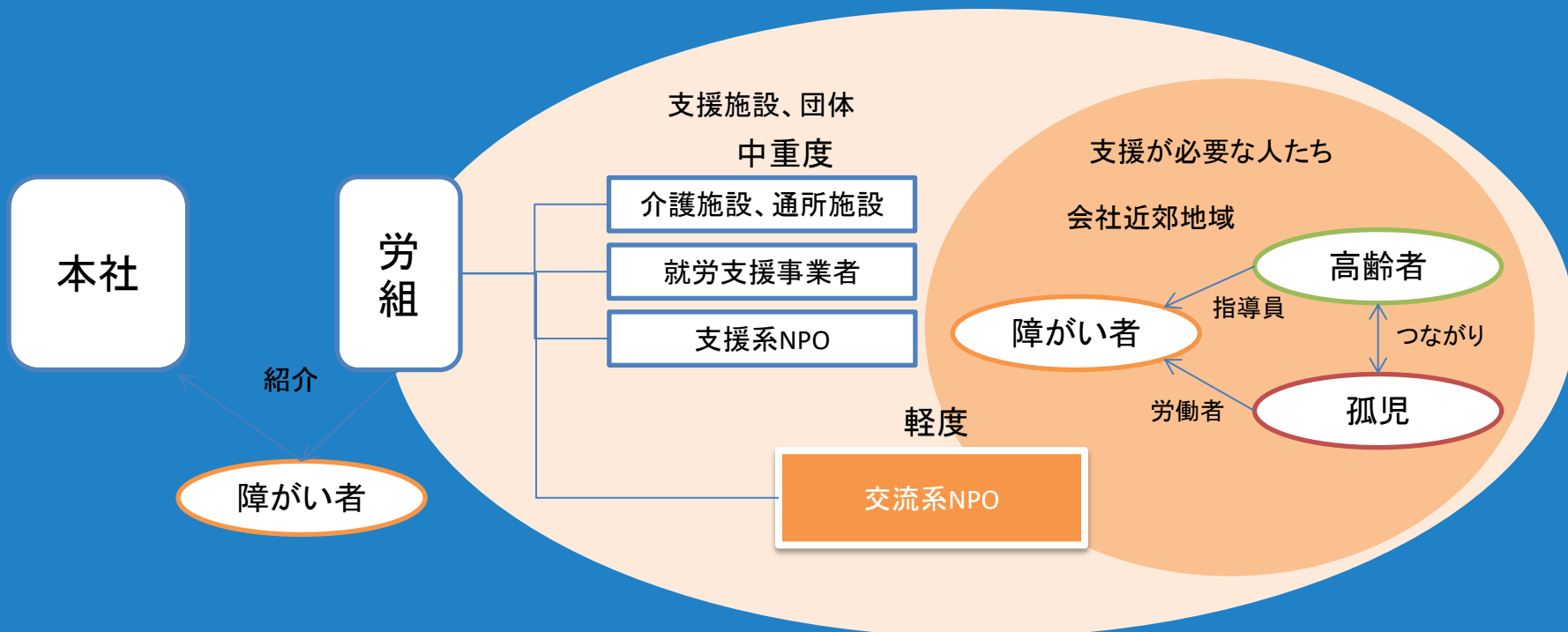
- サイト提案が障がい者雇用につながっている

障がい者採用の仕組みづくり

- ・物的支援(PC寄付)
- ・人的支援(講習会、手伝い)



- ・採用業務支援
TCIの仕事が可能な障がい者獲得



労組で、仕事ができる障がい者の獲得活動

目指すところ

サービス力の核

1. 価格競争力
2. 品質管理力
3. 共感情動力(WOW)

これで、社会や顧客からの「高評価」が期待できます。

ホワイト企業ランキングを上げる

- IT企業は「環境」得点が低い
- 「人材活用」「企業統治＋社会性」評価が高い企業は「社会や働く人にやさしい企業」
- 会社組織全体で価値を出す(個々を責めるのではない)

| 順位 (CSR順位) | 社名 | 業種 | CSR合計 (300) | 人材活用 (100) | 環境 (100) | 企業統治 +社会性 (100) | ROE (%) |
|---------------|---------------|--------|----------------|---------------|-------------|-----------------------|------------|
| 1 (92) | アシックス | その他製品 | 263.4 | 89.5 | 87.0 | 86.9 | 11.1 |
| 2 (128) | SCSK | 情報・通信業 | 257.3 | 86.8 | 79.7 | 90.8 | 13.9 |
| 3 (122) | アンリツ | 電気機器 | 255.8 | 78.9 | 91.3 | 85.6 | 16.0 |
| 4 (131) | ツムラ | 医薬品 | 246.7 | 75.0 | 84.1 | 87.6 | 13.6 |
| 5 (237) | イオンモール | 不動産業 | 236.7 | 61.8 | 89.9 | 85.0 | 11.1 |
| 6 (165) | シスメックス | 電気機器 | 233.9 | 88.2 | 59.4 | 86.3 | 12.0 |
| 7 (161) | 参天製薬 | 医薬品 | 232.6 | 71.1 | 73.9 | 87.6 | 11.4 |
| 8 (211) | 日本ゼオン | 化学 | 229.6 | 78.9 | 71.0 | 79.7 | 13.2 |
| 9 (195) | 小林製薬 | 化学 | 224.7 | 77.6 | 66.7 | 80.4 | 10.8 |
| 10 (325) | クラリオン | 電気機器 | 221.0 | 72.4 | 82.6 | 66.0 | 22.8 |
| 11 (287) | 澤藤電機 | 電気機器 | 216.4 | 64.5 | 75.4 | 76.5 | 17.7 |
| 12 (236) | リンナイ | 金属製品 | 211.6 | 52.6 | 81.2 | 77.8 | 11.2 |
| 13 (322) | コネクシオ | 情報・通信業 | 199.2 | 73.7 | 46.4 | 79.1 | 11.6 |
| 14 (—) | セブン銀行 | 銀行業 | 197.6 | 78.9 | 43.5 | 75.2 | 13.9 |
| 15 (316) | トランスコスモス | サービス業 | 195.5 | 72.4 | 55.1 | 68.0 | 10.6 |
| 16 (285) | 日本オラクル | 情報・通信業 | 190.8 | 80.3 | 40.6 | 69.9 | 30.9 |
| 17 (485) | F D K | 電気機器 | 190.5 | 51.3 | 79.7 | 59.5 | 24.4 |
| 18 (344) | ミライト・ホールディングス | 建設業 | 181.3 | 50.0 | 59.4 | 71.9 | 12.8 |
| 〃 (354) | ナブテスコ | 機械 | 181.3 | 69.7 | 58.0 | 53.6 | 13.8 |
| 20 (343) | 日本光電 | 電気機器 | 179.9 | 67.1 | 50.7 | 62.1 | 11.3 |

(注) 東洋経済CSR企業ランキングで使用している人材活用、環境、企業統治＋社会性の合計得点でランキング。2013年3月期までの3年平均売上高が3000億円以下で3年平均のROE10%以上が対象。
項目名の()内の数字は項目ごとの点数配分。「CSR順位」はCSR企業ランキング順位(中堅企業以外も対象)。
(出所) CSR企業ランキング2014年版、東洋経済財務データ