

第2章 障害者雇用における事業主支援の考え方

第1節 事業主支援技法のための理論

1. 障害者雇用の現状

近年の障害者雇用の現状を見ると、景気の改善傾向の中、障害者雇用に関連する法制度（改正障害者雇用促進法、障害者自立支援法）の施行やトライアル雇用・ジョブコーチ支援等の障害者へのきめ細かな支援、福祉施設等との連携、未達成企業への指導等の効果、さらには、企業に対し環境や人権・労働などへの社会的責任(CSR=Corporate Social Responcibility)が重視されるようになったこと、などを背景に、2003年度、2004年度、2005年度、2006年度上半期と障害者の雇用数はこれまでにない伸びを示している（2005年6月1日現在の民間企業における障害者雇用率 1.49%、法定雇用率達成企業の割合 42.1%）。

しかし、長期に渡った不況の影響から、中小企業（100人から299人規模の企業）の実雇用率は1.24%（前年差0.01%低下）と低下を続けており、また、1000人以上規模の大企業の実雇用率は1.65%（前年差0.05%上昇）と高水準だが、雇用率達成企業の割合は33.3%と企業規模別で最も低い水準に留まっている。この現状について考えると、まず中小企業では厳しい経済情勢の中で人的体制も含めてギリギリのコストダウンを行ったことにより、人的余裕はなく、障害者の支援を社内でする状況にないことが推察される。また、大企業では、障害者雇用をCSRの一環として捉え雇用を促進しているが、法定雇用率の達成には相当数の障害者雇用を実施する必要がある、個々の障害者への支援だけでなく、よりシステムティックな障害者雇用の展開が必要となっているものと考えられる。

第1章で見た「事業主支援技法に関する調査」の結果はこのような状況を反映し、事業主が抱えている障害者雇用の課題を示している。調査の結果によれば、障害者の雇用管理上の苦慮している点として、「障害者の配置・定着・職場適応に関する事項」の中から「能力に応じた適正な配置の方法」「他の従業員との人間関係に関すること」「障害の特性に応じた健康管理方法」が、「障害者の教育・訓練等に関する事項」の中から、「作業能率の向上、ミスの低減など作業遂行に関する指導方法」「能力・特性に応じたキャリアアップ」「障害者の指導を行う指導体制の構築」が多い。さらに、障害者雇用を考える際の支障・課題点としては、「適する職務がない」、「物理的環境が整っていない」、「条件に合う障害者が応募してこない」、「現場の理解がない」、「除外率の縮小に伴う雇用義務数の増加」、「労働条件の整備が難しい」と、なっており、物理的環境や人的環境、労働条件等、職場環境に関する問題と障害と職務のミスマッチの問題等があげられている。

これらの結果からは、企業は障害者雇用を進めるに際し多くの課題を感じており、障害者雇用の実現には未だ多くの障壁が残されていることが読み取れる。

これら様々な課題に対応するためには、障害者への支援や経済的負担の軽減を中心とした従来の事業主支援だけでなく、企業経営の視点に立って事業主とともに課題の改善に取り組むような事業主支援が

必要となる。では、近年の企業はどのような経営課題を持っているのだろうか。

2. 企業に求められる経営課題

(1) 企業を取り巻く環境の変化

長田(2001)によれば、近年の企業を取り巻く環境をマクロ経済的な視点から見ると、欧米だけでなくインド・中国が巨大なマーケットへと急成長し、その影響から企業のグローバル化が進んでいった。このグローバル化に伴い安い人件費で生産できる海外への生産拠点の移動と、国内の失業問題などの「空洞化」といわれる現象が生じている。

一方で、日本の GDP の伸び率は横ばい状態が続き、個人消費が大きく増えることはない。これは、市場に高品質の商品が流通し、顧客の要求がほぼ満たされていることによるものと考えられる。また、国内のマーケットの構成員を見ると、少子・高齢化により大きく変化し、ライフスタイルや消費者が求める価値観、ニーズ・ウォンツは多様化してきている。このような成熟の時代においては、顧客が求める商品は、高品質の商品であり、またファッション性やブランド、サービス、安全性、健康性、環境保全性などの顧客要求を満たす高付加価値の商品であり、さらには、すぐに適量を手に入れられる商品が求められている。これらの新たな顧客要求を「経営要素」と呼ぶ。企業は、これらの「経営要素」を満たし、グローバル化に対応しながら低コストで高品質・高付加価値の商品を常にタイムリーに提供できることを、市場から求められているのである。

(2) 企業経営の変化

市場からの求められる「経営要素」を実現し、顧客の満足を満たす商品やサービスを提供するため、現在の企業経営にはいくつかの変化が見られている。その一つは、「スピード重視」の経営である。商品やサービスをタイムリーに提供するため、製造・流通・販売等の無駄を省くことが必要となっている。また、無駄を省くためには、一定の結果のみを重視する成果主義だけでなく、製造・流通・販売の各現場での「プロセスの評価や見直し」が必要となる。さらに、多くの「経営品質」を満たし、トータルな価値を求める顧客の要求に答えるために、「品質重視」の経営を行うことも重要である。その一つの方角性として、ISO シリーズの準拠などグローバルスタンダードの取り込みを行う企業も多い。

「スピード重視」「品質重視」の経営を行う一方で、災害や事故、人的ミス等に対する「危機管理」の徹底をはかることが必要となる。特に、「倫理・法規制の遵守（コンプライアンス）」や、企業の公正さや透明性につながる「説明責任（アカウンタビリティ）」、企業の社会的存在・意義を明確化するための「情報公開」等は、適切な「危機管理」の上に成り立つ、企業の基本的なスタンスであり、企業経営に重要視されなくてはならないポイントである。

また、日本のような成熟した市場では、資源を大切にす「循環型社会」や大きな企業収益を求めるよりも「地域社会・環境との調和」を重視し、着実な「持続的発展」を目指す企業体であることが重要

視される。このような環境問題の一つには、雇用問題も含まれると考えられており、地域の労働者の活性化や障害者・高齢者の雇用なども社会的責任を果たすための必須事項となっている。

企業が社会的責任を果たし、尊敬される会社となるためには、経営の品質を重視し、これらの課題をクリアしていかなければならない。企業の経営者がこれらを満たしているかどうかは、顧客・株主・取引先等の関係者だけでなく、従業員や社会（地域・世界）等も含めた「ステークホルダー」により評価される。企業経営において全ての「ステークホルダー」を視野に入れ、その満足度を意識した経営品質の実現が企業に求められる変化なのである。

（3）企業の経営課題と経営者の役割

企業に求められる変化を経営課題と捉えまとめると、「社会的責任」・「持続的発展」・「企業価値の向上」の3点を必要条件としてあげることができる。

つまり、雇用等を含めた環境や倫理的問題、多様性への対応をはかる「社会的責任」を果たすこと、社会的責任を果たしつつ、成長・競争力を強化し「持続的発展」を実現すること、この両者を同時に満たすことで「企業価値の向上」をはかることが大きな企業の経営課題となっている。

このとき、「社会的責任」と「持続的発展」による利益確保の両立が大きな課題となる中で、経営システムの質の向上を図るために経営者の果たすべき役割とは、どのようなものを、PDCA（Plan Do Check Act）サイクル（図3.）の考え方に則って整理してみる。

まず経営者は、ビジョンやリーダーシップを発揮するために経営理念や戦略を整備しなければならない（P：プラン）。次に、それらが実際の業務として正しく行われているのか（D：実施）を評価すること（C：評価）も経営者の重要な役割であると言われている。最後のアクション（A：処置）では、チェックした結果に基づき適切な処置をとることを意味している。経営者は、このようなPDCAサイクルが適切に回るようなソフト・ハード両面の基盤整備を行い、企業文化を確立し、その中で必要とする人材の育成を行っていかなければならない。さらに、他企業・異業種等の社外からの情報収集や、事業・人材育成の成功・体験の中から適切な事例の一般化を図りながら「持続的発展」を目指さなければならない。

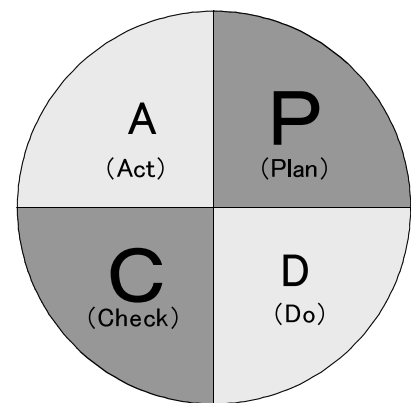


図3. PDCAサイクルの模式図

3. 総合的品質経営における経営システムモデル

企業は、これまで見たような経営課題を求められているが、このような経営課題を総合的、全体的な視点に立って品質管理を行っていくことを重要視する、総合的品質経営（Total Quality Management、以下TQMという）が提唱されている（長田,1996）。TQMでは、「顧客の満足」には、質の高い製品やサ

サービスの提供がなされることと併せて、「企業の信用」という、社会的な評価の裏打ちがなければならぬとし、経営の背後にある抽象的な経営理念の質（経営品質）を高めることが企業の「持続的な発展」につながると考える。

長田(2001)は、TQM の考え方から PDCA サイクルを詳細に分析し、経営システムモデルとして図4.のように整理し、その構成要素について以下のように定義している。

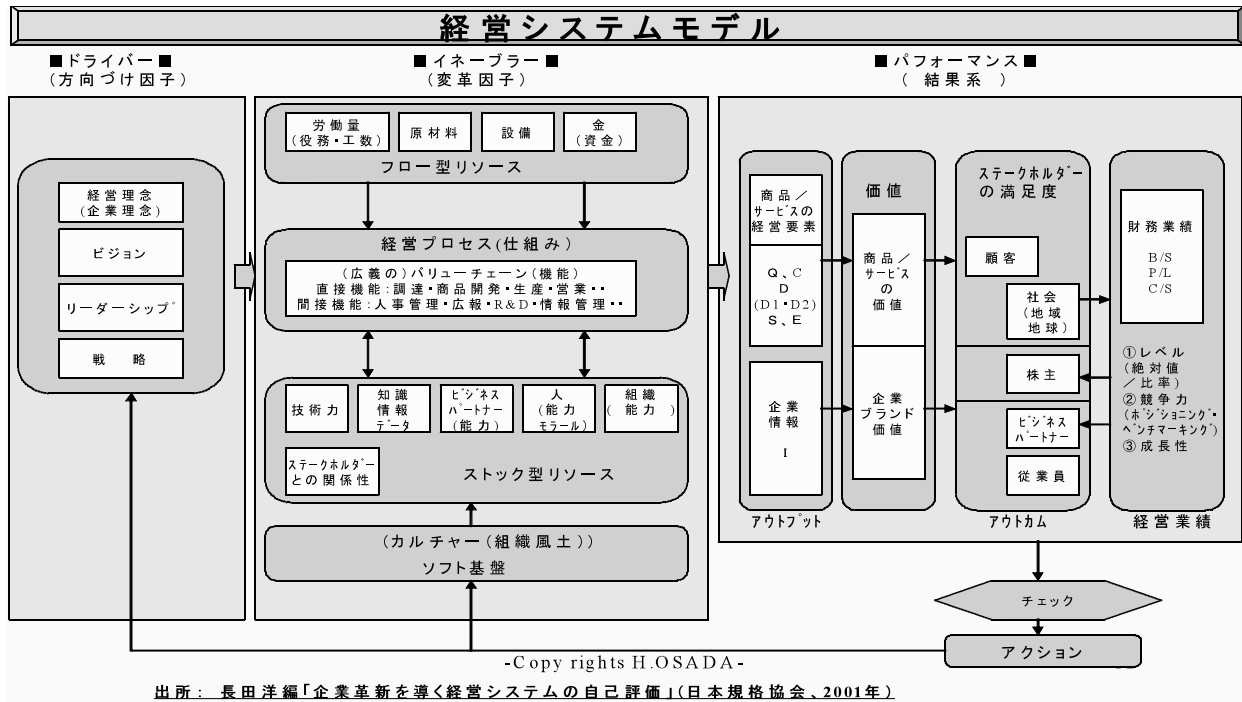


図4.経営システムモデル (長田,2001) の概念図

まず、図4.のように経営システムは、経営のパフォーマンスを表す「結果系」、それを導く経営理念、ビジョン、戦略等の経営の方向付けをする「方向づけ因子（ドライバー）」、経営プロセスやそこに投入される経営資源など、方向づけ因子で定められた目標や方向を達成するための「変革因子（イネーブラー）」から構成される。

「方向づけ因子」では、経営の考え方、哲学、ミッションを表す経営理念、企業の将来像を示すビジョン、ビジョンを達成するための経営戦略等が構成要素である。

「変革因子」では、直接・間接のバリューチェーンを形成する経営プロセス、それに投入される経営資源が構成要素である。経営資源は、労働量・原材料のようなフロー型リソースと、技術、知識、人的能力、組織能力、取引先の能力等のストック型リソースに分かれる。ストック型リソースは経営プロセスの中で質的能力、つまり資産価値が向上するリソースである。また、経営基盤となるカルチャー（組織文化、組織風土）も重要な構成要素である。

「結果系」は、企業により提供される製品やサービスの Q（品質）、C（コスト）、D（D1（量）、D2（時間））、S（安全性）、E（環境保全性）、I（情報）などの経営要素から成るアウトプットと、顧客、

従業員、ビジネスパートナー、株主、社会（地域社会、地球規模の社会）等のステークホルダー（利害関係者）の満足度、ステークホルダーが享受する価値であるアウトカム（成果）、損益計算書（P/L）、バランスシート（B/S）、キャッシュフロー計算書（C/S）などの財務業績から構成されている。（巻末資料：TQMの考え方と企業経営について第1部（基礎知識編）及び第2部（活用編）を参照されたい）

長田(2003)では、このような経営システムモデルに基づき、品質至上主義や顧客満足を経営の基本とすることで、不況下においても業績を伸ばすベストプラクティス企業が紹介されている。TQMの考え方は、品質向上だけでなく、経営業績の向上のための課題が経営要素のどこにあるのかを見定め、改善や強化の方法論を見いだす等、経営要素の総合的な改善に活用できる。

4. TQMの視点からみた障害者雇用

これまでに、TQMの視点に立つと、企業の経営課題には、「社会的責任」と「持続的発展」があり、この両方を満たすことで「企業価値の向上」を図ることを、企業経営に求められていることを見てきた。本節では、このような視点に立って障害者の雇用について考えてみる。（巻末資料：TQMの考え方と企業経営について第1部（基礎知識編）及び第2部（活用編）を参照されたい）

（1）障害者に求められる自立と自律

TQMの視点では、PDCAサイクルを基本とし、さらに詳細な構成要素を取り込み経営システムモデルとして提唱している。この考え方によれば、企業が提供する総合的品質は、顧客が評価するものであり、顧客の満足度が品質を計るメジャーになっている。これを、生産現場に置き換えて考えてみると、顧客は生産現場の最終工程に位置し、顧客の満足を得るためには、一人一人の従業員が責任を持って作業をし、自身の後工程にいる従業員を満足させ、この連鎖（バリューチェーン）が実現することで顧客の満足につながっていくと考えることができる。つまり、顧客満足を得るためには、従業員一人一人の「自立」した責任ある作業が不可欠となってくる。

また、顧客の満足を得るためには、顧客の要求と品質の乖離を常にチェックし改善を図り、要求と品質の差をなくす努力が必要となる。生産現場に置き換えて考えると、後工程に対するミスや遅れが生じた場合に、原因を明確にし、対策を立て改善し続けることが個々の従業員の態度として求められることになる。これは、個々の従業員が自身の工程について、PDCAサイクルを回しながら確実な作業を行うという、「自律」的な態度が求められていると考えられる。

このような「自立」と「自律」は、TQMの視点に立つ企業では、全ての従業員に求められる基本的な姿勢であり、障害者にとっても同様に求められる資質であると考えられよう。

また、障害者が職場に入り自立・自律的に職務を行っていく場合には、自分の工程を含めたライン全体の価値を高めるために、組織体に積極的に参加していくことも必要となる。さらに、自分の属する組織、会社の顧客に障害を持った方がいた場合、その顧客を代弁し、それに対する具体的なニーズ・ウォ

ンツに対応するような方法を提案できることも期待される。このように障害を持った従業員が、組織体に積極的に参画していくことが、業務の効率化につながったり、多様な顧客の様々なニーズへ対応できる可能性が増すことにつながることも考えられる。

このように考えると、企業で役立ちプラスの効果を発揮する障害者像とは、他の従業員と同様に自立・自律的に職務を遂行することができ、また、自分の職務や社内の業務等の効率や改善について常に考え、それらをよりよくするための活動に積極的に参画する意欲とコミュニケーション能力を有していることが望ましいと考えられる。

(2) 企業に求められる考え方

一方、障害者を雇用する企業の側を考えると、雇用する障害者をステークホルダーの一角と捉え、その個人の満足が、最終的な「顧客の満足」につながると考えることがまず重要である。

その上で、企業の業務の結果である製品やサービスが「顧客の満足度」をより高めることができるよう、「顧客」と共に創る視点を持つことが求められる。そのためには、例えば、障害のある従業員が自立的に行動できるよう環境整備を行うことや、自律的に PDCA サイクルを回せるように作業遂行方法や社員教育の整備を行うこと、さらには適切な提案を行えるような支援と改善活動への参画の促進、意欲的な発言を取り入れる企業風土作り等を行うことが望まれる。障害従業員に対しこれらの活動を行うことにより、障害者の雇用を積極的かつ効果的に展開する姿勢を市場の「顧客」へアピールすることが可能となる。これらは、一つ一つが、障害者と企業の共創的関係の要素となっていると考えられる。

このような共創的関係の中で、障害者の新たな職種、これまでにない業務改善、だれもが働きやすい環境、行いやすい作業工程、コストの削減、多様性に対応する提案など、それまでには見られなかった新たな企業メリットにつながる価値を創造・構築することが可能となるものと考えられる。

5. 経営システムモデルから見た事業主支援の考え方

(1) 個別事例を通じた事業主支援

これまでの障害者雇用における事業主支援では、事業主がある障害者を採用・配置し、適切な雇用管理ができるよう、個々の事業所の環境や業務を的確に把握し、その結果に基づき個々の障害者のための職務設計や個々の職務に対する支援を行い、職場環境の構築等を支援するというような、言い換えると、ある障害者への適切な職業リハビリテーションサービスを提供するために行われる事業主支援が中心となっていた。このような支援方法の例を考えると、障害者の雇用の際に広く活用されているジョブコーチ (JC) 支援が挙げられる。

このような個別事例に対する事業主支援の成果は、その障害者がどの程度与えられた職務をこなし、職場に適応し、どの程度の期間、職場に定着できているのかを指標として捉えることが多い。

(2) 経営システムモデルから見た事業主支援

一方で、企業規模の大きい事業所では、個々の障害者雇用への支援だけでなく、複数の障害者雇用を実現するための方針やシステムの構築への支援を必要とする事業所も現れている。このような企業では、多数の障害者を採用・配置し、適切な雇用管理を推進するために、障害のない従業員の障害理解の促進や障害者に対する教育訓練の充実、様々な障害状況に対応し、職場定着を支援する方法を構築することが必要となる。

このようなニーズに対し、地域障害者職業センターやハローワークが連携し、個別事例への支援に限らず、個々の企業ニーズに合わせた障害者雇用の実現のために事業主支援を行った事例も見られ始めている。

本研究では、このような変化に対応し、企業の **TQM** の視点に立って障害者雇用に対する事業主支援の方法を検討している。**TQM** の視点から見た企業の経営課題は、「社会的責任」と「持続的発展」であり、この両方を満たすことが「企業価値の向上」へと繋がる。この経営課題を障害者雇用に当てはめると、企業が障害者を雇用することによって雇用義務を果たすことが「社会的責任」を果たす側面として考えられる。一方で、障害者雇用が企業にとってコストとなるのではなく、顧客サービスや職場環境の充実・向上につながるような方法で実現されることが、企業の「持続的発展」を果たすための側面として考えられる。つまり、**TQM** の視点から見て「企業価値の向上」へと繋がる障害者雇用とは、企業にとって「社会的責任」を果たすだけでなく、総合的に見て利益につながる結果が得られるような方法で障害者雇用を実現することにあると考えられる。

例えば、障害者雇用を行った結果、作業工程が整理され工場の生産効率が上がった場合や、障害者のための研修の充実により新入社員の研修内容が改善された場合などが挙げられる。

では、どのような事業主支援が企業メリットを生じるような障害者雇用の実現に寄与するのだろうか。

障害者雇用によって見た企業メリットが生じるよう事業主支援を行うためには、まず、個々の事業所の環境や業務等を的確に把握することが必要となる。また、その状況に応じて障害者のための職務設計や研修システム、職場環境の構築等を、「品質管理 (**Quality Control** ; 以下 **QC** という)」の視点を持って支援する技法も課題の一つとなる。さらに、この時、ある障害者のために構築した職務やシステムが、他の従業員にどのような影響を及ぼすのか、あるいは事業所や企業全体に、さらにはその企業の顧客にどのように影響するのかを予測し、これらの結果を企業メリットに繋がるよう調整しながら事業主支援を行うことが必要となる。このような事業主支援は、当然ながら支援者から一方的に提供されるものではなく、事業主と連携して検討・実施していくことも留意すべきポイントであろう。

(ア) 事業主支援の対象

経営システムモデルから見た事業主支援を、実施対象とその内容に分けて考えてみよう。図5.に事業主支援の枠組みを示した。図5.では障害者雇用における事業主支援を大きく3つに分類した。

まず、理念形成に対する支援である。これは障害者雇用についての全社の方針の構築とその周知を図るための活動への支援であり、これまでもいくつかの事例が報告されている。

この支援では企業の中核が支援対象となる。このような理念の形成は、企業トップが積極的に障害者雇用を捉えていることを示す重要な活動であり、企業の意志をトップダウンで示していただくためにも必要不可欠な支援であると考えられる。

次は、受け入れ環境の整備に対する支援である。この支援では、事業所の業務やその流れ、組織的構造に基づく役割の把握等を行うことが望ましい。それらの情報を基に、職務や課題の分析、職務の再設計等を総合的品質を維持・向上させる方向で整理、提案すること、またその提案を具体化するための研修等についても企画・提案することが望まれる。このような支援の対象は、企業の組織や業務を統括し、現場の調整が行える管理者となる。

第3は、個別支援の計画・実施に対する支援である。この支援は、JC支援等で従来から取り組まれている個別的な対象者のための職務に応じた課題分析や環境調整等の個別的支援と考えられる。この支援の対象は、対象者の働く現場の長や同僚の方々となる。このような個別的事例を中心とした支援はこれまでの職業リハビリテーション・サービスの中核をなすものであり、個々の事例から積み上げていくボトムアップ形式の支援として考えることができる。

(イ) 事業主支援の効果の検討

経営システムモデルから見た事業主支援のもう一つの重要なポイントは、事業主支援の効果の検討についてである。障害者雇用を促進すべく行われた事業主支援は、単に個々の障害者雇用を実現することどまらず、様々なレベルで影響を及ぼすことになる。

例えばそれは、すでに企業に雇われていた他の従業員への影響であり、作業や仕事の進め方の変化であったりするだろう。また、その企業がサービス業であれば、顧客への影響も大きなものかもしれない。また、作業の効率化により作業コストが低下したり、顧客イメージの向上により売上げが向上するよ

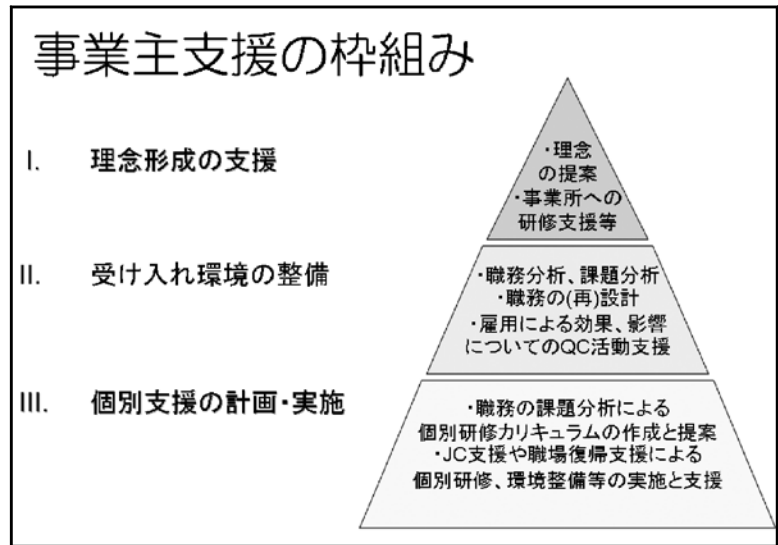


図5.事業主支援の対象毎に見た枠組み

うな影響も考えられる。さらには、従業員のコミュニケーションが活発になることで職場の雰囲気などの企業風土が変わることも考えられる。

経営システムモデルから事業主支援を見る場合には、障害者雇用がもたらす様々な副次的影響についても視野を広げ、「企業価値の向上」の一つの成果として捉えることが重要である。必ずしも、これらの変化が企業にとって望ましいものばかりであるとは限らないが、企業メリットを指向した事業主支援では、これらの変化を企業にとって望ましいものへ導く姿勢が求められる。

《引用文献》

長田洋（1996）TQM時代の戦略的方針管理 日科技連

長田洋編 経営委システム評価研究会著（2001）経営システムの自己評価 日本規格協会

長田洋（2003）ベストプラクティス企業 日科技連

《参考文献》

藤村真樹他（2001）株式会社万代における障害者雇用の取り組み① 第9回職リハ研究発表会発表論文集 pp.267-270.

牧研一他（2001）株式会社万代における障害者雇用の取り組み① 第9回職リハ研究発表会発表論文集 pp.259-262.

三重障害者職業センター（2006）知的障害者の雇用を進めるための事業主に対する支援の取り組み—ジョブコーチ支援事業の活用を通して— 職リハネットワーク pp.No59.27-32

障害者職業総合センター（2004）精神障害者等を中心とする職業リハビリテーション技法に関する総合的研究（最終報告書）No.57

障害者職業総合センター（2004）精神障害者等を中心とする職業リハビリテーション技法に関する総合的研究（活用編）No.64

高瀬修一（2001）株式会社万代における障害者雇用の取り組み① 第9回職リハ研究発表会発表論文集 pp.263-266.