

第2節 障害者雇用が企業経営にもたらす影響

1. 事業主ヒアリングの結果から見た課題

－(株)ユニクロ、東急リバブル(株)、(有)リベルタス興産、(株)アイラインの障害者雇用－

(1) 事業主ヒアリングの目的

障害者雇用に関し、望ましい取り組みを行っている企業（Best Practice 企業）を対象とし、障害者雇用の位置づけや戦略、日常業務に与えている影響等について聴取・分析することで、今後、障害者雇用を進めていこうとする企業や、地域障害者職業センターをはじめとする職業リハビリテーション機関・施設の事業所に対する支援の要件を明らかにすることを目的とする。ヒアリングは 2006 年度上期に実施した。

(2) ヒアリング対象事業所及び事業所選定の理由

障害者雇用の促進に関し、独自の取り組みを行うことによって、企業価値の創造と向上を図っている以下の4社に対し、ヒアリングを実施した。

(ア) (株)ユニクロ

本社における障害者雇用に関しては、その機敏な実行力と、他の一般企業には類を見ない、極めて高い雇用率（7.33%）を実現している点において特徴がある。通常の一般企業であれば、法定雇用率が達成された後は障害者雇用に対する動機が希薄となり、雇用機会の提供が狭小化していくが、同社の場合は法定雇用率を障害者雇用の限界点とはしていない。また、全国 732 店舗（2006 年 11 月末現在）に勤務している健常スタッフの、接客サービス技能を向上させていくための一つの経営戦略として、障害者雇用を位置づけている点にも注目した。

(イ) 東急リバブル(株)

本社においては、2004年から障害者雇用の方針を大きく転換し、在宅雇用の推進に力を傾注している。本社における在宅雇用は、経営環境や社内事情の変化に応じたコスト管理とリスク管理の下で行われる、合理的な法定雇用率達成のための一手段であるのと併せ、法定雇用率の達成という従来の視点だけではなく、雇用機会が著しく制限されている重度障害者に対し、在宅雇用の機会を積極的に提供することで、企業イメージの向上を図ろうとしている点も興味深い。

(ウ) (有)リベルタス興産

2006 年 4 月現在、特例子会社は全国で 188 社設立されており、2004 年 10 月の法改正による特例子

会社の設置要件緩和に伴い、今後、特例子会社の設立を検討する企業が増加していくことが予想される一方、閉業を余儀なくされた特例子会社もある。

こうした状況の中、同社の際立った特徴としてあげられるのは、法定雇用率を達成するための特例子会社として納まることなく、親会社を含めたグループ企業全体の企業価値を高めていくための存在として持続的に成長していこうとしている点にあり、今後の特例子会社のあり方を模索していく上で着目に値する活動を地域社会において展開している。

(エ) ㈱アイライン

同社における障害者雇用は、本社及び支店における障害者雇用と併せて、EMS（Electric Manufacturing Service；他メーカーから受注した電子部品等を受託生産する）の工場内においても障害者を雇用している。また、EMSの工場設備を活用し、障害を持つ派遣スタッフの教育・研修を実施する等、ユニークな障害者雇用の取り組みがなされているが、こうした具体的な取り組みが開始されたのは、2005年後半からであり、障害者雇用のノウハウを蓄積している段階にある。

(3) 整理の視点

ヒアリングにおいて聴取した事項を、長田（2001）による、経営システムモデルの視点に沿って整理する。経営システムモデルについては、23ページ図4を参照されたい。

(4) ㈱ユニクロ

(ア) 事業所の沿革

1963年5月設立。衣料品等、小売業。登記上の本社は山口県山口市。実質的な本部機能は東京都千代田区。2006年11月末現在、732店舗を国内で展開。2005年度、厚生労働大臣表彰事業所。

(イ) 障害者雇用の方針（障害者雇用に関する方向づけ因子）

㈱ユニクロにおける障害者雇用の大きな特徴としてあげられるのは、経営者のトップダウンによって障害者雇用の方針決定がなされたことにある。

同社における障害者雇用の方針は、2001年3月に決定された。この時期は売り上げが伸びていった時期で、ユニクロブランドが全国区になり、店舗数や従業員数も増え続けた。これ以前も障害者雇用は行っていたが、企業規模の拡大と従業員の増加に伴い、大幅に法定雇用率を下回ったため、多額の納付金を納めなければならなくなったことが、障害者雇用を推進していく一つの契機となっている。

このような状況の中、同社においては経営戦略の一環として、以下の3点からなる障害者雇用の方針決定がなされている。

- a) 1店舗1名、障害者を採用する。
- b) 障害を持つスタッフと接することで健常スタッフの接客サービス向上につなげる。
- c) 法定雇用率を達成し、社会的な責任を果たす。

同社においては、店舗における人件費に枠がはめられていることから、効率性においては必ずしも多くを期待できにくい障害者の採用に関しては、上記のような経営者の判断がないと進めることができない。法定雇用率の達成という従来の視点だけではなく、店舗の健常スタッフが接客サービスの質を向上させていけるよう、1店舗1名、障害者を雇用する必要があるとの経営者の判断が、その後の障害者雇用の推進に大きな影響を与えており、この方針が決まって半年後には、雇用率が6%を越え、2006年3月末現在、7.33%に至っている。

障害者雇用という未知の領域に大きく踏み出して行くことに対する懸念は、他の企業と同様、同社においても、検討当初は相当程度あったものと推量される。しかしながら、同社が急成長を果たしてきたことの原動力が、経営者の適切かつ果敢な経営判断によるものであることが、全ての従業員に了知されているからこそ、障害者雇用の方針に対する従業員の理解もまた、円滑に促されたと見ることが出来る。

(ウ) 障害者雇用の経緯（障害者雇用に関する変革因子）

障害者雇用にかかる経営者の方針が実現された過程を、同社の環境要因や従業員の努力等に視点をおいて整理する。

①企業風土（変革因子；ソフト基盤）

短期間で雇用率が改善された要因の一つとして、経営者によって決められた方針を、迷わず、しかも迅速に実行に移していく同社の企業風土をあげることができる。この企業風土は障害者雇用においても反映されており、各店舗における障害者の採用に係る権限が店長に委譲されていることで、迅速に障害者雇用が実行されている。

②店舗規模（変革因子；ストック型リソース）

現在、1店舗平均で30名弱のスタッフが勤務している。仮に、店舗スタッフが5～6名程度だとすると、障害を持つスタッフに対し、健常スタッフから、どの程度のバックアップが得られるのか見通しが立ちにくい。無論、障害者雇用のために店舗の従業員規模が意図的に調整されたわけではないが、結果として1店舗平均の従業員規模が30名程度であったことが、1店舗1名の障害者雇用が実現できている要因の一つとなっている。

③作業の質と量（変革因子；フロー型リソース）

さらに、作業の質と量が、障害を持つスタッフにとって適正であったことが、障害者雇用を推進できた要因となっている。障害を持つスタッフが主に従事しているのは、商品（主にカバンや靴下、ハンカチ）をバックヤードから店頭へ補充する作業である。（株）ユニクロの店舗においては、顧客がセルフサービスで自由に買い物ができるため、商品の回転が非常に早く、店頭で欠品すると随時、補充してい

なければならない。また、欠品した商品は随時、入荷してきているため、店頭での補充作業だけではなく、バックヤードにおいても商品補充の前準備（商品を種類別、色別、サイズ別に並べ直す等）を行う必要がある。こうした定型作業が潤沢に提供されていることが、特に知的障害者を雇用していく上での条件に合致したとみなすことが出来る。

④障害者の採用経過（変革因子に影響した外部からの支援）

障害者雇用の方針決定がなされた 2001 年 3 月当時、地域障害者職業センターやハローワークが協力し、㈱ユニクロの全国各店舗において、一斉に採用活動が展開された。実際の採否に関しては、ハローワークや地域障害者職業センター等の協力の下、トライアル雇用制度を活用しながら判断がなされている。トライアル雇用後、正式雇用に移行できたケースは概ね 7 割程度であり、本人が辞退したケースも 1～2 割程度ある。

⑤障害者雇用のための人事管理と定着（変革因子；経営プロセス）

2001 年当時、多忙な店舗において障害者雇用を進めていくことに対する健常スタッフの意識面での準備性としては、必ずしも十分ではなかった。

そこで、同社の本部において、地域障害者職業センターのカウンセラーやジョブコーチから情報提供された障害特性の詳細に基づき、成功事例や失敗事例の情報を整理し、地域の責任者であるスーパーバイザーや店舗の店長に対し、障害者雇用の教育・啓蒙を行っている。また、CSR の部署には、社員相談室が設けられており、店長や健常スタッフから、障害者雇用に係る様々な悩み事が窓口寄せられている。例えば、「知的障害を持つスタッフにはバックヤード作業に従事してもらっているものの、知的障害を持つスタッフからすると、他の作業をさせてもらえないという理解になってしまい、どう対応してよいかわからない」、「遅刻が多く、挨拶がうまくできない人を、どのようにして指導していけばよいか」等である。このような時は、地域障害者職業センターのカウンセラーにコーディネートを依頼することも多いようだが、店長は、店舗の売り上げに関する責任はもちろんのこと、障害を持つスタッフを含め、スタッフ全員の育成に重要な責任を負っているため、店長自らが障害を持つスタッフの指導にあたっている。

こうした指導の過程で雇用管理のノウハウが獲得され、徐々に健常スタッフの意識面における準備性が高まっていった。

現在では、毎朝、店舗を開ける際の業務を、店長代行としてこなしている肢体不自由を持つ従業員もおり、当該従業員はアルバイト従業員の OJT にも関与している。

（エ）障害者雇用の結果（結果系）

①健常スタッフの接客技能の向上（アウトプット）

従業員の中には聴覚障害を持つスタッフもいるため、店頭で顧客から質問を受けた時は健常スタッフがバックアップしている。聴覚障害をもつスタッフとともに働く健常スタッフが、聴覚障害を持つスタ

ップに対し、どのようなことを配慮し、また、逆に配慮しなくても良いことは何かということ、日常業務の中で学ぶことによって、接客技能を向上させていくために必要な基本的な資質が育成されている。

また、知的障害を持つスタッフと仕事を共にすることで得られた接客技能向上のための基本的な資質もある。知的障害を持つスタッフの場合には、仕事の説明を噛み砕いて、繰り返し丁寧に伝えることが必要となるし、自閉的傾向を持つスタッフの場合、理解できているか否かの意思表示が難しいため、表情をみて判断しなければならないことも多い。顧客に対し、噛み砕いて丁寧に伝えたり、顧客の表情に注意を配ることは、接客サービスの基本であることから、健常スタッフの接客技能の向上に役立っている。実際、CSR 担当部署から障害者雇用の必要性について、各店舗に質したところ、接客サービスレベルを上げるために必要であると回答してきた店舗が 4 割近くあるという。また、私用で街に出て障害者を見かけた際、「奇異な目で見なくなった」、「何か手助けができればと思うようになった」との回答も寄せられている。

㈱ユニクロの店舗には、高齢者や子供連れの顧客等、様々な顧客が来店する。障害を持つスタッフへの配慮が、様々な顧客への配慮に通じている様子がうかがえる。

②新入幹部候補社員への教育（結果系から変革因子へ；ストック型リソースへのフィードバック）

同社の新卒正社員は店長候補として入社してくるが、どの店舗に配属されても障害を持つスタッフがおおり、そこで店長としてのキャリアを積んでいくことになる。店舗において障害を持つスタッフが働いていることが特別なことではなく、当然のこととして雇用管理を行っていくことになる。

（オ）障害者雇用の展望（結果系のチェックとアクション）

1 店舗 1 名の採用であるからこそ、同社の障害者雇用は高い雇用率を維持し、定着している。法定雇用率の達成のみを目的としていたならば、3 店舗に 1 名程度の雇用で達成できるが、障害者が配置されている店舗と、そうでない店舗の間で、コストや生産効率、従業員の意識等に不均衡を生じてさせてしまうこともあり得る。こうした不均衡を避けるため、1 店舗 1 名の採用を決定した経営者の判断は極めて合理的と言える。

法定雇用率を達成しても、なお障害者雇用の拡大を続けてきた企業として、今後は、定型的なバックヤード作業に取り組んでいる知的障害を持つスタッフのキャリアアップが課題と言える。知的障害を持つスタッフが、作業経験の蓄積によって対応可能な職務の範囲を広げていくことは十分、可能であることから、現場の責任者が期待する職務範囲とのバランスを調整していくことによって、コスト面でのメリットのみならず、健常スタッフの障害者雇用に対する、さらなる意識向上へとつなげていくことができるものと思われる。

なお、ユニクロ単体としては、1 店舗 1 名の障害者の配置が障害者雇用のゴールと考えているが、今後はグループ企業に対する障害者雇用の推進に関し助力することとしている。