

(7) ㈱アイライン

(ア) 沿革

1999年3月、栃木県宇都宮市に、富士アウトソーシング㈱として設立。2004年5月、㈱アイラインに商号変更。人材派遣サービス業。本店・支店及び自社工場（Electric Manufacturing Service : EMS）において障害者雇用を行っているのと併せて、派遣スタッフとしても障害者を雇用。

(イ) 障害者雇用の方針（障害者雇用に関する方向づけ因子）

同社においては、常用雇用労働者が急激に増加したことによって、多額の納付金を納めなければならなくなったことが、障害者雇用推進の一つの切っ掛けとなっていることに加え、派遣スタッフに対するクライアント企業でのケアが十分に行き届かない現状に鑑み、雇用管理にきめ細かな配慮が必要となる障害者の雇用を積極的に行うことによって、自社社員の派遣スタッフに対する配慮の質を高めていくことにつなげていきたい意向を有している。この経営方針は、聖書から引用した「人にして欲しいと思うことを、その人にもしましょう」という価値観に基づいている。

人材派遣業における障害者雇用に関しては、二つの方向性がある。一つ目は、自社内業務に従事する障害者を採用していく従来の方向性である。二つ目は、派遣登録された障害者をクライアント企業に派遣していく方向性である。同社においては、現在のところ、前者の方向性で障害者雇用を進めていくことが妥当と考えているが、人材派遣業としては、後者の方向性を目指すことが事業目的に叶うところとなることから、障害を持つ派遣スタッフの就業事例を蓄積している。

また、通常、人材派遣業においては生産工場等のハードを持たないが、同社は宇都宮市において、仕事を工場を受託する、EMSを事業として展開しており、同工場においても障害者雇用が進められている。

(ウ) 障害者雇用の経緯（障害者雇用に関する変革因子）

人材派遣業としての障害者雇用に対する具体的な取り組みや、その過程で発生した課題を、主に障害者の派遣労働とEMSに焦点を当て整理する。

①企業風土（変革因子；ソフト基盤）

同社における経営方針の基底をなしている価値観は、企業風土にも反映しており、障害者雇用の推進と併せ、障害者雇用以外の社会貢献活動（アフガニスタンに義足を送るキャンペーン等）にも生かされている。

②障害者派遣スタッフの派遣単位（変革因子；ストック型リソース）

派遣された障害者が仕事に慣れ、クライアント企業に貢献できるか否かによって、障害を持つ派遣スタッフの職場定着が左右される。同社においては、事業所単位1名の派遣、あるいはペアでの派遣、さらには、5名の障害者を同時に派遣した例があるが、こうした派遣単位は、個々の障害者が能力を効果的に発揮していくための適切な条件として、事前に検討、整備されたわけではなく、営業担当者の直感や

クライアント企業の理解の程度に依拠している。特に、派遣スタッフを 1 パッケージとしてクライアント企業が受け入れた場合には、これ等のスタッフがうまく機能するような仕事の仕組みを作っていくことで、人材派遣業がパッケージで仕事を請け負うことの価値が高まっていく。

今後は、効果的な能力発揮を促すための適切な派遣単位として、意図的に整備できるようになれば、障害を持つ派遣スタッフが、より早く企業の戦力として成長していくことにつながり、また、ステークホルダーの満足度も高まって、同社とクライアント企業との有意義な関係を形成していく礎になっていくものと考えられる。

③ EMS の位置づけ（変革因子；ストック型リソース）

EMS は雇用の場であり、また、従業員の能力や人間力を保証し、さらには、トレーニングしながらクライアント企業の要求に応えるべく能力開発を保証できる機能を併せ持っている。同工場においても、通常の生産活動（液晶テレビの組み立て等）の他に、派遣社員に対する技能習得研修が実施され、加えて、障害者に対する就労サポートとして、工場見学会の開催や、養護学校・聾学校の生徒及び精神障害者の職場実習の受け入れが行われている。同社の EMS では職種が多様であり、また、職務の難易度も多岐にわたっていることから、障害を持つ実習生の能力や適性に合った職場実習の内容を検討できることが大きな利点である。

④ EMS から派遣労働への移行（変革因子；ストック型リソース）

EMS や派遣ビジネスを展開していく上で競争力を向上させていくためには、障害を持つスタッフの適性や能力、スキルの水準を適切に評価した上で、トレーニングのプログラムが用意されなければならない。しかしながら、同社は、新規採用時においては、スキルチェックを実施せず、基本的な労働習慣の確立度や周囲との協調性、就業への意志の強度を重視し、できるだけ幅の広い人材を採用していくこととしている。ただし、EMS に入社後、スキルのレベルチェックを適切に行えるような評価体制や評価尺度があれば、EMS におけるトレーニングが円滑に稼動することから、一般健常スタッフ用のトレーニングプログラムを活用し、EMS において就業している障害者の適切な能力評価を実施することを検討している。特に、クライアント企業が物作り企業である場合には、EMS でトレーニングされた人材を派遣することにより、クライアント企業において即戦力となる可能性が高まり、他の派遣企業スタッフとの差別化を図ることが出来るメリットを得られる。

一方、クライアント企業でのスキルアップは、EMS 内とのそれとは別の難しさがある。生産系職種の場合には、事務系職種と異なり、数十人から 100 人単位での派遣となるため、これ等のスタッフの中に障害を持つスタッフが含まれる場合には、全スタッフを統括する事業所長（事業所長も同社の派遣スタッフ）によって雇用管理や能力開発の方針が検討されている。このため、派遣スタッフの労務管理や能力開発を担当する事業所長が存在しないクライアント企業には、障害を持つスタッフは派遣しないこととしている。しかしながら、障害を持つスタッフに対する、事業所長の労務管理及び能力開発のノウハウ蓄積に関しては十分とは言えず、今後の課題として位置づけられている。

(エ) ミスマッチの効用（結果系；価値）

仕事と派遣スタッフの間のミスマッチを、可能な範囲で無くしていかなければ、クライアント企業においても環境整備の方向性を定められなくなる。そのためには、職業リハビリテーションの専門家が関与し、環境整備に関する具体的な提案を行っていくことが重要と思われる。しかしながら、人材派遣企業においては、一定程度のミスマッチが生じることによって収益が上がる構造がある。つまり、前職経験によって獲得されたスキルをもって転職すれば、一段、ステージの高い条件での就業が可能となるため、転職に係る紹介単価が高くなっていく。人と仕事が完全に適合し、定着が促進されると、派遣ビジネスそのものが成立しなくなるし、反面、ミスマッチが繰り返されれば、クライアント企業が減少する。人材派遣業においては、適度な適合と適度なミスマッチの範囲の中でビジネスが展開されていることから、職業リハビリテーションにおける職場定着の理念は、同業界においては、必ずしもテゼとはなり得ない現状がある。

(オ) 採用条件（変革因子；経営プロセス）

同社では、職種としての募集はしてはならず、障害者との面接過程で、適性に見合った仕事を見出していくプロセスを重視している。

採用方法は、養護学校や聾学校から受けている職場実習からの移行採用や新卒採用を中心としている。その他に、ハローワークが主催する合同面接会やジョブガイダンス事業の修了者を中途採用することもある。

また、雇用形態や就業の条件等に関しても、面接後、別個に検討がなされている。

(カ) 障害者派遣のデメリット（結果系；業績）

障害者の派遣を受けた企業では、その雇用管理に苦慮しているケースが多数ある。その理由は個々のケースによって異なるが、スキルが不十分なため、企業の要求水準に応えられなかったり、スキルを有していても、クライアント企業の物理的就業環境が障害特性に合致せず、受け入れても定着が困難となること等があげられる。また、同社とクライアント企業との信頼関係が成熟していない段階で障害者を派遣したことにより、クライアント企業からクレームが寄せられたこともある。これは、障害者の能力的な側面よりも、事前説明無しに障害者が派遣されてきたことに対するクライアント企業からのクレームである。しかし、事前営業の段階でクライアント企業に対し、障害に関する情報を開示すれば、その時点で、就業の機会が提供できなくなる可能性が高まる。クライアント企業と障害を持つ派遣登録者とのコーディネートのある方に関しては、今後、入念な検討が加えられなければならないものと思われる。

(キ) 障害者雇用の展望（結果系；チェックとアクション）

同社においては、引き続き、EMS における職場実習の受け入れを行いながら、障害者雇用を進めていくことと併せ、本社や支店における障害者雇用も、さらに進めていくことを検討して

また、契約及び派遣社員としての障害者雇用を進めていくことの難しさは、常用雇用のそれとは相当程度、異なるところがあるため、障害者の人材紹介や、派遣労働の促進を可能ならしめるコンサルティングのノウハウを蓄積していくこととしている。

同社が障害者雇用に取り組んで、まだ、間もなく、人材派遣業特有の収益構造の下で、障害者の派遣労働を推進していくことの困難性に直面している。しかしながら、EMS の下での訓練成果を、クライアント企業において円滑に発揮させていくための具体的なノウハウが蓄積されれば、わが国における障害者雇用の促進に関する新たな方策として位置づけていくことも可能となる。

(8) 「経営システムモデル」の視点に基づく各社の共通点及び相違点

以上、4社の障害者雇用に対する取り組みについて、経営システムモデルの視点に基づき表19.に整理した。表19.を概観すると、障害者雇用に対する取り組みに関する共通点及び相違点を、以下のように見出すことができる。

(ア) 共通点

①方向付けの因子（ドライバー）

- ・経営者の障害者雇用に対する方針が明確であること。
- ・コンプライアンスという従来的な視点だけではなく、企業価値を高めていくための経営戦略として障害者雇用を位置づけていること。
- ・法定雇用率を達成することによって、企業の社会的責任を果たそうとしていること。

②変革因子（イネーブラー）

- ・企業風土を障害者雇用に反映させていること。
- ・障害を持つ個々のスタッフが、企業収益の向上に貢献していけるような存在として成長していくための能力開発の手立てを、職業リハビリテーション専門機関との連携の下で検討、実行されていること。

③結果系（パフォーマンス）

- ・健常従業員のモラルが向上していること。

④チェック及びアクション

- ・自社及びグループ企業における障害者雇用のさらなる推進に関し、検討がなされていること。

(イ) 相違点

①変革因子（イネーブラー）

- ・各々の業種や業態、社内事情に応じた異なった取り組みと工夫がなされていること。

②チェック及びアクション

- ・各々の企業において、障害者雇用にかかる異なった課題を有していること。

表19. 「経営システムモデル」から見たヒアリング結果の整理

	■ドライバー■ (方向づけ因子)	■イネーブラー■ (変革因子)	■パフォーマンス■ (結果系)	■チェック■	■アクション■
ユニクロ	①1店舗1名の障害者雇用 ②健常スタッフの接客技能向上 ③法定雇用率の達成	①経営方針を迅速に実行する企業風土 ②適正な店舗規模 ③障害特性と作業量及び作業内容の合致 ④障害者採用に係る外部からの支援 ⑤障害者雇用の為の人事管理ノウハウの蓄積	①向上した健常スタッフの接客技能 ②新入幹部候補社員教育への反映	①知的障害を持つスタッフのキャリアアップに関する課題	①グループ企業に対する障害者雇用の助言等
東急リパブル	①在宅雇用の推進 ②法定雇用率の達成 ③企業のイメージアップ	①外注の一部内製化 ②営業事務所スペースの不足への対応 ③設備投資の実施 ④給与水準の決定 ⑤能力開発研修の実施 ⑥雇用継続条件の設定		①在宅勤務者に要求される技能水準と自己管理能力の評価	①新しい就業形態としての在宅雇用の発展 ②在宅勤務者の増員
リベルタス興産	①確固たる経営理念の確立 ②特例子会社のブランド化 ③親会社・グループ企業の企業価値向上	①社会貢献活動の展開 ②ハートフルマークの普及 ③企業風土作り ④知的障害者の能力開発の取り組み	①向上した健常スタッフのモラル ②生産効率の不足 ③地域住民との交流の深化	①親会社及びグループ企業の企業価値向上に関する客観的な評価	①現状雇用率のさらなる向上 ②精神、高次脳、発達障害者の雇用 ③知的障害者の職域拡大
アイライオン	①派遣スタッフに対する配慮の質的向上 ②聖書から引用した価値観の実現 ③自社内障害者雇用の推進 ④派遣登録障害者の派遣労働 ⑤EMSにおける障害者雇用	①聖書の価値観に基づく企業風土 ②障害者派遣スタッフの適正な派遣単位の見通し ③EMSの障害者雇用に対する効用 ④EMSから派遣労働移行の実施 ⑤面接重視の採用条件	①適度な職場適応と適度なミスマッチの下でのビジネス展開	①派遣登録障害者とクライアント企業に対するコーディネート的重要性の認識	①EMSにおける職場実習と障害者雇用の推進 ②自社における障害者雇用の推進 ③障害者の派遣労働の促進を可能ならしめるコンサルティングノウハウの蓄積

上記の共通点に関しては、今後、障害者雇用の円滑な推進を計画している企業が参考とすることができる、一般的な要件となり得る事項であると思われる。

《引用文献》

長田洋編 経営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

《参考文献》

秦 政(2006).特例子会社設立マニュアル 光と影を検証する UDジャパン

障害者職業総合センター(1994).大企業と障害者雇用. 障害者職業総合センター調査研究報告書No.5

障害者職業総合センター(2004).サービス産業を中心とした未開拓職種における就労支援に関する研究. 障害者職業総合センター調査研究報告書No.61