

これによれば、5 分類 13 項目が選択され、延べ 77 件が計上された。内訳は『①経営過程の変化』に 64 件、『②企業風土の変化』に 1 件、『④企業イメージ』に 1 件、『⑤経営・財務業績』に 4 件、その他に 7 件となっており、『①経営過程の変化』に分類される項目が大半を占めている。

### (a) 指導者の不足と負担増

特に「指導者の不足」と「指導者の負担増」の 2 項目は他の項目に比較しても飛びぬけており、障害者を受け入れるに当たって指導者の存在は大きな意味を持っていると考えられる。また、「指導者の不足」を選んでいる事業所の 6 割以上が「指導者の負担増」を選んでいる、指導できる従業員そのものの不足が、指導者の負担を招いていることが推測できる。また、「指導者の負担増」を選んでいる事業所は、障害者の雇用数そのものが多い傾向があり、障害者雇用数の増加と指導者の負担の増加との関係が示唆された。

### (b) 従業員間の職務のアンバランス

この項目を選んだ事業所に雇用されている障害者の大半は知的障害者と高次脳機能障害者である。彼らの障害の特性のために作業能率の低さや作業領域の限定といった職務遂行上の条件や配慮を必要とするため、同職者との間で作業量や職務内容上のアンバランスが生じやすくなると考えられる。

### (c) 作業効率の低下

従業員数が 55 人以下の事業所では 2 割強にマイナスの影響として「作業効率の低下」が挙げられており、反面、従業員 56 人以上の事業所では挙げられていない。小規模の事業所では、一人ひとりの作業効率が全体に与える影響は高くなると考えられ、障害者を受け入れたことによって「作業効率の低下」を感じた事業所があるのではないかと考えられた。

### (エ) マイナスの影響に対する配慮

10 項目すべてが選択され、延べ 125 件が計上されている。事業所は、マイナスの影響や課題に対して職務内容や作業方法・工程など職務に関することから、人事的配慮までさまざまな側面での配慮を実施している（図 8. 参照）。

事業所が行った具体的な配慮として最も多かったものは、「職務の再設計・限定化」について「作業方法・工程の改善」「人的な環境改善」となっている。前者の 2 項目は職務内容や作業方法、作業工程に関するものであり、後者は、指導者に関わるものだといえる。

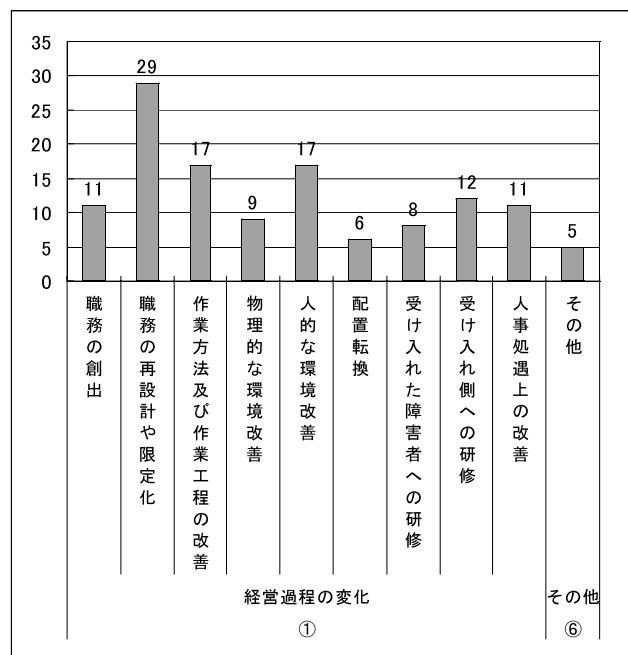


図 8. 障害者雇用によるマイナスの影響に対する配慮

このような事業所の行った配慮は、マイナスの影響に対する対応であるに留まらず、プラスの影響として指摘された「作業方法の改善」「作業環境の改善」「生産工程の改善」「人事管理ノウハウの充実」とつながるように考えられる。

これは、障害者雇用という一見ネガティブな事象が対応如何でポジティブな事象に変換可能であることを示唆しているように考えられる。

#### **(4) 事例にもとづく検討**

これまで、調査項目に即して結果を説明してきたが、「経営システムモデル」に調査結果を当てはめ障害者雇用の企業活動への影響を整理することとしたい。

今回、障害者の雇用または復職に当たってプラスの影響を意識している事業所について調査を行い、54 事例の結果が報告され、そのうち、74 %にあたる 40 事例については、プラスの影響だけでなくマイナスの影響も併せて報告されている。事例の紹介に当たっては、マイナスの影響も示されており、マイナスの影響に対し具体的な配慮を行うことで、マイナスの影響を軽減もしくはプラスの影響に転換させたと考えられる事例を紹介することとする。

##### **(ア) 事例 1**

###### **(a) 企業情報**

事業所の業種は卸売小売業、企業規模は 1001 人以上で事業所規模は 55 人以下。店舗に 20 歳代の知的障害者を 1 名雇用している。

###### **(b) 雇い入れ状況**

ハローワークの求人に応援センターから事業所に相談したことがきっかけで就労。地域障害者職業センターにおいて、職業評価及びジョブコーチ支援を実施した。事例 1 について図 9. にまとめた。受け入れ当初の作業遂行状況としては、「接客対応が困難」であるため、作業内容を限定せざるを得ず、「確認やチェックが必要なため、店長や現場従業員のサポートが必要」であり、このような「マイナスの影響」はそれまでの職場の状況に対する「変革因子（イネーブラー）」として作用したと考えられる。

このようなマイナスの影響を踏まえ、ジョブコーチ支援を通じて「本人への接し方や知的障害者についての現場従業員への理解」を図り、作業内容を「商品の仕分けや品出し等の限定的な内容に変更」するとともに、店舗に出ている現場従業員は常に本人の行動を把握し、「接客業務については、（本人に対しお客から声が掛けられた場合には）他の従業員が迅速にサポートする」といった、体制が取られた。

このような「アクション」の過程を経て、職場での「コミュニケーションの活性化」が図られ、「障害者雇用への理解が推進されるとともに、「人事管理ノウハウの充実」が図られたといえる。プラスの影響は、障害者の受け入れ現場での状況の変化に留まらず、「地元新聞に記事が掲載された」ことにより、『企業イメージの向上の契機』として捉えられ、企業の社会的責任について意識されるようになり、

リーダーとしての店長の社内評価の向上にもつながることとなった。

このように、障害者の受け入れに際して生じたマイナスの「変革因子（イネーブラー）」を踏まえて、具体的な「アクション」を起こすことで、変革因子（イネーブラー）におけるマイナスの影響の軽減だけでなく、事業所の「カルチャー（組織風土）」や「ステークホルダーの満足度」における「従業員の満足度」の改善、「企業価値の向上」といったプラスの影響が多様に展開された。

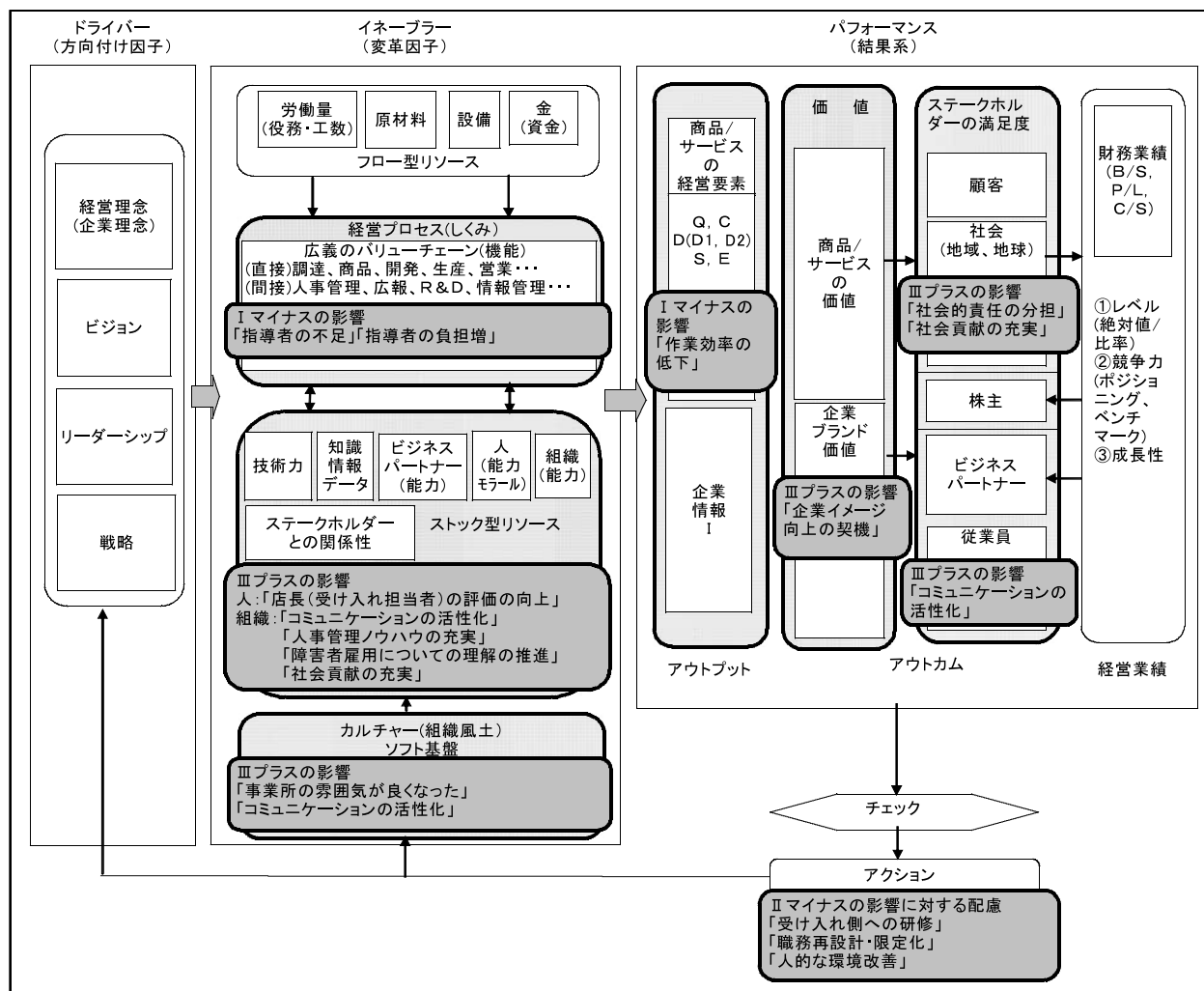


図9. 経営システムモデル (長田,2001) の視点から整理した事例1の状況

## (イ) 事例2

### (a) 企業情報

業種は、製造業、企業規模は 501 ~ 1000 人、事業所規模は、101 ~ 300 人、20 歳代の知的障害者 1 名を雇い入れている。本人は、就労経験を持ち、ハローワークの主催する合同面接会を利用して採用にいたる。地域障害者職業センターは、てんかんについての雇用管理サポートを実施。

(b) 雇入れ状況

受け入れ当初は「原材料の入荷チェックや計量、不純物の除去等」の作業に従事していたが、単調で座り作業であったことから、居眠り等の問題が発生していた。そのため、工場内移動が必要となる作業として、「入荷したダンボールの端くずの除去」と「各ラインの作業員の髪の毛チェック」という作業を加え、職務を再構築した。後者の作業は「各ラインで抜けがちな品質管理のための工程を対象者の作業とすることで工場全体の品質管理」の向上に寄与した。また、この状況を踏まえ、対象者の職務への希望やアイデアが活発に出てくるといった効果も表れている。

受け入れ当初に表れた問題は、対象者の持つ労働能力が十分に発揮されていない状況であり、経営システムモデルにおいては、投入した労働力の効果が表れていない状況にあるといえ、「フロー型リソース」における「労働量」にマイナスの影響を及ぼしているといえる。また、このことは経営プロセスにおけるマイナスの影響としても捉えられ、「作業効率の低下」を生み出している。

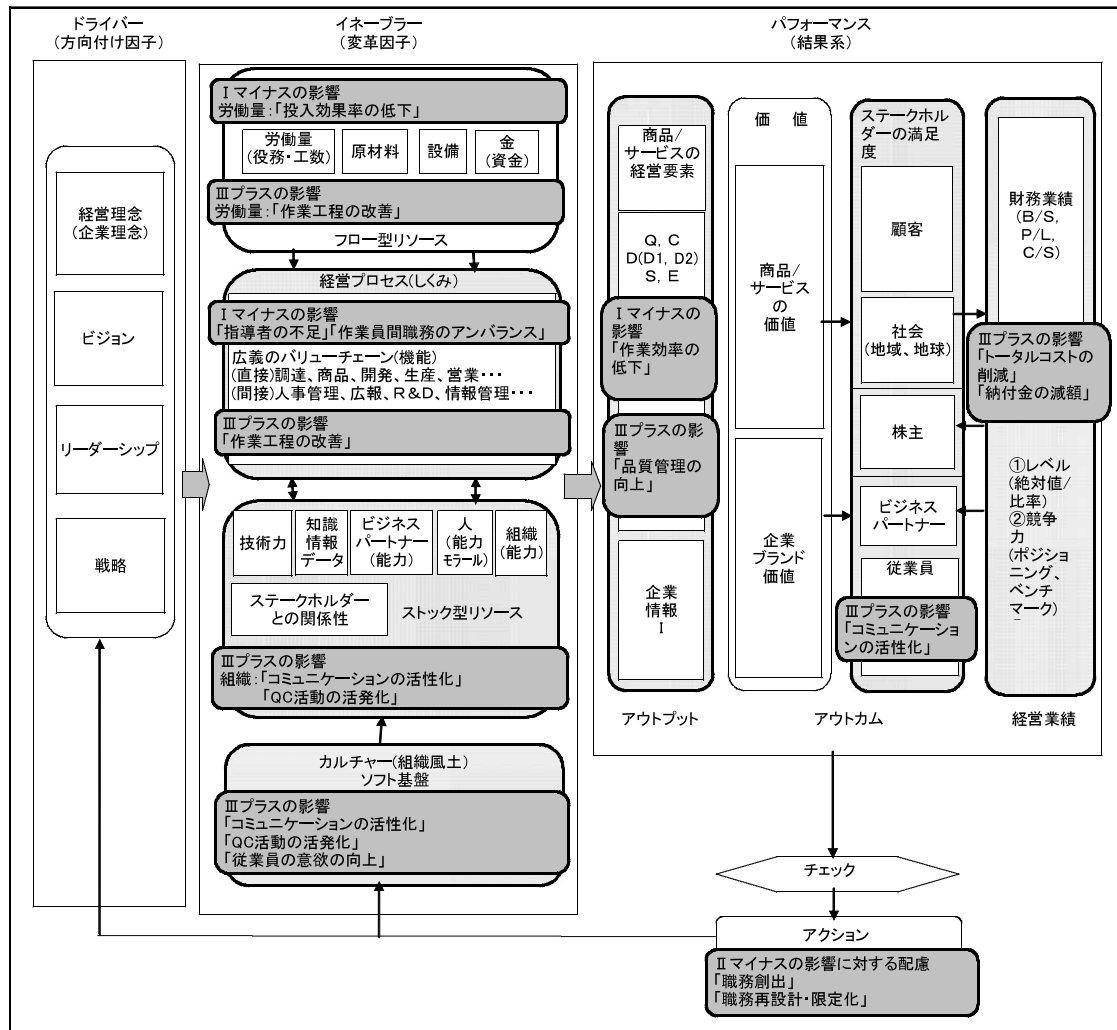


図10. 経営システムモデル(長田,2001)の視点から整理した事例2の状況

このような状況から「職務の創出」「職務の再設計」といったアクションを経て、変革因子（イネーブラー）における「フロー型リソース」や「経営プロセス」における改善のみならず、「結果系（パフォーマンス）」における「品質管理の向上」、「カルチャー（企業風土）」における「コミュニケーションの活性化」「QC 活動の活発化」「従業員の意欲の向上」といったプラスの影響として転換されている状況が見て取れる。また、「トータルコストの削減」「納付金の減額」といった、経費面でのプラスの影響に言及しているところも特徴として挙げられる。事例 2 について図 10. にまとめた。

#### （5）まとめ

今回の調査結果から、障害者雇用による事業所への影響は、個々の障害者の定着に留まらず、障害者雇用をきっかけとした社内のコミュニケーションの活性化や問題解決能力の向上、他従業員への好影響、企業イメージの変化など事業所の活動やその価値に様々なプラスの影響を与えていることが示された。

同時に、障害者の雇用支援においては、雇用する障害者の数や状況に対する指導者の負担増・不足などの支援体制、作業遂行状況や職務内容に係るアンバランスがマイナスの影響として挙げられており、従来から行われている職務分析等に基づいた作業の改善、人事管理に係るノウハウやジョブコーチ制度などを活用した支援の必要性も指摘できる。

以上から障害者雇用を企業のメリットへと繋げる事業主支援を考えると、支援者は当該障害者及び社内の指導者への支援のみに留まらず、障害者雇用により事業所に生じるであろうプラスの影響についても着目し、具体的な変化を取り上げ、事業主にアピールすることが重要だと考える。このような事業主支援が、事業所の障害者雇用に対するポジティブな意識の醸成に繋がり、障害者と事業所双方にメリットを生む雇用関係の形成につながると考えられる。

今後、双方のメリットとなり得る支援とその効果について、より具体的に示すことが必要だと考える。

#### 《引用文献》

長田洋編著（2001）. 企業革新を導く経営システムの自己評価 日本規格協会

#### 《参考文献》

小池磨美（2006）. 障害者雇用が企業活動にもたらす影響について 第 14 回職業リハビリテーション研究発表会発表論文集.pp.134-137