

第3節 障害者雇用と企業メリットの現状と課題

1. 障害者雇用による様々な影響

本章第2節では、これまでに障害者雇用を積極的に進める企業からのヒアリングと障害者職業カウンセラーへのアンケート調査の結果を整理し示した。本節ではこれらの結果に基づき、障害者雇用の効果や影響について検討する。

(1) プラスの影響

企業経営の立場から見た、障害者雇用の影響を整理する。

ベストプラクティス企業のヒアリング結果の共通点として、企業経営のドライバー（方向付け因子）について、障害者雇用に関する明確な目標（経営理念）がトップダウンで示されていることが挙げられる。これは、障害者雇用をもたらすプラスの影響と言うよりも、障害者雇用をプラスの方向に導くための必須条件の一つとして、明確な経営理念が必要であることを示していると考えられる。次に、イネーブラー（変革因子）へのプラスの影響として、まず「障害者に適切な作業の質と量の確保」を前提として、「障害者雇用に関する教育・啓蒙の充実」、「健常従業員の適切な配慮」を挙げられ、それらへの支援のために「外部専門機関との連携」が有効であることが窺われる。また、このようなイネーブラーへの影響の結実として、「雇用管理ノウハウの向上」や「障害者雇用を支える企業風土」が培われているものと考えられる。さらに、パフォーマンス（結果系）への効果・影響を見ると、「健常従業員のモラルやスキルの向上」や「地域との交流の深化」が見られており、これらの影響が、結果的にステークホルダーへプラスの影響をもたらすものと考えられる。これらの影響は、企業によるチェックとアクションとして、障害者雇用の課題の明確化と新たな目標の設定、さらなる取り組みへと繋がっている。

支援者の立場からみた障害者雇用の影響を整理する。

アンケート調査の結果を見ると、障害者雇用のプラスの影響として、イネーブラーに含まれる「作業方法・環境の改善」「マニュアルの作成」「作業工程の改善」などの個々の対象者への支援の中で見られる効果が挙げられている。また、「コミュニケーションの活性化」「組織的な品質管理の向上」「人事管理ノウハウの充実」「従業員の就業意欲の向上」といった組織的な変化への影響も示されている。さらに、パフォーマンスへの影響として、「社会的責任の分担」「社会貢献の充実」「障害者雇用の拡大」「企業イメージの向上」などの企業イメージに関することに加え、財務・経営業績への影響として「コスト削減」が、商品・サービスへの影響として「顧客サービスの向上」が挙げられている。

これらの結果から考えると、アンケートの結果では、個々の障害者への支援の機会に見られた、イネーブラーやパフォーマンスに関する内容が多く、障害者職業カウンセラーという外部の支援者の視点が見られている。一方、企業のヒアリングからは、イネーブラーやパフォーマンスに加えて、企業経営のドライバーやチェックとアクションに該当する内容についての組織的な影響が挙げられており、より経営者の視点で明確に現れていると考えられる。

(2) マイナスの影響と配慮

企業経営の立場から見た障害者雇用のマイナスの影響について整理する。

イネーブラーにおけるマイナスの影響として、「健常従業員の障害者に対する知識・理解の不足」、「障害特性に応じた雇用管理ノウハウの不足」、「適切な業務の確保の難しさ」、が挙げられている。また、パフォーマンスへのマイナスの影響として「生産効率の不足」「障害者のキャリア形成」、「クライアント企業からのクレーム（スキルの不十分さ、物理的環境とのミスマッチ）」が見られている。

また、支援者の立場から見たマイナスの影響を整理すると、イネーブラーについては、「指導者の不足と負担増」「従業員間の職務のアンバランス」「生産性・作業効率の低下」が、パフォーマンスについては「コストの増大」「経営者への信頼感の低下」「障害者雇用の停滞」が挙げられている。

これらの結果は、支援者の視点、経営者の視点の双方から見た、障害者雇用の促進する際の課題点として、「指導・支援の課題」、「職務と障害特性のマッチングの課題」、「キャリア形成の課題」等を示しているものと考えられる

さらに、アンケートの結果からマイナスの影響への配慮を整理すると、「職務の創出や再設計」「作業方法・工程の改善」等の物理的環境改善に加えて、研修や配置転換による「人的な環境改善」が挙げられている。これらの配慮は、ヒアリングに見られた、課題に対するチェックとアクションとして捉えることができる。

(3) 障害者雇用による影響の関係

これらの結果の整理をもとに、経営システムモデルの視点からプラスの影響とマイナスの影響・配慮等の関係について考察する。

(ア) 障害者雇用への取り組みと課題の明確化

まず、ドライバーとして、何らかの経営理念に基づく経営戦略が示され、障害者雇用への取り組みが開始される。このドライバーが明確かつ積極的である例がヒアリング対象企業である。

次に、障害者雇用を進めるにつれ、プラスの影響とマイナスの影響が現れる。プラスの影響には、「障害者に適切な作業の質と量の確保」を前提として、「障害者雇用に関する教育・啓蒙の充実」、「健常従業員の適切な配慮」などが現れる。しかし必ずしもこれらによってパフォーマンスにおける障害者雇用のプラスの影響が得られるとは限らず、逆に、マイナスの影響としてイネーブラーにおける「健常従業員の障害者に対する知識・理解の不足」や「障害特性に応じた雇用管理ノウハウの不足」から、「指導者の不足と負担増」「従業員間の職務のアンバランス」が生じ、パフォーマンスにおける「生産性・作業効率の低下・不足」「コストの増大」「経営者への信頼感の低下」「障害者雇用の停滞」などが現れる場合も考えなければならない。

(イ) 改善の努力と外部専門機関の支援

このマイナスの影響に対するチェックとアクションとして、「外部専門機関との連携」を図りつつ、個々の対象者に対する、「職務の創出や再設計」「作業方法・工程の改善」「マニュアルの作成」等の物理的環境改善が行われたり、研修や配置転換等の組織的な対応により「人的な環境改善」を図り、「健常従業員の適切な配慮」を促進しナチュラルサポートの構築が図られる。

そしてこれらの対応の効果として、「コミュニケーションの活性化」や「組織的な品質管理の向上」が図られ、「人事管理・雇用管理ノウハウの充実」により「障害者雇用を支える企業風土」が育まれるなど、イネーブラーへの影響が現れる。

(ウ) 様々なプラスの影響の現れ

これらのイネーブラーの変化は、パフォーマンスへも影響を与える。この変化は企業の「社会的責任の分担」や「社会貢献の充実」だけでなく、「従業員の就業意欲の向上」による「顧客サービスの向上」へと繋がったり、「地域との交流の深化」や「障害者雇用の拡大」ひいては「企業イメージの向上」等のプラスの影響を及ぼす。そして、これらのパフォーマンスへの影響は、財務・経営業績における「コスト削減」にまでも及ぶこともある。これらの影響は、さらに、障害者雇用のドライバーの見直しへと繋がり、グループ企業への働きかけや新たな障害者種別の雇用への取り組みなどの、新たな障害者雇用の促進が図られる。

このように、障害者雇用により当初見られたマイナスの影響は、個々の対象者への適切な対応や組織的な対応により、改善が図られる。それらの対応は、様々なプラスの影響を（企業風土などのイネーブラーや企業価値・顧客満足度・財務業績等のパフォーマンス）をもたらす。さらに、これらの変化へのチェックは、新たなアクションとして働き、障害者雇用に関するドライバーの見直しが図られていく。

2. 障害者雇用を行う事業所へのメリット（研究で確認できたこと）

TQMの視点から見た障害者雇用のメリットと期待される企業への影響

このようにアンケートやヒアリングの結果を、経営システムモデルに照らして捉え直すと、企業にもたらされる障害者雇用による影響が浮き彫りになってくる。本項では、これらについて、項目別に列挙する。

(1) 企業経営のドライバー（方向付け因子）に関すること

- ・ 障害者雇用に関する経営理念を明確にすること
- ・ 経営理念に基づく障害者雇用のビジョンを持ち、達成に向けた経営戦略を明確にすること

(2) 企業経営のイネーブラー（変革因子）に関すること

- ・ 障害者に適切な作業が確保されること

- ・障害者雇用に関する教育・啓蒙の充実が図られること
- ・職務の創出や再設計が図られること
- ・作業方法や作業工程の改善、マニュアル等の作成による物理的環境の改善が図られること
- ・研修や配置転換等の組織的な対応により人的な環境の改善が図られること
- ・コミュニケーションの活性化が図られること
- ・組織的な品質管理の向上が図られること
- ・人事管理・雇用管理ノウハウが充実されること
- ・障害者雇用を支える企業風土がもたらされること

(3) 企業経営のパフォーマンス（結果系）に関すること

- ・企業風土の変化等により働きやすい職場が得られ従業員の満足度の向上が図られること
- ・従業員の就業意欲の向上が図られること
- ・顧客サービスの向上が図られること
- ・企業の社会的責任が果たされ、社会貢献の充実が図られること
- ・地域との交流の深まり、企業イメージの向上が図られること
- ・企業に対する信頼感の向上が図られること
- ・コストの削減等の業績の改善が図られること

これらの項目は、必ずしもプラスの影響として現れるとは限らず、個々の課題として生じることも十分にあり得る。これらが課題として生じた際には、その詳細をチェックし、新たなアクションを必要としていると受け止め、外部機関との連携を含めて対策を講じる必要がある。

3. 経営システムモデルに基づく効果検証の必要性

障害者雇用を支援する専門家は障害者雇用による効果や影響について、明確に把握するよう努力し、障害者雇用を検討されている企業や事業所へ期待される効果・影響についてアピールすることが望まれる。アピールのポイントや意義について整理する。

(1) 障害者雇用による直接的効果

障害者雇用によってもたらされる効果の中でも、個々の対象者への支援を通して直接的に効果があらわれるものがある。作業工程の改善や担当する職務に関する丁寧なマニュアルの整備、指導・支援を通じた社内のコミュニケーションの活性化等がその例である。

これらの直接的効果は、事業主支援の開始段階から想定しやすい効果であり、常にその効果の把握と検証を行うべきであろう。

(2) 障害者雇用による間接的影響

障害者雇用によってもたらされる影響には様々なものがあるが、企業風土の変化や新たな障害者雇用の経営理念やビジョンの形成、顧客満足度の向上、企業価値の向上など、すぐには把握しにくい間接的な影響も多い。

これらの間接的影響は、障害者を一人雇ったからといってすぐに出てくる変化であるとは限らないし、JC 支援の中などで、徐々に変化が見られる場合などもあるかもしれないが、数ヶ月から数年単位で現れる影響もあろう。これらの影響の把握には、相当の期間と企業との関係性が必要となるが、これらの影響にも注意を向け、社会に対する障害者雇用の促進に向けた活動に活かすべきであろう。

(3) 障害者雇用の効果・影響の共有

障害者雇用の専門家が、様々な効果、影響を TQM の視点から経営システムモデルを活用して把握し、それらの事例を集めて共有することは、障害者雇用を検討している企業・事業所のモチベーションを高め、具体的なビジョンや戦略立案を支援することに繋がる。

共通理解を深めることのできる事例や可能性のある効果・影響について、個々の事業所を対象にしながら、検討し活動する努力が、職リハ専門家に求められている。

(4) 今後の検討課題

障害者雇用の効果・影響を、具体的に企業・事業所にアピールするには、今回の研究の中で行ったヒアリングやアンケートの事例だけでなく、業種別や地域別等を考慮した事例を相当数収集する必要があるだろう。この時、支援者から見た視点と経営者から見た視点等、様々な視点から効果・影響を把握し、検討・検証を行うことで、経営システムモデルで重視されるステークホルダーの満足度をも考慮した、企業にとって役立つ障害者雇用の影響について、精緻に整理することが望まれる。