

特別講演

障害者雇用の経営改善効果
～戦力化と相乗効果～



横浜市立大学都市社会文化研究科 教授
CSR&サステナビリティセンター長

影山 摩子弥

障害者雇用の経営改善効果 ～戦力化と相乗効果～

影山 摩子弥

横浜市立大学都市社会文化研究科 教授
CSR&サステナビリティセンター長

1. 障害者雇用の現状と課題

厚生労働省の発表によれば、2019年6月1日現在の民間企業における実雇用率は過去最高ではあるものの、2.11%と法定雇用率2.2%を下回っています¹。また、法定雇用率達成企業割合も48.0%と、半分に満たない状況です²。

実雇用率の推移をグラフ化すると、身体障害者の雇用が義務化された1976年以降、ほぼ一貫して上昇傾向を示していることが分かりますが、残念ながら、法定雇用率を追いかけているだけでも言えます。日本企業は、CSRの中でもコンプライアンスを重視する傾向が指摘されており、それは、無理のある解釈とは言い切れません。また、企業規模が小さくなるほど、パフォーマンスが低い傾向が指摘できます。

その背景には、企業側に、力になりにくい、不測の事態があると困る、対処のノウハウがない、作業の現場の負担になる、などの不安があることは否めません。

2. 障害者の戦力化

しかし、法定雇用率改定直後である2018年6月1日現在のデータを見ると、それまで法定雇用率を課されていなかった45.5～50人未満企業の実雇用率は1.69%と、50～100人未満よりも高い一方で、法定雇用率達成企業割合は34.0%と、他と比較して著しく低いことが見て取れます³。このことは、45.5～50人未満企業のうち、障害者を雇用している企業が多く、障害者を雇用していることを意味していると言えます。人手不足が深刻な中小零細企業において障害者が戦力になっていることを示唆すると言ってよいでしょう。

実際、マッチングや内部コミュニケーション、製品品質に配慮し、障害者の戦力化を図っている企業事例を挙げることができます。

¹ 厚生労働省『令和元年 障害者雇用状況の集計結果』
<https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/000580481.pdf> (参照日 2020年7月13日)

² 同資料。

³ 厚生労働省『平成30年 障害者雇用状況の集計結果』
<https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/000533049.pdf> (参照日 2020年7月13日)

3. 障害者雇用による相乗効果

しかも、障害者社員は、健常者社員に影響を与え、正の相乗効果を生むことが期待できます。例えば、障害者を雇用したことで人間関係が改善した、リスクマネジメントが進むようになった、リエンジニアリングによって健常者にも働きやすい職場になった、などの事例が全国に見受けられます。その結果、健常者社員の業務パフォーマンスが改善し、業績にまで影響を与えるケースが少なくないことが指摘できます⁴。特に人間関係に基づく相乗効果は、規模が小さいほど生じやすいことが容易に想像できます。その帰結が「2」で触れた、『平成30年 障害者雇用状況の集計結果』のデータに表れていると言ってよいと思います。

4. 職場の人間関係および生産性の改善メカニズム

では、なぜ、そのような相乗効果が生まれるのでしょうか？ 特に人間関係を改善する効果について見てみましょう。

われわれ人間は、物事を区別し、比較し、その異同を把握しながら認識します。区別の観点は性別の場合もあれば人種、年齢など多様で、局面によってある観点が前面に出てきます。区別＝差別ではありませんが、特殊な価値観が入り込むと、差別となる場合もあります。

さて、ここで、健常者の中に障害者1名が入ったとします。健常者は、人間が持つ認識特性に基づき障害者と健常者を区別し、自己を健常者のグループの一員と認識します。共通性の認識は、共同性の基盤になります。その上で、健常者は、その倫理観をもって障害者に配慮しようとしています。障害者は、健常者側の共同性の軸となるだけではなく、倫理性の軸にもなるのです。職場でしたら、健常者同士で協力して配慮を行うことになります。つまり、障害者は、協力の軸にもなるのです。

共同性が認識され、協力関係にあり、倫理観が高い集団は、相互にも配慮を行う傾向が生じます。その結果、人間関係が良く、生産性の高い組織になるのです。

5. 相乗効果を手に入れるために

このような相乗効果は、障害者の戦力化に成功している企業に見られる傾向があります。障害者が定着し、力を発揮するためには、職場における合理的配慮が欠かせないからです。合理的配慮を効果的に行える職場の雰囲気やありかたが、生産性を高める人間関係を作り出すのです。

しかし、合理的配慮は知識やノウハウが必要です。企業が経験を蓄積し、自助努力によって身につけるのは大変です。そこで、障害者就業・生活支援センターや地域障害者職業センター、医療機関、特別支援学校など、障害者を支援する組織との連携が効果的です。

⁴ 影山摩子弥『なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか』中央法規出版、2013年、第1章～第4章を参照