

研究指導 平澤賢一教授

企業における障害者雇用の実践モデル

CSR 経営の観点から

上平 晶

1章 研究動機

本業を通じて社会問題を解決する企業に関心を抱いたこと。

障害者雇用の問題¹は、企業が自社の強みを活かすことで解決されないだろうか、と疑問を抱いたこと。

2011年10月、宮城県石巻市にゼミ活動で趣いた際、津波被災者でもある障害者の女性と出会い、被災地の障害者の方々の雇用はどのようになっているのかと関心を抱いたこと。

2章 問題意識

企業による障害者の雇用は着実に進められてきた²。しかしその推進に向けた施策は、人的資源管理(HRM)³の観点から障害者をマネジメントする動きや、障害者の能力開発・訓練システムの向上を図るものに偏っているのが現状である。例えばILO(2001)は障害者マネジメント⁴を中心に、人的資源開発戦略を実施していくことを重視している。また、崎濱(2009)は「就労支援の推進には、何を置いても人材育成以外にはない」として人材育成なくして発展はないと述べている。

また、障害者雇用が進められてきた要因の1つにCSRへの関心の高まりも挙げられる。障害者雇用対

策基本方針⁵では、障害者雇用の進捗状況を「障害者の就労意欲の高まりに加え、CSRへの関心の高まり等を背景として、積極的に障害者雇用に取り組む企業が増加する等により、障害者雇用は着実に進展してきた」としている。企業のほとんどは法定雇用率⁶の達成を目的にしている⁷。本来のCSRとは経営戦略の中に組み込まれ、現場レベルまで浸透し、ビジネスと一体化しなければならない。

企業は今後、単なる法定雇用率達成のための障害者雇用を行うのではなく、障害者雇用を自社の事業との関連性も考えて選択、実施、評価での一連の取り組みを行っていくことが必要ではないのかと考えた。そこで本稿では、CSRの意義を再確認した上で、人事部門や雇用現場に留まった雇用・管理の面だけではなく、障害者雇用が経営戦略に組み込まれ推進されていくための実践モデルを提案し、その妥当性を考察することを目的とする。

3章 CSRの本質

CSRとは、Corporate Social Responsibilityの略であり、一般的に企業の社会的責任と訳される。その定義はさまざま、国際的な定義はない。CSRでは、企業をとりまくステークホルダーに対して責任ある行動をとるとともに、アカウンタビリティを果たすことが求められている⁸。

近年、企業の事業と一体化したCSRを推進し、社会問題の解決を現代の企業に期待する動きがよ

¹ 障害者雇用の問題は、我がゼミの卒業論文でも度々取り上げられており、未だ解決されていない社会問題である。

² 平成24年度の実雇用率は1.69%であり、民間企業の法定雇用率(1.8%)を引き続き下回っているが、前年より0.04%増加している。法定雇用率達成企業の割合も46.8%であり、前年より1.5%増加している。

³ HRMの概念は論者によってさまざまに解釈されている。例えば、Cenzo/Robbins(1996)は、HRMを人的資源の募集・配置機能、教育訓練と能力開発機能、動機づけ機能、維持機能の4つのプロセスからなる機能であるとしている。

⁴ 個人のニーズ、労働環境、企業のニーズおよび法的責任に取り組む、連携のとれた努力を通じて、障害者の雇用を促進することを意図した職場でのプロセス

⁵ 厚生労働省「障害者雇用対策基本方針」(2009年3月5日第55号)

⁶ 障害者雇用促進法において、民間企業の事業主には1.8%に相当する障害者の雇用が義務付けられている。平成25年4月1日からは、2.0%に引き上げとなる。

⁷ (株)パソナ(2002)「企業の障害者雇用に関する意識調査」

⁸ 厚生労働省(2008)「労働に関するCSR推進研究会報告書」

っそう高まっている。CSR が経営戦略の中に組み込まれ、現場レベルまで浸透した活動こそ本来実施されるべき CSR である。CSR の本質は、新しい市場社会の潮流を見据え、社会的公正性や環境・人権などの配慮を踏まえた基本的な価値観(コア・バリュー)をベースに事業を展開していくことである⁹。

4章 先行研究

近年では、社会問題の解決を、事業活動に戦略的に組み込む企業が増加している。ポーター(Porter, M)は、企業が事業活動に密接した社会問題の解決に取り組むことは、社会的便益と経済的便益をもたらすだけでなく、社会に大きな変化を生むという。それは、企業の事業活動の中に蓄積されているスキル、技術、人脈こそが、社会と共有できる価値を創出できるからであり、現代の企業は事業戦略と社会を結びつけることがより一層求められている。

工藤他(2005)は、「CSR 経営の視点からも企業は障害者雇用にどう取り組むのかがあらためて本格的に問われる時代となってきたとみてよいだろう」という。

さらに青山(1993)は、障害者を労働力として雇用する場合の経営的課題として、就労の実態を定量的に把握すること、障害者の雇用と就労実績の社会的・経営的評価を行うこと等を挙げている。

以上の先行研究から、企業が社会問題を解決していくことの重要性と、障害者を雇用するにはコストの具体的評価と社会的評価¹⁰を行うことの重要性が示された。

5章 研究方法

3章でも先述したように、CSR ではアカウンタビリティを果たしていくことが求められる。しかし、障害者雇用に関わる情報の開示は、企業の自主的な判断によって行われるものであり、社会的制裁の意味をもつ法定雇用率未達成事業者の企業名の公表制度とは制

度が異なるものである。障害者雇用が企業内で定着していないのは、企業に課される情報開示の原則が不明確であることも要因として挙げられるだろう。また、2章でも先述したように、障害者雇用への施策が、雇用・管理の面に留まっていることも課題である。

以上のような問題点も踏まえ、文献・インターネット検索、ヒアリング調査の手順によって、障害者雇用が経営戦略に組み込まれ推進されていくための要点を挙げてみたい(表1)。

6章 障害者雇用を経営戦略に組み込み推進していくための実践モデルの抽出 (括弧内の数字は表1に該当する項目番号)

6-1 文献検索

6-1-1 義務雇用制度の導入時、大企業が障害者雇用を進めてきた共通点の中でも小中企業にも当てはまると思われる点は、以下の2点である。

(3) 企業内における従業員の共通の認識が必要である

(6) 障害者雇用に対するトップの理解と支えがある

6-1-2 CSR とビジネスを一体化させた企業の共通点の中でも障害者雇用に当てはまる点は、以下の10点である。

生産性の向上やコストの削減等経営目標の助けとなる問題を選択している

ステークホルダーが関心をもつ問題を選択している

全体戦略の中での位置づけがはっきりしている

長期的に支援可能である

経営目標に最も適した取り組みである

問題を選択したことによるコストを把握している

コミュニティ内の有力なパートナーと協力できる可能性の高い取り組みである

企業が経験を有する取り組みである

活動評価の目的が決定している

取り組みが企業と社会に与える影響を測定し、報告をしている

⁹ 谷本(2004) pp.259-260

¹⁰ 障害者雇用が、本来その企業もっている収益力、生産性、財務安定性に及ぼす影響を確認すること、また、障害者の定着率、雇用の伸長率を確認すること

6-2 ヒアリング調査

障害者の雇用を専門的に行い、また、業績も向上している企業から経営上参考にすべき点があるのではないかと考え、ヒアリングを行った。今回は特例子会社であるA社と就労支援施設のB社からお話を伺い、障害者を雇用し、経営を行っていく上でのメリット等をお聞きした。以下は、その企業の概要である。

1. 商号：A社(特例子会社)
 所在地：都区内
 設立：1998年6月
 業務内容：直営店及び、チェーン店への開店準備、パン製造技術研修その他サポート
2. 商号：B社(就労支援施設)
 所在地：仙台市内
 設立：2009年10月
 業務内容：障害福祉サービス事業(宮城県認可事業)、障害者就労継続A,B型事業、障害者就労移行事業、企業

への障害者就労コンサルティング

両社における経営上の共通点は以下の2点である。

- (7) 障害者を特別視せず、従業員全体が障害者雇用担当者という気持ちを持っている
- (8) 障害者の雇用にマニュアルを使用していない

以上、文献検索、ヒアリング調査によって抽出された共通点を、企業における障害者雇用の実践モデルとして、(A)選択の段階、(B)実施の段階、(C)評価の段階の3つに分類した。表1がその一覧である。

ここで、それぞれの実践項目について一言説明を加える。まず、選択の段階の2項目は意思決定の際に助けとなる実践例である。この場合は、障害者雇用への取り組みを戦略的なものとするための意思決定を指す。また、実施の段階の12項目は障害者雇用に取り組む際にリスクとコストを最小化させる実践例であり、評価の段階の2項目は企業が障害者雇用の取り組みに対して社会的評価や収益予測を行う際に必要な実践例を指す。

段階	項目	内容
(A) 選択の段階における実践項目		障害者の雇用が従来よりも生産性を向上させ、コストを削減させる一因となり、経営目標の助けとなっている 障害者雇用が健常者を含めた従業員、市場、顧客、地域社会等が関心の持つ問題である
(B) 実施の段階における実践項目		障害者雇用に関する共通の認識がある 障害者雇用の位置づけが明確であり、最優先課題が決まっている 障害者の雇用が長期的に支援可能である 障害者雇用に対するトップの理解と支えがあり、経営幹部を巻き込んで実施している 従業員全員が障害者担当者という気持ちを持ちながらも、決して特別視しない マニュアル化はしない 障害者雇用が経営目標に適した活動である 障害者の就労によるコストを把握している コミュニティ内の有力なパートナーと協力できる体制がある 障害者雇用が、従来からの企業の経験を有する取り組みである
(C) 評価の段階における実践項目		活動評価の目的が決定している 企業と社会に与える影響を測定し、報告をしている

表 1 企業における障害者雇用の実践モデル一覧

7章 実践モデルの検討

本稿では、結論を導くにあたり、M氏¹¹に電話でのヒアリングをお願いした。M氏には、民間企業が(A)選択の段階、(C)評価の段階の実践モデルを果たすことができるかということ伺った。(B)実施の段階における実践モデルについては、全ての項目について回答をいただくことはできなかったが、一部回答をいただいたため、総括して検討を行うこととする。

(A)選択の段階において

障害者雇用に対する関心は高まってきており(項目2)、その背景にはダイバーシティへの関心の高まり等が挙げられる。一方、障害者の雇用が、経営目標の助けとなるか否かは、企業の規模や業種によって異なるため、障害者の雇用が経営目標の助けとなる可能性は有る(項目1)。

(B)実施の段階において

今回 M 氏とお話し、1 つ強く感じたことがある。それは「障害者を特別に意識しない」ということである。その点からも、障害者雇用に対するトップの理解と企業全体での共通の認識は重要であり、それが企業の障害者雇用の促進と企業価値の向上、あるいは、業績の向上につながることも考えられる。

また、A社とB社のヒアリングからは、障害者を特別視せず、従業員全体が障害者雇用担当者という気持ちを持つことの重要性を感じた。しかし、この点については一般の民間企業においては当てはまらない。企業内に熱心な担当者がいることが重要となってくる。さらにその担当者はマニュアルを使用するのではなく、できる限り一人ひとり相對していくことが重要だと明らかになった。

(C)評価の段階において

評価においても、障害者も一般の従業員と同じく評価されなければならない(項目13)。また、企業と社会に与える影響についても評価しなければならない。その場合、定量的評価は必ずしも可能ではないが定性的評価は可能なため、CSR 報告書や社会報告書な

どにおいて評価した情報を開示することは可能である(項目14)。

8章 結論

前章で検討を行った結果、民間企業は障害者雇用における(A)～(C)の実践モデルを、実現できる可能性があると考えている。障害者雇用をCSRという視点から再考するにあたって、障害者雇用は法定雇用率を達成するという「義務」の範囲に留まらないことが分かった。それは、障害者雇用においても、企業や社会に与える影響まで評価することができるからである。障害者雇用を事業の中に組み込むことで、企業は社会的信頼を得るだけでなく、企業価値の増大にも貢献すると考えられる。本研究では障害者雇用を推進するにあたり、本来あるべきCSRの姿から、法定雇用率を達成するためだけではなく障害者雇用を経営戦略に組み込むプロセスの可能性を考察することができた。

9章 今後の課題

本研究には今後に残された課題が存在する。

課題の第一は、法定雇用率を達成できていない企業の事例や、経営者から直接の声を聞くことである。本研究では障害者雇用を「成功」させた企業からしか考察できていない。障害者を雇用することのできない企業の声を聞くことで、改善すべき点、より留意する点を考察するべきであった。

また、課題の第二は、定性的な考察に留まってしまったことである。本研究が得られた知見が、実際に社会的評価や企業評価の向上に繋がるかを、定量的に検証し、理論の精緻化を図っていきたい。

<主要参考文献・資料>

- 青山英男(1993)「企業の障害者雇用をめぐる経営・行政及び雇用理念の展開と課題」『リハビリテーション研究』
- 伊吹英子(2005)「CSR 経営戦略」東洋経済新聞社
- 工藤正他(2006)「CSR 経営と雇用」『労働政策研究報告書』

¹¹ M氏は障害者雇用に関しても造詣が深く、職業リハビリテーションにおいて長年要職に就いて来られた。

- 崎濱秀政(2009)「障害保健福祉関係予算から見えるもの」『ノーマライゼーション障害者の福祉』
- 十川廣国(2005)『CSRの本質』中央経済社
- 谷本寛治(2004)『CSR経営』中央経済社
- 手塚直樹(2000)『日本の障害者雇用』光生館
- デービッド・ボーゲル(2011)『企業の社会的責任(CSR)の徹底研究』一灯舎
- 内閣府『障害者白書平成24年度版』
- フィリップコトラー (2007)『社会的責任のマーケティング』東洋経済新聞社
- Michael E. Porter and Mark R. Kramer(2011)『Creating Shared Value』『Harvard Business Review』
- 森本昌義(2010)『戦略的CSRのススメ』日報報道