

研究指導 平澤 賢一 教授

障害者雇用促進のための人材マネジメント ～採用・育成・就労後支援の観点から～

庄司 美菜子

序章

1. 研究動機

- ① ゼミ卒業生による「障害者雇用研究(2002-2004年度)」に興味を持ったこと。
- ② 障害者雇用促進に対する意識や期待が高まっているにもかかわらず、障害者の雇用が拡大しないのはなぜか、という疑問を抱いたこと。

2. 東京遠征

わがゼミでは2006年9月末株式会社スワン(ヤマト運輸特例子会社以下)・日本IBM大和研究所・スターバックスコーヒージャパン株式会社へヒヤリング調査を行い、障害者雇用の取り組み等を学ばせて戴いた。障害者を積極的に雇用しているこれら3社のお話を聞いていく中で、障害者に対して充実した育成・サポート体制があることが共通点としてあるのではないかと感じた。以下は3社の障害者雇用への取り組みについてである。

(1) 企業名:株式会社スワン(ヤマト運輸特例子会社)

ヤマト運輸元社長兼会長の故・小倉昌男氏が、個人資産の大半を寄付して「ヤマト福祉財団」を創設。スワン社は同財団の自主事業で設立されたヤマト運輸の特例子会社であり「障がい者にもっと就労の場を」をモットーに、パンの製造・販売を行っている。

【採用方法】「働く意欲があり、出勤できる人」を積極的に雇用し、明確な基準は設けていない。

【育成方法】仕事内容の単純化・パターン化・細分化を行い、出来るだけ早く成功体験をさせてあげている。それにより、自発性が芽生え企業の戦力となり得る。

仕事の与え方、自己を肯定してあげることに重点を置いた育成方法である。

(2) 企業名:日本IBM大和研究所

【採用方法】健常者と「同一同基準」

【育成方法】総務担当用に「障害者対応ガイド」を用意しており、聴覚障害者に対しては「手話通訳派遣システム・要約筆記派遣システム・手話付社内ビデオ」が作成してある。これらを利用し障害の程度及び種類に応じた育成が行われている。

【就労後支援】障害の有無に関係なく、優秀な人材を雇用しているため、障害の程度及び種類に応じた支援体制を用意している。

(3) 企業名:スターバックスコーヒージャパン株式会社

【採用方法】担当者が「障害者雇用就職面接会」へ参加し、採用を行っている。

【育成方法】チャレンジパートナー(障害者アルバイト)に対する処遇・勤怠管理には6ステップあり、その後

健常者と同様のアルバイト扱いになるという育成方法である。時給は健常者と同賃金。

障害者に仕事内容を教える場合は障害の程度・種類に適した育成方法を各店舗スタッフが考慮している。

【就労後支援】店舗HR部が中心となり訪問や電話でのサポート体制。店舗内では店長を中心としスタッフ全員がサポート出来る体制をとっている。また職場適応援助者¹(ジョブコーチ)も導入している。

3. 研究目的

東京遠征の際、「健常者・障害者と区別することが無意味であり、各個人の能力を最大限に引き出す仕事の与え方をすることが大切である」という興味深いお話を伺うことが出来た。その言葉通り、障害者を積極的に雇用している3社は各障害者の能力を最大限に引き出す育成・就労後支援体制が整っていた。これらのことより、人材の育成・支援を行う「人材マネジメント」の充実が障害者の雇用促進には必要ではないかと考えた。そこで研究目的を、障害者雇用を促進させるためにはどのような人材マネジメントが有効であるかを考察することとした。

第I章 障害者雇用について

1. 障害者の定義²

障害者とは「身体障害、知的障害または精神障害があるため、長期にわたり日常生活または社会生活に相当な制限を受ける者」をいう。

2. 障害の種類³

身体障害・重度身体障害・知的障害・重度知的障害・精神障害に分類される。

3. 障害者法定雇用率

障害者の雇用促進等に関わる法律によって企業は障害者を雇わなければならない。全従業員数に対して雇用されている障害者数の割合を「法定雇用率」という。(障害者法定雇用率=障害者数/全従業員数)

- 民間企業
 - ① 一般事業主 1.8%
 - ② 公庫・公団等の一定の特殊法人 2.1%
- 国及び地方公共団体
 - ① 国及び地方公共団体 2.1%
 - ② 一定の教育機関 2.0%

¹ 障害者の職場への受け入れをスムーズに行うため助言等を行う支援者。職業適応援助者の派遣は各都道府県の「障害者職業支援センター」が行っている。

² 障害者基本法第一章第二条より

³ 障害者雇用促進法より

4. 障害者雇用納付金制度

障害者雇用率未達成の企業は、法定障害者雇用者数に応じて1人につき月額5万円の障害者雇用納付金を納付しなければならない(罰金ではない)。

※ 但し、常用雇用労働者数が300人以下の事業主からは障害者雇用納付金を徴収しない。

5. 障害者雇用の現状

ハローワークにおける「障害者の新規求職申し込み件数」が急増しており、平成17年度は9万7626件と過去最高を記録している。

また平成18年度4月より「改正障害者雇用促進法」が施行された。改正によりこれまでは法定雇用率に含まないとしていた精神障害者の算定が可能となった。

これらに伴い実用雇用率は前年に比べ0.03%上昇し1.52%となった(精神障害者が実用雇用率の算定対象とされていなかった前年と同様に算定すると0.02%の上昇で1.51%)。しかしながら、中小企業の実用雇用率は引き続き低い水準にあり、特に100~299人規模の企業においては実用雇用率が1.27%となっている⁴。

実用雇用率はわずかながら上昇しているものの引き続き改善を要する点も多い状況となっている。

第Ⅱ章 先行研究

ここでは人材マネジメントの基本的事項と必要性及び障害者の就労・差別の現状について述べる。

1. 人材マネジメントについて

(1) 人材マネジメントの必要性

守島氏⁵は「人間は採用し、配置すれば直ちに人材(会社に貢献できる人)になる訳ではなく、育成しやる気にさせなければならない」と述べ、人材マネジメントの役割として「人材の採用・配置・発掘・育成・選抜・異動・退社といった人材についての流れをマネジメントし、会社の戦略を達成すること、更に次の戦略を生み出す人材を提供するところにある」と述べている。企業戦略を達成するために人材マネジメントは必要不可欠であると言えよう。

(2) 人材マネジメントの主要機能

高木氏⁶は「採用から退社までの流れを行うために人材マネジメントには以下の4つの主要機能が存在している」と報告している。

①人を導入し、組織を構成していく機能 ②人を訓練し能力を開発していく機能 ③人が活動するように動機付けする機能 ④人が安心して働けるようにする機能

また高木氏は「このような人的資源を的確にマネジメントしてこそ企業目標の達成を可能にするのである。これらが企業経営の土台となる」と述べ企業を支えている人材の重要性を強調している。

2. 障害者の就職状況

(1) 養護学校卒業生の進路

中島氏⁷は養護学校卒業生の進路として以下のような報告を行っている。「進路先として福祉施設が過半数をしめており、就職をするものは知的障害者で20%程度、肢体不自由児においてはわずか5%にすぎない。また進路が決定せずニート化する障害者がかなりの割合で存在している⁸」と報告している。

この調査結果を見ると障害者の就職が非常に困難であることがわかる。

では障害者の就労を妨げているものは何だろうか。私は「差別意識」の存在ではないかと思う。普段、日本では障害者と出会う環境がほとんど存在しない。この環境が健常者と障害者の相互理解を妨げ、雇用が促進されない根本原因としてあるのではないだろうか。

3. 差別について

(2) 障害者差別

中島氏は「障害者はいわゆる『社会的弱者』と呼ばれ差別されている現状がある。差別は機会を均等に与えられないことや不当に安い賃金、軽蔑的表現として目に見える形で表面化される」と述べている。実際に障害者たちが施設から受けている平均工賃は月額1万円程度である。故・小倉氏⁹は「今時、たった1万円の月給で月曜日から金曜日まで毎日朝から晩まで働いている人たちがいる。その人たちは障害者なのです。どう考えても自立とはほど遠い現実でした」と述べ、障害者の賃金に対しての不当性を述べている。

(3) 競争は差別を減らす

アメリカの経済学者ベッカー¹⁰をはじめとするアメリカの経済学者の多くは差別を禁止するための特別な措置は必要ないと述べている。それは「競争は差別をなくす」と考えているからである。ベッカーは「差別をしていることは利益を犠牲にしていることと同じである。差別は合理性に欠けるため、市場競争が激しくなれば自然になくなっていくと考えられる。差別が存在しているとすれば競争していない業界か社会全体に差別意識が根強く残っているケースに限られるだろう。いつまでも差別を続けている企業は最後には他社との競争に負けることになる」と述べており、差別を行うことは企業間競争では生き残っていけないことを示唆している。

第Ⅲ章 研究方法

(1) 文献及びネット検索:株式会社ユニクロ・日本マクドナルドホールディングス株式会社

大企業であり7.66%(平成17年現在)という雇用率を

⁴ 厚生労働省ホームページ『平成18年度6月1日現在の障害者の雇用状況について』

⁵ 守島基博『人材マネジメント入門』日経文庫、2004

⁶ 高木晴夫『人的資源マネジメント戦略』有斐閣、2004

⁷ 中島隆信『障害者の経済学』東洋経済新報社、2006

⁸ 文部科学省『学校基本調査』(平成16年)

⁹ ヤマト福祉財団理事長。小倉昌男『福祉を変える経営』日経BP、2003

¹⁰ シカゴ大学教授で1992年にノーベル経済学賞を受賞。

誇るユニクロ社、3.4% (2006 年度現在) の雇用率で 1998 年には障害者雇用の取り組みを評価され「厚生労働大臣表彰¹¹⁾」を受賞している日本マクドナルド社を事例調査の対象とし、後述する仮説の設定に役立てたいと思う。

(2) 電話によるヒヤリング調査: 社会福祉法人横浜市総合リハビリテーションセンター(職能開発係)

医療機関によるサービスだけでは不十分な人を対象に、保健・福祉事業を包含した総合的で一貫したサービスを提供している社会福祉法人である。

このヒヤリング調査では障害者の専門家にお話を聞くことによって障害者支援側から企業がすべき人材マネジメントについて考察し、後述する結論に役立てたいと思う。

(3) 郵送調査: 障害者を積極的に雇用し平成 18 年度厚生労働省表彰等を受賞した企業 21 社

実際の障害者に対する人材マネジメントはどのように行われているのかを調査し企業側の実態を考察する。

第Ⅳ章 文献及びネット検索による仮説設定

1. 企業名: 株式会社ユニクロ

代表取締役兼社長柳井正氏は「全店舗に障害者を雇用する」という明確な方針を立て積極的に障害者を雇用している。柳井氏は「健常者、障害者と区別することが無意味であり、障害を持っているから苦手なこともあるというだけ」と述べており、従業員の理解を得ている。また「仕事によっては障害者の方が健常者よりも効率が上がる」という報告もされている。

【採用方法】 2~3 ヶ月実際に働き障害者自身が店舗で働くことが出来るかどうかを決め、本採用となる。職業適応援助者(ジョブコーチ)及びトライアル雇用¹²⁾を導入している。

【育成方法】 健常者同様の育成方法。障害があり、出来ない仕事は皆でカバーし、それ以外部分で能力を生かしてもらう。

【就労後支援】 仕事面においてはスタッフ全員でのサポート体制をとっている。その他の部分は職場適応援助者を導入している。

2. 企業名: 日本マクドナルドホールディングス(株)

【採用方法】 養護学校からの実習生を受け入れその後本採用としている。

【育成方法】 マクドナルドは典型的なマニュアルによるオペレーションシステムを構築しており独自の人材育成術を持っている。これを障害者も使用している。

【就労後支援】 サポート体制は障害者本人を中心とし「企業・家族・学校の先生、職場適応援助者、カウンセラー」が行っており、これを「障害者雇用成功のトライアングル」と呼んでいる。

3. 考察

障害者雇用を促進している企業の共通点は障害者を社会的弱者として扱っていないことではないかと思う。各企業とも障害は認識しているが、仕事内容や育成方法は健常者とそれほど差が見られない。

第Ⅱ章(3)でも述べたように差別をしている企業は競争に負けるのに対し、障害者差別せずに戦力としているこれらの企業は大企業でもあり利益を確実に上げている¹³⁾。よって障害の程度・種類に応じた人材マネジメントを行い、障害者を企業の戦力とすることは企業経営を行う上で重要なことではないだろうか。

4. 仮説

人材マネジメントの観点から障害者の就労後の定着率を高め、障害者の雇用を促進することに関して以下の仮説を立てた。

(1) 採用に関して: 障害者の専門家(職場適応援助者や養護学校等)を介した採用方法が有効である。

(2) 育成に関して: 各障害者の程度及び種類を理解し、能力を伸ばす育成が有効である。

(3) 就労後支援に関して: 企業と障害者の専門家が連携したサポート体制が有効である。

第Ⅴ章 障害者支援側からの検証

1. 電話によるヒヤリング調査: 職能開発・松田氏

(1) 採用に関して

「採用の際、制度の活用がどの程度障害者雇用促進のために有効なのかはわからない」

障害者を採用する際、障害者は雇用・就労支援制度を利用することが可能である。しかしこれは障害の程度及び種類によって異なっているものであり、制度を利用する企業側としては各障害者に対して個別の配慮をする必要あり、厄介なものになってしまう可能性がある。そのため制度の活用がどの程度障害者雇用促進のために有効なのかはわからないのが現状である。

「健常者とは異なった採用基準が必要」

障害者は出来ることが健常者よりも限られているが能力が劣っている訳ではない。そのため企業にとって有能な能力を逃がさないためにも障害の程度・種類に応じた採用基準が必要であり、健常者との平等性をはかることが必要である。

(2) 育成に関して

「健常者とは異なったマニュアルが必要」

障害者、特に知的障害者の場合は健常者よりも仕事を覚えるのに時間がかかってしまう。そのため仕事を単純化・パターン化・細分化する必要がある。その上で育成を行い特定の担当者を置き指示・命令の一本化を徹

¹¹⁾ 厚生労働省が「障害者雇用優良企業所」を表彰している賞。
¹²⁾ 障害者を当初から常用社員として雇用することに躊躇がある場合に 3 ヶ月間の実習期間を設けることが出来、月 5 万円の助成金が支給される制度。

¹³⁾ 『「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングは 11 日、2007 年 2 月中間期の連結営業利益が前年同期比 3%減の 442 億円になりそうだと発表した』2007 年 1 月 11 日付日本経済新聞
また『日本マクドナルドホールディングスは 7 日、売上高が 12 ヶ月連続のプラスとなったと発表した』2007 年 2 月 8 日付日本経済新聞

底する必要がある。また、言語・聴覚障害者に対してはコミュニケーションの問題を回避するため手話通訳なども配置することが必要である。

(3) 就労後支援に関して

「企業全体をサポートする民間組織の存在が必要」

就労後の支援は基本的に障害者の出身組織との連携体制で行うのが一般的である。しかし、出身組織が無い障害者は十分なサポートが受けられないという問題点が生じてしまう。そのために障害者ひとりひとりをサポートするという体制ではなく、障害者を雇用している企業全体をサポートする民間組織の存在が必要となってくる。現在、このような民間組織は5~6社存在している。

2. 障害者の人材マネジメントにおける問題点

この電話でのヒヤリングを通し問題点が判明した。

(1) 採用面接に関して

「施設・学校関係者の同席の有無」

企業側の実態

- A) 関係者の同席を条件とする企業
- B) 関係者の同席の有無を問わない企業
- C) 関係者の同席を不可とする企業

各問題点

- A) 施設等に所属していない障害者は応募出来ないという事態が生じてしまう。また、関係者だけが就職に必死で(障害者を過度に売り込みすぎる)障害者本人の意志がよくわからないという問題点もある。これは障害者の就職後の定着率に大きな影響を及ぼすことになる。
- B) 同席者の支援が受けられる人とそうで無い人の平等性が確保されなくなるという問題。
- C) コミュニケーションに障害がある応募者にとって著しく不利になるという問題。

(2) 採用試験に関して

「養護学校等で行われている『実習¹⁴』における問題(実習には保険がかけられている)」

問題点

- A) 養護学校等に所属していない障害者は保険がかけられていないため、企業側に受け入れてもらえない場合があり不利である。
- B) 中途障害者¹⁵にとっては「採用前のただ働き」としか感じられない場合が多い。
- C) 実習期間が1ヶ月にも及ぶと他の求職活動が困難となってしまう身柄の拘束という問題が生じる。
- D) 採用前の何の利益もないただ働きではないかという企業側の疑問が発生する。

(3) 就労後支援に関して

「企業と出身組織との連携体制でのサポートにおける問題」

問題点

出身施設の無い障害者が十分な就労後支援を受けられないという問題が発生する。

3. 考察

ヒヤリング調査以前は「健常者と障害者を区別することなくマネジメントし、企業の戦力としていくことが重要である」と思っていたが、必ずしもそうではないことがわかった。障害を認め、健常者とは異なったマネジメント方法を行うことは差別ではなく障害者を「理解」していることであり、個人の尊重である。各障害の程度及び種類に応じたマネジメントを行ってこそ障害者の能力を最大限に引き出すことにつながり、企業の戦力となり得るのではないだろうか。

第VI章 企業側からの検証

1. 郵送調査

【アンケート対象企業】

- 平成18年度「厚生労働大臣表彰」受賞企業 20社
 - 平成18年度「厚生労働大臣賞¹⁶」受賞企業 1社
- 合計 21社にお願いし回答して下さった企業は以下の10社であり、アンケート回収率は47.6%であった。
- ◆ 北海道:株式会社片桐紙器
 - ◆ 岩手:社会福祉法人千晶会
 - ◆ 茨城:株式会社カスミ
 - ◆ 群馬:企業組合群馬中高年雇用福祉事業団
 - ◆ 新潟:岩塚製菓株式会社
 - ◆ 石川:株式会社ビー・エム北陸
 - ◆ 愛知:小林記録紙株式会社
 - ◆ 京都:オムロン株式会社
 - ◆ 大分:大分トキハタクシー株式会社
- (以上9社は「厚生労働大臣表彰」受賞企業)
- ◆ 神奈川:株式会社スタッフサービス・ビジネスサポート
- (「厚生労働大臣賞」受賞企業)

2. アンケート結果と考察

(1) 採用に関して

採用面接の際、学校職員の同席を許可しているかどうか尋ねた。その結果「可:30%」「不可:40%」「障害者の程度及び種類による:30%」となった。

同席を不可としている企業が多少多い結果となった。同席を不可とすることによって障害者自身の働く意欲を確認することが出来る。働くということは本人の意識が一番に重視されていることがわかる。

採用前の実習期間の有無について尋ねたところ、結果「有:70%」「無:30%」であった。実習期間を設けている企業が多く、実習期間の設定理由としては「障害者にとって適切な仕事を見極めるため:47%」「就労後に起きるであろう問題を回避するため:15%」「障害者の程度及び種類に応じた環境整備のため:23%」という結果になり障害者を企業の戦力とし

¹⁴ 企業側が採否を決定するための評価の手段。長期間の採用試験。

¹⁵ 人生半ばで病気や事故などが原因で障害を負った人たちのこと。

¹⁶ 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構が「障害者雇用職場改善好事例」を募集し、特に優秀企業に対して授与している賞。

ていこうとする企業側の姿勢が伺える。その他の理由としては最低限の業務内容の基礎を学ばせるため、就労後に起きる反応や問題を本人・施設・家族共同で解決するシステムを構築するためというものがあつた。

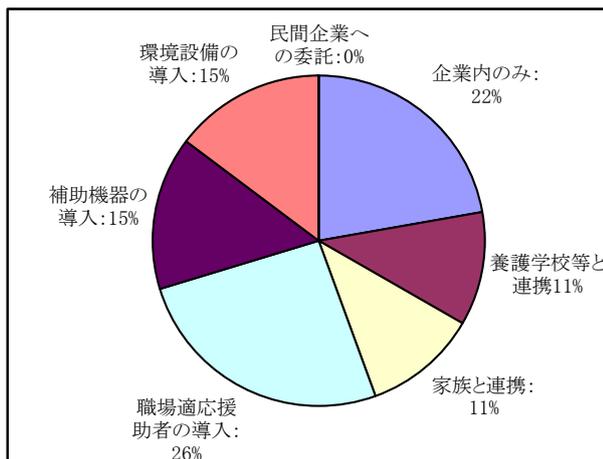
(2) 育成に関して

育成する際のマニュアルの有無について尋ねた結果「有：10%」「無：90%」とマニュアル¹⁷を作成していない企業が圧倒的であつた。マニュアルを作成している10%の企業については障害者の専門家を介さず経験や知識を元に企業独自で作成しているものであつた。

実際の企業では障害者に対して特別な指導は行っていないことがわかる。やはり出来る部分で能力を伸ばしているということではないだろうか。

また障害者を育成する際の担当者については「特定の担当者がある：58%」「社員全員のサポート42%」という結果であつた。育成に関しては特定の担当者が各障害者に見合った育成を行っていることがわかる。さらに社員全員が障害者に対しての理解があるということもわかる。

(3) 就労後支援に関して(複数回答可)



支援体制としては職場適応援助者の導入が最も多い結果となつた。やはり障害者の就労後の定着率を高めるためには専門家の介入が重要であるといえる。

民間企業への委託は 0%となつており、企業全体をサポートしてもらおうという考え方はまだ一般には定着していないと考えられる。

第Ⅶ章 調査結果の考察

第Ⅴ・Ⅵ章の検証では、障害者の人材マネジメントについての意見で相違点が多く見られる結果となつた。この相違は障害者を雇用していない企業においては更に大きく表れてくるのではないかと考える。この相違が障害者の雇用促進を妨げているのではないだろうか。この相違の差を無くしていくことが障害者雇用の促進につながっていくと考える。

¹⁷ 障害の程度及び種類に応じて障害者を適切に指導するためのものであり、健常者とはことなつたもの。

第Ⅷ章 結論

これまでの仮説の検証結果・考察を踏まえ、障害者雇用を促進させるために有効であると考えられる人材マネジメントのあり方を述べることにする。

(1) 採用に関して

「健常者とは異なる採用基準を設け、障害者自身の能力を見ることが出来る採用方法が有効である」

出来ることが限られている障害者に対して、健常者と同一基準の採用方法を実施しては能力がある障害者を不採用としてしまうリスクが伴う。これは企業側にとってもマイナスである。障害者の程度・種類に応じた採用基準を設けることによって各障害者の能力を平等に評価することが可能となる。また、関係者の同席を不可としている企業が多いように障害者自身の仕事に対する意欲を見ることが可能な採用試験の実施が必要である。コミュニケーションをとることが困難である感覚器障害者に対しては手話通訳を導入するなどの柔軟な対応が必要である。

(2) 育成に関して

「障害の程度及び種類に応じたマニュアルの作成が有効である」

身体障害者の場合の育成としては健常者と同様でよいが、知的障害者の場合は検証でも述べたように仕事を単純化・パターン化・細分化する必要がある。アンケートの結果ではマニュアルを作成している企業は 10%に過ぎなかったが、マニュアルを作成していないだけであり各障害者に応じた育成を行っているのだろう。それらの障害者に行っていることを明文化することにより企業側の財産にもなり得る。そして明文化されたマニュアルをこれから雇用する障害者に対して応用していければ雇用の促進につながっていくのではないかと考える。

(3) 就労後支援に関して

「障害者の専門家を介したサポート体制が有効である」

就労後の定着率を高いものとするためには各障害者の健康管理・精神的サポートが必要である。これらのサポートを企業内で行おうとすると、企業側の負担が大きくなってしまふのではないだろうか。現在アウトソーシング¹⁸が一般的になっていることから、障害者の専門家に就労後のサポートを依頼することは賢明ではないだろうか。

¹⁸ コスト削減やコアビジネスに集中するために専門的能力・ノウハウを持った業者に業務を外注すること。