

公募研究シリーズ

53

障がい者の雇用と企業の新しい 人的資源管理システム —特例子会社24社の事例分析—

福間 隆康

高知県立大学
社会福祉学部 講師

全労済協会

発刊にあたって

2013年度に全労済協会が公募した研究は、「社会連帯への架け橋」をテーマとしていました。本研究は、障がい者の雇用拡大を通して、社会連帯への架け橋をかけようとするものです。この度、地道な研究・分析活動を経て、ようやく研究成果の発表へと漕ぎ着けることができました。

さて、障がい者雇用の背景を見ると、1960年に身体障害者雇用促進法（現 障害者の雇用の促進等に関する法律）が制定され、企業の障がい者雇用の義務づけが始まりました。2002年には、障がい者の実雇用率を親会社だけでなく、子会社・関連会社を含めたグループ全体で算定可能にする法改正がされました（特例子会社の特例：事業主が障がい者のための特別な配慮をし、一定の要件を満たす子会社を設立して、障がい者を雇用した場合は、子会社に雇用されている障がい者を親会社や企業グループ全体で雇用されているものとして見なされる）。

さらに、2013年4月改定で、従業員50名以上を擁する会社は、障がい者の実雇用率を2.0%以上とすることが義務付けられました。2017年4月からは、「精神障がい者」も対象枠に入っており、法定雇用率が引き上げられることとなります。

このように国による量的な割り当て政策は、一定の前進をしていますが、企業側の姿勢としては「障がい者に適する仕事はない」と見て、採用が進まない傾向が根強くあります。その背景には、仕事の中身、採用方針、指導方針、組織運営、といった企業の職務構造は、変えられないものとして見てしまえば、「障がい者にはマッチングする業務はない」という視野にとどまりがちになります。しかし、「特例子会社」を利用した企業の事例を見ると、これらの条件を変えられるものとして見ていることがわかります。

本研究では、特例子会社の事例について調査・分析をしました。企業が障がい者雇用をコストとして見る、雇用率を義務としてだけ見るのではなく、障がい者を戦力と考えられるようになるには雇用管理はどうあるべきか、障がいのある従業員が自立や自己実現できる雇用システムとはどのようなものか、一定程度、明確にすることができていると言っても過言ではありません。

研究の成果が、新しい法の施行とともに、障がい者雇用の拡大につながれば幸いです。

「公募委託調査研究」は、勤労者の福祉・生活に関する調査研究活動の一環として、当協会が2005年度から実施している事業です。勤労者を取り巻く環境の変化に応じて毎年募集テーマを設定し、幅広い研究者による多様な視点から調査研究を公募・実施することを通じて、広く相互扶助思想の普及を図り、もって勤労者の福祉向上に寄与することを目的としています。

当協会では研究成果を「公募研究シリーズ」として順次公表しています。

(財) 全労済協会

| | |
|------------------------------------|----|
| 序章 本研究の課題と方法 | 1 |
| 第1節 問題意識 | 1 |
| 第2節 研究課題 | 3 |
| 第3節 研究の対象と方法 | 4 |
| 第4節 本報告書の構成 | 4 |
| | |
| 第1章 障がい者の就労の現状 | 5 |
| 第1節 障がい者の雇用状況 | 5 |
| 第2節 民間企業における障がい者の雇用状況 | 5 |
| 第3節 特例子会社における障害種別雇用状況 | 8 |
| 第4節 職業安定所における職業紹介の状況 | 8 |
| 第5節 特別支援教育機関高等部の就職率 | 9 |
| | |
| 第2章 モチベーションから見た人的資源管理 | 11 |
| 第1節 モチベーション論の概観 | 11 |
| 第2節 実体理論 | 11 |
| 第3節 プロセス理論 | 14 |
| | |
| 第3章 調査方法 | 17 |
| 第1節 分析枠組み | 17 |
| 第2節 調査の対象と方法 | 17 |
| | |
| 第4章 事例分析 | 20 |
| 第1節 特例子会社の事例 | 20 |
| | |
| 第5章 分析結果と考察 | 49 |
| 第1節 採用時 | 49 |
| 第2節 入社時・入社後 | 50 |
| 第3節 考察 | 52 |
| | |
| 結章 結論と今後の課題 | 53 |
| 第1節 発見事実の要約 | 53 |
| 第2節 研究課題に対する検証結果 | 53 |
| 第3節 今後の障がい者雇用施策のあり方 | 55 |
| 第4節 残された課題 | 57 |
| | |
| 引用文献 | 65 |

序章 本研究の課題と方法

第1節 問題意識

厚生労働省（2015a）「平成27年障害者雇用状況の集計結果」によると、民間企業の障害者雇用率¹⁾は基準値の2.0%を下回る1.88%にとどまっております、雇用人数も約45万人²⁾にすぎない。これは、雇用施策対象者³⁾（約324万人）の約14%であり、その就労が必ずしも一般化していないことが伺える。このような状況下において、わが国では、割り当て雇用政策の充実を中心に、雇用量の確保を重要視しなければならないことは当然であろう。

しかしながら、厚生労働省（2014a）「平成25年度障害者雇用実態調査結果」によると、企業から見た障がい者雇用上の課題として、「会社内に適当な仕事がない」「職場の安全面の配慮が適切にできない」「採用時に適性、能力を十分把握できない」「従業員が障害特性について理解できない」といった項目が上位に並んでいる。これは、障がい者に適する仕事はない、あるいは対応できないので、採用に消極的であるという企業側の姿勢を物語っている。つまり、仕事の中身、採用方針、指導方針、組織運営、といった企業の職務構造は所与のものとして変化させることはできないため、それにマッチングしない障がい者は雇用できないというスタンスと解釈できる。

上述のスタンスでは、たとえ法定雇用率が向上したとしても、それは行政から押しつけられたコストとしか認識されない。コストという認識では、障がいのある従業員の仕事意欲や能力開発、職場定着といったものは重視されない。それは、障がい者自身の職務上の自立や自己実現を成し遂げることを難しくし、双方にとって好ましくない状況を生み出すことになる。

しかしながら、利潤を追求する民間企業がハンディのある障がい者を雇用するには、限界がある。障がい者雇用をコストではなく、戦力として考え、合理的配慮⁴⁾を行う企業がすべてではない。法定雇用率を達成するためだけに、障がい者を雇用しようとする企業も存在するであろう。このような中で、今後、企業が障がい者雇用を進める方法として、有効であると考えられるのが、特例子会社と言われる制度である。

特例子会社とは、障がい者の雇用の促進と安定を図るため、事業主が障がい者の雇用に特別に配慮をした子会社のことである。子会社を設立し、法令で定められた要件を満たす場合、特例として子会社が雇用する労働者を親会社が雇用する労働者とみなし、実雇用率に算入することができる。

特例子会社については、ノーマライゼーション⁵⁾の観点からの議論も行われており、これまでの障がい者雇用における実績などから、以下のように評価されている。まず、障がい者本人にとってメリットが大きいという点である。具体的には、①個々の障がい者にとって、施設設備の改善、職場の人的支援、業務編成等の面で、より配慮された職場環境が設定されること、②業務の再編成により、知的障がい者が働く場が数多く創り出されている等、障がい者が有する能力を発揮する機会が増大することである。次に、企業にとって、障がい者雇用に積極的に取り組む契機になるという点である。具体的には、①雇用管理上のノウハウが蓄積され、障がい者雇用の拡大が可能となること、②企業の社会的責任を果たしイメージアップにも貢献できること、③実雇用率に算入できるだけでなく、企業の業務の見直しを図る契機になることである。

■ 序章 本研究の課題と方法

これまでの実績を見ると、障がい者雇用は困難としていた企業でも、特例子会社の設立を契機として障がい者の特性に合った業務を創出できている。また、特例子会社をもつ企業の実雇用率は総じて高くなっており、全体として障がい者雇用の促進に対する寄与も大きくなっている（厚生労働省, 2001）。以上のことから、特例子会社は、障がい者雇用を進展させるために有効な一つの方法になっていると言えるであろう。

特例子会社として認定されるためには、事業主が障がい者の雇用に特別の配慮をした子会社を設立し、一定の要件を満たさなければならない。特例子会社の認定要件には、親会社が満たす要件と子会社が満たす要件の2つの側面がある。まず、親会社の要件としては、親会社が当該子会社の意思決定機関（株主総会等）を支配していることである。具体的には、子会社の議決権の過半数を有すること等があげられる。次に、子会社の要件としては、以下の4つがあげられる。1つ目は、親会社からの役員派遣等、親会社との人的関係が緊密であることである。2つ目は、雇用される障がい者が5人以上で、全従業員に占める割合が20%以上であること、また、雇用される障がい者に占める重度身体障がい者、知的障がい者および精神障がい者の割合が30%以上であることである。3つ目は、障がい者のための施設の改善、専任の指導員の配置等、障がい者の雇用管理を適正に行うに足る能力を有していることである。4つ目は、障がい者の雇用の促進および安定が確実に達成されると認められることである。

このような要件を満たしていると認定を受けた特例子会社は、事業主と障がい者双方にとってメリットをもたらす。まず、事業主にとってのメリットは、以下の5つがあげられる。第1に、身体障がい者の雇用に必要な設備を集中できることである。第2に、障がい者の状況に合わせて独自のルールや制度がとれることである。第3に、障がい者に合わせた業務運営が設計できることである。第4に、障がい者が安心できる配慮がしやすいことである。第5に、職場定着率が高まることにより、生産性の向上が期待できることである。次に、障がい者にとってのメリットは、以下の2つがあげられる。第1に、雇用機会の拡大になることである。第2に、障がい者に配慮された職場環境のなかで、個々人の能力を発揮する機会が増えることである。

しかしながら、このようなメリットだけに着目するのではなく、デメリットも見ながら特例子会社制度を活用していくことが重要である。秦（2006）は、特例子会社の持つ以下の2つの性質を理解することが必要であると述べている。ひとつは、特例子会社の使命は、障がい者の雇用、育成、および定着にあることである。もうひとつは、特例子会社は独立した企業法人であることである。これら2つの性質のバランスの上に特例子会社は成り立っているとされる（秦, 2006）。

特例子会社が最初に設立されたのは1977年であり、2015年6月1日現在、422の特例子会社が存在する。10年前と比較すると、2006年6月1日現在は195社であり、この10年間で約2.2倍になっている。特例子会社に雇用されている障がい者数（実人員）も、2006年から2015年の間に、5,695人から17,003人と約3倍に増加している（表1）。

特例子会社制度が始まってから39年が経過し、障がい者雇用のノウハウが蓄積されており、中には親会社に依存せず、独自に事業ベースに乗っているところもある。市場競争で生き残るため、ハンディのある障がい者を多く抱える特例子会社は、主に以下の3つの取り組みを行っている（猪瀬, 2007）。1つ目は、作業工程を分解・単純化するとともに、新たな自助具⁶⁾を開発し、多くの重度障がい者⁷⁾が働ける環境を整備していることである。2つ目は、本人の障害特性・能力・個性に合った仕事を開拓し、担当させるために工夫を図っていることである。3つ目は、仕事の計画や段取り・生産管理を自ら立てられるように自律性のある職場運営を行っていることである。

近年、特例子会社が増加傾向を示しているのは、法定雇用率の達成といった雇用政策からの要請だけではなく、特例子会社の独自の雇用管理や経営手法が、実際に成功しているからではないだろうか。実人員として1万7千人以上の雇用がある特例子会社の現状を分析する中で、障がいのある従業員が自立や自己実現を行える仕組みや取り組みを明らかにしていくことが、障がい者雇用の促進につながると考えられる。

表1 特例子会社における障がい者の雇用状況（2006～2015年）

（単位：社、人）

| 調査年 (各年6月) | 特例子 会社数 | 重度障がい者 の人数(A) | 重度以外の 障がい者の 人数(B) | 障がい者の 総数 (=A+B) | 法定雇用障害者数 の算定の基礎と なる労働者数 |
|---------------|------------|------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 2006年 | 195 | 3,418 | 2,277 | 5,695 | 8,958.0 |
| 2007年 | 219 | 3,865 | 2,785 | 6,650 | 10,441.0 |
| 2008年 | 242 | 4,302 | 3,377 | 7,679 | 11,476.0 |
| 2009年 | 265 | 4,696 | 3,939 | 8,635 | 12,570.0 |
| 2010年 | 283 | 5,072 | 4,444 | 9,516 | 13,684.0 |
| 2011年 | 319 | 5,606 | 5,277 | 10,883 | 15,871.0 |
| 2012年 | 349 | 5,932 | 5,960 | 11,892 | 17,456.5 |
| 2013年 | 380 | 6,715 | 7,148 | 13,863 | 20,018.0 |
| 2014年 | 391 | 7,172 | 8,090 | 15,262 | 21,800.0 |
| 2015年 | 422 | 7,608 | 9,395 | 17,003 | 24,560.5 |
| 15年マイナス06年 | 227 | 4,190 | 7,118 | 11,308 | 15,602.5 |

注)「重度障がい者の人数」および「障がい者の総数」の欄は重度障がい者をダブルカウントしていない。
 A欄の「重度障がい者」は、1週間の所定労働時間が30時間以上の労働者である。
 B欄の「重度以外の障がい者」には、重度身体障がい者および重度知的障がい者である短時間労働者（1週間の所定労働時間が20時間以上30時間未満）、重度以外の身体障がい者および知的障がい者ならびに精神障がい者である短時間労働者が含まれる。
 「法定雇用障害者数の算定の基礎となる労働者数」とは、常用労働者総数から除外率相当数（身体障がい者および知的障がい者が就業することが困難であると認められる職種が相当の割合を占める業種について定められた率を乗じて得た数）を除いた労働者である。
 2010年7月に制度改正（短時間労働者の算入、除外率の引き下げ等）があったため、2010年以前と2011年以降の数値を単純に比較することは適当ではない状況である。

出所 厚生労働省（2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013a, 2014b, 2015a）より筆者作成。

第2節 研究課題

上述の問題意識に基づき、より具体的な研究課題は、以下のように集約される。

【研究課題①】

近年、大企業で特例子会社の設立が相次いでいるが、特例子会社は、障がい者の特性を踏まえた独自の雇用管理や職場支援体制等について、雇用と利潤を両立させるような工夫があるのか、それとも親会社の雇用率の確保に貢献しているだけなのか。

【研究課題②】

障がい者雇用のノウハウに有効なものがあるとするれば、それは特例子会社間で共通したものな

■ 序章 本研究の課題と方法

のか。また、そのようなノウハウは、特例子会社以外の就労の場にも一般化できるものなのか。

本研究では、これらの研究課題について、先行研究の文献レビューと実証研究を通じて解明する。本研究の主要な貢献は、実証部分である事例分析にある。障がい者の特性を踏まえた雇用管理や経営手法が明らかになれば、障がい者雇用における量の確保だけでなく、質の確保に対して一定の知見を示すことが可能になる。つまり、それは上述した障がい者雇用を阻害する企業側の理由が、解決できる問題であることを示すことにつながり、結果として障がい者雇用の量的拡大推進に寄与することになる。

第3節 研究の対象と方法

本研究の対象は、障がい者雇用を推進し、その戦力化に成功している特例子会社である。

これまで障がい者の就労に関する研究では、人的資源管理を扱う研究が行われてこなかったこともあり、既存の理論が存在していない。したがって、上記の研究課題と先行研究の問題点を考慮し、仮説探索型の質的研究を採用することとした。データ収集は、対象者にできる限り自由に語ってもらう半構造化によるインタビュー調査を実施した。インタビューによって収集されたデータは、ケース・スタディ法を用いてケースとして構成し、分析を行った。

第4節 本報告書の構成

本研究は、以上の研究課題に基づいてまとめられ、本報告書全体の構成および各章の概要は、以下のとおりである。

第1章では、まず、障がい者の雇用状況について述べる。次に、民間企業における障がい者の雇用状況について述べる。続いて、特例子会社における障害種別雇用状況を述べる。そして最後に、職業安定所における職業紹介の状況および特別支援教育機関高等部の就職率について述べる。

第2章では、従業員を戦力化するにあたってもっとも重要であると思われる仕事意欲、すなわち、モチベーションがどのような方法で、いかなるプロセスを経て向上するのかを明らかにする。そのために、代表的な既存研究を概観し、モチベーションの生成プロセスを明確にする。

第3章では、本研究で行ったインタビュー調査の対象と方法、調査結果の分析方法について論じる。障がい者雇用を推進し、その戦力化に成功している特例子会社をとりあげる。

第4章では、事例分析として、特例子会社の事例の記述を、第3章で設計された分析枠組みに沿った形で行う。そして、障がい者雇用を推進し、戦力化に成功している特例子会社が持つノウハウを明らかにする。

第5章では、第4章の事例で示した特例子会社で行われている障がい者の特性を踏まえた独自の雇用管理や経営手法が、モチベーションの向上や職場定着といった現象にどのように寄与しているのかを明らかにする。

結章では、本研究の発見事実を要約した上で、研究課題に対する検証結果について言及する。本研究で展開された分析の概要が要約される。次に、今後どのような障がい者雇用施策が必要であるかについての試論を試みる。そして最後に、残された課題について展望する。

第1章 障がい者の就労の現状

第1節 障がい者の雇用状況

表2は、障がい者雇用に関する2つの基本調査の情報が活用できる2013年における日本全体の障がい者の雇用状況を示したものである。

表2から、障がいのある雇用者数（1週間の所定労働時間が20時間以上30時間未満の労働者を含む）の総数は、67万9千人であることがわかる。そのうち、重度障がい者は23万8千人（35.1%）を占めている。現在、障害者雇用率制度が適用されている50人以上の民間企業と公共部門で障がいのある雇用者数の合計は37万2千人であり、障がいのある雇用者全体のなかで54.8%を占める。民間企業だけに限定すると、雇用率制度の適用者数は、全体の51.3%（=32万4千人／63万1千人×100）と低くなる。この結果から、雇用率制度が適用されない従業員50人未満の民間企業で雇用されている障がい者が48.7%を占めていることがわかる。

厚生労働省（2015a）によると、従業員50人以上の民間企業で雇用されている障がい者の総数は、身体障がい者が23万8千人、知的障がい者が8万7千人、精神障がい者が4万1千人、合計36万6千人である。国は、障害者基本計画（第3次計画：2013年度～2017年度）において、2017年度に従業員50人以上規模の企業で雇用される障がい者数を46万6千人（うち精神障がい者数3万人）にするという数値目標を公表している（内閣府, 2013）。2015年6月1日現在、この数値目標に対して、約10万人が不足していることになる。

表2 障がい者の雇用状況（2013年）

（単位：千人）

| 調査の種類 | 障がいのある雇用者の人数 | うち重度障がい者 |
|-------------------------------|--------------|----------|
| A. 5人以上の民間事業所調査（2013年11月1日現在） | 631 | 223 |
| 身体障がい者 | 433 | 190 |
| 知的障がい者 | 150 | 33 |
| 精神障がい者 | 48 | - |
| B. 50人以上の民間企業調査（2013年6月1日現在） | 324 | 100 |
| 身体障がい者 | 225 | 85 |
| 知的障がい者 | 73 | 15 |
| 精神障がい者 | 26 | - |
| C. 公共部門の調査（2013年6月1日現在） | 48 | 15 |
| 合計（=上記のA+C） | 679 | 238 |

注）障がいのある雇用者および重度障がい者には、週20時間以上30時間未満の労働者が含まれる。公共部門には、国、地方公共団体、都道府県教育委員会、独立行政法人等を含む。障がいのある雇用者の人数は、重度障がい者をダブルカウントしている。

出所 厚生労働省（2013a, 2014a）より筆者作成。

第2節 民間企業における障がい者の雇用状況

わが国の障害者雇用促進策は、障害者雇用促進法によって進められており、民間企業、国、地

第1章 障がい者の就労の現状

方公共団体等に対して一定の割合で障がい者雇用を義務づけている。法定雇用率を達成していない企業から納付金⁸⁾を徴収し、逆に法定雇用率を超えて障がい者を雇用しているところには、調整金⁹⁾や報奨金¹⁰⁾を支給し、障がい者雇用に伴う経済的負担を企業間で調整することを基本としている。さらに、障がい者雇用が遅れている企業に対しては、企業名を公表する措置があり¹¹⁾、障がい者をカウントする際には、重度障がい者をダブルカウントし、特例子会社の雇用障がい者数を親会社に含める等の工夫が行われている。

表3は、民間企業に限定し、2006～2015年の10年間に障害者雇用率制度の対象となっている企業における障がい者の雇用状況の推移を示している。この対象期間の途中で、法定雇用率が1.8%から2.0%に引き上げられ、また、障害者雇用促進法の適用対象企業が、従業員規模56人以上から50人以上に拡大し、精神障がい者が実雇用率に算定できるなどの変化があった。

まず、実雇用率（実際の平均雇用率）をみると、2006年の1.52%から2015年の1.88%へ0.36%増加している。法定雇用率を達成していない企業の比率も、56.6%から52.8%へ縮小している。さらに詳細にみると、以下の4つのことがわかる。1つ目は、さまざまな条件が複雑にからんでいるものの、実雇用率は上昇傾向がみられることである。2つ目は、法定雇用率未達成企業の割合は、減少傾向がみられることである。3つ目は、2006年と2015年の2時点で、法定雇用障害者数の算定の基礎となる労働者数は、29.3%増加しているが、雇用障がい者の総数は、75.3%とそれよりも大きいことである。4つ目は、障がい者のなかでは重度以外の障がい者の増加が94.0%と大きく、障がい者のなかで占める重度以外の障がい者の比率も2006年の64.1%から、2015年の71.0%へと増えていることである。

表3 民間企業における障がい者の雇用状況（2006～2015年）

（単位：％，人）

| 調査年 (各年6月) | 実雇用率 | 雇用率 未達成企業 の割合 | 重度障がい者 の人数(A) | 重度以外の 障がい者の 人数(B) | 障がい者の 総数 (=A+B) | 法定雇用障害者 数の算定の基礎 となる労働者数 |
|---------------|------|---------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 2006年 | 1.52 | 56.6 | 74,993 | 134,036 | 209,029 | 18,652,344.0 |
| 2007年 | 1.55 | 56.2 | 79,469 | 144,268 | 223,737 | 19,504,649.0 |
| 2008年 | 1.59 | 55.1 | 84,523 | 157,313 | 241,836 | 20,499,012.0 |
| 2009年 | 1.63 | 54.5 | 86,331 | 161,181 | 247,512 | 20,441,198.0 |
| 2010年 | 1.68 | 53.0 | 88,411 | 167,551 | 255,962 | 20,356,456.0 |
| 2011年 | 1.65 | 54.7 | 92,325 | 190,242 | 282,567 | 22,260,915.5 |
| 2012年 | 1.69 | 53.2 | 95,164 | 203,288 | 298,452 | 22,577,527.0 |
| 2013年 | 1.76 | 57.3 | 99,560 | 224,279 | 323,839 | 23,213,401.0 |
| 2014年 | 1.82 | 55.3 | 103,320 | 241,532 | 344,852 | 23,650,463.5 |
| 2015年 | 1.88 | 52.8 | 106,362 | 259,991 | 366,353 | 24,122,923.0 |
| 15年マイナス06年 | 0.36 | -3.8 | 31,369 | 125,955 | 157,324 | 5,470,579.0 |

注) 2006年～2012年の法定雇用率は1.8%で企業規模56人以上、2013年以降の法定雇用率は2.0%で企業規模50人以上の企業が対象である。

「実雇用率」の欄は重度障がい者をダブルカウントしているが、「重度障がい者の人数」および「障がい者の総数」の欄は重度障がい者をダブルカウントしていない。

A欄の「重度障がい者」は、1週間の所定労働時間が30時間以上の労働者である。

B欄の「重度以外の障がい者」には、重度身体障がい者および重度知的障がい者である短時間労働者（1週間の所定労働時間が20時間以上30時間未満）、重度以外の身体障がい者および知的障がい者ならびに精神障がい者である短時間労働者が含まれる。

「法定雇用障害者数の算定の基礎となる労働者数」とは、常用労働者総数から除外率相当数（身体障がい者および知的障がい者が就業することが困難であると認められる職種が相当の割合を占める業種について定められた率を乗じて得た数）を除いた労働者である。

2010年7月に制度改正（短時間労働者の算入、除外率の引き下げ等）があったため、2010年以前と2011年以降の数値を単純に比較することは適当ではない状況である。

出所 厚生労働省（2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013a, 2014b, 2015a）より筆者作成。

以上のことから、障害者雇用率制度は、重度障がい者の雇用を増やすことを目的にしているが、重度以外の障がい者の雇用人数が増えており、重度障がい者は重度以外ほど増えていないことがわかる。また、実雇用率が上昇してきているのに対して、雇用率未達成企業の割合はわずかな低下に留まっていることから、障がい者の雇用が特定の企業に集中していることが予想される。

次に、表4は、障害者雇用率制度の対象となっている民間企業における障害種別雇用状況を示したものである。表4から、2015年6月1日現在、民間企業に雇用されている障がい者（1週間の所定労働時間が20時間以上30時間未満の労働者を含む）の総数は、366,353人であることがわかる。そのうち、身体障がい者は238,405人（65.1%）、知的障がい者は87,140人（23.8%）、精神障がい者は40,808人（11.1%）を占めている。

2006年から2015年までの10年間に雇用が増えた障がい者の人数は、身体障がい者66,684人（増加割合0.34倍）、知的障がい者52,021人（増加割合1.48倍）、精神障がい者38,619人（増加割合17.64倍）であり、精神障がい者の雇用増加割合が高いことがわかる。これは、2006年4月から精神障がい者が、企業の雇用率の算定対象に加えられることになったことと、精神障がい者の求職意欲の高まりが関係していると考えられる。厚生労働省（2016a）「障害者の職業紹介状況等」によると、精神障がい者の新規求職申込件数は、2006年には18,918件であったものが、2015年には80,579件（増加割合3.26倍）に増えており、就職件数も2006年の6,739件から2015年には38,396件（増加割合4.70倍）に大幅に増加している。

表4 民間企業における障害種別雇用状況（2006～2015年）

（単位：人）

| 調査年 (各年6月) | 身体障がい者の人数 (A) | うち重度の身体障がい者(B) | 知的障がい者の人数 (C) | うち重度の知的障がい者(D) | 精神障がい者の人数(E) | 障がい者の数 (=A+C+E) |
|---------------|------------------|----------------|------------------|----------------|--------------|--------------------|
| 2006年 | 171,721 | 66,546 | 35,119 | 8,447 | 2,189 | 209,029 |
| 2007年 | 180,985 | 70,180 | 38,529 | 9,289 | 4,223 | 223,737 |
| 2008年 | 191,770 | 74,273 | 43,313 | 10,250 | 6,753 | 241,836 |
| 2009年 | 192,870 | 75,396 | 45,900 | 10,935 | 8,742 | 247,512 |
| 2010年 | 195,220 | 76,575 | 49,401 | 11,836 | 11,341 | 255,962 |
| 2011年 | 209,010 | 79,374 | 58,547 | 12,951 | 15,010 | 282,567 |
| 2012年 | 214,367 | 81,393 | 64,692 | 13,771 | 19,393 | 298,452 |
| 2013年 | 224,889 | 84,682 | 72,788 | 14,878 | 26,162 | 323,839 |
| 2014年 | 232,544 | 87,195 | 79,665 | 16,125 | 32,643 | 344,852 |
| 2015年 | 238,405 | 89,312 | 87,140 | 17,050 | 40,808 | 366,353 |
| 15年マイナス06年 | 66,684 | 22,766 | 52,021 | 8,603 | 38,619 | 157,324 |

注) A欄の「身体障がい者の人数」およびB欄の「うち重度の身体障がい者」は、重度障がい者をダブルカウントしていない。

C欄の「知的障がい者の人数」およびD欄の「うち重度の知的障がい者」は、重度障がい者をダブルカウントしていない。

A欄の「身体障がい者」、C欄の「知的障がい者」、E欄の「精神障がい者」には、短時間労働者（1週間の所定労働時間が20時間以上30時間未満）が含まれる。

2010年7月に制度改正（短時間労働者の算入、除外率の引き下げ等）があったため、2010年以前と2011年以降の数値を単純に比較することは適当ではない状況である。

出所 厚生労働省（2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013a, 2014b, 2015a）より筆者作成。

第3節 特例子会社における障害種別雇用状況

表5は、特例子会社における障害種別雇用状況を示したものである。表5から、2015年6月1日現在、特例子会社に雇用されている障がい者（1週間の所定労働時間が20時間以上30時間未満の労働者を含む）の総数は、17,003人であることがわかる。そのうち、身体障がい者は5,898人（34.7%）、知的障がい者は8,776人（51.6%）、精神障がい者は2,329人（13.7%）を占めている。

民間企業における障害種別雇用状況（表4）と比較すると、特例子会社は、知的障がい者の雇用割合が高いことがわかる（民間企業23.8%；特例子会社51.6%）。

2006年から2015年までの10年間に雇用が増えた障がい者の人数は、身体障がい者2,311人（増加割合0.64倍）、知的障がい者6,722人（増加割合3.27倍）、精神障がい者2,275人（増加割合42.13倍）である。特例子会社も民間企業と同様に、精神障がい者の雇用増加割合が高いことがわかる（民間企業17.64倍；特例子会社42.13倍）。

表5 特例子会社における障害種別雇用状況（2006～2015年）

(単位：人)

| 調査年 (各年6月) | 身体障がい者の人数 (A) | うち重度の身体障がい者(B) | 知的障がい者の人数 (C) | うち重度の知的障がい者(D) | 精神障がい者の人数(E) | 障がい者の数 (=A+C+E) |
|---------------|------------------|----------------|------------------|----------------|--------------|--------------------|
| 2006年 | 3,587 | 2,540 | 2,054 | 878 | 54 | 5,695 |
| 2007年 | 3,885 | 2,754 | 2,610 | 1,111 | 155 | 6,650 |
| 2008年 | 4,196 | 2,911 | 3,221 | 1,391 | 262 | 7,679 |
| 2009年 | 4,421 | 3,049 | 3,831 | 1,647 | 383 | 8,635 |
| 2010年 | 4,588 | 3,164 | 4,448 | 1,908 | 480 | 9,516 |
| 2011年 | 4,871 | 3,306 | 5,311 | 2,300 | 701 | 10,883 |
| 2012年 | 5,023 | 3,372 | 5,932 | 2,560 | 939 | 11,894 |
| 2013年 | 5,405 | 3,654 | 7,080 | 3,061 | 1,378 | 13,863 |
| 2014年 | 5,674 | 3,796 | 7,849 | 3,376 | 1,739 | 15,262 |
| 2015年 | 5,898 | 3,874 | 8,776 | 3,734 | 2,329 | 17,003 |
| 15年マイナス06年 | 2,311 | 1,334 | 6,722 | 2,856 | 2,275 | 11,308 |

注) A欄の「身体障がい者の人数」およびB欄の「うち重度の身体障がい者」は、重度障がい者をダブルカウントしていない。
 C欄の「知的障がい者の人数」およびD欄の「うち重度の知的障がい者」は、重度障がい者をダブルカウントしていない。
 A欄の「身体障がい者」、C欄の「知的障がい者」、E欄の「精神障がい者」には、短時間労働者（1週間の所定労働時間が20時間以上30時間未満）が含まれる。
 2010年7月に制度改正（短時間労働者の算入、除外率の引き下げ等）があったため、2010年以前と2011年以降の数値を単純に比較することは適当ではない状況である。

出所 厚生労働省（2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013a, 2014b, 2015a）より筆者作成。

第4節 職業安定所における職業紹介の状況

表6は、職業安定所（ハローワーク）における障がい者の職業紹介状況を示したものである。新規求職申込件数は、2006年の103,637件から2015年には187,198件（身体障がい者63,403件、知的障がい者33,410件、精神障がい者80,579件、その他の障がい者9,806件）に増加しており（増加

率80.6%)、障がい者の求職意欲が高くなっていることを示している。

2013年度以降の就職件数は、障害者基本計画の目標値である年平均7万4千件（2013～2017年度の累計で37万件）を超えている。2015年度の就職件数は、90,191件と過去最高を記録している。新規求職者に対する就職率も2006年度の42.4%から、2015年度には48.2%と順調に推移している。障がい者向け求人の確保や障害者雇用率達成指導の強化等、職業安定所による就労支援や、社会全体で法令遵守の機運が高まってきたことから、企業の障がい者雇用への積極的な取り組みがこのような結果をもたらしていると考えられる。

表6 職業安定所における障害者の職業紹介状況（2006～2015年）

（単位：件、人、%）

| 年 度 | 新規求職 申込件数 | 有効求職者数 | 就職件数 | 就職率 |
|--------|--------------|---------|--------|------|
| 2006年度 | 103,637 | 151,897 | 43,987 | 42.4 |
| 2007年度 | 107,906 | 140,791 | 45,565 | 42.2 |
| 2008年度 | 119,765 | 143,533 | 44,463 | 37.1 |
| 2009年度 | 125,888 | 157,892 | 45,257 | 36.0 |
| 2010年度 | 132,734 | 169,116 | 52,931 | 39.9 |
| 2011年度 | 148,358 | 182,535 | 59,367 | 40.0 |
| 2012年度 | 161,941 | 198,755 | 68,321 | 42.2 |
| 2013年度 | 169,522 | 207,956 | 77,883 | 45.9 |
| 2014年度 | 179,222 | 218,913 | 84,602 | 47.2 |
| 2015年度 | 187,198 | 131,066 | 90,191 | 48.2 |

出所 厚生労働省（2016a）より筆者作成。

第5節 特別支援教育機関高等部の就職率

次に、特別支援教育機関高等部の卒業生の就職状況をみていく。特別支援学校高等部の卒業生は毎年1万人以上いることがわかる（表7）。

卒業生総数は、2005年の13,022人から2014年には19,576人へと増加している。内訳をみると、2014年3月卒業の進学者は、418人（2.1%）と少なく、福祉的就労¹²⁾を除いた一般就労への就職者も、5,557人（28.3%）と多くない。これに対して、施設・医療機関への進路が12,565人（64.2%）と多いのが特徴である。このなかには、就労継続支援A型事業所¹³⁾や就労継続支援B型事業所¹⁴⁾に従事している者も多いことが予想される。

近年、職業安定所を経由した就職件数は、順調に伸びているが、就職者がどの程度就労継続しているのかが課題である。なぜなら、職場に適応できず早期に退職したり、福祉的就労に移行したりすることも十分考えられるからである。

一方、特別支援学校高等部の新卒就職者の人数は、近年増加しているものの、就職者の比率が20%台と低い水準に留まっている点に注目すべきである。その理由は、特別支援学校から直接、福祉的就労に移行している可能性が高いからである。

第1章 障がい者の就労の現状

表7 特別支援学校高等部における卒業生の進路状況（2005～2014年）

（単位：人，％）

| 年 度 | 卒業者 総数 | 進学者 | 教育訓練 機関等 | 就職者 | 施設・ 医療機関 | その他 | 就職者の 比率 |
|----------|-----------|-----|-------------|-------|-------------|-------|------------|
| 2005年3月卒 | 13,022 | 465 | 496 | 2,672 | 7,326 | 2,063 | 20.5 |
| 2006年3月卒 | 13,853 | 542 | 532 | 3,148 | 7,769 | 1,862 | 22.7 |
| 2007年3月卒 | 14,284 | 481 | 512 | 3,304 | 8,256 | 1,731 | 23.1 |
| 2008年3月卒 | 14,417 | 460 | 468 | 3,506 | 9,110 | 873 | 24.3 |
| 2009年3月卒 | 14,966 | 462 | 441 | 3,547 | 9,639 | 877 | 23.7 |
| 2010年3月卒 | 16,073 | 476 | 493 | 3,792 | 10,520 | 792 | 23.6 |
| 2011年3月卒 | 16,854 | 480 | 447 | 4,096 | 10,905 | 926 | 24.3 |
| 2012年3月卒 | 17,707 | 471 | 445 | 4,420 | 11,801 | 570 | 25.0 |
| 2013年3月卒 | 19,439 | 482 | 436 | 5,387 | 12,422 | 712 | 27.7 |
| 2014年3月卒 | 19,576 | 418 | 381 | 5,557 | 12,565 | 655 | 28.4 |

注) 施設には、児童福祉施設、障害支援施設が含まれる。

出所 文部科学省（2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015）より筆者作成。

第2章 モチベーションから見た人的資源管理

第1節 モチベーション論の概観

本章では、従業員を戦力化するにあたって、もっとも重要であると思われる仕事意欲、すなわち、モチベーションがどのような方法で、いかなるプロセスを経て向上するのかを明らかにする。

モチベーションとは、仕事に対する動機づけのレベルを表わす概念であり、「仕事意欲」とも表現される。また、それは仕事行動を喚起する心理的エネルギーであることから、モチベーションが高ければ、個人の仕事に対する努力が大きくなることが予想される。そのため、モチベーションがどのような心理的メカニズムによって喚起され、向上するのかを解明することは、経営管理の関心から有効である。モチベーションが生起する心理的メカニズムが解明されれば、そのメカニズムに影響を与えるシステムを組織内に設計することで、モチベーション管理が可能になる。このようなシステム設計によりモチベーションを管理する仕組みを、「インセンティブ・システム」と呼ぶ。

このインセンティブ・システム構築のために、既存研究において、さまざまなモチベーション向上の心理的メカニズムの検討が行われてきた。それは、大別すると実体理論とプロセス理論の二つに分けられる。

第2節 実体理論

モチベーションの実体理論とは、行動を動機づける個人要因としての欲求の種類や、環境要因としての職務特性や、昇進などといった実態の解明を重視するものである。この種の代表的な研究としては、欲求理論（Murray, 1938）、欲求階層説（Maslow, 1970）、二要因理論（Herzberg, 1966）などがあげられる。

(1) 欲求理論（Murray, 1938）

欲求理論は、人間は何らかの欲求を持つこと、人間行動は、自己の個人的な欲求を満足させようとするプロセスとして説明できる、という2つの点を仮定している。そのうえで、人間が持っていると言われるさまざまな欲求を欲求リストとして特定化している（表5）。

欲求理論は、これらの欲求は相互に独立しており、人間の欲求を満足化するプロセスと仮定し、表8に示したいずれかに還元することで説明しようとしている。つまり、人間には上記の欲求があり、その欠乏を満たすための行動（満足化プロセス）をとる心理的エネルギーをモチベーションとしているのである。そして、欠乏が大きければ大きいほど、それを満たすための行動をとる心理的エネルギーは高くなるとしている（Murray, 1938）。

このように、欲求理論はモチベーションという心理的エネルギーを欲求の強度のみで説明しようとしている点に特徴がある。

表8 欲求リスト

| | |
|------------------------------|------------------------------|
| (1) 謙虚 (abasement) 欲求 | (16) 欲求遊戯 (play) 欲求 |
| (2) 達成 (achievement) 欲求 | (17) 排斥 (rejection) 欲求 |
| (3) 親和 (affiliation) 欲求 | (18) 隠遁 (seclusion) 欲求 |
| (4) 攻撃 (aggression) 欲求 | (19) 感性 (sentience) 欲求 |
| (5) 自律 (autonomy) 欲求 | (20) 性 (sex) 欲求 |
| (6) 反作用 (counteraction) 欲求 | (21) 求護 (succorance) 欲求 |
| (7) 恭順 (deference) 欲求 | (22) 優越 (superiority) 欲求 |
| (8) 防衛 (defendance) 欲求 | (23) 理解 (understanding) 欲求 |
| (9) 支配 (dominance) 欲求 | (24) 獲得 (acquisition) 欲求 |
| (10) 顕示 (exhibition) 欲求 | (25) 非難回避 (blamavoidance) 欲求 |
| (11) 傷害回避 (harmavoidance) 欲求 | (26) 認識 (cognizance) 欲求 |
| (12) 屈辱回避 (infavoidance) 欲求 | (27) 構成 (construction) 欲求 |
| (13) 不可侵 (inviolacy) 欲求 | (28) 説明 (exposition) 欲求 |
| (14) 養護 (nurturance) 欲求 | (29) 承認 (recognition) 欲求 |
| (15) 秩序 (order) 欲求 | (30) 保持 (retention) 欲求 |

出所 Murray (邦訳, 1961), pp. 135-136より筆者作成。

(2) 欲求階層説 (Maslow, 1970)

欲求階層説は、もっとも有名なモチベーション理論といっても差し支えないものである。欲求階層説も、人間は何らかの欲求を持つこと、人間行動は自己の個人的な欲求を満足させようとするプロセスとして説明できるという2つの点を仮定している。さらに、人間には、生理的欲求、安全欲求、社会的欲求、自尊欲求、自己実現欲求、という5つの欲求が存在すると主張している (Maslow, 1970)。

生理的欲求とは、生理的体系としての自己を維持しようとする欲求であり、具体的には、食物や水、空気、休養などに関する欲求である。安全欲求とは、安全な状況を希求したり、不確実な状況を回避したりしようとする欲求である。社会的欲求は、親和的欲求とも呼ばれる。集団への帰属を希求したり、友情や愛情を希求したりしようとする欲求である。自尊欲求とは、自尊心を希求する欲求であり、具体的には、他者からの承認や尊敬を希求したり、自律的な思考や行動の機会を希求したりしようとする欲求である。

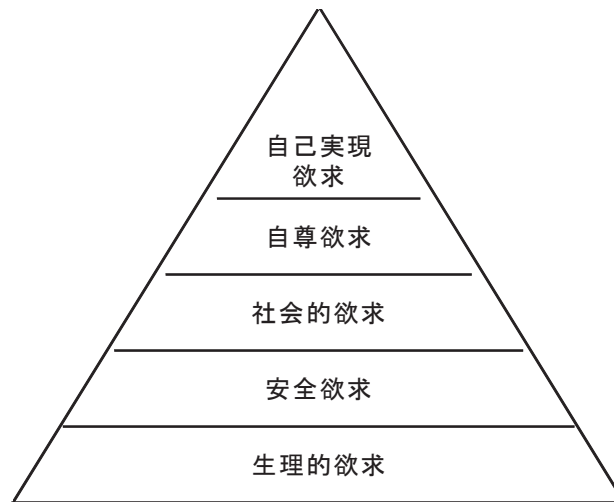
欲求階層説では、欲求を満足させようとする人間行動を次のように説明している。まず、上述の5つの欲求のなかで満たされていない欲求があると、心理的緊張状態が生じる。人間はこうした緊張状態を解除しようとして何らかの行動をとる。しかし、ある行動によって緊張が解かれると、不満足であった欲求は満たされ、もはや行動を動機づける力をもたない。さらに、5つの欲求は、それぞれが優位性をもっており、低次欲求 (生理的欲求) から高次欲求 (自己実現欲求) へと下から順に階層を形成し、低次欲求が充足・解消されるとより上位の欲求が出現するとしている (Maslow, 1970, 1998; 図1参照)。

つまり、人間は最初に低次欲求欠乏の緊張が生じる。この時点で上位の安全欲求などが欠乏していても緊張状態は生じない。あくまで欲求のなかで最低次なものの欠乏にのみ緊張状態を感じるのである。この緊張状態を解消するために、何らかの行動をとろうとするモチベーションが生起する。その行動の結果、緊張状態が解消されると、もはやその行動をとろうとするモチベーションは生じない。代わりにより上位の欲求欠乏による緊張が生じるのである。

具体的には、空腹という緊張状態を解消するための食事をとるというものである。この食事をとろうとする意思がモチベーションである。しかし、いったん食事をとって空腹が満たされると、もはやさらに食事をとろうというモチベーションは生起されない。その代わりに、上位の安全

不足という緊張状態を生み出し、その解消のために食事とは異なるモチベーションが生じるのである。

このように、欲求の満足化行動は、低次から高次へ逐次的に移行していくが、最高次欲求だけはそれが満たされてもその重要度は減少せず、逆に増加する。したがって、欲求階層を上り詰めて最高次欲求に到達しても、さらに高いその満足レベルの達成を求め続けて、行動し続けると仮定されている。



出所 Maslow (邦訳, 2001), p. 419より筆者作成。

図1 欲求階層説の階層性

(3) 二要因理論 (Herzberg, 1966)

二要因理論とは、動機づけ—衛生理論とも呼ばれるもので、きわだった好感情ならびにきわだった悪感情の原因として、被験者が語った事象系列を事後的にコード化することによって確立された理論である。

実験の結果、好感情の原因として被験者が語った職務要因は、不満足の原因として語られることが少なかった。さらに、不満足の要因として被験者が語った職務要因は、満足の原因として語られることが少なかった。つまり、満足の原因となる職務要因と不満足の原因となる職務要因は、別物であるという結論になった。

この満足の原因となる職務要因は、動機づけ要因と呼ばれ、満足の源泉となり、人を仕事に向かわせるものであり、個人の職務内容に関連する要因 (Herzberg, 1966) と定義づけられる。具体的には、仕事の達成、高い評価 (承認)、やりがいのある仕事 (仕事自体) などがあげられる。

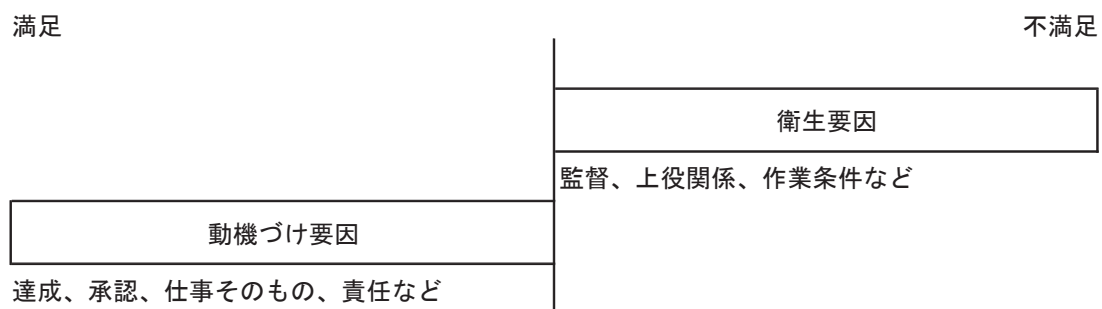
一方、不満足の原因となる職務要因は、衛生要因と呼ばれ、これが悪化すると職務に不満を感じるものであり、個人の就業環境に関連する要因 (Herzberg, 1966) と定義づけられる。具体的には、給与、労働条件、上司・部下との関係などがあげられる。

この2つの要因は、図2のように連続線上にはない。動機づけ要因はプラスに働き、これがゼロだと満足ゼロの状態となるが、不満足な状態ではないとされる。一方、衛生要因はマイナスに働き、これがゼロだと不満足でない状態となるが、満足な状態ではないとされる。

この理論は、次のような注目すべき点がある。第1に、人々が仕事のうえで満足を覚えるとす

第2章 モチベーションから見た人的資源管理

れば、それは仕事の内容に自分を生かすことができるからであり、仕事の内容に直接関連を持たない仕事の環境は、不満を呼び起こすことはあっても、満足に寄与することはまれである、という点に言及したことである。第2に、満足要因（動機づけ要因）と不満足要因（衛生要因）が独立であると位置づけることによって、仕事に満足していなくても離職しない現象や、仕事に満足していても離職してしまう現象を明確に説明できる点である。これらのことから雇用者は、より生産性を上げるためには、満足要因を向上させなければならないが、それだけでなく、不満足要因の改善にも注意を払わなければ、離職者の増加からもたらされる生産性の低下という危機にさらされることになるという理論的説明が可能となる。



出所 Herzberg (邦訳, 1968), pp. 114-115より筆者作成。

図2 動機づけ—衛生理論の概念図

(4) 実体理論の問題点

以上に示した実体理論の問題点として、2つのことがあげられる。第1に、これらの理論は、人間行動の心理的エネルギーを欲求の強度のみで説明しようとしている点である。欲求の強度がゼロであれば、特定の間行動は起こらないと推測されるので、それ自体は間違いではない。しかし、現実の人間は、欲求の強度だけでなく、こうした欲求が特定の行動によって満足される主観確率を認知することで、その強度を変化させている。たとえば、欲求が強く存在していても、特定の間行動によってその欲求が満足されるであろうという主観確率がゼロであれば、特定の間行動を起こす心理的エネルギーは生起しない。この事実から、モチベーションは人間行動の選択によって満足される主観確率の二つの積（行動が報酬につながる期待×報酬の魅力度）として表わされるべきである。

第2に、実体理論は、多様な行動のうち遂行レベルだけを説明しているにすぎない点である。組織や仕事集団への同一化、疎外、欠勤、離職といった行動を説明していない。したがって、組織における成員という立場から見たさまざまな行動を体系的、整合的に説明することが困難である。これらの点が実体理論の問題点であると言える。

第3節 プロセス理論

プロセス理論とは、モチベーションが生起する心理的メカニズムおよびそのプロセスの説明を重視するものである。この種の代表的な研究としては、動因理論 (Hull, 1943)、公平理論 (Adams, 1965)、期待理論 (Vroom, 1964; Lawler III, 1971) などがあげられる。

(1) 動因理論 (Hull, 1943)

動因理論とは、モチベーションの強度を動因のレベルと習慣の強度の積として説明するものである。ここで動因とは、欲求に近似する概念であり、習慣とは、「刺激—反応」の結合であって、後者は過去の強化経験を通じて形成されるものである。また、強化経験とは、ある刺激に対してとった特定の反応行動が満足をもたらすほど、その「刺激—反応」結合は強化され、より強い習慣になるという一連のプロセスのことである。

このように、「刺激—反応」という機械的な生理反応に注目している点が動因理論の特徴である。動因理論はモデルの簡素化を促進している一方で、個人の主観に関しては、その多くの部分が捨象されているという問題点もある。

(2) 公平理論 (Adams, 1965)

公平理論とは、個人がもつ公平感と不公平感によってモチベーションを説明しようとするものである。公平理論には、個人が不公平を認知すると、それを解消しようとするモチベーションが生じること、不公平の認知が大きいほどモチベーションの強度は大きくなること、という2つのことが仮定されている。個人のモチベーションは、その個人が認知した不公平感を解消しようとするエネルギーであると考えられている。

不公平感とは、ある人が認知した自分のアウトカム／インプット比率（以下O／I）と、その人が認知した他者のO／Iのことである。インプットとは、個人が組織に対して行う貢献であり、アウトカムとは、個人がインプットの見返りとして組織から受け取る報酬のことである。

自己のO／Iが他者のO／Iと同等の場合は、不公平感がない状態になる。一方、自己のO／Iが他者のO／Iより少ない場合はもちろん、多い場合も不公平感を感じることになる。たとえば、ある個人が自己の仕事努力に対する給与の比率が他者のそれよりも少ないという不公平感を感じたとする。その場合、個人はそれを解消するために仕事努力を追加し、より多くの報酬を得ようとするか、逆に仕事努力を減らし、報酬に見合った働き方を選択することになる。また、その不公平感の解消が困難だと認識した場合、それを解消するために、当該組織から離脱するという選択肢をとる可能性もある。

このように、公平理論は不公平感の解消に焦点を当て、そこからモチベーションの発生プロセスを説明している点に大きな意義が見出せるのである。

(3) 期待理論 (Vroom, 1964; Lawler III, 1971)

期待理論とは、人間の行動は、その行動が報酬につながる期待と報酬の魅力度（誘意性）によって規定される（Vroom, 1964）という主張をもつ理論である。そのため、期待理論は合理人としての人間観をその前提に置いている。そのうえで、個人は自己の利益のために組織のなかで仕事をしており、個人が仕事行動をとる際には、前もって合理的な利益計算を行うという仮定が置かれている。

その仮定のうえで、 $M = E \times I \times V$ で表わされるものが期待理論の定式である。Mはモチベーションの強度、Eは「努力→業績」期待、Iは「業績→報酬」期待、Vは報酬の魅力度（誘意性）である。

ここでの報酬とは、人がある行動をとった結果、得られると予想される何らかのメリットのことである。その内容には金銭的なものだけではなく、社会的なもの、個人的興味を充足させるものなどといった非金銭的な報酬も含まれる。こうした報酬に対して各人がどのくらい魅力を感じ

第2章 モチベーションから見た人的資源管理

ているのか、つまり、どのくらいその報酬を求めているのかという点が、期待理論でいうところの報酬の魅力度Vである。具体的には、ある特定の個人にとって賞与の魅力が非常に高ければ（好都合）1.0という値が与えられ、魅力がなければ0、とても嫌なもの（不都合）だとすれば-1.0になる。

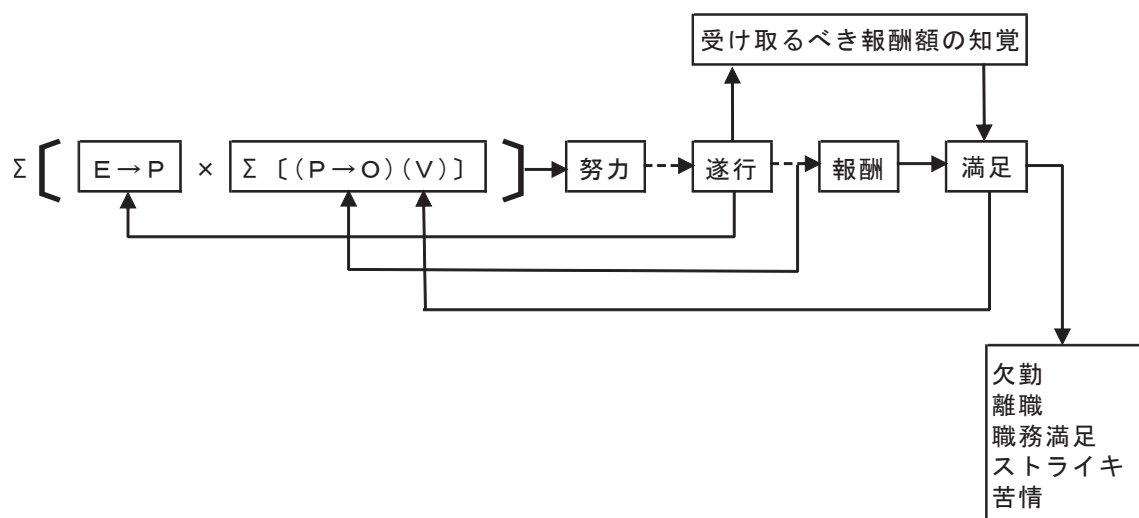
次に、報酬を獲得できる期待は、「努力→業績」期待（E）と、「業績→報酬」期待（I）の2つの期待から構成され、両者を掛け合わせたもの（積）として測定される。「努力→業績」期待（E）は、努力をすることできちんと結果が出せることを表わしており、確実に結果が出せるという期待をもつ場合には、1.0という数値を当てはめ、結びつくはずがないと予測すれば0となる。「業績→報酬」期待（I）は、業績をあげることが報酬に結びつく見通しを示しており、業績に見合った報酬が確実に得られる場合は1.0、得られないと予測されれば0となる。

このように、ある報酬について2つの期待を掛け合わせることで、報酬を獲得できる期待（E×I）が測定される。さらに、その期待に報酬の魅力度（V）を掛け合わせることで、ある行動をとることに対するモチベーションの強さが決まるのである。

期待理論のなかで、もっとも要因相互の整合性が高く、応用の可能性が大きいものは、Lawlerによる期待モデルである（図3）。E→Pは「努力→業績」期待、P→Oは「業績→報酬」期待、Vは報酬の価値（誘意性）である。報酬の価値には、賃金、昇進、認められること、自己実現などがあり、どれに高い価値を認めるかは、個人によって異なる。

このモデルは、自分がよい業績を上げることができると感じ、そのよい業績が自分にとって価値のある報酬をもたらすであろうと感じる限りにおいて、よい業績を上げることによって動機づけられることを示している。業績を上げることができれば（遂行）、E→P期待は強まる。その場合、報酬を得ればP→Oの期待が強化される。しかし、よい業績を上げたにもかかわらず報酬が期待していたよりも少なければ、P→Oの期待は弱くなる。実際の報酬と、公平と認知された報酬の調和が満足を決定する。そして、満足するほど、その仕事に対してもつ魅力（V）が大きくなる。

組織の管理者は、個々の従業員にとって高い誘意性をもつ報酬は何であるかを知り、その報酬と個人の業績との結びつきを明確にした人材マネジメントを行うことで、従業員のモチベーションを向上させることができる。



出所 Lawler III (邦訳, 1972), p. 270.

図3 Lawlerの期待モデル（最終モデル）

第3章 調査方法

第1節 分析枠組み

第2章で述べたように、人間行動としてのモチベーションが、「何によって生じるのか」を説明するものが実体理論である。一方、その意欲が「いかなる経路をたどって生起するのか」を説明するものがプロセス理論である。そのなかでも、期待理論は、努力が報酬に結びつく期待という主観的認知を含めて説明していることから、精密なものであると言える。さらに、期待理論は、実体理論で明らかにされてきたモチベーションの源泉を報酬の魅力度という形で内包していることから、実体理論との相互補完性を満たしているところに特徴がある。そこで、本研究では、各企業の障がい者雇用に関する取り組みについて検討を行い、そこから期待理論の枠組みに基づいた分析を行うことにする。

第2節 調査の対象と方法

(1) データ源とデータ収集方法

本研究の目的は、特例子会社における障がい者の特性を踏まえた雇用管理のノウハウや、経営手法を明らかにすることであり、その具体的な課題は、以下の2つである。

【研究課題①】

近年、大企業で特例子会社の設立が相次いでいるが、特例子会社は、障がい者の特性を踏まえた独自の雇用管理や職場支援体制等について、雇用と利潤を両立させるような工夫があるのか、それとも親会社の雇用率の確保に貢献しているだけなのか。

【研究課題②】

障がい者雇用のノウハウに有効なものがあるとするれば、それは、特例子会社間で共通したものなのか。また、そのようなノウハウは、特例子会社以外の就労の場にも一般化できるものなのか。

これらの研究課題を解き明かすために用いられる研究方法は、ケース・スタディである。ケース・スタディは、『『どのように』あるいは『なぜ』という問題が提示されている場合、研究者が事象をほとんど制御できない場合、そして現実の文脈における現在の現象に焦点がある場合(Yin邦訳, 1996, p.1)』という3つの局面で望ましい方法とされる。本研究の課題は、これら3つの条件が当てはまるため、ケース・スタディ法を選択する。

ケース・スタディを研究方法として採用する場合、具体的なデータ収集には、さまざまな方法が考えられる。複数のデータを用いることにより、多くの視点から組織現象を理解することが可能となる。本研究では、業種の異なる24の特例子会社を対象に、定性的な方法を用いる。本研究

第3章 調査方法

のデータ源とそれに対応する調査方法は、表9のとおりである。

本研究の第1のデータ収集方法は、ケース分析の主軸となる半構造化インタビュー法である。半構造化インタビューは、「質問項目の一定のリストを作っておく方法ではあるが、調査者のその場の判断で、不必要と思われる質問を落としたり、逆に追加的な質問を行うやり方である（若林, 2001, p.132)」。それぞれの特例子会社で、障がいのある従業員の指導、雇用管理および人事管理を担当している者を対象に、半構造化インタビューを行う。半構造化インタビューでは、24社とも共通の質問項目を使用した（表10）。

半構造化インタビューの目的は、質問項目を用いて、特例子会社で障がいのある従業員の指導、雇用管理および人事管理を担当している者の認知レベルにおける障がい者の働き方や、職場支援体制等に関するデータを得ることである。このような半構造化インタビューから得られるデータは、定性的なものが中心である。障がい者を戦力として雇用するために、特例子会社の雇用管理者および人事管理担当者が、どのように障がい者の働き方や、職場支援体制のあり方を捉えているのかが示される。

それぞれの特例子会社において、すべての半構造化インタビューは、許可を得た上で、ICレコーダーに録音され、テキスト原稿に起こされた。それが本研究のインタビュー・データベースである。ICレコーダーから起こされたテキスト原稿のデータは、A4で1社平均20枚程度であった。1件あたりのインタビューの長さは、60分から120分であった。

インタビュー・データの収集は、2014年5月～2015年2月に行われた。インタビュー対象者は、各社1名～4名であり、役職は経営者、管理職、担当社員等である。なお、インタビューの実施場所は、対象者が所属する企業の相談室等で行った。

表9 データ源と調査方法

| データ源・調査方法 | データ収集の目的 |
|---------------------------------|---|
| 半構造化インタビュー法 (認知的測定法によるデータ収集) | 質問リストを使用し、特例子会社で障がいのある従業員の指導、雇用管理および人事管理を担当している者それぞれの認知レベルにおける障がい者の働き方や、職場支援体制等に関するデータを得ること |
| 行動観察法 (客観的方法によるデータ収集) | 職場における従業員の行動や会話に表れる働き方、および職場支援体制等に関するデータを得ること |
| 記録文書データの収集 | 企業概要、組織図、職場環境、現在の状況などに関するデータを得ること |

出所 筆者作成。

表10 インタビュー質問項目

| 分類項目 | 質問内容 |
|---------|--------------------------|
| 採用時 | 障がい者を雇用するに至った経緯 |
| | 採用ルート |
| | 雇用時の基本方針 |
| 入社時・入社後 | 敏速な職場適応支援 |
| | 上司―部下、障がい者―健常者のコミュニケーション |
| | 昇給・昇格などに関する評価や異動 |
| | 職場での業務指導以外のフォローアップ |

出所 筆者作成。

第2の調査方法は、行動観察である。行動観察は、「個人や集団の行動を観察し、特定の行動

の側面を記録することで、必要なデータ収集を行っていく（益田, 2001, p.144）」方法である。具体的には、特例子会社に所属する障がいのある従業員が働いている様子の行動観察である。行動観察の目的は、職場における従業員の行動や会話に表出する働き方、および職場支援体制のあり方に関するデータを得ることである。調査対象者が半構造化インタビューで報告しなかったような観察データを得ることが可能になる。従業員の行動や会話の観察を通じて、働き方と職場支援体制の特性を捉える。また、インタビュー・データと観察データが収斂しているか否かについて検討した上で、事例の記述を行う。

各社における観察法は、インタビュー・データの収集と同じ日に実施し、職場見学時間は、30分から60分である。職場見学は、非関与的なものであったことから、調査対象への影響は少ないと考えられる。

第3は、記録文書データの収集である。収集の目的は、企業概要、組織図、職場環境、現在の状況などに関するデータを得ることである。インタビューで対象者から特例子会社に関する公開・未公開の内部資料を入手することができた。また、インターネットのホームページからも必要な情報を得ることができた。

(2) 調査先の選定理由

本研究は、複数ケース・スタディを行うことで、特例子会社における障がい者の雇用管理のノウハウと、経営手法の実態解明を目指している。特例子会社を対象とした理由は、次の2つである。ひとつは、特例子会社の使命は障がい者の雇用であることから、障がい者が継続的に働くためのノウハウを多く持っていると考えたからである。もうひとつは、障がい者の雇用を維持するためには、積極的に仕事を受注し利益を上げていくことが求められるので、結果的に働きやすい職場環境が整備されており、障がい者の能力の十分に引き出していると考えたからである。

調査先の選定にあたっては、①特例子会社設立後3年以上経過していること、②障害者雇用職場改善好事例の入賞歴があること¹⁵⁾、または、国や地方自治体等から障害者雇用優良事業所の表彰を受けていること¹⁶⁾、③職場見学の受け入れを行っていること、の3つの条件をすべて満たしているところとした。

(3) 倫理的配慮

倫理的配慮としては、調査対象者に対して、個別に研究者が研究の目的、方法、意義、匿名性の保持、結果の公表の仕方等について口頭で説明し、調査協力への同意を得た。

第4章 事例分析

第1節 特例子会社の事例

本章では、各社が障がい者を雇用する上での具体的なノウハウについて、紹介する。

A社の概要

A社へのインタビュー調査は、2014年5月、A社常務取締役から職場見学を含め、約2時間行った。A社は1981年10月に設立され、1982年12月から事業を開始した特例子会社である（表11）。

2014年5月現在、31名の障がい者を雇用しており、71%が肢体不自由者、19%が知的障がい者、7%が聴覚障がい者、3%が精神障がい者である。業務内容は、アビオニクス¹⁷⁾製品組立、パソコン関連部品組立、プロジェクター部品組立、AVアクセサリ検査・包装、テストメディア製作等である。

同社は、地域の職業安定所と連携して採用活動を行っている。当初15名の障がい者雇用からはじまり、現在に至っている。平均年齢は39.7歳、平均勤続年数は17.4年であり、長期雇用を実現している。それを可能にしたのは、第1にコミュニケーションと理解、第2に自律性を確保した職場運営である。

障がい者を受け入れるにあたり、同社がもっとも重視したのは、いかに意思疎通を図るかであった。そのため、誕生日には、従業員一人ずつ30分程度の時間をかけて面談を行ったり、月1回職場懇談会を実施したりするなど、精神的な壁を取り払うよう推奨してきた。その結果、相手の立場に立った職場理解が浸透し、さまざまな改善活動が起こるようになった。たとえば、毎月の仕事の進捗状況を確認し、一人当たりの生産性を向上させる取り組みである生産性向上取組活動や、現場の知恵と工夫を見える化するコストバスターズ活動などである。

また、同社では、「変える・変わる・挑戦する」の取り組みを実践する体質強化取組活動を行っている。従業員は入社すると、自社だけでなく他社を見学し他社から学ぶのである。他社を知り、他社から学び、他社の良いところを取り入れるベンチマーキングを実践している。従業員自らが気づき、自ら実践できる職場環境を提供することで、訪問先企業から学んだ基本理念、5S管理（整理、整頓、清掃、清潔、躰）、物の流れや動線、材料管理の仕組み等を自分たちの職場に落とし込むことが可能となり、従業員の自立と職場活性化に寄与しているという。

このような施策の結果、同社の従業員は、これまでの知識と経験を日々の業務に生かしながら、自立と自己実現を目指して仕事を継続しているのである。

表11 A社の概要

| | | | |
|--------------------|--|---------------|---|
| 設立 | 1981年10月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、聴覚） 知的障がい者 精神障がい者 |
| 所在地 | 関西 | | |
| 障害者雇用率 | 2.18% | 主な業務内容 | アビオニクス製品組立、パソコン関連部品組立、プロジェクター部品組立、AVアクセサリ検査・包装、テストメディア製作等 |
| 従業員数 | 41名うち障がい者31名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・障がいのある人の自立と社会参加をより確かなものにするために、重度障がい者多数雇用事業所として設立した | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | ・車いすの障がい者のために、工場内のバリアフリーを整え、駐車場も雨に備え、屋根付駐車場を完備している ・障害者職業生活相談員や総務担当者が、職場や日常生活面の支援を行っている | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・失敗を恐れず挑戦する姿勢や、それに協力する心を大切にしている ・親会社のモノづくり競技会への参加や、アビリンピック全国大会への出場を果たしており、これからも専門スキルの向上に向けての挑戦を支援していく | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

B社の概要

B社へのインタビュー調査は、2014年6月、B社運営部長から職場見学を含め、約2時間行った。B社は2009年12月に設立され、2010年1月から事業を開始した特例子会社である（表12）。

2014年6月現在、34名の障がい者を雇用しており、73%が聴覚障がい者、18%が知的障がい者、6%が精神障がい者、3%が視覚障がい者である。業務内容は、袋製品・瓶製品等の充填、包装作業や準備作業、製品サンプル保管作業等であり、障がい者と健常者が一体となって製造を行っている。

同社の特徴は、人材育成の仕組みである。第1に、育成チームによる教育訓練である。作業のほとんどは、健常者のパート従業員と一緒にすることが多い。新たに入社した障がい者は、パート従業員と育成チームという形で1年間一緒に作業を覚えていく。毎日30分間、仕事の振り返りも行っている。また、パート従業員は業務上のことだけでなく、自分の子どものようにしつけのことから生活のことまで教えているという。これにより、日頃から密にコミュニケーションをとることができ、従業員の早期適応が図れるような体制を築いている。第2に、多能工化である。これにより、担当範囲の業務を拡大し、従業員の能力を向上させている。

また、同社は従業員の職場定着のためにメンタルヘルスへの取り組みも行っている。具体的には、生活相談などにおいて障害者職業生活相談員資格¹⁸⁾(16名)、企業在籍型職場適応援助者¹⁹⁾(4名)を取得したり、全従業員のストレスチェックを行い、個別の健康アドバイスや産業医の健康相談を実施したりするなど、精神的によりリラックスできる職場環境を目指している。

このように同社では、主に人材育成を重視した施策をとることで、従業員の戦力化と定着率の向上を図っているのである。

表12 B社の概要

| | | | |
|--------------------|---|---------------|---|
| 設立 | 2009年12月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（聴覚、視覚） 知的障がい者 精神障がい者 |
| 所在地 | 関西 | | |
| 障害者雇用率 | 2.19% | 主な業務内容 | 袋製品・瓶製品等の充填、包装作業や準備作業、後始末作業、製品サンプル保管作業等 |
| 従業員数 | 74名うち障がい者34名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・CSR活動の観点から、積極的に障がい者雇用に取り組むため | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | <ul style="list-style-type: none"> ・聴覚障がい者が多いことから、生産設備の運転状況や緊急連絡を光や色で感知できるようにシグナルライトやモニター画面を数多く設置している ・作業面において作業のポイントを看板にしたり、メモパッドを導入するなど、障がい者と健常者がともに働ける環境を整えている | | |
| 今後の取り組み、計画計画 | ・計画的な定期採用と、特別支援学校等からの体験実習受け入れを引き続き実施していく | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

C社の概要

C社へのインタビュー調査は、2014年6月、C社社長から職場見学を含め、約3時間行った。C社は2008年7月に設立され、2008年10月から事業を開始した特例子会社である（表13）。

2014年6月現在、27名の障がい者を雇用しており、全員が知的障がい者である。業務内容は、観葉植物の貸し出し・メンテナンス、袋詰緩衝材製作、書類の電子データ化等である。同社は障がい者が働ける職場を確保したいという考えから、年を経過するごとに徐々に雇用者数を増やしてきた。

採用は、特別支援学校や就労移行支援事業所²⁰⁾などからの要望を受けて、まず数週間の実習を受け入れるところからはじまる。その間、1週間ごとにジョブ・ローテーションを行い、適性を判断する。その後、本人の意思、会社側の判断、学校、就労移行支援事業所で相談のうえ、採用の可否や配属先が決定される。

入社後は配属先の責任者が責任を負い、きめ細かい指導を行う。具体的には、朝は親会社の正門で出迎え、帰りも正門まで引率し、昼食は全員そろって社内食堂でとる。健常者がマンツーマンで対応し、決して目を離さないなど、安全を第一に考えているという。

同社によると、障がい者であることで健常者と比較して、特別扱いはしていないという。具体的には、「時間の差はあっても全員がすべての仕事を担当できる」という方針に基づき、すべての業務を一人ひとりができるようになるまで粘り強くサポートしている。

また、トップは巡回管理（management by walking around）を積極的に行っている。トップとしての大切な役目は、現場に出て従業員とコミュニケーションをとることであり、これは雇用者がだれであろうと変わらないというのが同社トップの基本スタンスである。従業員はほぼ毎日、社長とコミュニケーションをとりながら仕事を行っている。こうした職場の方針から、同社の従業員は積極性を持つことが多いという。

表13 C社の概要

| | | | |
|--------------------|--|---------------|-------------------------------------|
| 設立 | 2008年7月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 知的障がい者 |
| 所在地 | 関西 | | |
| 障害者雇用率 | 2.11% | 主な業務内容 | 観葉植物の貸し出し・メンテナンス、袋詰緩衝材製作、書類の電子データ化等 |
| 従業員数 | 47名うち障がい者27名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・障がい者雇用を拡大し、社会貢献を進めていくため | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | ・「時間の差はあっても全員がすべての仕事を担当できる」という方針に基づき、すべての業務を一人ひとりができるようになるまで粘り強くサポートしている | | |
| 今後の取り組み、計画計画 | ・新しい仕事にも果敢に挑戦し、品質や納期意識を向上していく | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

D社の概要

D社へのインタビュー調査は、2014年6月、D社総括部長、同社統括部長補佐および同社総務部サブリーダーから職場見学を含め、約2時間行った。D社は2007年10月に設立され、2009年4月から事業を開始した特例子会社である（表14）。

2014年6月現在、67名の障がい者を雇用しており、45%が知的障がい者、16%が肢体不自由者、15%が視覚障がい者、10%が発達障がい者、6%が聴覚障がい者、5%が内部障がい者、3%が精神障がい者である。業務内容は、デザイン・校正・印刷・製本、封入・発送、事務補助、ヘルスケア、清掃、除草・芝生管理・野菜工場等であり、親会社の本業の枠を超えて、障がい者が就労できる業務を行っている。

同社は、地域の特別支援学校などと連携した採用を行っている。たとえば、先に実習生として受け入れ、本人の意思を尊重しながら入社に至るとい、指名求人に近い形をとることもある。

同社の基本的な考え方は、障がい者の自立を積極的に支援するというものである。同社の場合、採用後、軽作業や仕分けを行う部署に配属され、職場ごとに配置された担当者（健常者）が業務指導を行う。建物設備もきちんと整備されている。

同社の特徴の一つは、作業チームの中から一人の障がい者にリーダーを担当させていることである。リーダーはチームをまとめ、要求された作業量をこなすために、さまざまな苦労が強いられる。これにより、リーダーとしての意識が芽生えてくるという。また、チームごとにまとまって自律的に働き、問題が出たら最小限のアドバイス以外は、チームによるミーティングで解決を図っている。

このような施策により、他のチームや健常者とも対等に同じ職場で働く仲間という意識が従業員に芽生えているという。

表14 D社の概要

| | | | |
|--------------------|--|---------------|---|
| 設立 | 2007年10月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（内部、聴覚、視覚） 知的障がい者 精神障がい者 発達障がい者 |
| 所在地 | 関西 | | |
| 障害者雇用率 | 2.28% | 主な業務内容 | デザイン・校正・印刷・製本、封入・発送、事務補助、ヘルスケア、清掃、除草・芝生管理・野菜工場等 |
| 従業員数 | 102名うち障がい者67名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・親会社は、中途障がい者の雇用を中心に法定雇用率を達成していたが、さらに多くのさまざまな障がい者を雇用するため | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | ・各事業部に企業在籍型職場適応援助者を配置し、必要に応じて障がい者のサポートにあっている ・働きやすい職場を目指して、定期的に職場委員会を開催している | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・それぞれの事業を拡大し、会社の規模を大きくしていく ・各事業の生産性を上げていく ・外部から仕事を受注できるようにしていく | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

E社の概要

E社へのインタビュー調査は、2014年6月、E社顧問から職場見学を含め、約3時間行った。E社は1993年5月に設立され、1994年6月から事業を開始した特例子会社である（表15）。

2014年6月現在、106名の障がい者を雇用しており、30%が肢体不自由者、28%が聴覚障がい者、22%が精神障がい者、19%が知的障がい者、1%が視覚障がい者である。業務内容は、機械部品組立、油圧潤滑装置組立、付属品袋詰め、化学製品充填、CAD図面作成等である。

通常、障がい者を採用する際多く用いられるのが、特別支援学校や障害者就業・生活支援センター²¹⁾からの紹介である。同社では、それと平行して、職業安定所の就職面接会を通じた採用も実施している。

同社の基本的な考え方は、障がいの種別に関わらず、すべての従業員が職務遂行能力に応じて扱われるという考え方である。採用は職種を限定して行うが、入社後の業務遂行状況によって随時職域を変更している。障がいの種類や程度により、できないことや、やりにくいことがあれば治具（道具）を作ったり、色分け表示をするなど、工夫して働きやすいようにしている。

先にあげた基本方針に則して、昇格・昇進についても障がいのある従業員用の特別な基準は設けていない。そのかわり、個別にきめ細かい話し合いを本人と行い、配属先の環境をきめ細かく整備している。

このように同社では、障がい者雇用に対して特別な制度を設けているわけではない。あくまで多様な従業員それぞれに適した職場環境を提供するという基本方針の下、きめ細かい調整を繰り返しながら対応しているのである。そこに障がい者と健常者の区別はない。

障がいのある従業員も、ハンディの問題さえクリアすれば、健常者と同様の成果を出すことができるという意識を持っており、それぞれが自己の役割に自信を持って働いている。

表15 E社の概要

| | | | |
|--------------------|---|---------------|--|
| 設立 | 1993年5月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、聴覚、視覚） 知的障がい者 精神障がい者 |
| 所在地 | 関西 | | |
| 障害者雇用率 | 2.07% | 主な業務内容 | 機械部品組立、油圧潤滑装置組立、電装品組立、付属品袋詰め、化学製品充填、CAD図面作成等 |
| 従業員数 | 123名うち障がい者106名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | <ul style="list-style-type: none"> ・親会社の社会貢献のひとつとして ・行政機関からの働きかけ ・法定雇用率の遵守 | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | <ul style="list-style-type: none"> ・職業生活相談員研修をリーダー以上が受講している ・企業在籍型職場適応援助者研修を課長以上が受講している ・現場でも最小限、個別対応ができるように相談員を配置している | | |
| 今後の取り組み、計画 | <ul style="list-style-type: none"> ・今後も障がい者雇用の拡大を目指す ・これまでどおり、特別支援学校および就労移行支援事業所等の実習を積極的に受け入れる | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

F社の概要

F社へのインタビュー調査は、2014年7月、F社常務取締役、同社事業部長および同社業務担当課長から職場見学を含め、約3時間行った。F社は1993年4月に設立され、1993年11月から事業を開始した特例子会社である（表16）。

2014年7月現在、165名の障がい者を雇用しており、39%が肢体不自由者、32%が聴覚障がい者、15%が精神障がい者、8%が知的障がい者、5%が内部障がい者、1%が視覚障がい者である。業務内容は、IT機器を活用した入力・書類作成発送・照会対応等、各種帳票・パンフレット・冊子・封筒等の印刷製造等である。

同社では、地域の職業安定所などと連携した採用や、合同就職説明会を利用した定期採用を行っている。

同社の基本的な考え方は、お互いの障がいを理解し、支え合うというものである。具体的には、下肢不自由者は聴覚障がい者の耳となり、聴覚障がい者は下肢不自由者の手足となり、互いに持っている力を活かし、足りない部分を補い合いながら働くというものである。そのため同社では、障がいの種別や程度に関係なく、部署のメンバーが構成されている。

同社の特徴の一つに委員会制度がある。会社機能の一部を組織横断的に編成した委員会が担っており、障がいのある従業員が自主的に行っている。広報チームは社内報の発行や同社のホームページを作成し、安全向上推進委員会は災害避難訓練を実施し、手話推進委員会は社内手話教室を実施し、図書推進委員会は図書コーナーを運営している。これにより、従業員が職場の課題や問題点を見つけ出し、従業員提案による障がいを克服する改善策が多く出されている。また、従業員全員が職場運営に参画することで、活気ある職場風土が醸成されているという。

表16 F社の概要

| | | | |
|--------------------|---|---------------|---|
| 設立 | 1993年4月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、聴覚、視覚、内部） 知的障がい者 精神障がい者 |
| 所在地 | 関西 | | |
| 障害者雇用率 | 2.04% | 主な業務内容 | IT機器を活用した入力・書類作成発送・照会対応等、各種帳票・パンフレット・冊子・封筒等の印刷製造等 |
| 従業員数 | 201名うち障がい者165名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・障がいのある人を積極的に雇用するため | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | ・ハード面ではバリアフリーな施設設備を、ソフト面では「お互いの障がいを理解し支えあう」組織風土を築き、障がい者を中心に業務運営している | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・引き続き、障がい者雇用の拡大を目指す | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

G社の概要

G社へのインタビュー調査は、2014年7月、G社業務課長、同社業務課係長および同社業務課副主任から職場見学を含め、約3時間行った。G社は1950年4月に設立され、1977年に特例子会社として日本で最初に認定された特例子会社である（表17）。

2014年7月現在、57名の障がい者を雇用しており、49%が聴覚障がい者、23%が肢体不自由者、9%が知的障がい者、9%が精神障がい者、5%が発達障がい者、3%が内部障がい者、2%が言語障がい者である。平均年齢は37.9歳であり、平均勤続年数は11.5年である。業務内容は、電子部品の加工、検査、精密機器のリペア業務、部品組立業務、電子保存業務、印刷製本および発送業務、清掃業務等である。

同社では、障がい者の定着のためにもっとも重要なことは、サポート体制であると考えている。そのためいくつか重視している事項がある。第1に、現在の技量を十分に把握し、それに適した業務を与えることである。その上で、若干のストレッチをかけた作業の個人目標を設定し、上長と相談しながら目標達成に向けて取り組む。そして、上司は定期的な進捗管理とアドバイスを行い、徐々により複雑な作業を要するラインを経験させる。

第2に、管理職は積極的に手話修得を心がけている。これによりコミュニケーションを密に図れるようにし、苦情や要望などをすぐに吸い上げられるような体制を築いている。

第3に、健常者と共同で行う職務配置である。これにより、障がい者の精神的孤立を防止するようにしている。

第4に、専門家の活用である。生活相談などにおいて、障害者就業・生活支援センターの就労支援員を招聘したり、重要な会議や会合の時などに専門の手話通訳士を配置したりするなどし、精神的によりリラックスできる職場環境を目指している。

このように同社では、主にコミュニケーションを重視した施策をとることで、定着率の向上を図っているのである。

表17 G社の概要

| | | | |
|--------------------|---|---------------|---|
| 設立 | 1950年4月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、聴覚、言語、内部） 知的障がい者 精神障がい者 発達障がい者 |
| 所在地 | 関西 | | |
| 障害者雇用率 | 2.30% | 主な業務内容 | 電子部品の加工、検査、精密機器のリペア業務、部品組立業務、電子保存業務、印刷製本および発送業務、清掃業務等 |
| 従業員数 | 101名うち障がい者57名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・きっかけは、お世話になった盲目の知人への恩返しであり、恩返しを具現化するため、親会社の創業者が戦争で失明した障がい者を雇用した | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | ・障害者職業生活相談員、企業在籍型職場適応援助者を配置し、業務面およびメンタル面をサポートしている ・産業医、産業カウンセラーによるメンタル面のサポートを行っている | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・「一人でも多くの方が就労できること」を目的に、キャリア教育支援活動を、障がい者とその支援者（教員）、保護者を対象に進めていく | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

H社の概要

H社へのインタビュー調査は、2014年9月、H社社長から職場見学を含め、約3時間行った。H社は2004年1月に設立され、2004年8月に認定を受けた特例子会社である（表18）。

親会社は、1970年から知的障がい者を製造ラインのものづくり担当者として採用してきた。しかし、生産拠点の海外シフト等により本社工場でのものづくりが終了し、知的障がい者は職場を失うことになった。そのため、知的障がい者の雇用継続を目的にH社が設立された。

2014年9月現在、26名の障がい者を雇用しており、90%が知的障がい者、10%が聴覚障がい者である。平均年齢は41.8歳であり、平均勤続年数は22.6年（親会社勤務年数を通算）である。業務内容は、清掃、ゴミ分別回収、庭園管理、販促物・カタログ梱包・発送・在庫管理、サービス部品加工・梱包、倉庫内部品ピッキング、郵便物・宅配便受入・仕分、機密書類細断、作業服管理、試作開発品解体、通勤者用自転車タイヤパンク修理等と多種多様である。

同社は、地域の就労支援機関と連携した採用活動を行っている。たとえば、新しい仕事を受託する見込みが立つと、地域就労援助センター²²⁾に複数の候補者推薦を依頼し、委託訓練制度²³⁾を活用した実習を実施し、採否を決定する。

同社の特徴は、①一人で複数の業務を行っていること、②「誰でも簡単に作業ができる」が基本であり、目で見ると（絵柄）管理手法を構築する等、さまざまな工夫を行っていること、③技能が求められる作業を行っていること、である。

仕事を受託すると、まず、誰でも容易に理解できる作業マニュアル（手順書）を指導員（健常者）が作成する。次に、作業を教える時は、指導員が自らやってみせ、作業員（障がい者）にやらせてみて、理解できるまで繰り返し、仕事のスピードが上がったら作業量を増やしていく。作業が理解できない原因は、本人の能力が不足しているからではなく、作業手順書が不完全であると考えている。そのため、作業手順は常に点検、改善が不可欠であるという。

表18 H社の概要

| | | | |
|--------------------|---|---------------|---|
| 設立 | 2004年1月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（聴覚） 知的障がい者 |
| 所在地 | 関東 | | |
| 障害者雇用率 | 2.08% | 主な業務内容 | 清掃、ゴミ分別回収、庭園管理、販促物・カタログ梱包・発送・在庫管理、サービス部品加工・梱包、倉庫内部品ピッキング、郵便物・宅配便受入・仕分、機密書類細断、作業服管理、試作開発品解体、通勤者用自転車タイヤパンク修理等 |
| 従業員数 | 31名うち障がい者26名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | <ul style="list-style-type: none"> ・きっかけは親会社が地域の特別支援学校から、実習を受け入れたことであり、仕事内容をきちんと指導すれば、非常に熱心に仕事に取り組むことが分かり、知的障がい者の雇用を開始した | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | <ul style="list-style-type: none"> ・カタログ発送業務では、カタログ型番を文字や数字から動物に変換し、文字や数字を認識することが難しい人でも正確に業務を行うことができるようにしている ・業務が正確に行えるよう、補助用具を開発し、活用している | | |
| 今後の取り組み、計画 | <ul style="list-style-type: none"> ・引き続き、特別支援学校や就労支援センターなどと連携し、実習・見学の受け入れを行っていく ・親会社に働きかけ、受託業務の新規開拓に努める | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

I社の概要

I社へのインタビュー調査は、2014年9月、I社企画課担当および同社業務課担当から職場見学を含め、約2時間行った。I社は1993年12月に設立され、1995年4月から事業を開始した特例子会社である（表19）。

2014年9月現在、108名の障がい者を雇用しており、47%が知的障がい者、25%が肢体不自由者、9%が視覚障がい者、8%が精神障がい者、6%が内部障がい者、5%が聴覚障がい者である。業務内容は、印刷業務、商品梱包・ダイレクトメール発送、非常食等の販売、清掃業務、シュレッダー・コピー用紙補充等の代行業務、ヘルスケア、園芸・貸し農園管理等であり、親会社の本業の枠を超えて、障がい者が就労できる業務を行っている。

同社では、障がい特性を踏まえたさまざまな配慮を行っている。たとえば、視覚障がい者に対しては、音声認識ソフトを導入したパソコン、点字入力キーボード、点字プリンタを活用している。聴覚障がい者に対しては、視覚で稼働状況を把握できる印刷機を設置している。知的障がい者に対しては、工程が終わるたびにめくっていく日めくりカレンダー形式で、「今すべき作業」しか見えないように工夫した業務マニュアルを作成している。

同社が定着支援で重視しているのは、障がいのある従業員の長期キャリア形成を考え、それを支える支援体制を構築するという点である。同社の場合、入社以降、段階的に能力を伸長させ、適性を見極めていくとともに、本人の能力に応じてリーダーや役職者へ登用していく。従業員は、キャリア形成の過程で仕事の役割と責任が増大し、さらに、経年による私生活面での環境変化のストレスを受けるため、従業員支援の必要性がさらに増していく。そのため、同社では、従業員の長期キャリア形成を考えるにあたり、就業面（会社生活）と私生活面（家庭生活）の両面での継続的なサポートを行うことが重要であるという。

また、同社は各部門で、業務運営と効率化の取り組みを行っている。たとえば、メールサービスでは、知的障がいのある従業員が主体的に働くことができる職場を設計するため、以下のような運営体制をとっている。①すべての作業を知的障がい者2人1組のペアで行い、不安全行為を互いに注意し合えるようにしている。②作業の種類ごとに担当者を分け、複数の作業を同時に進行させている。このような運営体制により、ピークカットを図ることができ、また、一人ひとりの責任感がこれまで以上に醸成されたことで、連絡便の送付先間違い等、業務ミスが大幅に減少している。その結果、現在では、知的障がいのある従業員だけでメールサービスのほとんどの業務を行うことができるようになってきている。従業員の中には、自分たちの作業時間や精度を記録し、それを「見える化」することで、自らの得手・不得手を把握し、モチベーションの向上につなげている者もいるという。

このように、同社は「共に働く」という考え方にに基づき、従業員の能力を開発し、個人の成長を支援することで、従業員のやる気とやりがいを引き出しているのである。

表19 I社の概要

| | | | |
|--------------------|---|---------------|---|
| 設立 | 1993年12月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、聴覚、視覚、内部） 知的障がい者 精神障がい者 |
| 所在地 | 関西 | | |
| 障害者雇用率 | 2.12% | 主な業務内容 | 印刷業務、商品梱包・ダイレクトメール発送、非常食等の販売、清掃業務、シュレッダー・コピー用紙補充等の代行業務、ヘルスケア、園芸・貸し農園管理等 |
| 従業員数 | 167名うち障がい者108名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・就労の進んでいない重度障がい者と知的障がい者の雇用を促進するため | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | ・障がい特性に応じた業務プロセスの工夫および従業員一人ひとりに合った職場定着支援を行っている ・臨床心理士や精神保健福祉士の資格を持つ社内カウンセラーを配置している | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・引き続き、障がい者の職場体験や実習の受け入れを積極的に行い、雇用の拡大を進めていく | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

J社の概要

J社へのインタビュー調査は、2014年9月、J社社長、同社事業部長および同社総務課長から職場見学を含め、約2時間行った。J社は2005年4月に設立され、2005年5月に認定された特例子会社である（表20）。

設立当初は障がい者15名の雇用からスタートし、2014年9月現在、76名が働いている。内訳は78%が知的障がい者、10%が肢体不自由者、7%が精神障がい者、5%が視覚障がい者である。平均勤続年数は、3年8か月である。業務内容は、清掃、オフィスビルや厚生施設等の日常清掃、社内便・宅配便の受け取り・仕分け・集配、オンデマンド印刷、カードデータ入力、ヘルスキーパーであり、グループ会社からの仕事の受注が大半を占めている。

同社は、地域の特別支援学校と連携し、毎年定期採用を行っている。その際、職場実習評価表

第4章 事例分析

に基づき、採否を決定する。①職業生活（出勤状況、身だしなみ等）、②対人関係（挨拶、意思表示等）、③作業力（体力、作業速度等）、④仕事への態度（時間の遵守、整理整頓等）の4領域について、職場の指導者や雇用管理担当者が4段階で評価を行う。チェック結果記録表は、経過をみるため、3回分の記録ができるようになっている。このような指標に基づいて採否を決定しているため、入社後に本人の希望した仕事内容とのズレは生じないという。

また、同社が雇用管理で重視しているのは、①一人ひとりの障がい特性を考慮しながら、粘り強く育成し能力を引き出していく、②職業人として、責任をもって仕事に取り組ませる、という点である。これにより、仕事を任されたという意識が高まり、モチベーションの向上につながっているという。

表20 J社の概要

| | | | |
|--------------------|--|---------------|--|
| 設立 | 2005年4月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、視覚） 知的障がい者 精神障がい者 |
| 所在地 | 関西 | | |
| 障害者雇用率 | 2.26% | 主な業務内容 | オフィスビルや厚生施設等の日常清掃、社内便・宅配便の受け取り・仕分け・集配、オンデマンド印刷、カードデータ入力、ヘルスキーパー等 |
| 従業員数 | 100名うち障がい者76名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・障がいのある人の雇用機会の創出を通じて、社会貢献に寄与するため | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | <ul style="list-style-type: none"> ・日々の変化を見て早めに対応している ・一人ひとりの障がい特性を考慮しながら、粘り強く育成している ・支援機関と定期的に連携している | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・今後も視覚障がい者の雇用拡大に向けて、受託先の拡大と増員を予定している | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

K社の概要

K社へのインタビュー調査は、2014年9月、J社CSR担当および同社総務課グループリーダーから職場見学を含め、約2時間行った。K社は1985年3月に社会福祉法人と企業との共同出資により設立され、1986年4月から事業を開始した特例子会社である（表21）。

同社は、1985年から社会福祉法人と一体運営する中で障がい者雇用を行ってきた。2014年9月現在、15名の障がい者を雇用しており、全員が身体障がい者（肢体不自由者）である。社会福祉法人を含めると、身体、知的、精神合わせて137名の障がい者が働いている。業務内容は、主に生産管理、品質管理、生産技術、商品技術、総務であり、生産は社会福祉法人に委託している。取り扱っている商品は、光電センサ、健康機器、コントローラ電源等の電気機械器具である。

企業が得意とする生産管理全般に関することと、社会福祉法人が得意とする心のケア、健康管理、生活指導などに関する双方の強みを活かすことで、障がい者が働きやすく、生活しやすい環境を作っている。

同社の基本的な考え方は、改善活動や能力開発を通じて人と機械のベストマッチングを追求

し、障がい者の能力を最大限に生かすというものである。これは、業務に人を付けるのではなく、人に業務を付けるという考え方に基づいている。具体的には、一つの業務があった場合、能力の高いAさんは簡単に付けられるが、付けることが難しいBさんは改善を行って、Aさんと同様の業務を行えるようにしている。一人ひとりの障がい特性や業務内容に合わせた、治工具や補助器具を社内で設計・製作することで、他社にはない独創的なモノづくりの方法を生み出しているという。

同社の特徴の一つは、「安全な職場」、「快適な職場」、「能率的な職場」をつくることを目的とした徹底3S活動（整理・整頓・清潔）の取り組みによる改善提案である。同社では、整理、整頓、清掃を徹底することが清潔と躰につながるという考えで進めている。具体的には、今必要なモノを「生品」と呼び、4時間以内に使うものだけを身の回りに置き、急がないモノを「休品」と呼び、別の場所に保管する。要らないモノは「死品」と呼び、すべて捨ててしまう。整理することによって生品だけになるので、作業効率上がるという。

次に、整理したものを整頓することになる。整頓とは、必要なものを必要な時に6秒以内に取り出せるようにすることであり、5頓（定位置、定量、定方向、表示、標識）と言う呼び方をしている。このような徹底した3Sの取り組みによって、年間1万件以上の改善提案が出てきており、既に実施済みであるという。

このように同社では、さまざま改善活動と能力開発を行いながら多能工化と、より重度な人が働きやすい環境を目指し、難易度の高い仕事ができるようにすることで、モチベーションの向上を図っているのである。職業的の重度障がい者も治具を利用することで、ハンディの問題をクリアすれば、成果を出すことができるという意識を持っており、それぞれが自己の役割に自信を持って働いている。

表21 K社の概要

| | | | |
|--------------------|--|---------------|--------------------------|
| 設立 | 1985年3月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体） |
| 所在地 | 関西 | | |
| 障害者雇用率 | 3.40% | 主な業務内容 | 光電センサ、健康機器、コントローラ電源等の製造等 |
| 従業員数 | 29名うち障がい者15名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・親会社の創業者が福祉施設創設者から、重度身体障がい者の社会復帰のための専門工場の建設、運営の援助依頼を受けたことがきっかけ | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | ・さまざまな治工具や自助具を取り入れ、作業環境を改善している ・段差のない出入口をはじめ、広い通路やエレベーター、車いすでもスムーズに作業できる作業台など、無理なく快適に働けるようにしている | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・身体障がい者の職場環境整備のノウハウを活かし、生産システムとして発展させる ・知的障がい者や精神障がい者の職域を創造し、雇用を拡大していく | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。
社会福祉法人を含めた障がい者数は、137名である。

出所 筆者作成。

L社の概要

L社へのインタビュー調査は、2014年9月、L社業務部長から職場見学を含め、約2時間行った。L社は1995年6月に設立され、1995年10月から事業を開始した特例子会社である（表22）。

2014年9月現在、73名の障がい者を雇用しており、48%が知的障がい者、38%が聴覚障がい者、7%が肢体不自由者、6%が精神障がい者、1%が内部障がい者である。業務内容は、清掃業務（ベットメイク含む）、印刷関連業務、洗濯業務、包材加工業務等であり、親会社の本業の枠を超えて、障がい者が就労できる業務を行っている。

同社は、地域の職業安定所、特別支援学校および支援機関と連携し、新卒採用と既卒採用を行っている。採用時にもっとも重視することは、働きたいという意欲を持っていることであるという。同社では、仕事を教える際、先輩が後輩にOJT（On The Job Training）を通して行っており、年齢は関係ないという。

同社は人材育成を重視しており、特に、リーダーの育成に力を入れている。同社では、定期清掃での職域拡大を目指す過程で専門業者に教育を委託し、聴覚に障がいのある特定の従業員に対して、1年間にわたる社内研修を行った。その際、技能研修を受講した従業員には、他のメンバーに対して知識や技能を付与するなど、リーダーとしての役割を担うように働きかけた。その結果、技能を習得した聴覚に障がいのある従業員は、リーダーとして後輩従業員を組織できるようになった。また、定期清掃に取り組んだことにより、ビルクリーニング技能士²⁴⁾の資格に挑戦し、現在、6名の資格取得者がいるという。

同社では、作業前後に徹底した話し合いを実施することで、清掃グループ全体のスキルアップが行われている。また、障がいのある従業員のコミュニケーション能力を高めるため、社内でソーシャル・スキル・トレーニング²⁵⁾研修も行われている。その結果、従業員の高い自律性を確保した職場運営が可能になるという。

表22 L社の概要

| | | | |
|--------------------|---|---------------|--|
| 設立 | 1995年6月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、聴覚、内部） 知的障がい者 精神障がい者 |
| 所在地 | 関西 | | |
| 障害者雇用率 | 2.02% | 主な業務内容 | 印刷関連業務、清掃業務（ベットメイク含む）、洗濯業務、ダイレクトメールや販促物のセット作業等 |
| 従業員数 | 93名うち障がい者73名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・もともと親会社で障がい者雇用を進めていたが、労務管理や職種の関係で、親会社で直接雇用することが困難であったため | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | ・手話通訳の委嘱、支援機関との連携を積極的に行っている ・コミュニケーション能力を高めるため、社内でソーシャルスキルトレーニング研修を進めている | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・特別支援学校や支援機関等から引き続き実習や見学を受け入れていく ・障がい者だけでなく、支援者の実習も積極的に受け入れていく | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

M社の概要

M社へのインタビュー調査は、2014年9月、J社社長および同社担当社員から職場見学を含め、約2時間行った。M社は2003年9月に設立され、2004年1月から事業を開始した特例子会社である（表23）。

表23 M社の概要

| | | | |
|--------------------|---|---------------|---|
| 設立 | 2003年9月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、聴覚、内部） 知的障がい者 精神障がい者 |
| 所在地 | 関西 | | |
| 障害者雇用率 | 2.09% | 主な業務内容 | 印刷、製本、製品検査、DTP作業、オフィス家具鍵製作、ステーションナリー製品の開発サポート、オフィス家具レイアウト、CAD図面作成、テープ起こし等 |
| 従業員数 | 83名うち障がい者38名 | | |
| 障害者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・障がい者の社会参加を願った創業者が、本社工場で聴覚障がい者の雇用を開始したことがきっかけ | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | ・下肢障がいのある従業員に対して在宅勤務を実施している ・学び直しを希望する従業員のためにフレックス勤務を適用している ・手話通訳者を配置している | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・今後も、障がい者の職場実習を受け入れていく ・グループ内で業務需要を開拓し、障がい者雇用を進めていく | | |

注）障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

親会社の障がい者雇用の取り組みは、戦前まで遡る。障がい者の社会参加を願った創業者が、1940年に本社工場で聴覚障がい者の雇用を開始し、それ以降、継続的に障がい者雇用に取り組んでいる。

2014年9月現在、38名の障がい者を雇用しており、57%が聴覚障がい者、19%が肢体不自由者、17%が精神障がい者、4%が内部障がい者、3%が知的障がい者である。業務内容は、印刷、製本、製品検査、DTP作業²⁶⁾、オフィス家具鍵製作、ステーションナリー（文房具）製品の開発サポート、オフィス家具レイアウト、CAD図面作成、テープ起こし等である。

同社の特徴は、障がいのある従業員の能力や特性に応じた柔軟な職域開発と制度設計を行っている点である。同社では、個々の障がいの特性や状態、スキルや資質に応じて適切な業務を任せている。既存の業務内容を超えた能力が発揮される場合は、積極的に新しい業務を開発しているという。また、同社は職域開拓だけでなく、従業員の在宅勤務や学び直しのフレックス勤務を適用するなど、勤務形態や就業規則についても個別事例に則して柔軟に対応している。具体的には、下肢に障がいのある従業員は、CADシステム（コンピュータによる設計支援ツール）を用いて自宅でオフィス家具レイアウト設計業務を行い、データで納品するといった在宅勤務の形態を取っている。対人緊張の精神障がいのある従業員は、コールセンターのテープ起こしと、レポート作成の業務に従事しながら、フレックスタイム制度を利用し、終業後に定時制高校に通学しているという。

また、同社では、特例子会社で働く障がい者の活躍を情報発信することで、グループ全体としての認識を深める啓発に取り組んでいる。たとえば、グループ広報誌に定期的に記事を掲載し、

第4章 事例分析

その記事に対するグループ従業員のコメントを集約し、障がい者本人や支援機関にフィードバックしている。その結果、本人に対する応援や励ましの声生まれ、特例子会社で働く従業員のやりがいと誇りにつながっているという。社会や企業で必要とされているという実感が、障がいのある従業員のモチベーション向上に寄与しているのである。

このように、障がいのある従業員は、自身の能力やスキルに応じた業務で活躍する場を得られたことでモチベーションが高まり、より付加価値の高いサービスの提供につながっているのである。

N社の概要

N社へのインタビュー調査は、2014年10月、N社顧問から職場見学を含め、約2時間行った。N社は1998年2月に設立され、1999年4月から事業を開始した特例子会社である（表24）。

2014年10月現在、14名の障がい者を雇用しており、36%が聴覚障がい者、29%が肢体不自由者、14%が知的障がい者、14%が発達知的障がい者、7%が精神障がい者である。業務内容は、建材の取扱説明書やカタログ等の編集・製版・印刷・製本、ウェブサイトの企画・運営、書類保管、カラーサンプル製作、施工用ビス袋詰め等である。

同社の基本方針は、多能工化を目指していることである。製造業務に関しては、ジョブ・ローテーションを行いながら、さまざま業務に習熟し、最終的に自分に合った業務を担当する。そのため、急な欠勤が生じても対応できるという。

同社の特徴の一つに人事制度がある。同社では、潜在能力があっても実際に成果を出すことが重要であるという考えに基づき、チャレンジプランを実施している。具体的には、毎年新しい目標を設定して実行し、目標が達成できたかどうかを評価し、賞与に反映させている。また、同社は親会社の人事制度の仕組みをそのまま導入していることから、親会社の賃金テーブルに移行することができる。実際、親会社の給与体系に移行した従業員（障がい者）もいる。このような人事制度を設計し運用していることで、後に続く従業員にとっても、一つの目標になっているという。

給与体系は職種別になっており、役割内容と賃金テーブルが詳細に定められている。そのため、毎年同じ業務・役割を行っている限り、勤続年数がある一定年数に達しても自動的に昇格するわけではない。昇格するためには、自らキャリアアップを行い、現在遂行している業務・役割とは異なるより上位の役割をこなすことが求められる。このように、同社はボトムアップよりも優秀な人材を伸ばすという考え方に基づき、公正な評価と処遇を実施することで、従業員のモチベーション向上を図っているのである。

また、同社では、徹底したバリアフリーを実現している。社内設計の基本コンセプトを「徹底したバリアフリー」とし、機能性、安全性、快適さ、デザインを追求し、重い障がいのある従業員が安心して働ける職場環境を提供している。人にやさしい職場環境は、建物内部だけでない。災害時に誰もが安全に避難できるように敷地内すべてにバリアフリーが徹底されている。さらに、同社のエントランスや廊下、食堂などは、外部の光を十分に取り入れて開放的な空間としている。それにより、従業員は仕事の休憩時間にコミュニケーションを図り、リラックスできるという。このように同社では、障がいのある従業員が安心して働ける安全で快適な職場を提供することで、職場定着を実現しているのである。

表24 N社の概要

| | | | |
|--------------------|--|---------------|--|
| 設立 | 1998年2月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、聴覚） 知的障がい者 精神障がい者 発達障がい者 |
| 所在地 | 関西 | | |
| 障害者雇用率 | 2.16% | 主な業務内容 | 建材の取扱説明書やカタログ等の編集・製版・印刷・製本、ウェブサイトの企画・運営、書類保管、カラーサンプル製作、施工用ビス袋詰め等 |
| 従業員数 | 19名うち障がい者14名 | | |
| 障害者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・グループ会社の主力工場等で聴覚障がい者を中心に障がい者雇用を拡大していたが、定年等による退社や製造ラインの自動化により職場環境が変化し、車いす使用者の受け入れが困難になったため | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | ・災害時に誰もが安全に避難できるように、敷地内すべてにバリアフリーを徹底している | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・業務拡大により中長期的な経営の安定を図るとともに、障がい者雇用を促進していく ・特例子会社として培ってきたノウハウを基に「障がい者雇用のための意識改革講座」を開催し、グループ従業員の障がい者雇用に対する理解と職場定着、雇用促進に貢献する | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

O社の概要

O社へのインタビュー調査は、2014年11月、O社常務取締役および同社総務部担当社員から職場見学を含め、約3時間行った。O社は2000年2月に設立され、2001年12月に認定された特例子会社である（表25）。

2014年11月現在、53名の障がい者を雇用しており、89%が知的障がい者、7%が肢体不自由者、4%が聴覚障がい者である。同社では、慢性的な人手不足に悩まされ、行政機関から紹介を受け、障がい者の採用を遂行する方針を定めた。業務内容は、ユニホーム等のクリーニング、洗剤の配送、厨房機器・食器・備品などの清掃や部品交換である。

同社では、仕事の内容も処遇方針も健常者と障がい者での違いはない。基本給+能力給（成果給部分を含む）という給与構造である。健常者も障がい者も、どの程度の技量を要する仕事か、そこでどの程度の成果をあげたのか、を判断して能力給を決定するのである。

入社後の訓練も両者の区別はない。ただし、仕事の理解が進まない従業員に対しては、理解を急がせるのではなく、時間がかかっても理解してもらうという方針をとっている。同社の仕事の割り振り方で重視しているのは、できないことを押しつけることはせず、能力に適した作業をしてもらうよう配慮している点である。これにより、職務従事が重荷にならないように注意を払っているという。

同社では、工程改善などの品質管理活動が自主的に行われている。それを会社も肯定しており、従業員の高い自律性確保を意識した職場運営になっている。それを可能にしているのが作業の細分化である。取り組む作業内容を分かりやすくし、できる作業を増やしているのである。たとえば、クリーニング業務は、①仕分け、②洗濯物出し入れ、③乾燥機、④エプロンたたみ、⑤マット仕上げ、⑥特殊品仕上げ、⑦おしぼり、⑧シールはがし、箱ふき、⑨商品積み下ろし、の

第4章 事例分析

9工程に作業を細分化している。

また、同社の特徴として、集中できる作業環境づくりがある。仕事の最中は自己の意識を消失させるために精一杯働かせ、仕事が終わったら自己感覚をより強く与えるために褒めるのである。これにより、仕事の緊張感を維持することができ、作業スキルの向上にも寄与しているという。

表25 O社の概要

| | | | |
|--------------------|--|---------------|---|
| 設立 | 2000年2月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、聴覚） 知的障がい者 |
| 所在地 | 関東 | | |
| 障害者雇用率 | 2.30% | 主な業務内容 | ユニホーム等のクリーニング、洗剤の配送、厨房機器・食器・備品などの清掃や部品交換等 |
| 従業員数 | 99名うち障がい者53名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・行政機関から就労を希望する障がい者の紹介があり、試しに働いてもらったことがきっかけ | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | ・作業を細分化し、取り組む仕事内容をわかりやすくするとともに、できる作業を増やしている ・障がいの有無で作業を分けるのではなく、同じ作業を一緒に行っている | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・今後も障がい者の職場実習を受け入れていく ・今後も障害者就労支援センターと積極的に情報交換を行い、障がい者雇用に取り組んでいく | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

P社の概要

P社へのインタビュー調査は、2014年12月、P社統括課長および同社統括課担当社員から職場見学を含め、約2時間行った。P社は2011年2月に設立され、2011年3月から事業を開始した特例子会社である（表26）。

2014年12月現在、35名の障がい者を雇用しており、28%が精神障がい者、20%が聴覚障がい者、17%が肢体不自由者、14%が知的障がい者、9%が発達障がい者、9%が内部障がい者、3%が視覚障がい者である。平均年齢は35.5歳である。業務内容は、オーバーヘッドスキャナー、フラットベットスキャナー²⁷⁾等の電子化事業、名刺作成や大量印刷等の印刷事業、データ入力、郵便物仕分等の事務代行業業であり、親会社とグループ会社からの業務受注が大半を占めている。

一般に、特例子会社は、障害者雇用率を達成するために設立するケースが多い。しかし、同社は既に法定雇用率を満たしていたので、正社員化、昇給制度など、従業員が安心・安定して働けることができる職場を作ることを目的に、特例子会社を設立した。

同社は、地域の特別支援学校、職業安定所、および就労移行支援事業所と連携し、幅広く採用活動を行っている。新卒採用は特別支援学校を通じて行い、既卒採用は職業安定所の合同就職面接会に参加したり、民間人材紹介会社のウェブ媒体を活用したり、就労移行支援事業所で就職面

接会を実施したりしている。

同社の基本的な考え方は、入社後すぐに退職してしまうようなミスマッチを起こさない採用活動をするというものである。そのため、採用方法はエントリーによる書類選考、一次面接、二次面接、最終面接という形になっている。エントリーシートによる書類選考から最終面接までの期間は、短い人で2週間、長い人で1か月程度である。

同社の採用時の主な条件は、①自力で通勤できること、②パソコンの簡単な操作ができること、③障がいを受容していること、である。ただし、これらの条件を必ず満たしている必要はなく、感覚的に一緒に仕事をしたいかどうか、どのような仕事が切り出せるかという点を重視しているという。

一般に、障がい者を雇用する際、多くの特例子会社は実習を行い、スキルのレベルや障がい特性、仕事とのマッチングを確認する。しかし、同社では、既卒採用の場合、本人の希望が無い限り、実習を義務付けていない。ただし、選考していく中で本人の希望があれば、一次面接後、実際に現場を見学する機会を設けている。このように、採用面接に長い時間をかけることで、さまざまな分野の人が面接を実施することが可能になる。その結果、業務内容とのミスマッチを避けることができる。

同社では、入社後1年間は有期雇用であり、1年経過後、正社員登用となる。給与制度は年功序列ではなく、成果主義である。人事評価は半期ごと実施され、仕事で高い業績を上げた者は賞与に反映される。具体的には、個人目標を半期ごとに設定し、半期終了後に自己評価を行い、上司評価を実施し、その結果を本人にフィードバックする。このように、公正な評価と処遇を実施することで、従業員の納得感が得られるようにしているという。

同社が就労継続で重視しているのは、相談支援体制の充実と定期的な面談の実施である。具体的には、社会福祉士²⁸⁾や精神保健福祉士²⁹⁾の資格を持つ従業員を職業相談員として配置し、本人との定期的な面談を通じて健康状態を確認したり、悩みに関する相談を受けたりしている。また、毎週、管理者、職業相談員、現場リーダーが集まり、相談員会議を実施している。そこでは、各従業員の体調や勤務状況等に関する情報を共有するとともに、勤務時間の調整、業務内容やチーム体制に関する配慮など、必要な対応を組織として行えるようにしている。これにより、従業員は職場でストレスをためることが減り、体調を維持することができるという。従業員も職場の居心地がよいと感じており、それぞれが高い意欲を持って、仕事に取り組んでいる。

表26 P社の概要

| | | | |
|--------------------|---|---------------|--|
| 設立 | 2011年2月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、聴覚、視覚、内部） 知的障がい者 精神障がい者 |
| 所在地 | 関東 | | |
| 障害者雇用率 | 1.98% | 主な業務内容 | 電子化事業（オーバーヘッドスキャナー、フラットベットスキャナー等）、印刷事業（名刺作成、大量印刷）、事務代行事業（データ入力、郵便物仕分）、ファイリング |
| 従業員数 | 39名うち障がい者35名 | | |
| 障害者雇用のきっかけ、経緯、目的 | <ul style="list-style-type: none"> ・親会社は肢体不自由者や聴覚に障がいのある従業員を採用していたが、定着が難しかったため、専任の障がい者雇用担当者を配置し、雇用の拡大と定着を目指した ・従業員が安心、安定して働き続けられる職場を作ることを目的に、特例子会社を設立した | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | <ul style="list-style-type: none"> ・フレックスタイム制を導入している ・社会福祉士や精神保健福祉士資格を持つ従業員を相談員として配置している ・1つの業務に数人がチームを組んで担当する体制をとっている ・毎週、相談員会議を開催している | | |
| 今後の取り組み、計画 | <ul style="list-style-type: none"> ・生産性、専門性を向上し、高い対価の得られる仕事を増やしていく ・障がい者だけでなく、高齢者などさまざまな人が働ける会社を目指していく | | |

注）障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

Q社の概要

Q社へのインタビュー調査は、2014年12月、Q社社長、同社社長補佐および同社係長から職場見学を含め、約2時間行った。Q社は2003年9月に設立され、2003年10月から事業を開始した特例子会社である（表27）。

2014年12月現在、26名の障がい者を雇用しており、全員が知的障がい者である。設立当初は清掃事業からスタートし、その後、徐々に業務を拡大し、現在はグループ会社から受託した生産工程の業務を行っている。業務内容は、清掃、自販機空き容器の一次回収、製造部品袋詰め、伝票整理、契約書の電子化、名刺印刷、コピー用紙の供給等であり、各人の適性に合わせた仕事を割り当てている。

同社の特徴は、指導員（健常者）5名による手厚いサポートである。一般に、健常者が障がい者の業務指導を行う場合、指示ばかりの作業は思考力を低下させ、人間性を喪失させると言われている。しかし、同社の場合、指示全体が良く工夫されている。障がいのある従業員と接する際のポイントは、①作業面で安全性を重視し、時間厳守を心がける、②相手の目線に立つ、③指示が伝わったかどうか確認しながら、同じ目線で意図が伝わっているかどうか確認する、④わかりやすい言葉で伝える、というものである。

また、同社の基本姿勢は、「認める・教えあう・見守る・仲間作り」であり、指導員は「つかず、はなれず」に徹しているという。認めるとは、一人ひとりの個性を知ることであり、教えあうとは、ともに学び教えてもらい教えてあげることであり、見守るとは、威圧感をもたせず適度につかず離れずということであり、仲間作りとは、コミュニケーションを大切にした絆づくりのことである。作業指導は誰が教えても同じであるようにしているという。このように同社では、主に指導員（健常者）と従業員（障がい者）間のコミュニケーションを重視した施策をとること

で、定着率の向上を図っているのである。

表27 Q社の概要

| | | | |
|--------------------|--|---------------|---|
| 設立 | 2003年9月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 知的障がい者 |
| 所在地 | 関東 | | |
| 障害者雇用率 | 2.30% | 主な業務内容 | 清掃、自販機空き容器の一次回収、製造部品袋詰め、伝票整理、契約書の電子化、名刺印刷、コピー用紙の供給等 |
| 従業員数 | 34名うち障がい者26名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・親会社の社長が、障がい者雇用に対して社会的責任を果たすことを考えていた当時、他社から特例子会社の事例を聞いたことがきっかけになった | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | ・朝の挨拶や朝礼で顔色を見て体調を把握し、生活習慣をフォローしている ・毎日、仕事終了後に指導員ミーティングを行い、問題点や課題を共有している | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・障がい者の職域拡大を図っていくため、本社ビルの中に障がい者を1人配置し、本社従業員の意識の向上につなげる | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

R社の概要

R社へのインタビュー調査は、2014年12月、R社常務取締役および同社課長補佐から職場見学を含め、約2時間行った。R社は、2006年8月に設立され、2006年11月に認定を受けた特例子会社である(表28)。

設立当初は、障がい者7名の雇用からスタートし、2014年12月現在132名が働いている。内訳は79%が知的障がい者、16%が精神障がい者、5%が身体障がい者である。平均年齢は35.6歳である。業務内容は、名刺・表彰状・ハガキの印刷やスタンプ印の作成、ダイレクトメール発送、営業オフィスの巡回清掃、消耗品の管理や会議資料作成の補助、帳簿記入、請求書発行、喫茶室の運営等であり、親会社の本業の枠を超えて、障がい者が就労できる業務を行っている。

同社の採用の流れは、実習と定期的な振り返りを行う3つのステップから成っている。ステップ1では、面接後、委託訓練または実習を2週間実施する。ステップ2では、振り返りの面談を行った後、契約社員または嘱託社員として採用する。試用期間は6か月である。ステップ3では、振り返りの面談後、基本的に正社員として登用する。正社員登用されるまでは、1か月毎に障害者就労支援センター³⁰⁾と本人を交えて振り返りを実施しているという。また、正社員後は、定期的にフォローしている。

このように同社では、地域の就労支援機関と密接な関係を構築し、同社の雰囲気や業務内容を理解したうえで、人材を紹介してもらっている。そのため、業務に合わせた人材の採用が可能になるのである。

同社の特徴の一つは、各事業部を横断的に行き来し、障がいの有無に関係なく、従業員の育成を担う部門として「職場定着推進室」を設置していることである。各事業部から仕事と人に関する情報がタイムリーに職場定着推進室に入ってくる仕組みになっている。ここでは、各部門間の

第4章 事例分析

問題を共有し、現場と一緒にあって課題解決に向けた取り組みを行っている。仕事を継続していく上で従業員同士の関係や、自らの居場所を自分で作る事が大切であることから、本人が乗り越えてほしいところは、本人の力で乗り越えてもらうようにし、本人の成長を踏まえた対応をしているという。

また、同社は次に掲げる社是の浸透と、好事例の共有を目的とした「人財会議」を実施している。①チャレンジできるから成長できる。②任されるからやる気が出る。③個性を認め合うから長所がいきる。④支え合うから仲間ができる。同社は、こうした社是が徹底して実践されている。具体的には、トレーナー以上をメンバーとし、月1回人財会議を実施している。会議では、障がいのある従業員の職場定着に向けた問題点とその対応策や、業務遂行上の課題等について、組織全体から個人レベルまでにわたって検討している。さらに、月1回定例でトレーナー研修を行っている。この研修は、トレーナーが主体となって研修内容を決定し、意見交換や情報共有することで相互に学び合う場となっている。

同社には一般職からスタートし、トレーナー、サブリーダー、リーダー、主任、課長補佐、課長という職位に昇格できる職位制度がある。トレーナーの条件は、最低2年間の業務経験を有し、その業務に習熟しており、他のメンバーに仕事を教えることができる者である。現在、障がいのある従業員12名（知的障がい者8名、精神障がい者4名）がトレーナーになっているという。

このように同社では、一人ひとりに仕事を任せ、チャレンジを支援することで、モチベーションの向上と、職場定着を図っているのである。

表28 R社の概要

| | | | |
|--------------------|--|---------------|--|
| 設立 | 2006年8月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、視覚、聴覚、内部） 知的障がい者 精神障がい者 |
| 所在地 | 関東 | | |
| 障害者雇用率 | 2.13% | 主な業務内容 | ハガキの印刷、スタンプ印の作成、ダイレクトメール発送、営業オフィスの巡回清掃、消耗品の管理や会議資料作成の補助、帳簿記入、請求書発行、喫茶室の運営等 |
| 従業員数 | 189名うち障がい者132名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | <ul style="list-style-type: none"> 親会社では、これから定年を迎えていく身体に障がいのある従業員の補充が難しかったため 知的障がい者と精神障がい者を積極的に雇用していくため | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | <ul style="list-style-type: none"> 各部門間の情報共有、問題点の吸い上げや課題解決に向けての取り組みを行う「職場定着推進室」を設置している 社是の浸透と好事例の共有を目的に、月1回「人財会議」を実施し、トレーナー以上が参加している | | |
| 今後の取り組み、計画 | <ul style="list-style-type: none"> 引き続き、知的障がい者と精神障がい者の雇用を促進していく すべての従業員が戦力としていきいき働く職場を目指していく | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

S社の概要

S社へのインタビュー調査は、2014年12月、S社社長および管理グループ担当社員から職場見

学を含め、約2時間行った。S社は1991年4月に設立され、1991年12月から事業を開始した特例子会社である（表29）。

2014年12月現在、29名の障がい者を雇用しており、38%が知的障がい者、28%が肢体不自由者、17%が聴覚障がい者、14%が精神障がい者、3%が内部障がい者である。業務内容は、ポスター・カタログ・チラシ等の印刷・製本、電子化業務、清掃等であり、親会社とグループ会社が主な取引先であるが、一般企業からも受注している。

従業員の3分の2が障害者手帳³¹⁾を持つ人たちではあるが、個々の得意を生かした働き方を工夫している。たとえば、清掃業務をみると、知的障がい者と高齢者を組み合わせた働き方で、親会社やグループ会社の清掃・環境美化業務を行う中で、知的障がい者の強みと高齢者の強みを生かした働き方を実施している。つまり、チームで仕事をするという発想である。

知的障がい者の強みは、①手を抜かない、②指示されたことをしっかりとやる、③指示のないこと／やってはいけないと指示のあることはやらない（勝手にやらない）、等があげられる。特に、③の事柄は安全管理上、企業にとって有用である。実際の働き方は、基本的には、力仕事や繰返しの作業は知的障がい者が分担し、リーダー（高齢者）は判断が必要な職務を担っている。これまで日本企業は、従業員は何でも完全にできるという考え方に基づき、仕事の効率性を追求してきた。そのため、同じ仕組みのまま障がい者雇用を進めようとする、「できないこと」が強調されてしまう。しかしながら、同社のように、障がいの有無に関わらず、個々の強みを生かし、お互いが助け合えるようにすることで、仕事のアウトプットを一定以上に保つことができるのである。

同社の基本的な考え方は、「障がい」という大きな不自由があっても、その人の得意を活かせば、その人なりの働き方（社会の中で役割分担）が可能であるというものである。具体的には、以下の4つの基本方針を示している。

1つ目は、「障がいも個性の一つ」というものである。病気の場合、治る、治らないといった範疇のものであるが、障がいは病気とは異なることから、個性の一つとして捉えているという。

2つ目は、「二人で二人前」というものである。これは、得意と得意を組み合わせることである。一人で一人前という考え方をすると、できないことが強調され、それがマイナス面（障がい）になる。同社は、この考え方を取り入れた働き方を実践している。一つの例としては、電子化業務における異なる障がい者同士を組み合わせせたペア体制による作業である。具体的には、管理・編集は、重度身体障がい者が担当し、大判図面のスキャンは、知的障がい者が行っている。このように、お互いに得意な部分を組み合わせることで、二人で二人前の仕事ができれば、企業として成り立つという。

3つ目は、「配慮はするが特別扱いはしない」というものである。同社では、知的障がいがあるろうと、就業規則（ルール）違反があった場合は、障がいのない従業員と同じように始末書を提出させている。また、同社は先回りの配慮も行っていない。なぜなら、本当にその配慮が必要かどうかは、本人しか分からないからである。先回りして配慮すれば、本当は必要のないことでも配慮を行った側は、配慮したものをなるべく使うように押しつけてしまう。ただし、「配慮の先回りはしない」というためには、その環境の整備が必要である。障がいのある従業員自らが必要とする配慮については、社内で自由に意見を言えることが前提で初めて成り立つ。したがって、企業トップの役目は、障がいのある従業員が、社内で配慮してほしいことを自由に言えるような安心を担保することであるという。

4つ目は、「心のバリアフリー」である。障がい者は、物理的なバリア以上に、一般の人たち

第4章 事例分析

の「心のバリア」によって疎外を受けているケースが時々ある。したがって、心のバリアさえなくなれば、障がい者の抱えている問題のかなりの部分は解決できるという。同社では、障がいも多様性の一つと捉え、できることを伸ばして活用し、できないことは支援したり配慮したりすることで、従業員が自分らしく働けるようにしている。従業員も個性を活かし、自分の能力を発揮できていると感じており、それぞれが自らの役割に自信を持って働いている。

表29 S社の概要

| | | | |
|--------------------|--|---------------|--------------------------------------|
| 設立 | 1991年4月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、聴覚、内部） 知的障がい者 精神障がい者 |
| 所在地 | 中国 | | |
| 障害者雇用率 | 2.09% | 主な業務内容 | ポスター、カタログ、チラシ等の印刷・製本、図書の電子化、清掃等 |
| 従業員数 | 44名うち障がい者29名 | | |
| 障害者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・地域のリーディングカンパニーとして、親会社が「保護より機会を」の趣旨で特例子会社を設立し、障がい者を雇用するに至った | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | <ul style="list-style-type: none"> ・専任の手話通訳者を配置し、必要に応じて即応できる体制をとっている ・職場定着推進会議を毎月開催し、問題の早期対応と情報の共通を図っている ・社屋全体をバリアフリーの構造で建築している | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・特例子会社で培われた雇用のノウハウを、グループ会社並びに地域の企業に広く提供することで、グループ会社および地域の企業での障がい者雇用を推進していく | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

T社の概要

T社へのインタビュー調査は、2015年1月、T社社長、同社オフィスサービス課長および同社人事課長から職場見学を含め、約3時間行った。T社は2005年2月に設立され、2005年4月から事業を開始した特例子会社である（表30）。

2015年1月現在、128名の障がい者を雇用しており、54%が知的障がい者、14%が精神障がい者、10%が肢体不自由者、8%が発達障がい者、7%が聴覚障がい者、5%が視覚障がい者、2%が内部障がい者である。平均年齢は31.8歳である。業務内容は、清掃、社内定期便、郵便物の仕分け・集荷・配達、コピー・製本、ICカード運用・管理、事務用品・印刷消耗品等のデータ管理・発注等であり、グループ会社からの業務受託が大半を占めている。

同社の特徴の一つは、指導者のサポートである。月1回、障がいのある従業員を指導している指導者を集め、指導方法や事例などの情報を共有するジョブサポート会を実施している。ジョブサポート会では、各部門の改善目標を設定し、チームで目標を達成していくことを通じて、指導者同士のコミュニケーションの活性化と、指導方法の統一を図っている。現場で起こったさまざまな事例を報告し、議論することで、指導ノウハウを全員で積み上げることができるようになるという。また、年2回、別エリアの事業所と合同のジョブサポート会も実施している。このような施策の結果、指導者は、個々の障がい特性や能力に応じた指導方法の必要性を感じるように

なっているという。

同社では、業務以外で障がいのある従業員がチャレンジできる場への参加を支援している。具体的には、業務のスキルアップ、対人対応力の向上を目指し、アビリンピック（全国障害者技能競技大会）³²⁾への参加を積極的に推進している。さらに、毎年開催される障害者ワークフェア³³⁾に出展し、従業員が活躍できる機会を創出し支援することで、モチベーションの向上を図っている。このように同社では、一人ひとりのチャレンジを支援することで、組織としての一体感を醸成しているのである。

表30 T社の概要

| | | | |
|--------------------|---|---------------|--|
| 設立 | 2005年2月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、聴覚、視覚、内部） 知的障がい者 精神障がい者 発達障がい者 |
| 所在地 | 関東 | | |
| 障害者雇用率 | 2.31% | 主な業務内容 | 清掃、社内定期便、郵便物の仕分け・集荷・配達、コピー・製本、ICカード運用・管理、事務用品・印刷消耗品等のデータ管理・発注等 |
| 従業員数 | 193名うち障がい者128名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・働く意欲のある障がい者に対して積極的に雇用の場を創出し、提供するため | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | ・障がい者を直接現場で指導する従業員の情報共有の場として、毎月ジョブサポート会を開催している ・専門の講師を招いて座学だけではなく、現場の業務シーンを想定したケーススタディや、ロールプレイを取り入れた研修を行っている | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・従業員が成長できる仕組みや、お互いに協力し合える風土を作っていく ・グループ会社の障がい者雇用を支援していく | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

U社の概要

U社へのインタビュー調査は、2015年1月、U社企画総務部担当部長、同社営業企画担当部長、および同社営業担当社員から職場見学を含め、約3時間行った。U社は2004年7月に設立され、2005年4月から事業を開始した特例子会社である（表31）。

2015年1月現在、197名の障がい者を雇用しており、46%が肢体不自由者、20%が知的障がい者、18%が内部障がい者、7%が視覚障がい者、5%が精神障がい者、4%聴覚障がい者である。業務内容は、ウェブサイトのアクセシビリティ³⁴⁾診断、紙媒体資料の電子化、手漉き紙による卓上カレンダー等の作製、印刷・封入・封緘・発送、電話対応業務等であり、親会社の本業の枠を超えて、障がい者が就労できる業務を行っている。

同社は地域の職業安定所、就労移行支援事業所、特別支援学校などと連携し、通年採用を行っている。

同社の事業運営の基本的な考え方の一つである「障がい(者)サポート」に関しては、従業員全員が障がいの有無にかかわらず、他者をサポートできることはサポートすることとしている。障がいのある従業員同士も互いに障がいへの理解を深め、補い合える人間関係を築いている。その

第4章 事例分析

ため、同社では、サポートしてほしいことがあるときは、気づいてもらうのを待つという姿勢ではなく、自らが相手に伝えるようにしているという。

同社の特徴の一つに人事評価制度がある。同社では、社員資格制度を導入しており、行動評価と業績評価の両面から目標達成プロセスや目標の達成度合いを評価している。評価結果については、各部門の責任者が個別にフィードバックの面談を行い、従業員の納得を担保しているという。同社では、障がいのある従業員の業務内容の違いは考慮せず、絶対評価を踏まえて各部門のなかで相対評価を行い、その相対評価の結果を全社で集めて相対評価を実施している。最終的に、業績評価は月例給与と賞与の増減に反映させ、業績評価と行動評価を積み上げた総合評価は、昇格や昇進のほか、配置、能力開発に反映させている。

このように、同社は明確な社員資格制度に基づき、信賞必罰で人事評価を行うことで、従業員の評価結果に対する公平性を担保しているのである。

表31 U社の概要

| | | | |
|--------------------|--|---------------|--|
| 設立 | 2004年7月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、聴覚、視覚、内部、平衡機能） 知的障がい者 精神障がい者 |
| 所在地 | 関東 | | |
| 障害者雇用率 | 2.10% | 主な業務内容 | ウェブサイトのアクセシビリティ診断、紙媒体資料の電子化、手漉き紙による卓上カレンダー等の作製、印刷・封入・封緘・発送、電話対応業務等 |
| 従業員数 | 249名うち障がい者197名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・CSR活動の観点から障がい者雇用を推進していくため | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | <ul style="list-style-type: none"> ・視覚に障がいのある従業員のために、文字を白黒反転して表わし、識別しやすいようしている ・視覚や聴覚に障がいのある従業員が出席する会議では、要約筆記者や手話通訳者を交えて意見交換を行っている | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・従業員一人ひとりの障がい特性を理解し、それを強みとして活かすことができるさまざまな事業を展開していく | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

V社の概要

V社へのインタビュー調査は、2015年2月、V社人材開発部長および同社担当社員から職場見学を含め、約3時間行った。V社は1991年1月に設立され、2000年9月に認定を受けた特例子会社である（表32）。

設立当初は障がい者3名の雇用からスタートし、2015年2月現在、114名が働いている。内訳は、49%が精神障がい者、21%が肢体不自由者、16%が知的障がい者、8%が聴覚障がい者、4%が内部障がい者、2%が視覚障がい者である。業務内容は、名刺作成、データ入力、ホームページ作成、サーバー管理、印刷物全般の製作、ダイレクトメール発送、生命保険・損害保険代理店業務、障害者委託訓練等である。

同社は主に職業安定所を通じて、採用活動を行っている。採用は面接試験で判断しており、特

別支援学校の生徒以外の場合、実習による判断は行っていない。採用後は、嘱託社員としての雇用形態からスタートし、2年間フルタイムで勤務できれば、正社員になる。昇給は嘱託社員の段階から実施している。

同社の基本的な考え方は、就労は究極のリハビリであり、就労は障がいを軽減するというものである。4障害のピア・サポートの実践で、相乗効果が発揮されるという。具体的には、知的障がい者が、精神、身体、発達障がい者をサポートしているうちに、IQが上がってくる。発達障がい者が、身体、知的、精神障がい者をサポートしているうちに、少しずつコミュニケーション能力が向上してくる。精神障がい者が、知的、発達、身体障がい者をサポートしているうちに、薬の量が減ってくる。身体障がい者が、精神、知的、発達障がい者をサポートしているうちに、少しずつ運動能力が回復してくるという。そのため同社では、身体、知的、精神、発達障がい者を万遍なく採用し、すべての部署のメンバーを4障害で構成しているのである。

同社の特徴の一つは、カウンセリング室を設置している点である。働いているなかで生じるさまざまな悩みを相談できる体制を整えることで、主に精神障がい者の離職防止につなげることを目的としている。メンタル面のケアを行うカウンセラー3名が、複数ある事業所を1週間に2回の頻度で定期巡回している。また、精神に障がいのある従業員には、1日5～6時間の短時間勤務からスタートすることを推奨しており、1か月単位で変更できる仕組みになっている。コアタイムなしのフレックスタイム制を導入している。さらに、仕事を進めるうえで、チーム・ペア体制を確立している。急に体調が悪くなって早退したり、休んでしまったりした場合に、他の従業員が不足を補うことができるのである。別の従業員で同じケースが生じても他の従業員が不足を補うという協力体制を意識させることで、仕事に復帰しやすい職場風土が醸成されているという。

表32 V社の概要

| | | | |
|--------------------|--|---------------|--|
| 設立 | 1991年1月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、聴覚、視覚、内部） 知的障がい者 精神障がい者 発達障がい者 |
| 所在地 | 関東 | | |
| 障害者雇用率 | 2.20% | 主な業務内容 | 名刺作成、データ入力、ホームページ作成、サーバー管理、印刷物全般の製作、ダイレクトメール発送、生命保険・損害保険代理店業務、障害者委託訓練等 |
| 従業員数 | 125名うち障がい者114名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・親会社の従業員が交通事故に会い、車いすを使用しなければならなくなったが、会社に復帰し一生懸命仕事をしている姿を当時の社長が見て、車いすの従業員もパソコンを使えば健常者と同じ土俵で戦えると思ったことがきっかけ | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | ・コアタイムなしのフレックスタイム制を採用している ・障がい者が1つの業務を単独で行うのではなく、チームまたはペアで作業を行い、互いにフォローできるようにしている | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・精神障がいの特性に配慮した就業環境と社内整備および体制を整備し、安定就業の維持と雇用の拡大に取り組む | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

W社の概要

W社へのインタビュー調査は、2015年2月、W社社長から職場見学を含め、約3時間行った。W社は1999年2月に設立され、1999年4月から事業を開始した特例子会社である（表33）。

設立当初は障がい者10名の雇用からスタートし、2015年2月現在、47名が働いている。内訳は、91%が知的障がい者、6%が視覚障がい者、3%が肢体不自由者である。業務内容は、化粧品・サプリメント包装、化粧品サンプル結束、サプリメント製造補助、コンテナ清掃、ダイレクトメール発送、店舗用キャンペーン商材セット、社内メール便受配、喫茶室の運営補助等であり、グループ会社から仕事を受注している。

同社では、地域の職業安定所と連携し、定期採用を行っている。採用可否のポイントは、本人が働く意欲をどの程度強く持っているかであるという。

同社の毎朝の朝礼は、互いに握手をし、声かけをるところから始まる。手をつなぎ従業員の心構えを唱和することで、相手への思いやりが育まれ、組織への一体感が醸成されるという。また、同社では、就業前の時間を利用して勉強会を開いたり、健康状態や身だしなみ等を生活指導記録表に記入している。記録表は朝礼前に自己記入し、朝礼時には他の従業員と互いに確認し合い、終礼前に自己記入し発表している。一方、指導員（健常者）は日中に各従業員の記録表を確認し、調子の悪そうな従業員がいれば個別に声かけをして状況を把握し、必要な対応を行う。

同社が就労継続で重視していることは、業務とのマッチングである。同社では、各業務を遂行するために必要な資質と従業員の資質を20項目（遅刻・早退がない、清潔感、社会性、受容性、共感性、態度、抑制力、リーダーシップ、報告・連絡・相談、チャレンジ精神、理解力、傾聴力、責任感、集中力、自立性、巧緻性、正確性、体力、柔軟性・改善意識、挨拶）に分解しそれぞれ数値化し、2つの指標を合わせることで、マッチング評価を行っている。同社では、業務上必要となる資質を持ち合わせる従業員を重点的に配置するだけでなく、不足する資質の部分を重点的に育成することで、従業員が就労継続しやすい職場環境へとつなげている。このように同社では、業務とのマッチングを重視した施策をとることで、職場への定着を図っているのである。

表33 W社の概要

| | | | |
|--------------------|---|---------------|--|
| 設立 | 1999年2月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、視覚） 知的障がい者 |
| 所在地 | 関東 | | |
| 障害者雇用率 | 2.62% | 主な業務内容 | 化粧品・サプリメント包装、化粧品サンプル結束、サプリメント製造補助、コンテナ清掃、店舗用キャンペーン商材セット、社内メール便受配、喫茶室の運営補助等 |
| 従業員数 | 61名うち障がい者47名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | ・親会社の新規事業開発部が調査を実施した結果、知的障がい者は企業で働く機会が非常に少ない反面、就労を希望する人が大勢いることが分かり、「社会問題解決企業」を目指す当社が取り組むべき問題であるという経営判断から雇用を開始した | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | ・従業員の職場定着を図るため、地域就労援助センターと密接な連携をとり、従業員の個人的問題や、その他さまざまな相談に即対応できる体制をとっている | | |
| 今後の取り組み、計画 | ・社会的自立を目指している障がい者を一人でも多く雇用していく | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

X社の概要

X社へのインタビュー調査は、2015年2月、X社雇用支援室長から職場見学を含め、約3時間行った。X社は2007年4月に設立され、2007年9月に認定を受けた特例子会社である（表34）。

設立当初は知的障がい者5名の雇用からスタートし、2015年2月現在、70名が働いている。内訳は、79%が知的障がい者、11%が精神障がい者、9%が聴覚障がい者、1%が肢体不自由者である。

業務内容は、事務・軽作業の業務請負（メール配達、ボールペンの組立、紙袋の製造、工業部品の仕分・検品等）、介護施設の清掃、オリジナルハーブ&ティの製造販売、菓子等の販売等である。同社では、親会社からの受注割合を徐々に減らし、独自の事業展開を進めている。

同社は地域の職業安定所や特別支援学校と連携し、定期採用を行っている。採用時の条件は、一人で生活が自立できていること、自力で通勤できること、身だしなみができること、同社で働きたいことであり、パソコンのスキル等は求めているという。

同社の特徴の一つは、能力開発制度を設けている点である。「リーダー&サブリーダー制度」は、決められた業務の範疇でメンバーを直接指導できた障がいのある従業員を対象として登用することにより、責任ある職務に就くことを目指している。現在、リーダーは精神障がいのある従業員2名と、知的障がいのある従業員1名が担当しており、サブリーダーは知的障がいのある従業員2名と、精神障がいのある従業員1名が担当しているという。リーダーとサブリーダーには、任命書の辞令が交付され、責任者手当が支給される。

また、同社では、各業務のスペシャリストを目指す「マイスター制度」を導入している。具体的には、技術が卓越した従業員がより上位レベルの業務に挑戦し訓練を行い、訓練後は社内審査により、8種類の業務でマイスターを認定、授与するというものである。事業所長が推薦し、マイスター審議委員会で審査基準に照らして審査を行い、最終的にマイスターが選ばれる。1業務ごとに1人のマイスターの認定となり、現在のマイスターは4名であるという。マイスター認定者には、認定証と半期ごとに報奨金が支給される。

このように、リーダー&サブリーダー制度の導入が従業員の仕事に対する責任とやりがいを醸成し、実績に応じた社内資格認定制度によるスキルアップが、社内プロフェッショナル意識の自覚と向上心をもたらしているのである。このような能力開発制度に基づいて人材育成が行われていることから、同社の従業員はチャレンジ精神が高いという。

表34 X社の概要

| | | | |
|--------------------|--|---------------|---|
| 設立 | 2007年4月 | 雇用する障がい者の障害種別 | 身体障がい者（肢体、聴覚） 知的障がい者 精神障がい者 |
| 所在地 | 関東 | | |
| 障害者雇用率 | 非公表 | 主な業務内容 | メール配達、ボールペン組立、紙袋製造、工業部品仕分・検品等事務・軽作業の業務請負、介護施設清掃、オリジナルハーブ&ティ製造販売、菓子等の販売等 |
| 従業員数 | 88名うち障がい者70名 | | |
| 障がい者雇用のきっかけ、経緯、目的 | <ul style="list-style-type: none"> ・親会社は製造業を中心とした派遣、請負を行う企業であり、顧客先の業務が多く、障がい者の雇用に苦慮していたため | | |
| 障がい者雇用のために配慮していること | <ul style="list-style-type: none"> ・障がいのある従業員が自分の能力を伸ばすために、年度初めに全員が「前進目標」を設定し、自分のロッカーに貼り付けている ・指導を担う従業員は、障がいのある従業員に指導的な立場に関わるのではなく、思いやりの気持ちを第一にして、チャレンジ姿勢を尊重している | | |
| 今後の取り組み、計画 | <ul style="list-style-type: none"> ・数多くの独自の事業展開を進め、親会社の受注割合を徐々に下げ、独立採算を目指していく ・今後も積極的に見学や実習を受け入れていく | | |

注) 障害者雇用率は、特例子会社をもつ親会社と関係する子会社を含めた企業グループ全体の雇用率であり、2014年6月1日現在のものである。従業員数は、インタビュー・データ収集時の人数である。

出所 筆者作成。

第5章 分析結果と考察

第1節 採用時

(1) 採用ルート

上記のそれぞれのケースを見ると、いくつかの特徴的な点が見られる。それは以下のとおりである。

まず、採用ルートに関しては、職業安定所のような公的機関を利用する場合と、特別支援学校や就労移行支援事業所などのネットワークを活用する場合とがある。企業によっては併用することもある。この採用時にもっとも注目すべき点は、正式な採用前に実習期間を設けて、適性を判断すると同時に、本人とも話し合いながら双方合意のもとに採用が行われることである。さらに、場合によってはC社のように、1週間ごとにジョブ・ローテーションを行い、適性を判断することまで行われている。

これは、一種の現実的な職務の事前説明（Realistic Job Preview；以下R J P）と位置づけることができる。R J Pとは、企業の採用やオリエンテーションの段階で、ポジティブな面だけでなく、ネガティブな部分までも含めた、現実的な企業の姿を入職希望者に伝えることである。

このようなR J Pの効果として、以下のようなものがあると言われている（Wanous, 1978）。

- ①応募者が企業に抱く期待が現実的なものになる。過大な期待を抱かないため、入社後、期待を裏切られるということが少ない。
- ②ネガティブな面を見たうえで入社したということが、選択の自己責任感を醸成し、企業への帰属意識を高める。
- ③企業と人材のフィットが高まるため、企業と肌が合わなくて辞めるという可能性が減る。
- ④企業の真の価値は何かについての理解が深まり、本人がそれに歩調をあわせていくプロセスが職場定着にプラスに働く。
- ⑤企業での仕事への自信が、入社前にあらかじめ把握できるため、それが良い方向に働くと職場定着に寄与する。
- ⑥R J Pは入社後の職務満足にプラスに働き、離職の意志にマイナスに作用する。

障がい者雇用においてこのようなR J Pが用いられることで、上記のような効果が期待できる。これにより、入職者はある程度自信を持って、業務の達成に向かうことができる。これは、期待理論の枠組みでいえば、（努力→業績）期待を向上させることにつながる。さらに、達成そのものにも内発的動機づけ³⁵⁾の意味がある。つまり、達成することが仕事の喜びとなるのである。これは達成動機³⁶⁾と呼ばれるもので、期待理論の枠組みで解釈すると、報酬の有意性を向上させる機能を持つのである。

(2) 基本方針

採用時の基本方針に関しては、「障がいの種別に関わらず、すべての従業員が同一に扱われる」という考え方が多くの企業に共通している。この基本方針は、評価や処遇方針の際に差別的取り扱いを行わないということにつながる。これにより、結果を出すことで評価を得られるとい

う風土を醸成することができる。

しかし、それ以上に大切なことがある。それは仕事の内容も処遇方針も障がいの種別による違いはないという考え方の前提にある、「多様な従業員それぞれに適した職場環境を提供するという基本方針」である。違いがないということは、入社後の訓練や技能評価などについて特別な基準を設けないことである。その前提には、職場にはさまざまな人が存在し、その多様性を認めたくてそれぞれに適したハンディの解消を職場の中にビルトインしているのである。これは、多様な従業員が対等で自律的な関係にあるということを示しており、ある特定の従業員層とその他の従業員層との間に上下関係が存在していないことを意味する。その結果、個々の従業員は自律的に行動することが可能となり、それが仕事意欲の創出や、職場定着を促しているのである。

第2節 入社時・入社後

(1) 敏速な職場適応支援

入社直後の対応として特筆すべき点は、できるだけ早く職場適応させるという点である。「そのうち慣れる」という従業員側にすべてを委ねる発想ではなく、現状のなかで少しでも早く適応できるよう環境を整備するという発想が強い。その具体例として、個別にきめ細かい話し合いを本人と行う（E社）、徐々により複雑な作業を要するラインを経験させる（G社）、個別に声かけをして状況を把握し、必要な対応を行う（W社）などがある。

このような施策によって、従業員の早期適応が達成されれば、離職率の低下はもちろん適応によって、自らの達成感や有能感を刺激しやすくなり、つぎの仕事に対する積極的態度を醸成することにもなる。また、多くの企業が仕事の理解が進まない従業員に対しては、理解を急がせるのではなく、時間がかかっても理解を進める方針をあわせ持っている。具体的には、できないことを押しつけることはせず、能力に適した作業をしてもらうことを重視している。これにより、職務従事が過度な重荷にならないよう努めているのである。

伝統的な日本企業の特徴として、同質的な従業員層の存在があげられる。そのような組織では、組織側が従業員の適応問題を考える必要はなく、入職した従業員が自ら組織に同質化しなければならない。ところが、性別、年齢、国籍、人種をはじめ多様な従業員を前提とした企業では、そのような発想に基づいた管理は通用しない。企業は多様な従業員に合わせたきめ細かい対応を行うことが当然であり、それによって活力を維持しているのである。今回、ケースでとりあげた各企業に見られる上述の対応策は、ダイバーシティ³⁷⁾を前提としたマネジメントであると位置づけられる。

(2) タテとヨコのコミュニケーション

入社後しばらくしてからの対応にも特徴がある。第1にあげられるのは、タテとヨコの積極的なコミュニケーションである。ヨコのコミュニケーションとは、障がい者同士や障がい者と健常者といった、従業員同士のコミュニケーションの活発化のことである。たとえば、A社では、誕生日には従業員一人ずつ30分程度の時間をかけて面談を行ったり、月1回職場懇談会を実施したりするなど、精神的な壁を取り払うことを進めていた。また、B社やG社のように健常者と共同で職務配置を行う企業も存在した。C社では、社長自らが巡回管理を積極的に行っていた。その他の企業でも、職場の指導者や雇用管理者に対して企業在籍型職場適応援助者の資格取得を義務

づけるなど、積極的に関与し相談に乗ることを推進している。

これらの施策は、障がい者の精神的孤立を防止することに寄与しているだけでなく、相談しやすい環境を醸成している。その結果、職務上の問題が発生したときに、直ちにその解決に向かう可能性が高まる。これによって、(努力→業績)期待が向上する。また、健常者の立場から見た場合、相手の立場に立った職場理解が浸透し、さまざまな改善活動が起こるようになる。これは、障がい者が定着しやすい職場環境の整備に寄与していると言える。

(3) 自律性確保を意識した職場運営

入社後しばらくしてからの対応として第2にあげられるのが、自律性確保を意識した職場運営である。多くの企業では問題解決などの際、最初から最後まで「教える」のではなく、「相談に乗る」「最小限のアドバイスをする」というスタンスをとっている。D社、I社、P社、R社、X社は、各チームで障がい者にリーダーを担当させ、チームごとにまとまって自律的に働き、問題が出たら最小限のアドバイス以外はチームによるミーティングで解決を図ることを徹底している。このような施策は、仕事を「させられている」のではなく、「自らがしている」という自律的感覚を促す効果がある。その結果、仕事の遂行そのものを一つの報酬と感じる内発的動機づけ効果が期待できるのである。この内発的動機づけは、報酬の魅力度(誘意性)を高める効果があるとされている(Lawler III, 1971)。

(4) 評価

昇給・昇格などに関する評価や異動についても、障がいのある従業員用の特別な基準は設けていないという共通点が存在した。これは、先にあげた基本方針を踏襲するものであり、これによって、「公正に扱われている」という意識が高まり、(業績→報酬)期待を強化することになる。ここで注意しなければならないのは、特別な基準はなくとも、ハンディが不公平につながらないよう、技能講習などの際には機会の公平を確保し、そのうえで評価をするという姿勢を徹底していることである。公正な評価は、機会の公平性を確保したうえで成り立つという基本方針が存在してはじめて、(業績→報酬)期待の強化につながるのである。

(5) 全体的なフォローアップ

職場定着にとって重要なものとして、職場での業務指導以外のフォローアップがあげられる。各社で推進している管理職の企業在籍型職場適応援助者の資格取得をはじめとした、すべての企業で行っているコミュニケーションの活発化は、業務指導のみを目的として行われているわけではない。コミュニケーションの活発化は、相互理解を促す。これにより、健常者では認識しづらいさまざまな苦情や要望を理解し、その重要性を認識し対応策をうつという、フォローアップ体制の構築にも寄与しているのである。生活相談などにおいて、障害者就業・生活支援センターの就労支援員を招聘したり(G社)、ストレスチェックを行い、個別の健康アドバイスや産業医の健康相談を実施したりする(B社)といったこともその一例である。このようなフォローアップ体制の構築は、職場定着に有効なものであると言える。

第3節 考察

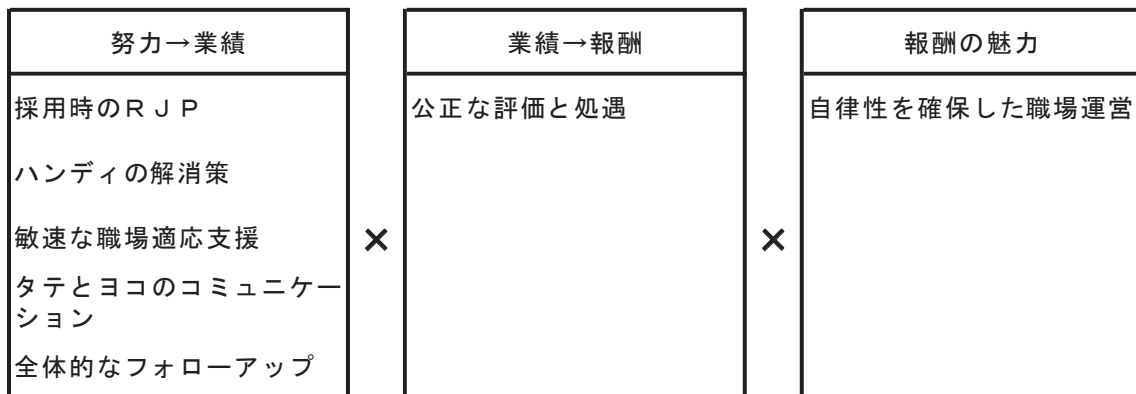
図4は、分析結果を期待理論の定式に当てはめたものである。以下では、これをもとに考察を行う。

採用時におけるR J Pや入職後のハンディ解消策、職場適応支援策などは、職場適応を早めるという効果を持っている。これは、従業員の努力が業績に結びつく確率を高めることになる。双方のコミュニケーションの活発化や全体的なフォローアップ体制の整備は、障がいのある従業員側からの職場適応を促すだけでなく、受け入れ組織側の障がいのある従業員に対する理解促進という意味で、受け入れ組織側からの積極的な適応と捉えられる。このような施策も、努力が業績に結びつく確率を高めることになるであろう。

このようにして達成された業績を、公正な評価を行うこと、その評価に見合った処遇を行うことという2点を実施することで、業績が報酬に結びつく確率を高めることになる。それが、特別な基準はないがハンディが不公平につながらないように設計・運用される人事評価制度である。

また、仕事自体を強制されて行うものではなく、自らが主体的に取り組んで行うものと認知できるようにする自律的な職場運営が行われる。これにより、結果的に仕事そのものを魅力あるものと捉え、その内発的報酬効果を高めることで、職務従事を金銭的報酬や社会参加の場以上のものと位置づけことができる。

これらの施策は、それぞれの主観確率を高めることで、全体の期待確率を高め、モチベーションが向上することになるのである。



出所 福間 (2015), p. 18より一部修正。

図4 分析結果の期待フロー

結章 結論と今後の課題

第1節 発見事実の要約

特例子会社では、通常の労働者と比べて労働能力が劣るとみなされることの多い障がい者を雇用しながら採算をとるため、以下のような雇用および職場運営上の工夫を凝らしている。

第1に、採用面での工夫である。採用にあたっては、事前の実習を行い、個々の障がい者の特性や能力などを十分見極め、採用候補者の中から自社の業務に合う障がい者を選抜している。

第2に、職場適応支援での工夫である。特例子会社の多くは、仕事の理解が進まない従業員に対して、理解を急がせるのではなく、時間がかかっても理解を進める方針を取っている。できないことを押しつけることはせず、能力に適した作業をしてもらうことを重視することで、仕事が過度な負担にならないよう努めている。

第3に、自律性を確保した職場運営である。障がい者同士のチームワークがとれるよう、各自の働く上で不足している能力が相互に補完され、成果が最大になるようにしている。具体的には、障がい者個人の能力や障がい特性を見極めた上で、各部門のメンバーを編成している。さらに、知的障がい者には、何らかのサポートが必要となるため、チーム内に判断業務のできる従業員（高齢健常者、身体障がい者等）を置き、人間関係や業務上のトラブル防止、品質確認にあたらせている。

第4に、公正な評価と処遇である。今回訪問した特例子会社の中には、個々の障がい者に対して具体的な目標を設定し、定期的な面談を行い、着実に成果を上げているケースがあった。このような特例子会社では、評価やそれに基づく賞与査定および昇格も明確に行われており、障がい者のモチベーションの向上に寄与していると考えられる。

特例子会社で働く障がい者の平均年収は、「150万円以上300万円未満（117社；60.3%）」が最も多く、次いで「150万円未満（49社；25.3%）」、「300万円以上400万円未満（23社；11.9%）」、「400万円以上500万円未満（3社；1.5%）」となっている（高齢・障害・求職者雇用支援機構, 2012）。また、常用雇用者5人以上を雇用する企業を対象に行った調査によると、1か月の平均賃金（超過勤務手当を除く所定内給与額）は、身体障がい者21万1千円、知的障がい者10万6千円、精神障がい者15万4千円となっている（厚生労働省, 2015a）。

特例子会社で働く障がい者の賃金は、親会社の従業員と比べると低いと言えるであろう。しかし、今回調査した特例子会社は、いずれも最低労働賃金以上の金額を支給しており、従業員から不満は出ていないという回答が多かった³⁸⁾。

第2節 研究課題に対する検証結果

序章で提示した研究課題に対する検証結果は、次のとおりである。

第1に、特例子会社は、単に親会社の法定雇用率達成に寄与しているだけでなく、CSR (Corporate Social Responsibility)³⁹⁾やノーマライゼーションの推進に貢献したり、親会社および

グループ会社の業務効率化のきっかけになったりしている。しかしながら、自社の売上だけで収支の黒字化を達成している特例子会社は非常に少ない。今回調査した特例子会社では、親会社およびグループ会社からの受託業務が約9割であり、収入に対する割合も8割以上であった。

第2に、障がい者雇用のノウハウは、特例子会社によって多少の相違はあるものの、基本的には共通した要素が多い。具体的には、以下の5つである。

1つ目は、障がい者に就労可能な業務が安定して確保されていることである。2つ目は、経営者はもとより、職場の十分な理解とサポート体制が得られていることである。今回訪問した特例子会社は、障がいのある人の雇用を考える際には、仕事を彼（彼女）らに合わせるのではなく、彼（彼女）らに合った仕事を見つけるという視点が共通していた。3つ目は、会社外の生活面の支援は、地域の支援機関と連携してサポートを行っていることである。4つ目は、障がい者個人個人の適性や状況に配慮し、人材育成を行っていることである。5つ目は、障がい者を特別扱いすることはないが、合理的な配慮を提供していることである。今回訪問した特例子会社は、障がいによる不便さや、仕事のしづらさを軽減するための工夫をすることで、障がいのある従業員の戦力化に成功していた。

一方、今回インタビュー調査を行った企業間の主な相違点は、特例子会社の設置経過年数、業務領域の違い、障がいのある従業員の障害種別や年齢構成などにより発生していると考えられる。

第3に、このようなノウハウの一般化可能性についてである。特例子会社と他の民間企業との大きな違いは、会社の設立目的と存在意義である。特例子会社の場合、設立のねらいは、法定雇用率の達成（法令順守）にある。特例子会社独自の使命は、重度の障がい者を従業員として採用し、一人ひとりが持つ障がい特性に配慮しながら、従業員の能力を最大限に発揮するような職域を確保することであるとされる（秦, 2006）。そのため、特例子会社は、障がい者を安定的に雇用するための施策が他の民間企業よりも取りやすい。また、特例子会社は、採用、配置、異動、チーム編成、人材育成、サポート体制等の施策が有機的に機能している。これは、特例子会社に対する親会社の前向きな姿勢が、特例子会社のきめ細かな取り組みをバックアップしているからであると考えられる。

しかしながら、上述した障がい者の特性を踏まえた雇用管理や職場支援体制のノウハウについては、特例子会社を持たない企業にも援用できるであろう。なぜなら、ここで行われていた施策は、決して特別なものでも、膨大なコストがかかるものではなく、むしろ受け入れ側の意識や理解といった主体性次第でコントロール可能なものだからである。

改正障害者雇用促進法の施行に伴い、2016年4月より、企業は表35のような対応が新たに求められることになった。このような制度面の変化により、事業者の対応が進むことが予想される。

表35 障害者雇用促進法の主な改正内容

| 改正点 | 事業主に求められる内容 |
|----------------------|---|
| 雇用の分野での障がい者差別の禁止 | 募集、採用、賃金、配置、昇進、教育訓練など、雇用に関するあらゆる局面で、障がい者であることを理由として、不当な差別的取扱いを行うこと、不利な条件を設けること、障がいのない人を優先することなどが禁止される。 |
| 雇用の分野での合理的配慮の提供義務 | 募集、採用時に障がい者と障がい者でない人との均等な機会を確保するための措置、採用後は障がい者と障がい者でない人との均等な待遇の確保、障がい者の能力の有効な発揮の支障となっている事情を改善するための措置が求められる。なお、これらの配慮を行うために費用などが過重な負担となる場合、配慮を行うことは必須ではない。 |
| 相談体制の整備、苦情処理・紛争解決の援助 | 差別的扱いや合理的配慮について、事業主が相談窓口の設置などの体制を整備し、障がい者からの苦情を自主的に解決することが努力義務とされる。 |

出所 厚生労働省「障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律の概要」に基づき筆者作成。

第3節 今後の障がい者雇用施策のあり方

これまでの検討をふまえ、今後の障がい者雇用施策のあり方について、5点提言する。

第1に、障害者雇用納付金の増額である。現在、障害者雇用率（2.0%）未達成の事業主は、法定雇用障害者数に不足する障がい者数に応じて、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こととされている。不足する障がい者1人につき年間60万円であれば、納付金を支払うほうが雇用者は経営効率がよいと考えるかもしれない。そこで、納付金の金額を3倍の1人につき月額15万円にすることを提案したい。この場合、障害者雇用率未達成の事業主は、不足する障がい者1人につき年間180万円を納付金として納めなければならなくなる。納付金として年間180万円支払うのであれば、障がい者を雇用するための人件費として使用するほうが有効であると考えられるようになるであろう。

第2に、障がい者雇用状況の情報公開である。障がい者の雇用に関する事業主の社会連帯責任の円滑な実現を図る観点から、事業主の共同拠出による障害者雇用納付金制度が設けられている。高齢・障害・求職者雇用支援機構は、事業主から障害者雇用納付金を徴収するとともに、この納付金を財源として、障害者雇用調整金、報奨金、在宅就業障害者特例調整金、在宅就業障害者特例報奨金の支給を行っている。各種助成の具体的な内容は、以下のとおりである。

障害者雇用調整金については、常時雇用している労働者数が100人を超える事業主で、障害者雇用率（2.0%）を超えて障がい者を雇用している場合、その超えて雇用している障がい者数に応じて1人につき月額2万7千円が支給される。

報奨金については、常時雇用している労働者数が100人以下の事業主で、各月の雇用障がい者数の年間合計数が一定数（各月の常時雇用している労働者数の4%の年間合計数または72人のいずれか多い数）を超えて障がい者を雇用している場合、その一定数を超えて雇用している障がい者の人数に2万1千円を乗じて得た額が支給される。

在宅就業障害者特例調整金については、障害者雇用納付金申告もしくは障害者雇用調整金申請事業主であって、前年度に在宅就業障害者または在宅就業支援団体⁴⁰⁾に対し仕事を発注し、業務の対価を支払った場合は、「調整額（2万1千円）」に「事業主が当該年度に支払った在宅就業障

■ 結章 結論と今後の課題

害者への支払い総額を評価額（35万円）で除して得た数」を乗じて得た額が支給される⁴¹⁾。

在宅就業障害者特例報奨金については、報奨金申請事業主であって、前年度に在宅就業障害者または在宅就業支援団体に対し仕事を発注し、業務の対価を支払った場合は、「報奨額（1万7千円）」に「事業主が当該年度に支払った在宅就業障害者への支払い総額を評価額（35万円）で除して得た数」を乗じて得た額が支給される。

一方、民間企業については、障害者雇用促進法第47条に基づき、障がい者雇入れ計画の適正実施勧告に従わず、障がい者の雇用状況に改善が見られない場合、企業名を公表することができることとなっている。

そこで、国が毎年、障害者雇用納付金制度対象事業主から1年間に雇用した障がい者数、受領した障害者雇用調整金、報奨金、在宅就業障害者特例調整金、在宅就業障害者特例報奨金、および障害者雇用率未達成の際の納付金の記録を入手し、ホームページで情報公開することを提案したい。情報公開が進み、障害者雇用率の改善につながることを期待できよう。

第3に、障がい者雇用に関する新たな成果指標についてである。現在、民間企業の多くは、CSRの成果指標として、障害者雇用率の実績値（＝実雇用率）をあげるのが一般的となっている。法定雇用率を遵守することは、企業の責務である。しかし、特例子会社で雇用する障がい者の人数が多ければ多いほどよいというわけではない。今回調査した特例子会社では、現在の業務範囲内で雇用人数を増やすには限界があり、雇用を拡大するには新しい事業を開拓する必要があるというところが多かった。

特例子会社を対象に障がい者の離職・定着状況を調査した結果によると、離職発生率は年平均4.13%（最高57%、最低0%）であることが示されている（高齢・障害・求職者雇用支援機構, 2012）。平成25年度障害者雇用実態調査によると、知的障がい者の職場に対する要望事項については、「今の仕事を続けたい」（52.3%）が最も多くなっている（厚生労働省, 2014b）。

今回調査した特例子会社で働いている障がい者の多くは、現在の職場で仕事を継続することを望んでいた。したがって、今後は採用面だけでなく、定着面に着目する必要があると考えられる。たとえば、障害者雇用率だけでなく、設立年数を考慮した雇用継続率を成果指標として導入することがあげられる。ただし、雇用継続率を成果指標として取り入れる際には、障害種別の割合、とくに精神障がい者の割合を考慮する必要があるだろう。なぜなら、障がい者の平均勤続年数は、身体障がい者10年、知的障がい者7年9か月、精神障がい者4年3か月となっているからである（厚生労働省, 2014a）。

第4に、福祉的就労と一般就労との間の移行についてである。今回調査した特例子会社のうち、設立年数10年以上の企業は、加齢に伴う変化を課題として指摘するところが多かった。加齢に伴う変化への対応としては、軽作業等対応可能な作業への変更、勤務時間の短縮、補助具の活用による作業の軽減などであった。また退職後、地域生活に移行するという観点から、地域の支援機関との連携もあげられていた。したがって、今後は加齢により退職した障がい者の福祉的就労（就労継続支援A型・B型事業所等）への円滑な移行が課題となってくると考えられる。岩田（2011）は、障がい者本人の希望を無視した強制にならないことを前提に、就労能力の向上や低下に応じて、障がい者が「施設内訓練」、「施設外訓練・施設外就労」「トライアル雇用・就業」、「就労継続支援A型事業」、「一般企業での就労」といった各形態間の移行がスムーズに実現できるような仕組みの必要性を指摘している。

一般就労から福祉的就労への移行を支援する際、中心的な役割を担う機関として、障害者就業・生活支援センターが考えられる。その理由は、障がい者本人と企業双方の状況を把握するこ

とが可能であり、また両者と利害関係にないので、公正・中立な立場から関わるができるからである。

第5に、特例子会社の機能についてである。今後目指す方向について、今回調査した特例子会社は、大きく2つに分けることができる。ひとつは、障がい者の職域を拡大し、雇用人数を増やしていくところである。もうひとつは、直接雇用するというよりはむしろ、親会社やグループ会社、あるいは地域の法定雇用率未達成企業に障がい者を雇用してもらうよう働きかけを行っていくところである。後者は、特例子会社として培ってきたノウハウを基に、コンサルティングを行うというものである。たとえば、障がい者を雇用している企業の現場を見学することにより、雇用のノウハウや問題点を学び、自組織の改善等に役立てたり、特例子会社の設立を計画している企業に対して、特例子会社の担当者や立ち上げに関与した者が、相談や支援を行ったりすることがあげられる。このような取り組みが各地で広がれば、法定雇用率未達成企業の割合低下につながると考えられる。

第4節 残された課題

最後に、今後の研究課題について述べておきたい。今後検討されるべき課題は、特例子会社以外の一般企業の現場を取り上げ、本研究の発見事実がそれらの現場においても同様に確認されるか否かについて追試を行うことである。モチベーション論の障がい者の職場への適用という新しい試みであったため、本研究で行われたケース・スタディは探索的なものであった。そこで今後は、本研究において明らかにされた採用時のRJP、敏速な職場適応支援、ハンディ解消策、タテとヨコのコミュニケーション、全体的なフォローアップ、公正な評価と処遇、自律性を確保した職場運営という施策が、一般企業の現場においても一般化されるものかについて検討する必要がある。本研究では、24の特例子会社をとりあげたが、そこには、業種、従業員規模、設立後の経過年数、親会社との関係等、いくつかのバイアスが考えられる。したがって、今後はそれらのバイアスを取り除くため、業種と従業員規模を考慮し、一般企業を対象に追試を行う。

また、ケースの蓄積が進めば、障がいのある従業員の就労継続が上手く行っている企業とそうでない企業に分類し、人的資源管理施策との関連性についても検討したい。そこから、本研究では実現することのできなかつた人的資源管理の組織成果（利益率、離職率など）への影響についても考察することが可能になる。さらに、ケースの蓄積によってまとまったサンプル数が確保できれば、質問紙調査法を用いて発見事実のさらなる普遍化や一般化をはかることができると考えられる。

- 1) 障害者雇用率制度とは、身体障がい者および知的障がい者について、一般労働者と同じ水準において常用労働者となり得る機会を与えることとし、常用労働者の数に対する割合（障害者雇用率）を設定し、事業主等に障害者雇用率達成義務を課すことにより、それを保障するものである。一般民間企業における雇用率は、以下の算定式による割合を基準として設定されている。

$$\text{障害者雇用率} = \frac{\text{身体障がい者および知的障がい者である常用労働者の数} + \text{失業している身体障がい者および知的障がい者の数}}{\text{常用労働者数} + \text{失業者数}}$$

なお、短時間労働者は、1人を0.5人としてカウントされ、重度身体障がい者および重度知的障がい者は1人を2人としてカウントされる。ただし、短時間の重度身体障がい者および重度知的障がい者は1人としてカウントされる。精神障がい者については、雇用義務の対象ではないが、各企業の実雇用率の算定時には障がい者数に算入することができる。

- 2) このうち、身体に障がいのある人の雇用者数は32万1千人、知的障がいのある人の雇用者数は9万8千人、精神障がいのある人の雇用者数は3万5千人となっている（厚生労働省, 2015a）。
- 3) 雇用施策対象者とは、18歳以上から65歳未満の在宅障がい者のことを指す。内訳は、身体障がい者約111万人、知的障がい者約40万人、精神障がい者約172万人（20歳から65歳未満）となっている（厚生労働省, 2013b）。
- 4) 合理的配慮（reasonable accommodation）とは、障がい者が他の者との平等を基礎としてすべての人権および基本的自由を享有し、または行使することを確保するための必要かつ適当な変更および調整であって、特定の場合において必要とされるものであり、かつ、均衡を失したまたは過度の負担を課さないものをいう（障害者の権利に関する条約第2条）。
- 5) ノーマライゼーション（normalization）とは、障がい者や高齢者など社会的に不利を負う人々を当然に包含するのが通常の世界であり、そのあるがままの姿で他の人々と同等の権利を享受できるようにするという考え方である（中央法規出版編集部, 2010）。
- 6) 自助具（Self-help devices）とは、身体の不自由な人が日常生活動作をより便利に、より容易にできるように工夫された道具のことを指す。
- 7) 障害者雇用促進法では、第2条で特に障がいの程度が重い場合を重度障がい者とする旨を定めている。身体障がいの場合は、重度身体障がいを規定した同法施行規則第1条の「別表第1」に掲げる者となっている。知的障がいの場合は、同法施行規則第1条の3にある知的障がい判定機関による知的障がいの程度が重いと判定された者となっている。なお、雇用の場合に限られるが、知的障がい者の重度判定に関しては、療育手張の判定とは別に、障害者職業センターにおいて職業能力判定を行い、認められた者は「職業重度」として実雇用率の算定上重度の扱いとなる。精神障がい者に関しては、精神保健福祉法では障害の程度を3段階に区分し、重度の概念があるにもかかわらず、障害者雇用促進法の規定では、身体および知的障がい者と異なり、「重度障がい」の扱いは行われていない（障害者雇用企業支援協会, 2014）。
- 8) 納付金とは、法定雇用障がい者数に達する人数を雇用できない会社が納めるものである。金額は会社の都合などの不足人数×5万円（月額）である。

- 9) 調整金とは、常時雇用する労働者が100人を超え、雇用障がい者数が法定雇用障がい者数を超えている事業主に対し、申請に基づき一人につき月額2万7千円支給されるものである。
- 10) 報奨金とは、常時雇用する労働者が100人以下で、雇用障がい者数が法定雇用障がい者数を超えている事業主に対し、申請に基づき一人につき月額2万1千円支給されるものである。
- 11) 障害者雇用促進法では、障がい者の雇用を促進するため、民間企業に対し、常時雇用する従業員の一定割合（法定雇用率、民間企業は2.0%）以上の障がい者の雇用を義務づけている。障がい者の雇用状況が一定の水準を満たしていない場合、厚生労働大臣が「障害者雇入れ計画」の作成命令（第46条第1項）や、計画の適正実施の勧告（第46条第6項）を行い、勧告に従わない場合は、企業名を公表できることになっている（第47条）。表36は、公表企業数の推移を示している。

表36 公表企業数の推移

(単位：社)

| 年度 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 企業数 | 2 | 1 | 4 | 7 | 6 | 3 | 0 | 0 | 8 | 0 |

出所 厚生労働省(2016b)。

- 12) 福祉的就労とは、福祉領域において障がい者の自立の支援等の目的で、雇用関係を持たずに働く状況を指す（障害者雇用企業支援協会, 2014）。その大部分は障害者総合支援法の就労継続支援事業の主にA型とB型が該当する。A型の事業所数は2,382か所（2015年10月1日現在）、利用実人員は40,771人（2015年9月現在）である。B型の事業所数は8,722か所（2015年10月1日現在）、利用実人員は173,585人（2015年9月現在）である（厚生労働省, 2015b）。
- 13) 就労継続支援A型事業の対象者は、就労機会の提供を通じ、生産活動にかかる知識および能力の向上を図ることにより、雇用契約に基づく就労が可能な65歳未満の障がい者である。通所により、雇用契約に基づく就労の機会を提供するとともに、一般就労に必要な知識、能力が高まった者について、一般就労への移行に向けて支援を行う。利用期間に制限はない。
- 14) 就労継続支援B型事業の対象者は、就労移行支援事業等を利用したが、一般企業等の雇用に結びつかない者や、一定年齢に達している者などであって、就労の機会等を通じ、生産活動にかかる知識および能力の向上や維持が期待される障がい者である。通所により、就労や生産活動の機会を提供（雇用契約は結ばない）するとともに、一般就労に必要な知識、能力が高まった者は、一般就労等への移行に向けて支援を行う。利用期間に制限はない。
- 15) 高齢・障害・求職者雇用支援機構は、1991年から「障害者雇用促進のための職場改善コンテスト」を行っている。2002年からは、「障害者雇用職場改善好事例募集」と事業名称を改め、テーマを絞った募集を行っている。
- 16) 厚生労働省は、9月の「障害者雇用支援月間」にあわせて、障がい者の職業的自立の意欲を喚起するとともに、障がい者の雇用に関する事業主の関心と理解を一層深めるため、毎年、「障害者雇用優良事業所等厚生労働大臣表彰」を行っている。また、同じく「障害者雇用支援月間」の啓発活動の一環として、高齢・障害・求職者雇用支援機構が主催する「障害者雇用支援月間ポスター原画」および「障害者雇用職場改善好事例」の応募作品のうち、特に優秀なものに対して、厚生労働大臣賞を毎年授与している。
- 17) アビオニクス（Avionics）とは、Aviation（航空）とElectronics（電子機器）を組み合わせた言葉であり、航空機に搭載する電子機器のことである。

注

- 18) 障害者職業生活相談員とは、障がいのある従業員から、職業生活全般に関する相談を受けたり、指導したりする従業員のことを指す。5人以上の障がいのある従業員が働いている事業所では、「障害者の雇用の促進等に関する法律」により、厚生労働省が定める資格を有する従業員のうちから障害者職業生活相談員を選任し、職業生活全般における相談・指導を行うよう義務づけられている。
- 19) 企業在籍型職場適応援助者とは、障がい者を雇用する企業に雇用されるジョブコーチのことを指す。高齢・障害・求職者雇用支援機構が実施する企業在籍型職場適応援助者養成研修、または厚生労働大臣が定める企業在籍型職場適応援助者養成研修を修了した者であって、相当程度の経験および能力を有すると機構が認める者が担当する。なお、障がい者の就労支援を行う社会福祉法人等に雇用されるジョブコーチは、訪問型職場適応援助者に該当する。
- 20) 就労移行支援事業所の対象者は、一般就労等を希望し、知識・能力の向上、実習、職場探し等を通じ、適性に合った職場への就労等が見込まれる障がい者（65歳未満の者）で、企業等への就労を希望する者である。一般就労等への移行に向けて、事業所内や企業における作業や実習、適性にあった職場探し、就労後の職場定着のための支援等を行う。利用者ごとに標準期間（24か月）内で利用期間を設定する。事業所数は2,858か所（2015年10月1日現在）、利用実人員は23,188人（2015年9月現在）である（厚生労働省, 2015b）。
- 21) 障害者就業・生活支援センターとは、障がい者の身近な地域において、就業面と生活面の一体的な相談および支援を行う機関である。2015年8月現在、全47都道府県に327のセンターが開設されている（厚生労働省, 2015c）。
- 22) 地域就労援助センターとは、就労支援が必要な障がい者等に対して、職業能力に応じた就労の場の確保と職場定着を支援するとともに、一般就労まで結びつかない障がい者等に対して、障がい福祉サービス事業所（就労移行支援事業所、就労継続支援A型事業所、就労継続支援B型事業所）への結びつきを支援する機関のことである。
- 23) 正式名称は「障害者の態様に応じた多様な委託訓練」である。2004年度から障がい者の職業訓練を充実し、雇用機会の拡大につなげる趣旨で、厚生労働省職業能力開発局が企画し、実施している。障がい者個人が職業能力を高めるための施策であるが、企業、社会福祉法人などに委託して行われるため、企業としてはその訓練に際して場所の提供、指導などを受託することで、雇用の候補者となり得る障がい者との接点が生まれる。対象となる障がい者は、以下の3つにすべて該当する者とされている。①身体、知的、精神それぞれの手帳保持者、または公的な判定書のある知的障がい者および主治医の意見書のある精神障がい者、発達障がい者、高次機能障がい者、難病者。②職業安定所に求職登録し、推薦を受けた者。③委託訓練を通じて、就労しようという意志のある者（障害者雇用企業支援協会, 2014）。
- 24) 1982年5月に職業能力促進法（旧・職業訓練法）に基づき、技能検定の職種としてビルクリーニング技能が加えられ、国家検定として認められた。ビルクリーニング技能検定合格者には、厚生労働大臣より合格証が交付され、技能士の称号が与えられる。ビルクリーニング技能検定は、ビルにおける環境衛生維持管理業務のうち、ビルの所有者から委託を受けて行うビルクリーニング作業について必要な技能を評価するものである。また、この資格は、「建築物における衛生的環境の確保に関する法律（通称：建築物衛生法）」の事業登録に必要な人的要件の一つである清掃作業監督者になるための必要資格となっている。
- 25) ソーシャル・スキル・トレーニング（Social Skills Training）は、1970年に米国カリフォルニア・オックスフォード精神保健センターにおいて、精神科医が「精神障がい者が地域で適

- 応して生活するために必要な情緒的表現や対人技術を教えるための技法」として開始して以来、精神障がい者の治療やリハビリテーションを推進していくために、効果的な方法であるとして広く認められている。日本では、精神医療の専門機関等において、「生活技能訓練」、「社会生活技能訓練」、「社会的スキル訓練」等の名称で実践されている（日本障害者雇用促進協会障害者職業総合センター職業センター，2007）。
- 26) DTP (desktop publishing) とは、パソコンなどのコンピュータを利用し、印刷物の企画・デザイン・版下作業などを行うことである。
 - 27) フラットベッドスキャナー (flat bed scanner) とは、コピー機のように原稿をガラス台に固定し、下から光を当てて読取装置を動かして画像を読み取るスキャナーのことである。
 - 28) 社会福祉士とは、社会福祉士及び介護福祉士法に基づき、国家試験に合格し厚生労働省大臣の免許を受けた者のことである。専門的知識および技術をもって、身体上もしくは精神上の障がいがあること、または環境上の理由により日常生活を営むのに支障がある者の福祉に関する相談に応じ、助言、指導、福祉サービスを提供する者または医師その他の保健医療サービスを提供する者その他の関係者との連携および調整その他の援助を行うことを業とする者である（中央法規出版編集部, 2010）。
 - 29) 精神保健福祉士とは、精神保健福祉法に基づく国家資格である。精神障がい者の保健および福祉に関する専門的知識と技術をもって、精神障がい者の社会復帰に関する相談に応じ、助言、指導、日常生活への適応のために必要な訓練その他の援助を行うことを業とする者で、精神保健福祉士登録簿に登録された者をいう（中央法規出版編集部, 2010）。
 - 30) 障害者就労支援センターとは、障がい者の一般企業への就労機会を広げ、就労後も安心して働き続けられるように、専任のコーディネーターが就労や生活に関する支援を行うとともに、障がい者の雇用を推進する企業の相談に応じる機関のことである。
 - 31) 障がい者は、身体障がい者（肢体、視覚、聴覚、内部）、知的障がい者、精神障がい者と、大きく三種類に分類され、それぞれの種類ごとに障害者手帳が交付されている。発行されると、さまざまな福祉サービスを受けることが可能になる（秦, 2013）。
 - 32) 「アビリンピック」(Abilympics) は、「アビリティ」(Ability) と「オリンピック」(Olympics) を合わせたものである。アビリンピックは、障がいのある人々が、日頃培った技能を互いに競い合うことにより、その職業能力の向上を図るとともに、企業や社会一般の人々に障がいのある人々に対する理解と認識を深めてもらい、その雇用の促進を図ることを目的として開催されている。原則として国際アビリンピックが開催される年度を除き、開催することとなっている。
 - 33) 障害者ワークフェアは、2002年から毎年開催されている。2013年度からは、アビリンピック（全国障害者技能競技大会）の一環として、事業主をはじめとする国民一般の障がい者の雇用および能力開発に関する理解と認識を深めることを目的に開催されている。
 - 34) アクセシビリティとは、情報やサービスといったソフトウェアが、どこまで広く多様な人々に利用可能であるかを表わす言葉である。特に、高齢者や障がい者などへの利用しやすさ、受け入れやすさをいう（秦, 2013）。
 - 35) 内発的動機づけ (intrinsic motivation) とは、外部的な報酬によってではなく、その人自身の関心による動機づけのことである（田尾, 1999）。
 - 36) 達成動機 (achievement motive) とは、より高い基準を掲げそれを成し遂げようとする動機で、もとはマレー (Murray, H. A.) が掲げた欲求リスト中の一項目である（吉田・大橋, 2010）。

注

- 37) ダイバーシティ (diversity) という言葉は、通常、「多様性」と翻訳され、企業においては、「人材と働き方の多様化」を意味する。ダイバーシティマネジメントとは、従業員のさまざまな「個性を基とした違い」を企業内に取り入れ、活用することにより、組織力を強化することである。
- 38) 会社から支払うべき給与とは別のものとして、障害年金がある。障害年金とは、制度や設備が整っていないために、障がいがあるとやむを得ずかかってしまう出費に対して、国が補助している年金のことである。障害年金には、等級などによって、障害基礎年金、障害厚生年金、障害手当金がある。障害基礎年金の支給額は、1級の障がい者の場合、975,125円（月額81,260円）、2級の障がい者の場合、781,000円（月額65,008円）となっている（2016年4月1日現在）。また、20歳前に傷病を負った人の障害基礎年金については、本人が保険料を納付していないことから、所得制限が設けられている。たとえば、1人世帯で扶養親族がない場合は、所得額が360万4千円を超えると、年金額の2分の1が支給停止となり、462万1千円を超えると、全額支給停止となる（日本年金機構, 2016）。
- 39) CSR (Corporate Social Responsibility) とは、経営の社会的責任のことである。企業が大規模化し社会的公器としての性格をもつようになると、そこでの経営行動は大きな社会的影響を及ぼすようになる。したがって、企業も市民社会の一員として、自らの経営行動については、社会に対して責任をもち、社会の健全なあり方と調和を図らなければならない（吉田・大橋, 2010）。
- 40) 在宅就業支援団体とは、在宅就業障害者の希望に応じた就業の機会を確保し、在宅就業障害者に対して組織的に提供すること、その他の在宅就業障害者に対する援助の業務を行う法人が申請し、厚生労働大臣が登録した法人のことを指す（厚生労働省, 2015b）。なお、在宅就業支援団体の登録要件は、以下の4つをすべて満たしていることとされている（厚生労働省, 2015d）。
- ①常時10人以上の在宅就業障害者に対して、次に掲げる業務のすべてを継続的に実施していること。
 - (ア)在宅就業障害者の希望に応じた就業の機会を確保し、および在宅就業障害者に対して組織的に提供すること。
 - (イ)在宅就業障害者に対して、その業務を適切に行うために必要な知識および技能を修得するための職業講習または情報提供を行うこと。
 - (ウ)在宅就業障害者に対して、その業務を適切に行うために必要な助言その他の援助を行うこと。
 - (エ)雇用による就業を希望する在宅就業障害者に対して、必要な助言その他の援助を行うこと。
 - ②従事経験者が実施業務を実施し、その人数が2人以上であること。
 - ③従事経験者2人以上のほか、専任の管理者（従事経験者である者に限る）が置かれていること。
 - ④実施業務を行うために必要な施設および設備を有すること。
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構によると、2015年10月24日現在、厚生労働省大臣の登録を受けている在宅就業支援団体は、以下の23団体である。
- NPO法人札幌チャレンジド、NPO法人PCNET、社会福祉法人埼玉福祉事業協会、NPO法人トライアングル西千葉、社会福祉法人東京コロニー、社会福祉法人武蔵野千川福祉

会、株式会社ディーソル、株式会社研進、社会福祉法人進和学園、社会福祉法人小田原支援センター、社会福祉法人すずらの会、社会福祉法人足柄緑の会、社会福祉法人山梨県障害者福祉協会、NPO法人バーチャル工房やまなし、NPO法人バーチャルメディア工房ぎふ、NPO法人福祉のまちづくり市民ネットワーク、NPO法人電気仕掛けの仕事人、社会福祉法人維雅幸育会、社会福祉法人大阪市障害者福祉・スポーツ協会・大阪市職業リハビリテーションセンター、社会福祉法人ヒューマンライツ福祉協会、NPO法人ネピオン、NPO法人在宅就労支援事業団、社会福祉法人恵俊会

- 41) 在宅就業障害者支援制度とは、自宅等において就業する障がい者に仕事を発注する企業に対して、障害者雇用納付金制度に基づいて、特例調整金・特例報奨金を支給する制度である(厚生労働省, 2015b)。在宅就業支援団体を介して在宅就業障害者に仕事を発注する場合も、制度の対象となる。在宅就業障害者とは、身体障がい者、知的障がい者または精神障がい者であって、自宅その他厚生労働省令で定める場所において物品の製造、役務の提供その他これらに類する業務を自ら行うもの(雇用されている者を除く)をいう(厚生労働省, 2015d)。この場合、障害者総合支援法第28条第22項に規定する訓練等給付費および特例訓練等給付費(これに類する給付を含む)の支給を受けている者も含まれる。「雇用されている者を除く」とは、在宅就業契約に係る事業主に雇用されている者のみならず、雇用契約により雇用されているすべての者を指す。ここで、身体障がい者、知的障がい者、および精神障がい者とは、それぞれ次のとおりである(厚生労働省, 2015d)。

ア「身体障がい者」とは、障がい者のうち、身体障害がある者をいう。具体的には、身体障害者障害程度等級表(身体障害者福祉法施行規則別表第5号)の1級から6級までに掲げる身体障害がある者および7級に掲げる障害が二以上重複している者、並びに、ぼうこうまたは直腸の機能の障害、小腸の機能の障害およびヒト免疫不全ウイルスによる免疫の機能の障害で永続し、かつ、日常生活が著しい制限を受ける程度であると認められるものをいう。

イ「知的障がい者」とは、障がい者のうち、知的障がいがある者であって、児童相談所、知的障害者福祉法(昭和35年法律第37号)第9条第4項に規定する知的障害者更生相談所、精神保健および精神障害者福祉に関する法律(昭和25年法律第123号)第6条第1項に規定する精神保健福祉センター、精神保健指定医または法第19条の障害者職業センターにより知的障がいがあると判定されたものをいう(則第1条の2)。

ウ「精神障がい者」とは、障がい者のうち、精神障がいがある者であって、精神障害者保健福祉手帳の交付を受けているものであり、かつ、症状が安定し就労が可能な状態にあるものをいう。

在宅就業障害者支援制度の対象となる場所は、次のアからエに掲げる場所である。

ア 自宅

在宅就業障害者が居住する住宅のほか、居住する住宅に近接する仕事場を含むものとする。

イ 障がい者が物品製造等業務(物品の製造、役務の提供その他これらに類する業務をいう)を実施するために必要な施設および設備を有する場所

(ア)在宅就業障害者に対して直接発注を行った事業主の事業所その他これに類する場所は除く。

(イ)ア)に関わらず、在宅就業支援団体を通じて在宅就業障害者に発注を行った場合について

注

ては、当該発注を行った事業主の事業所を含む。

(ウ)障がい者が専ら訓練を行うために必要な施設および設備を有する場所については、イに含まれない。

ウ 就労に必要な知識および能力の向上のために必要な訓練その他の便宜が供与される場所
具体的には、次の場所とする。

(ア)障害者総合支援法第5条第13項に規定する就労移行支援を行う事業所

(イ)障害者総合支援法第5条第14項に規定する就労継続支援（B型）を行う事業所のうち、次のいずれかに該当する事業所。

a 就労移行支援体制加算の対象となっていること。

b 利用者の平均工賃額が、2017年度末までに、都道府県の定める「工賃向上計画」の目標工賃の額を上回る額となることを目標とした「工賃向上計画」を策定するとともに、次のいずれかに該当すること。

(i) 就労継続支援（A型）を行う事業所への移行計画を策定していること。

(ii) 就労継続支援B型計画において、雇用への移行を目指す利用者がいると見込まれること。

(ウ)(イ)に規定するもののほか、障害者総合支援法第5条第25項に規定する地域活動支援センター（生産活動の機会の提供を行っている場合に限る）のうち、利用者の平均工賃額が、2017年度末までに、都道府県の定める「工賃向上計画」の目標工賃の額を上回る額となることを目標とした「工賃向上計画」を策定するとともに、次のいずれかに該当する事業所

a 就労継続支援（A型）を行う事業所への移行計画を策定していること。

b 利用者ごとの支援計画を策定しており、当該計画において、雇用への移行を目指す利用者がいると見込まれること。

エ 障害の種類および程度に応じて必要な職業準備訓練が行われる場所

オ その他イからエに類する場所

引用文献

- Adams, J.S. (1965) *Injustice in social exchange*, in Berkowitz(ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp.267-299, New York: Academic Press.
- 中央法規出版編集部編 (2010)『五訂 社会福祉用語辞典』中央法規出版.
- 福間隆康 (2015)「障がい者の雇用管理に関する予備的考察」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー』2015-20, pp.1-22.
- 秦政 (2006)『特例子会社設立マニュアル—光と影を検証する』UDジャパン.
- 秦政 (2013)『改訂版 障がい者雇用促進のための119番—この1冊で障がい者雇用のすべてがわかる』UDジャパン.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, World Publishing (北野利信訳『仕事と人間性—動機づけ—衛生理論の新展開』東洋経済新報社, 1968年).
- Hull, C.L. (1943) *Principles of Behavior*, New York: Appleton Century (能見義博・岡本栄一訳『行動の原理』誠信書房, 1960年).
- 猪瀬桂二 (2007)「障害者雇用と職務設計—知的障害者を多数雇用する特例子会社3社の事例を中心に」小池和男監修, 奥西好夫編『雇用形態の多様化と人材開発』ナカニシヤ出版, 第2章, pp.67-108.
- 岩田克彦 (2011)「障害者就労で福祉政策と労働政策の一体的展開をいかに実現するか」松井亮輔・岩田克彦編『障害者の福祉的就労の現状と展望—働く権利と機会の拡大に向けて』中央法規出版, 第2編第6章, pp.303-326.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2012)『多様化する特例子会社の経営・雇用管理の現状及び課題の把握・分析に関する調査』平成23年度障害者職域拡大等調査報告書No. 1.
- 厚生労働省 (2006)『平成18年障害者雇用状況の集計結果』厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部障害者雇用対策課.
- 厚生労働省 (2007)『平成19年障害者雇用状況の集計結果』厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部障害者雇用対策課.
- 厚生労働省 (2008)『平成20年障害者雇用状況の集計結果』厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部障害者雇用対策課.
- 厚生労働省 (2009)『平成21年障害者雇用状況の集計結果』厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部障害者雇用対策課.
- 厚生労働省 (2010)『平成22年障害者雇用状況の集計結果』厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部障害者雇用対策課.
- 厚生労働省 (2011)『平成23年障害者雇用状況の集計結果』厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部障害者雇用対策課.
- 厚生労働省 (2012)『平成24年障害者雇用状況の集計結果』厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部障害者雇用対策課.
- 厚生労働省 (2013a)『平成25年障害者雇用状況の集計結果』厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部障害者雇用対策課.
- 厚生労働省 (2013b)『最近の障害者雇用の現状と課題』厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部障害者雇用対策課.

引用文献

- 厚生労働省（2014a）『平成25年度障害者雇用実態調査結果』厚生労働省職業安定局雇用開発部障害者雇用対策課地域就労支援室。
- 厚生労働省（2014b）『平成26年障害者雇用状況の集計結果』厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部障害者雇用対策課。
- 厚生労働省（2015a）『平成27年障害者雇用状況の集計結果』厚生労働省職業安定局雇用開発部障害者雇用対策課。
- 厚生労働省（2015b）『平成26年社会福祉施設等調査の概況』厚生労働省大臣官房統計情報部人口動態・保健社会統計課社会統計室。
- 厚生労働省（2015c）『平成27年度障害者就業・生活支援センター一覧』。
- 厚生労働省（2015d）『在宅就業支援団体関係業務取扱要領』厚生労働省職業安定局雇用開発部。
- 厚生労働省（2016a）『平成27年度障害者の職業紹介状況等』厚生労働省職業安定局雇用開発部障害者雇用対策課。
- 厚生労働省（2016b）『平成27年度障害者の雇用状況に関する企業名公表』厚生労働省職業安定局雇用開発部障害者雇用対策課。
- Lawler III, E.E. (1971) *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill (安藤瑞夫訳『給与と組織効率』ダイヤモンド社, 1972年)。
- Maslow, A.H. (1970) *Motivation and Personality, 2nd ed.*, Harper & Row (小口忠彦訳『改訂新版 人間性の心理学』産業能率大学出版部, 1987年)。
- Maslow, A.H. (1998) *Maslow on Management*, John-Wiley (金井壽宏監訳・大川修二訳『完全なる経営』日本経済新聞社, 2001年)。
- 益田圭（2001）「オリジナル・データ（一次データ）の収集：Ⅱ 参与観察」田尾雅夫・若林直樹編『組織調査ガイドブック』有斐閣, pp.143-155。
- 文部科学省（2006）『特別支援教育資料（平成17年度）』文部科学省初等中等教育局特別支援教育課。
- 文部科学省（2007）『特別支援教育資料（平成18年度）』文部科学省初等中等教育局特別支援教育課。
- 文部科学省（2008）『特別支援教育資料（平成19年度）』文部科学省初等中等教育局特別支援教育課。
- 文部科学省（2009）『特別支援教育資料（平成20年度）』文部科学省初等中等教育局特別支援教育課。
- 文部科学省（2010）『特別支援教育資料（平成21年度）』文部科学省初等中等教育局特別支援教育課。
- 文部科学省（2011）『特別支援教育資料（平成22年度）』文部科学省初等中等教育局特別支援教育課。
- 文部科学省（2012）『特別支援教育資料（平成23年度）』文部科学省初等中等教育局特別支援教育課。
- 文部科学省（2013）『特別支援教育資料（平成24年度）』文部科学省初等中等教育局特別支援教育課。
- 文部科学省（2014）『特別支援教育資料（平成25年度）』文部科学省初等中等教育局特別支援教育課。
- 文部科学省（2015）『特別支援教育資料（平成26年度）』文部科学省初等中等教育局特別支援教育課。
- Murray, H.A. (1938) *Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age*, Oxford University Press (外林大作訳編『パーソナリティ I』誠信書房, 1961年)。
- 内閣府（2013）『障害者基本法』内閣府。
- 日本障害者雇用促進協会障害者職業総合センター職業センター（2007）『S S Tを活用した精神障害者等に対する職業指導(1)』障害者職業総合センター職業センター実践報告書 No. 2。
- 障害者雇用企業支援協会（2014）『初めての障害者雇用の実務』中央経済所。
- 田尾雅夫（1999）『組織の心理学（新版）』有斐閣。
- Vroom, V.H. (1964) *Work and Motivation*, John-Wiley (坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康

- 彰訳『仕事とモチベーション』千倉書房, 1982年).
- 若林直樹 (2001) 「オリジナル・データ (一次データ) の収集: I インタビュー」田尾雅夫・若林直樹編『組織調査ガイドブック』有斐閣, pp.131-142.
- Wanous, J.P (1978) Realistic job previews: Can a procedure to reduce turnover also influence the relationship between abilities and performance?, *Personnel Psychology*, 31, pp.249-258.
- Yin, R.K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods, 2nd ed.*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996年).
- 吉田和夫・大橋昭一監修, 深山昭・海道ノブチカ・廣瀬幹好編 (2010) 『最新・基本経営学用語辞典』同文館出版.

参照URL

- 高齢・障害・求職者雇用支援機構「障害者の在宅就業支援ホームページ」
(http://www.challenge.jeed.or.jp/job/job_grp.html, 2016.05.04).
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構「アビリンピック」
(<http://www.jeed.or.jp/disability/activity/abilympics/about.html>, 2016.05.04).
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構「障害者ワークフェアのあゆみ」
(http://www.jeed.or.jp/disability/activity/education/hist_workfair.html, 2016.05.04).
- 厚生労働省 (2001) 「障害者雇用問題研究会報告—今後の障害者雇用施策について」
(<http://www.mhlw.go.jp/houdou/0111/h1108-5.html>, 2015.04.24).
- 厚生労働省「障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律の概要」
(<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000121387.pdf>, 2016.04.24)
- 日本年金機構 (2016) 「障害基礎年金の受給要件・支給開始時期・計算方法」
(<http://www.nenkin.go.jp/service/jukyu/shougainenkin/jukyu-yoken/20150514.html>, 2016.04.24).

〈執筆略歴〉

福間 隆康（ふくま たかやす）
高知県立大学社会福祉学部 講師

2005年広島大学大学院社会科学研究科博士課程前期マネジメント専攻修了、聖隷クリストファー大学社会福祉学部社会福祉学科助教を経て、2011年より現職。2012年広島大学大学院社会科学研究科博士課程後期マネジメント専攻修了、博士（マネジメント）。

【専門】

社会福祉運営管理論

【主な著書・論文】

福間隆康（2016）「知的障がい者の仕事への動機づけに関する事例研究—承認の方法を中心に」『高知県立大学紀要社会福祉学部編』65, pp.73-81.

福間隆康（2014）「ヒューマン・サービス専門職の人的資源管理—介護サービス組織の介護職員を対象とした定量的分析」広島大学マネジメント研究センター編『連携による知の創造—社会人大学院の新たな試み』白桃書房, pp.2-4.

福間隆康（2013）「職務コミットメントと組織コミットメントによる類型と職務満足およびサービスの質—介護職と看護職を対象とした定量的分析」『社会福祉学』53(4), pp.55-68.

障がい者の雇用と企業の新しい
人的資源管理システム
—特例子会社24社の事例分析—

2016年9月

発行 ■ 一般財団法人全国勤労者福祉・共済振興協会
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-11-17
ラウンドクロス新宿5階
TEL: 03-5333-5126
FAX: 03-5351-0421

印刷 ■ 太平印刷株式会社

全労済協会「公募研究シリーズ」既刊報告誌

(所属・役職は発行当時です。)

- ⑤② 『社会連帯における子育て支援の役割機能—幼稚園・保育所・認定こども園の役割機能—』 2016年8月
川村学園女子大学講師 手塚 崇子
- 保育所の待機児童問題や子育ての孤立化など、子育てに関する問題が山積する中、本研究では福井県の永平寺町・鯖江市・小浜市の3つの市町村の事例について、保育者・保護者・施設・地域などで聞き取りおよびアンケート調査を行い、それぞれの連携の実態と課題を明らかにした上で、社会連帯による地域の子育て支援に必要な人材や連携の方法を考察した。
- ⑤① 『地域産業創造の三点セットとその可能性 震災復興の手がかりとして』 2016年7月
代表研究者 東北福祉大学教授 齊藤 幹雄
- 本調査研究では、雇用の場の創出をはじめとする震災被災地復興への道筋について考察した。「地域産業創造の三点セット」と称する概念図式・分析視角によって、地域産業の課題と方向を示した。「三点セット」とは、天然資源、技術力、流通（マーケティング力）を指す。三点セットをもとに、被災地復興を含めた全国各地の地域産業の可能性について考察した。
- ⑤① 『社会保障の規範的基礎としての勤労に関する研究』 2016年5月
北海道大学公共政策大学院教授 西村 淳
- 近年、経済の長期低迷の中での少子高齢化等により、増加する社会保障給付とそのための負担に支持を得られにくい状況になってきており、このような状況下、社会保障の負担を誰が何のためにするのかという観点から、社会保障の権利の基礎が改めて問われている。本研究では、社会保障の規範的基礎とそれを実現していくための方法論について、「参加・貢献支援原則」「多様性原則」「公的責任原則」「納得原則」の4つの観点からまとめている。
- ④⑨ 『コミュニティ経済に関する調査研究』 2016年5月
京都大学こころの未来研究センター教授 広井 良典（研究代表者）
- 近年、地域経済活性化の議論が活発な一方、コミュニティの希薄化が問題となっている。本研究では、資本主義の流れの中で切り離されていったコミュニティと経済の関係を再び結びつける「コミュニティ経済」をコンセプトとして、自然エネルギー、伝統文化、農業、福祉・ケア、商店街、都市・農村、若者の各分野での実際の取り組みについて考察した。
- ④⑧ 『自立的就労支援策としての福祉と交通の政策リンケージ—アメリカ「福祉改革法」施行後15年の政策事例にもとづく日本への示唆—』 2016年4月
大月市立大月短期大学准教授 埴 武郎（研究代表者）
- 本研究では、1998年にアメリカで開始された、貧困層を対象とした通勤支援プログラムの現状と課題についてシカゴの事例調査・分析を行い、我が国に比べて再分配政策が制約された社会であり、「自由」獲得のための「自立」を促進させるアメリカ的な福祉改革の下でも、福祉政策を通じた貧困対策に乗り出そうとする政府の積極的な姿勢が確認されることを明らかにしている。
- ④⑦ 『公的扶助の機能評価—東日本大震災被災地での調査研究—』 2016年4月
九州保健福祉大学社会福祉学部助教 日田 剛
- 東日本大震災から5年が経過し、災害公営住宅等への入居が進んでいるとのニュースが取り上げられる一方、いまだ仮設住宅暮らしを余儀なくされる方々が多数存在する。本研究では、被災者を支援する各種制度に公的扶助の概念をあてはめ、仮設住宅入居者へのアンケート等を通じ、それらが被災地でどう機能したか、また制度が今後、どのようにあるべきかを考察している。

- ④⑥ 『協同社会運動の主体形成を促す史的視野の研究：新たな協同社会運動史教育を目指して』 2016年4月
早稲田大学社会科学総合学術院教授 篠田 徹
- 本研究では、人類の歴史の根底には「絆の広がる社会づくり」の活動があり、現在の日本社会におけるその担い手として、労働組合、協同組合およびNPO等の「協同社会運動」に期待される役割は大きいとしている。これら「協同社会運動」に改めて注目して、過去の教訓を取りまとめたのが本報告書である。
- ④⑤ 『東日本大震災における緊急雇用創出事業の意義と効果の検証』 2016年3月
関西大学社会安全学部教授 永松 伸吾
- 東日本大震災の発災後、政府は緊急雇用創出基金事業として、被災者を災害対応や復旧・復興のための事業に雇用するプログラムを用意した。本研究では労務データとインタビュー調査により、どのような人々が緊急雇用に従事したのかを明らかにして、同事業の評価を試みた。そして、今後の巨大災害に向けた雇用対策のあり方について考察した。
- ④④ 『異世代ホームシェア事業を基軸とした地域パートナーシップ構築に向けた実践的研究』 2016年2月
福井大学大学院工学研究科准教授 菊地 吉信
- 本研究は、高齢化が進む日本社会における高齢少人数世帯の孤立問題について、高齢世帯が持つ空き部屋を有効活用する「異世代ホームシェア事業」に着目し、海外の事例を中心に調査し日本の特に地方都市での展開について検討した。また、日本で実際に異世代ホームシェア事業をパイロット事業として行い、システム構築に向けた課題を明らかにした。
- ④③ 『東日本大震災以降の子育てネットワークの形成過程 ～子育ての「現在」を問い直す～』 2015年12月
熊本大学教育学部講師 増田 仁
- 本研究は、災害時の子育てに焦点を当て、東日本大震災以降の子育てネットワークの在り方を実証的に検討し、分析した。具体的には、関東から避難した人、しなかった人、福島県の仮設住宅で生活を営む人にインタビューを行い、災害時にそれぞれの立場で形成される、子どもを契機とした新たな子育てネットワークについて考察している。
- ④② 『若者のキャリア形成における社会関係の役割 ～女子大生の将来展望と重要な他者～』 2015年8月
立命館大学教育開発推進機構講師 土岐 智賀子
- 本研究は、女子大学生を対象にインタビューを行い、彼女たちの大学生という職業キャリア探索期における社会関係の特徴と将来展望、キャリア形成に関する重要な他者との出会いの場について調査した。そして、若者に対する適切な自立支援と社会的な絆のあり方、ソーシャル・キャピタルの醸成機関としての教育機関の可能性を考察している。
- ④① 『職場の絆と企業人の意識転換による生活習慣改善とうつ病発症予防の試み』 2015年7月
東京大学大学院教育学研究科教授（健康教育学分野） 佐々木 司（研究代表者）
- 本研究は、社会全体で問題となっているうつ病について、企業の「常識・文化」を転換することで、勤労者相互の理解と協力による生活習慣改善を進め、うつ病予防を促進することを目的としている。具体的には、日常生活での適切な運動、睡眠、休憩・休息などの習慣が抑うつ症状と有意に関連することを明らかにした上で、企業・勤労者への健康教育による生活習慣改善とうつ病予防効果を検証した。
- ④① 『ソーシャルビジネスによる震災復興モデルの創造 ～志の連鎖に基づく協同社会の提案～』 2015年6月
宮城大学事業構想学部教授（副学部長） 風見 正三
- 本研究は、東日本大震災で顕在化した東北地方における社会課題（生活環境の整備、地域産業・雇用の創出）を解決するための「震災復興モデルの実証研究」である。
行政主導の震災復興事業だけでは地域の持続的な発展は難しく、これまでの研究に裏付けられた、地域主体の「ソーシャルビジネス」・「コミュニティービジネス」の視点から、真の豊かさを実現するための地域経済循環モデルの具現化を提示するとともに提言している。

全劳济协会