JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	障がい者の選択肢ある就労へ向けた雇用体制について：企業の事例研究より
Author(s)	草野，圭一；徳丸，宜穂；小竹，暢隆
Citation	年次学術大会講演要旨集，32：496-499
Issue Date	2017-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/14897
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｃ１７

障がい者の選択肢ある就労へ向けた雇用体制について
-企業の事例研究より-

○草野圭一，徳丸宜穂，小竹暢隆（名古屋工業大学）

1. はじめに

障がい者の雇用者数はここ 10 年余り特に増加しており、2006 年の 283,750 人から 2016 年は 474,374 人となっている［1］。背景には 2006 年国際条約「障がい者権利条約」の採択、2008 年発効、2011 年障がい者基本法の改正、2016 年障がい者差別解消法と障がい者雇用促進法の改正が施行され、障がい者施策の影響が伺える。中でも雇用率制度の効果は大きい。雇用率未達成企業は納付金を支払い、達成企業は調整金として支給される制度である。始まりは 1977 年身体障がい者を対象に民間企業は雇用率 1.5%が設定された。1987 年知的障がい者が含まれ、1988 年に 1.6%、1997 年に 1.8%、2013 年に 2.0%となり、2018 年には 2.2%へ引き上げられ精神障がい者が含まれるようになる。雇用率制度による量的改善は雇用者数を増加させたが、企業規模による雇用の差を生じさせている。図 1 で示す企業規模別実雇用率の比較では、大企業の雇用促進に効果が現れているが、中小企業、特に従業員数 100 人未満の企業は実雇用率が低下している。2002 年に導入された特例子会社制度は、親会社の雇用を安定させ促進させるが、中小企業にとっては障がい者を雇用する機会の減少を招いてしまったと読み取ることができる［2］。

日本は 99.7%が中小企業といわれ、0.3%の大企業により雇用者数が増加しているといえ、就職先は選択肢が狭いといえる。特別支援学校高等部卒業後の進路先は、進学者 2.1%、教育訓練機関等 1.8%、就職者 28.8%、社会福祉施設等 63.1%、その他 4.2%［3］と、新卒の就職が困難で社会福祉施設を選ぶことからも、選択肢の狭さが現れている。

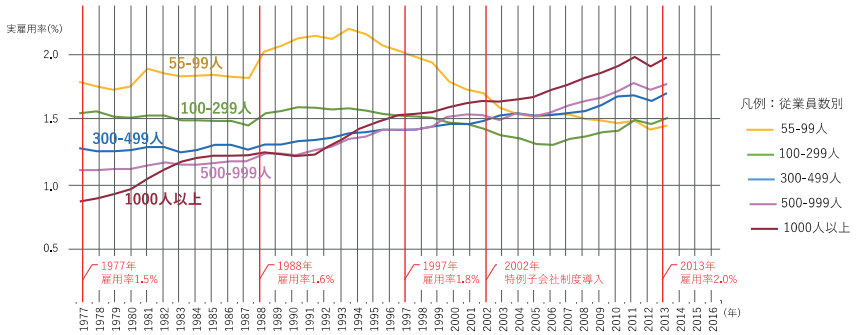

図 1. 企業規模別実雇用率の推移
（障害者職業総合センター「中小企業における障害者雇用促進の方策に関する研究」より著者が作成）

量的改善は、企業の雇用しやすい人材が優先的に就職し、社会に不慣れな若い世代や重度の方に不利な状況といえる。就労時のトラブルや離職の問題もあり、改正障がい者雇用促進法では質的改善の差別禁止と合理的配慮の提供義務が加えられた。施策においても障がい者を雇用することに目的をおくのではなく、働き手として雇用を促進していかなければならない。

2. 研究目的と方法

障がい者が選択肢を持って就労するためには、企業の規模を問わず、特例子会社や就労支援事業所等を含めたさまざまな働き方ができる環境を整えることと考える。本研究は、障がい者を労働力として必要とし、就労支援事業所を同等のパートナーとして障がい者就労に取り組んでいる企業を事例に取り上げ、事業と雇用促進の両方に成功している要因を明らかにし、企業が取り組む障がい者の雇用体制における一つのモデルを提案することを目的とする。

研究方法は単一ケース・スタディにより進める。一つの事例が決定的ケースとなる場合や独自性を持つケースの場合、そのケースが新たな理論へと導くことを立証するのに有効である［4］。先行研究から障がい者雇用における課題を見い出し、本研究における命題を掲げ、取り上げる事例がなぜ決定的で独自性を持ったケースなのかを示し、分析する。そして一般解となる障がい者雇用を促進するモデルを考察する。具体的には現地での企業や就労支援事業所の視察と聞き取り調査を行ない、そこで得た内容、調査資料、文献を合わせて分析し、考察を深めて一般解を導く。

3. 先行研究の検討による障がい者雇用の課題

3.1 先行研究レビュー

障がい者雇用に関する研究は、障がい者の理解、受け入れの準備、採用と定着の方法、仕事の創出、能力開発と向上、指導員やキーパーソンといった、障がい者を雇用する際の課題にどう対応すべきか、企業の利益へどのように取り組んでいったかを示す研究が多い。以下に示していく。

障がい者職業総合センター［2］は、企業と支援機関では課題の捉え方、必要とする支援のあり方、障がい者の理解の仕方について認識にギャップがあることを指摘し、中小企業が取り組むべきことに、「(1)労働力としての障がい者を理解する(2)地域の支援機関との接点をもつ(3)キーパーソンを定めて全社的なコンセンサスを形成する(4)障がい者との接触機会を確保する」を挙げ、支援機関が取り組むべきことに「(1)中小企業の価値観を理解する(2)障がい者雇用のメリットを理解する(3)他の支援機関と効果的に連携する(4)さらにマッチング精度を高める」を挙げている。そして今後の課題に障がい者の作業遂行能力と企業内支援人材の問題を挙げている。

内藤［5］は、特例子会社設立までの経緯から、障がい者雇用の受け入れ準備や採用と職場定着への取り組み、雇用に際しての課題を述べている。受け入れ準備は業務の洗い出しと仕事の切り出し、ジョブコーチの派遣や支援機関との連携強化、対応方法等の社員教育を実施することにより雇用の体制づくりを整えたとある。採用ルートは事前実習期間を設け、トライアル雇用を経て本採用している。その過程で段階的な観察、チェックポイントを設定し判断する。その際の判断基準や採用後の指導には、指導員による障がい者の特性の見極めが重要と述べている。まとめとして「(1)障がい者は戦力となる(2)障がい者にはサポートが必要(3)優秀な指導員が必要(4)支援される人から支援する人へ」を挙げている。

糸澤［6］は障がい者を雇用するにあたり、仕事の創出、採用と定着の取り組み事例について述べている。仕事の創出には他部門から仕事を集約し、障がい者の仕事として判断していく「業務集約プロジェクト」を立ち上げた。集約するポイントは「(1)他部門の担当者が必ずしも自分がやらなくても良いのでは？と考える仕事から集約する(2)集約化による他部門のメリットを併せて伝える」とし、判断するポイントは「(1)各部門共通の仕事であり、専門性のあまり高くない仕事(2)反復性のある仕事（３）判断を伴わない仕事」を挙げている。まずは「やってみること」が重要で、徐々にできることを増やし、業務をスムーズに進められるよう「各作業の分解・整理・明文化を行なったうえで手順書やマニュアルに落とし込む」ことがポイントと述べている。採用に関する取り組みでは「(1)雇用前実習の実施(2)短時間勤務の推奨」を、定着に向けた取り組みでは「(1)勤怠管理(2)配慮施策」を設け、個人の状況を確認し融通を利かせつつ全体とし管理していくような工夫を述べている。

眞保は障がい者の力を生かす雇用マネジメントとして、「障害のある労働者に適切な仕事配置と労務管理により仕事能力を引き出し、戦力化して質の高い雇用を実現している」ことに注目し、「得意なことに特化して分業体制（仕事の配置の仕方や障がい者同士の分業と障がい者と健常者の分業方法）を考えることで、企業にも労働者にも利益をもたらす」考え方の「比較優位」の視点が有効であると述べている［7］。「比較優位に基づく分業」による特例子会社の事例では、親会社の事業に貢献するという比較優位の視点で分業のしくみを構築している。基幹業務とは別に、直接売上にならないが売上をサポートするのに必要な業務がある。それらの業務を特例子会社で集約し、障害のある労働者の能力に合わせた仕事へと工夫、開発する。よって親会社では基幹業務に時間を費やすことができ、特例子会社では利益を生み出すことに貢献することになる。「障害のない労働者と障害のある労働者が、比較優位の視点で分業する仕組みを構築した」と述べている［8］。

3.2 課題の再考

これら先行研究から、企業における障がい者雇用の課題と解決策へ向けた流れと要点が明らかにされている。しかしこれらは、企業が社会的義務や社会的責任を果たすために障がい者を雇用しなければならない状況のもと、どのように対応し利益へと転換させるかが主題となっている。中島［9］は順調に定着しつつある障がい者雇用だが、曲がり角を迎えた課題として「障がい者雇用納付金制度が行き詰まっていること」、「法定雇用率をクリアすること自体が目的化している点」を挙げている。「障がい者を社会の構成員として就労させ、労働価値を生み出すこと」が本来の意義であれば、もともと社内の誰かがやっていた仕事を奪う形になっている例や、アウトソーシングしていた業務を引きはがす結果になっていることは、望ましい姿とはいえないだろうと述べている。コンプライアンスを目的とするのではなく、障がい者の選択肢ある就労を目指すためには、企業や支援機関を含めた就労環境を整えることに重点をおいた雇用体制についての研究が必要である。しかしそれに関する研究は少ない。

4. 取り上げる事例の位置付け

障がい者雇用の事例は各団体で取り組む事例の他、農業分野では就労支援事業者や企業が新たな雇用の展開をみせている事例も出てきている。その中で本稿にて取り上げる事例は、選択肢ある就労を目指し少しでも多くの雇用を創出するため、製造業の企業がパートナーと連携して障がい者雇用を創出する体制の研究と位置付け、株式会社アンカーネットワークサービスの事例を取り上げる。

5. 事例調査

5.1 企業概要

株式会社アンカーネットワークサービス（以下 ANS）は、東京都葛飾区を本社に、PC 機器類の買取販売、産廃収集、中間処理、リサイクル、マテリアル処理等を事業とし、従業員数 140 名（2015.6 現在）、事業所は関東他、愛知、大阪、福岡と計 9 カ所に展開している。業務内容は 3R（リデュース・リユース・リサイクル）のシステム化により廃棄するオフィス系機器類の買取、再利用、販売、サポート、処分までを一貫して担い、オフィス計画やデータ消去サービス等も行なっている。廃棄 PC 機器類の解体作業において、障がい者就労支援事業所（以下事業所）とパートナー契約を結び業務を委託している。障がい者を労働力として必要とし、事業所と連携したネットワークにより雇用体制を作り出している。

5.2 分析

ANS と事業所との雇用モデルは、対等の立場で障がい者の特性に合った PC 類解体作業の手法を、障がい者とともに共同開発したことが成功へ導いたと考えられる。きっかけは ANS 社長が、常々障がい者雇用に意識を持っており、当時雇っていた障がいを持つ社員の作業を見ていて「できる」と気づいたことに始まる。この気づきが重要なのである。

ではどのように企業と事業所とがパートナーとなりえたか。まず相互の信頼関係構築へ向けて ANS はバリュー・コスト・マージンを視点に、事業所は作業内容・作業量と速度・賃金を視点に連携する目的を示し、双方の考える利益を明らかにし受容し合うことから始める。具体的に ANS は業務内容の生産プロセスである廃棄 PC の回収→種分け→解体→分別→販売/処分を各工程に分解し、各工程の作業手順、取り扱う部品、作業チェック、部品管理をさらに各作業に分解して、事業所との取り扱う条件や勤務状況、ルール等を把握し、業務を委託する際の約束事＝契約内容を取り決める。この過程によりお互いを知り、どんなことができそうか、変更にどう対応できそうかを理解し合うことで信頼関係を持つパートナーとなる。業務においては、各作業内容を分解し、ANS は各作業で必要な作業能力、管理で重要な知識と必要な人材を検討する。事業所は利用者の特性と作業能力、職員の配置と利用者の作業しやすさを検討する。それぞれの検討事項を照らし合わせ、何ができるか、少しでもできればどの範囲まで持続できるかを試み、小さな実例を積み重ね業務における利用者の「できること」を発見し、特性と職業能力のマッチングを図っていくことで業務開発を行なう。これらを組み立て体系化することで、独自の生産プロセスが開発される。この生産プロセスは、各工程に必要な作業能力を示し、特性とのマッチングをしやすくし、適切な人材配置が可能となる。さらに前後工程の関係において作業の目的と役割を示すので、後工程となる利用者の作業能力に合わせ、種類ごとの種分け、送る量、処理速度、マテリアルの違い等配慮することができ、業務の適性かつ効率化が図られ価値を生んでいる。このように構築された生産プロセスによって、障がい者は一つの工程しか働く場を与えられるのではなく、各工程において特性に合った作業を選択することができる。開発した生産プロセスは常に現場と確認し合い、新たな商品においてもその都度調整し変化に対応している。

連携する事業所においては、作業がしやすい環境にて、適切な仕事量と速度に合わせた納期、そもそも特性に合った作業をしているので、集中して業務をこなすことができる。働きぶりは目を見張るものがあり、続けることでさらにできる作業の幅が広がっていくという。賃金について、就労支援事業所 A 型の全国平均月 7 万円に満たない額だが、ここで働く方々はそれよりも上の収入がある。

企業と事業所との連携は，粘りと根気と忍耐強さを必要とするが、企業と連携する事業所とお互いを強く結んでいるのは共有できる理念があってのことである。ANS 社長の理念「万人万物共存共生」が 3R システム化のビジネスを展開させ、障がい者雇用の意識を持たせ、社員や事業所職員、利用者の間で共感を生み資産としての価値を生んでいる。設立から貫き通してきた社長の理念が、成功の礎になっていると分析する。

6. 考察

ANS が先行研究で取り上げた事例と大きく異なる点は､障がい者の雇用を課題と捉えるのではなく、

事業の生産プロセスへ生かすために課題を捉えていることである。業務を分解するのは仕事を割り与えるためではなく、作業に必要な能力を示し、適材適所な人材配置を行なうためであり、工程の適正、効率を図るためである。事業所との連携は支援でなく、企業の利益を上げる戦略としてのパートナーであり、契約においては、利益配分、情報管理、商品管理、保守、責任について十分に検討して結んでいる。そして信頼関係のもと、企業は自社の技術を事業所へオープンにし、事業所はその技術を生かす最適な人材によって業務へ活用していく。技術の提供と最適な人材という双方の資産を共有する連携のあり方が、企業と事業所間で障がい者雇用を促進させる核になると考察する。

この連携を事業へと組み込み、雇用を創出するモデルを図 2 に示す。企業の生産プロセスの全工程を各工程に分解し、各工程を作業手順、取扱部品、チェック項目、部品管理と業務内容に分解する。各業務内容を作業に分解し、必要な作業、管理能力の技術を事業所へ提供する。事業所は作業能力に適応する人材と企業とともに共同で業務開発を行なう。そこで得た作業のマニュアルは、技術を適正に活用し業務の効率化に役立つとともに、適応特性を明らかにし、作業環境を整えることで適任を配置することができる。さらに工程のマニュアルへと組み立てることで前後工程の調整が図られ、全工程から細部の作業まで行き届いた企業独自の生産プロセスが構築できる。マニュアル化することで、各作業に適材適所な人材配置が可能となり、障がい者の特性とマッチした業務に就きやすくなる。また各工程で事業所と連携しパートナーを増やしていく。これらの事業所間をネットワーク化することで、障がい者は個々の特性とマッチした作業、事業所を選ぶことができるようになる。

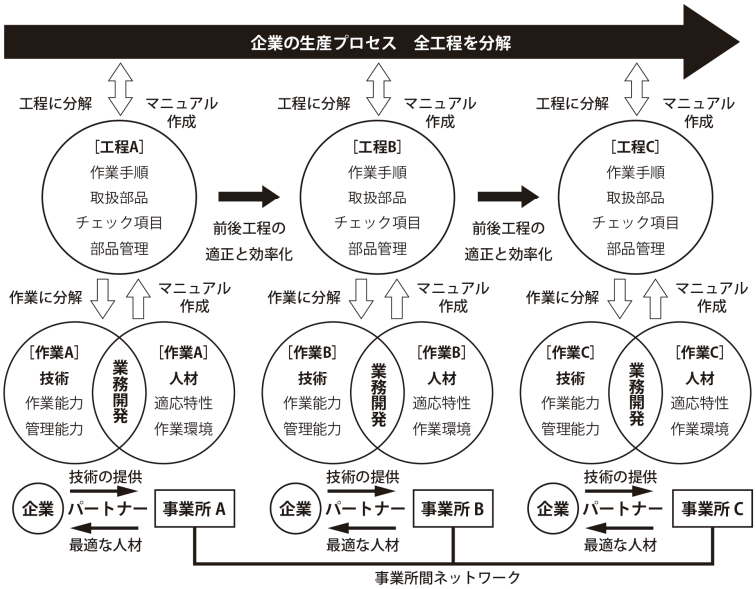

図 2. 企業と事業所間の雇用創出モデル

考察した連携の体制は、企業と事業所との関係であると同時に人と人との関係である。ANS は社長の理念が礎にあり、実行する社員と共感した事業主によって成立している。業務に精通し障がい者の理解に富むキーパーソンの存在は欠かせず、利益優先ではなく一つのミッションを追求することを第一に考える社会関係資本のあり方でもある。

雇用を創出するには新たな業務を生まなければならない。それは今ある業務を分割して仕事を作ることではなく、事業の利益を上げるために業務を開発していく中で仕事を生むべきである。業務の開発と障がい者雇用がマッチングして事業の利益となる体制の中に新たな仕事が生まれ雇用が創出される。

＜参考文献＞

［1］　厚生労働省：平成 28 年障がい者雇用状況集計結果
［2］　障がい者職業総合センター：「中小企業における障がい者雇用促進の方策に関する研究」，障がい者職業総合センター調査研究報告，No. 114，(2013/03)
［3］　文部科学省：特別支援教育資料（平成 27 年度）
［4］　ロバート K イン：「新装版ケース・スタディの方法，千倉書房，(2011/08)
［5］　内藤哲：発達障がい者雇用企業における現状と課題，発達障害研究，第 33 巻第 3 号，(2011)
［6］　糸澤英通：経験者に学ぶ これからの障がい者雇用＆就労支援ナビ 連載第 10 回アウトソーシングカンパニーにおける障がい者雇用の取組み事例，ビジネスガイド，(2015/03)
［7］　眞保智子：障がい者の力を生かす雇用マネジメント第 2 回「戦力化」を実現する“「比較優位」に基づく分業”の視点，地域リハビリテーション，Vol. 9 No. 2，(2014/02)
［8］　眞保智子：障がい者の力を生かす雇用マネジメント第 3 回“「比較優位」に基づく分業”による戦力化の成功事例，地域リハビリテーション，Vol. 9 No. 3，(2014/03)
［9］　中島隆信：経済学から見る障がい者雇用・活用 障がい者を含めた人材配置が日本のビジネスと働き方を変える，人材教育，25(6)，(2013/06)