

経済と経営 50-1・2 (2020.3)

〈研究ノート〉

日本企業文化にみる障害者雇用促進の課題

中山 健一郎

はじめに

本研究では、日本企業の障害者雇用を中心とする、ダイバーシティ・マネジメントに着目し、企業文化、企業経営の観点から考察し、制度普及の遅れている中小企業への障害者雇用の普及・促進課題について検討する。

ここで扱うダイバーシティ・マネジメントとは、一般的には人種・性別・年齢・信仰などにこだわらず、従業員の多様な個性を活用する事で組織を強化する経営戦略のことを指している。

日本企業は1980年代に、CSR (corporate social responsibility)の一環として、すでにダイバーシティ・マネジメントに取り組んできた歴史的経緯はあるが、2000年代以降、少子高齢化問題が日本の社会問題として取り上げられるようになってからは、ダイバーシティ・マネジメントが少子高齢化問題を背景に語られることが増え、障害者雇用の促進問題はより戦略的意味合いが強くなってきている。

少子高齢化により相対的な人口減少が進む中で、産業レベルでの労働力不足問題が深刻化している。この問題解決に向けて女性労働力、高齢者労働力の見直しに加えて、外国人労働力の活用が始まっている。それに比べて障害者雇用の促進は女性労働、高齢者労働、外国人労働ほどには注目度は高くない。

しかし、日本の障害者雇用政策は1960年から始まり、それ以来、雇用促進のための制度改革が進められてきた。その意味では、本来であれば、少子高齢化に伴う労働力不足問題やダイバーシティ・マネジメントにおいて、もう少し障害者雇用が注目を集めても良いと考えられるが、実際には日本における障害者労働力の活用はあまり進展していない。とりわけ、日本の労働市場では、障害者雇用は民間の大企業中心に行われており、中小企業での雇用促進にはあまりつながっていないのが現状である。

2015年9月に国連で採択された、持続可能な開発目標 (SDGs) は、2001年に策定されたミレニアム開発目標 (MDGs) の後継であり、2030年までに17のゴール・169のターゲットを定めている。スローガンは、「誰一人として取り残さない」(leave no one behind)であり、SDGsは発展途上国だけにとどまらず、先進国でもその達成に尽力しなければならない目標となっている。

障害者雇用にかかる経営問題は、SDGsの17の目標に照らし合わせると、実に5つの目標と符合する。例えば、4の「質も高い教育をみんなに」では、ターゲット4.5において、「2030年までに、教育におけるジェンダー格差を無くし、障害者、先住民及び脆弱な立場にある子供など、脆弱層が

あらゆるレベルの教育や職業訓練に平等にアクセスできるようにする」があり、8の「働きがいも経済成長も」では、ターゲット 8.5に「2030年までに、若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、並びに同一労働同一賃金を達成する」がある。また、10の「人や国の不平等をなくそう」のターゲット 10.2には、「2030年までに、年齢、性別、障害、人種、民族、出自、宗教、あるいは経済的地位その他の状況に関わりなく、全ての人々の能力強化及び社会的、経済的及び政治的な包含を促進する」とあり、11の「住み続けられるまちづくり」ではターゲット 11.7において「2030年までに、女性、子供、高齢者及び障害者を含め、人々に安全で包摂的かつ利用が容易な緑地や公共スペースへの普遍的アクセスを提供する」とあり、17の「パートナーシップで目標を達成しよう」のターゲット 17.18では「2020年までに、後発開発途上国及び小島嶼開発途上国を含む開発途上国に対する能力構築支援を強化し、所得、性別、年齢、人種、民族、居住資格、障害、地理的位置及びその他各国事情に関連する特性別の質が高く、タイムリーかつ信頼性のある非集計型データの入手可能性を向上させる」とある。

このように、2015年以降は世界的な目標の上に、障害者雇用はじめ障害者の日常生活にまで立ち入る整備環境の重要性が指摘されている。少なくとも企業経営の面でいえば、SDGsを意識した企業経営・企業文化の形成が求められているといえよう。

日本では近年、ダイバーシティ・マネジメントを企業戦略、競争戦略に位置づけて再検討する動きがある。2017年、経済産業省は、企業が取るべき方向性として「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」を策定し、2018年にはダイバーシティ・マネジメントを企業の競争戦略の中で位置づけを図るために、「競争戦略としてのダイバーシティ経営（ダイバーシティ 2.0）の在り方に関する検討会」を立ち上げた。これにより、取締役会での多様性の確保と、企業の労働市場・資本市場への近接性を図ろうとしている。

このように、近年ではダイバーシティ・マネジメントは、企業の競争戦略における重要なファクターとして位置づけられつつある。とはいえ、障害者雇用がダイバーシティ・マネジメントにおいて注目されるためには、まず日本の労働市場の約90%を占める中小企業での雇用促進が欠かせないと考えるが、そのためには企業文化に根差した雇用環境が整備される必要があろう。

以下、中小企業における障害者雇用の促進につなげていくためのダイバーシティ・マネジメントについて考察する。まず、第1節では障害者雇用にみる日本の制度改革の変遷について、第2節では、ダイバーシティ・マネジメントにおける障害者雇用の位置づけについて、第3節では、これまでの日本の障害者雇用の成果と課題、第4節では中小企業におけるダイバーシティ・マネジメントの可能性を論じる。

1. 障害者雇用に関する制度改革の変遷

ここでは、障害者雇用を制度の変遷過程から、日本の企業における障害者雇用の展開を明らかにする。アジアの中では相対的に早くから障害者雇用への制度化に取り組んできた日本では、どのような制度的進化があったのかをここで確認する。

日本の障害者雇用は、1960年に「身体障害者雇用促進法」が制定され、制度化された。1970年には障害者基本法が制定され概ね制度の骨格が形成された。これは、アジア諸国の中では、ミャンマーの1958年制定に次ぐ2番目の早さであり、日本の障害者雇用の歴史は概ね80年近い歴史を有して

いる。

アジア諸国では相対的に障害者立法の制定は遅れ、その多くは1990年以降に制定化をみている。例えば、ミャンマー、日本を除く、アジア諸国の中では中国が最も早い部類に属し、1990年に障害者保障法が成立している。

これまでの日本の障害者雇用政策の流れを振り返っておこう。

障害者雇用政策は、雇用環境の整備、雇用差別化の排除の視点から整備されていく傾向にあり、この2つを軸にとらえるならば、わが国の障害者雇用政策は大きく3つの転機があったと考えられる。

1つ目の転機は、今日の障害者雇用制度の根本的な制度が成立した1976年である。この年に制定された「義務雇用制度」は、企業における障害者の雇用義務のはじまりを意味した。納付制度が導入されたことにより、これまで努力義務であった身体障害者の雇用が法的義務へと変更されたことが大きい。また、障害者雇用を促すための特定子会社の設立が認められたことは大きな進歩であった。すなわち、事業主が障害者の雇用に特別な配慮をした子会社を設立し、一定の要件を満たした場合には、特例としてその子会社に雇用されている労働者を親会社に雇用されているものとみなして、実雇用率を算定できるとした特定子会社制度である。この制度により特例子会社を持つ親会社は、関係する子会社を含む、企業グループによる実雇用率算定が可能となった。¹

2つ目の転機は、2013年の障害者雇用促進法改正である。2006年12月に国連総会で採択され、2008年5月に発効した障害者権利条約への正式署名を背景に、国内法の整備がはじまり、2013年に改正された法制度である。

2005年には精神障害者の雇用率への算入が可能となり、企業の雇用率、職域にも拡大がみられていたが、2013年の法改正により、①障害者の範囲の明確化、②障害者に対する差別禁止と合理的配慮の提供義務の導入、③精神障害者の雇用義務化（法定雇用率の算定基礎の見直し、発達障害を精神障害に加えること）、④苦情処理・紛争解決援助の整備が進められた。特にこの中でも障害を理由とする差別禁止、合理的配慮の義務が明文化されたことは、これまでの障害者雇用問題でもあった募集・採用の機会における障害を理由にした採用拒否、賃金の差別的待遇、昇給機会の喪失等の改善に大きく貢献することになった。

3つ目の転機は、2018年に制定された「障害者雇用促進法」の改正である。この制度改正により、法定雇用率の引き上げが行われ、民間企業は改正前の2.0%から2.2%となった。また、障害者の雇用義務のある事業主の範囲が改正前の50人以上から45.5人以上に拡大された。

制度上、障害者は、身体障害、知的障害、精神障害の三つに区分されるものの、従来は、障害者雇用の義務があるのは、身体障害者と知的障害者のみであった。しかし、今回の改正により障害者の種別の記載はなくなり、精神障害者も雇用の対象に加わったのである。

このように日本の場合、2000年代以降に障害者雇用に関わる環境や法制度がさらに一段と整備

1 特例子会社として認められるためには、親会社、子会社双方の要件を満たす必要がある。親会社については、当該子会社の意思決定機関（株主総会等）の議決権の過半数を有するなど経営権の支配をしていることが要件となっている。また、子会社については、親会社からの役員派遣等の人的関係が緊密であること、雇用される障害者が5人以上で、全従業員に占める重度身体障害者、知的障害者及び精神障害者の割合が30%以上であること、障害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、その他、障害者の雇用の促進及び安定が確実に達成されると認められること、となっている。

されていった。²その歩みは、健常者と障害者の差別排除から合理的な配慮を通じて、健常者と障害者が共存、共創できる場づくりに向けてその制度変更が行われてきたものといえる。しかしながら、制度の進化がそのまま実態としての普及、促進に結び付くとは言い切れない。本来であれば制度の後押しにより、企業での雇用環境が整備され、企業文化としての定着性がみられることがより重要と考えられる。

2. ダイバーシティ・マネジメントにおける障害者雇用の位置づけ

日本の障害者雇用の研究としては、障害者雇用制度をめぐる裁判事例の研究が目立っており、障害者雇用をめぐる雇用主と非雇用者の法的対立構造や問題点に目が向けられてきた。障害者雇用を企業組織、企業文化に絡め、企業経営の課題として積極的に取り入れ、研究が進められるようになったのは、ダイバーシティ・マネジメント論が注目されだしてからのことである。

ダイバーシティ・マネジメント (diversity Management) は、1990年頃より米国で注目されるようになった議論であり、日本はその影響を受けている。しかし、米国のダイバーシティ・マネジメントと日本のダイバーシティ・マネジメントは、やや異なる様相をもって注目されたことが指摘されており、日本のダイバーシティ・マネジメントは「雇用形態別の多様化」として理解され、「ワークライフバランス」、「経営戦略としてのダイバーシティ」、「組織のパフォーマンスの向上」、「個性を活かす」等の観点から議論が盛んであるといわれる。しかし、その定義は論者より異なり、必ずしも統一されているわけではない。³そもそも、ダイバーシティ・マネジメントは障害者雇用のみを主課題としては扱っておらず、雇用主の判断にもとづき、経営において何を重視すべきかについての項目や取り組みは、経営者の裁量に任されている。そのため、女性労働者、高齢労働者、外国人量同社等々、様々である。どの領域の雇用を重視するかは、企業の人材育成・活用戦略によって異なっているのが実状である。

また、ダイバーシティ・マネジメントは様々な領域や分野の影響を受けつつ、それらとの関係性(類似性や相違性)が注目され、また経営の到達度を示す評価制度のあり方にもっぱら関心が払われてきた。それは、日本のダイバーシティ・マネジメントは、米国発の議論の影響を受けつつも、それをどう取り入れるかに大きな関心が払われてきたためである。日本独自のダイバーシティ・マネジメントを模索すべきとの議論が根強く、ダイバーシティ・マネジメントの欧米比較、ワークライフバランスとの関係性、異文化経営との関係性、経営戦略としてのダイバーシティ・マネジメント、イノベーションとの関係性についての議論も意味的解釈に関心が払われてきたとされている。⁴

2 障害者雇用政策の沿革に関する研究は、征矢紀臣(1998)、手塚直樹(2000)、永野仁美(2013)がその歴史・現状・課題について体系的に網羅している。

3 有村貞則(2007)。その理由については、米国ではそもそも多民族・多民族社会を前提とした議論が行われるのに対して日本では、まだ十分、ダイバーシティ化が進んでいない状態で、この議論が進められたことに起因しているとする見方がある。そのため、日本でのダイバーシティ・マネジメントの議論は、積極的に導入を図ることを前提にした議論のみならず、導入そのものを悲観的な視点でとらえるものもある。

4 有村(2002)によれば、こうした議論の背景には、ダイバーシティ・マネジメントの強調点やアピールポイントに、日米に決定的な違いがあると考えられる。すなわち、米国では、「これまで中核の人材と位置づけてきた白人男性労働力が激減し、数的少数派になる近未来的予測」を前提にして議論が巻き起こり、「多様な社員全員が最大限に能力を発揮できる組織状態」を視野に入れた議論を展開したのに対して、日本では正規雇用者、非正規雇用者の区分のほか、長期雇用や短期雇用の使い分けを念頭に入れた「雇用形態別の多様性」が強調されたとしている。

その一方で、ダイバーシティ・マネジメントをどう実現し、組織のパフォーマンスを結び付け、向上させていくのかについては置き去りにされてきた感がある。

以下では、障害者雇用の積極的採用とその成果を結びつける好事例をもとに、日本の障害者雇用の成果と課題について明らかにする。

3. 日本の障害者雇用の成果と課題

ここでは、これまでの日本における障害者雇用の制度面での成果、また実態面からの課題を考察する。

(1) 制度面での成果

1976年の身体障害者雇用促進法の改正以来、障害者の法定雇用率の設定と納付金（障害者雇用納付金）の仕組みを利用して、障害者の雇用促進が行われてきた。⁵法定雇用率は、1977年～1988年までは、1.5%、1988年4月～1998年6月までは1.6%、1998年7月～2013年3月までが1.8%、2013年4月～2018年3月までが2.0%、2018年4月からは2.2%、その後3年以内（2021年）までに2.3%への引き上げが予定されている。

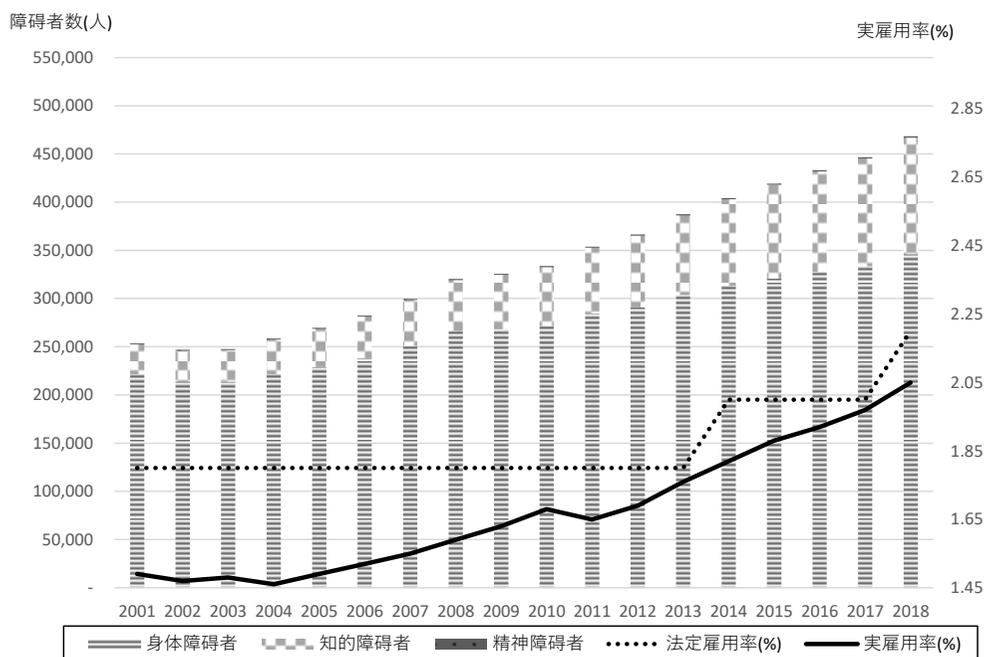


図 1-1 障害者雇用の推移（2001年～2018年）

出所）日本商工会議所・東京商工会議所産業政策第二部資料（2018年3月）

5 障害者雇用にかかる事業主間の経済的負担を調整するためのしくみとして、障害者雇用納付金制度がある。雇用障害者数が法定雇用率に満たない事業主から、その雇用する障害者が1人不足するごとに1ヶ月当たり5万円を徴収し、それを原資として、法定雇用率を超えて障害者を雇用する事業主に対し、障害者雇用調整金（超過1人につき1ヶ月当たり2万7千円）や助成金を支給することをいう。

実態としては、これまで実雇用率が法定雇用率の基準を超えた年はないため、制度および政策的誘導が奏功して、実雇用率の成長が実現されてきたといえる。しかし、急伸する実雇用率に合わせて、その都度、制度の目標設定の変更・更新を行ってきたという別の見方もできる。もし、後者の制度特性を持つならば、日本の障害者雇用制度は、すでに対症療法的な後追い制度になっている。もっともその様相を呈し始めたのは、実雇用率が大幅に改善され、急伸した2005年以降のことである。2005年以降、東日本大震災のあった2011年に一度、縮小するものの、2012年以降はまた急伸し、2015年に1.8%台を突破し、2016年には1.9%台に突入している。また、この間にみる障害者雇用の多くは、身体障害者であったことがわかる。障害者雇用の大幅な急伸は、知的障害者、精神障害者の雇用も制度保障の対象となり、雇用環境が整備されてきたことにも起因している。2015年での雇用障害者数における障害種別割合は、重度以外の身体障害者が最も全体に占める割合が高く、38%、続いて重度の身体障害者が27.0%、重度以外の知的障害者が18.1%、精神障害者が11.1%、重度の知的障害者が6%となっている。

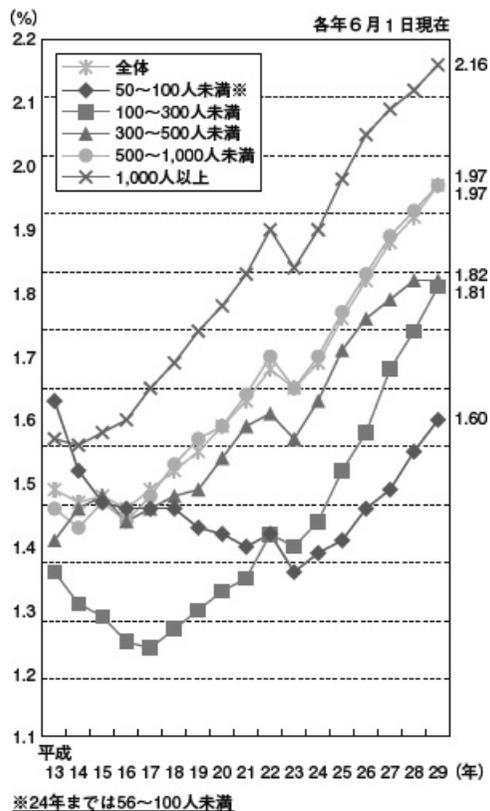


図 1-2 企業規模別の障害者雇用の実雇用率の推移（2001～2017年）

出所) 厚生労働省プレスリリース「平成30年障害者雇用状況の集計結果」2019年4月9日より引用

図 1-2 にみるように、大企業では障害者の実雇用率は高水準にあるものの、中小企業では実雇用率は低く、その取り組みが遅れていることがわかる。2015 年時点では、全体の実雇用率は、1.88%であったものの、50～100 人未満の事業所では 1.49%、100～300 人未満の事業所では 1.68%、300～500 人未満の事業所では 1.79%、500～1,000 人未満の事業所では 1.89%、1,000 人以上の事業所では 2.09%であった。2015 年の法定雇用率が、2.0%であり、その基準を達成できていたのは、1,000 人以上の大企業の事業所だけだったことがわかる。

中小企業よりも大企業の方が、実雇用率が高くなっているのは、資金的余裕のある大企業の方が特例子会社を設立しやすいこと、またこの特例子会社を通じて本業とは関係なく、障害者雇用に適した業容をつくり、より多くの障害者を雇用できるためである。

近年では、中小企業での障害者雇用の促進に向けた制度化が進められており、2016 年には障害者に対する差別の禁止及び合理的配慮の提供義務化が制定された。また、2017 年からは法定雇用率の算出の仕方が見直され、算定基礎の対象に、新たに精神障害者が追加されている。⁶ 法定雇用率の算定式の変更は以下の算式となる。

$$\text{法定雇用率} = \frac{\text{身体障害者、知的障害者及び精神障害者である常用労働者の数} + \text{失業している身体障害者、知的障害者及び精神障害者の数}}{\text{常用労働者数} - \text{除外率相当労働者数} + \text{失業者数}}$$

このように、一段と就業に配慮した環境の整備を企業経営に求めてきており、この点も特例子会社の設立を前提とせず、自社内での障害者採用を進める中小企業にとっては、より一層の経営努力が求められている。

(2) 障害者雇用納付金制度

障害者雇用納付金制度においては、日本の労働市場の実態を反映して、短時間労働者については、雇用人数としては 0.5 人という算定をしてきた。この算定方式は 2017 年 3 月まで行われていたが、2018 年以降、特に精神障害者の特性に配慮した制度変更が行われ、障害者の差別的待遇の改善に向けた取り組みが一層進んだ。

すなわち、(1) 精神障害者である短時間労働者、(2) 新規雇入れから 3 年以内又は精神障害者保健福祉手帳取得から 3 年以内という、2つの条件を満たす場合には、雇用人数を 1 人として算定する方式に変更された。この措置は精神障害者が短時間労働を好む特性に配慮しつつも、精神障害者

6 1976 年に身体障害者を対象とする雇用率制度を創設した後、1998 年には、知的障害者を法定雇用率の算定基礎の対象として追加し、2018 年 4 月から、精神障害者を法定雇用率の算定基礎の対象に追加している。

の雇用の促進、精神障害者の定着率の向上等を目的としている。

2018年の制度改革の中では、中小企業での実雇用率の促進のため、納付金の納付義務は、常時雇用労働者数100人超の企業に課せられることになった。⁷また、雇用率2.2%引上げ後、45.5人以上100人以下の企業についても、納付金義務はないものの、障害者の雇用義務・報告義務が発生する。これにより、雇用している障害者数が法定人数を超える企業では、常時雇用労働者数100人超の企業は調整金の申請が可能となり、また100人以下の企業は報奨金の申請が可能となっている。

(3) 特例子会社を活用した雇用

日本の場合、先に述べたような特例子会社を利用した障害者雇用が特徴的である。⁸表1-1は、2004年～2012年の特例子会社の雇用状況についてみたものである。

表 1-1 特例子会社の雇用状況

年	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
特定子会社数	153	174	195	219	242	265	283	319	349
障害者数	6,861	7,838	9,109	10,509.5	11,960.5	13,306.0	14,562.5	15,871.0	17,743.5
うち身体	5,078	5,629	6,127	6,639	7,107	7,470	7,752	8,168.5	8,384
うち知的	1,783	2,209	2,932	3,721	4,612	5,478	6,356	7,594.5	8,470.5
うち精神	-	-	50.0	149.5	241.5	358.5	454.5	666.5	889
障害者数 (実人員)	(4,186)	(4,853)	(5,695)	(6,650)	(7,679)	(8,635)	(9,516)	(10,883)	(11,892)

出所) 厚生労働省公表資料「障害者雇用率制度」「特例子会社」制度の概要より引用

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/shougaisa/04.html (2020.1.20 閲覧)

7 常時雇用労働者の総数が100人超200人以下の企業は、納付金減額特例により2020年3月までは、1人あたり4万円/月の減額適用を受ける。

8 手塚(2000)では、日本の障害者雇用制度の歴史に焦点がおかれ、1960年から2000年までの障害者雇用の発展と課題を明らかにした。とりわけ、1976年の「身体障害者雇用促進法」の抜本的改正にともない、大企業中心の障害者雇用、特例子会社を通じた障害者雇用の実態について詳細な分析を行っている。

特例子会社の設立は年々、増加しており、2018年6月時点では、486に上る。2015年以降、急速に設立件数が伸びている。それに伴い障害者雇用も拡大している。特例子会社の持つメリット(特例子会社で雇用している障害者は親会社およびグループ会社の雇用としてカウントできる算定方式、本業では採用できない知的障害者を、特例子会社を通じて採用、親会社と異なる賃金・労働時間・業務内容・採用基準等)が、有効に機能してきたといえる。⁹しかし、待遇の改善が図られている反面、被雇用者の賃金は低く抑えられるのが一般的となっている。

しかし、これまでの障害者雇用政策は、特例子会社での採用を前提した促進政策ではなかったであろうか。今後、中小企業での障害者雇用の促進を期待していくのであれば、特例子会社の設立を前提としない、本業での障害者雇用の拡大を図るような職場環境の整備、改善がより一層求められるだろう。

4. 中小企業におけるダイバーシティ・マネジメントの可能性

ここでは本業をベースに障害者雇用の拡大を図る必要に迫れる多くの中小企業に向けて、障害者に焦点を置いたダイバーシティ・マネジメントをどう構築すべきかを論ずる。より具体的には、どのような組織のもと健常者と障害者が共存、共創できる職場環境を作りだし、企業文化として根付かせることができるか焦点である。

特例子会社では専門的な知識や能力を備えたジョブコーチを配置し、障害者目線での現場改善を行いつつ、障害者の特性を利用した能力の引き出しと、職場環境の醸成に努めるケースが多い。特例子会社を設置できない場合には、社内に障害者の専門の部署を創設することでの対応を考えることができる。

しかし、ジョブコーチが十分育成出来ていない、あるいは配置できない環境では、障害者の特性を引き出すような職場環境を創り出すことは難しい。端的に言えば、健常者目線での職場環境から健常者と障害者の共創できる職場環境への現場改善が必要とされている。

日本では、現場改善の方法論として、日本的生産システムにおいても一定の評価を現場の生産効率を高め、製品および製造プロセスでのイノベーションに結び付けてきた小集団改善活動が企業文化として根付いている企業が多い。もっとも大企業中心に1960年代にはじまった小集団改善活動ではあるものの、今日では、中小企業にもその活動は浸透し、方針管理、日常管理の中でその改善活動が行われ、いわばルーチンの活動として定着している。

しかし、日本の場合、製造業で先行した小集団改善活動が特徴的であり、企業内及び取引先である企業間関係の中で小集団改善活動(ヨコの改善)が発展してきた。1980年代末には、福祉分野での小集団改善活動もはじまり、1990年代にはサービス業での小集団改善活動も普及しはじめた。健常者と障害者が共創できるようなダイバーシティ・マネジメントを構築するためには、これまで培ってきた小集団改善活動の在り方をもう一段、進化させる必要があると考える。

⁹ 特例子会社は、被雇用者にもメリットがある。様々な障害者が集まって働くことを想定して設立されるため、施設・設備の面、人的サポートの面での配慮がある。具体的には、段差を解消、センサーによる扉のロック解除、車いす対応トイレのほか、ジョブコーチや手話通訳士が常駐しているケースが多い。

表 1-2 福祉 QC の他の改善活動との共通点と相違点

		タテの改善活動		ヨコの改善活動	
		福祉 QC		QC サークル	シックスシグマ
共通点	1	現場の改善活動			
	2	期間限定の改善活動			
	3	8つのステップ（①テーマ選定②現状把握③目標設定④活動計画⑤原因解析⑥対策の立案・実施⑦効果の確認⑧歯止め）がある			
相違点	1	取組み主体	社会福祉法人、施設	現場の職制	営利企業
	2	目的	顧客満足度重視	現場の効率化重視	利益重視
	3	手法	PDCA のサイクル	PDCA, SDCA のサイクル	DMAIC の 5 ステップ
	4	モチベーション	職員のスキルアップ・人材育成		各々のステータスは既に確立されている
	5	効果	有形・無形		有形
	6	具体効果	明るく生き活きとした職場環境が生まれる		金額的成果のみ
	7		新しいサービス提供システムがつけられる	業務の効率化	

注 1) PDCA とは、Plan→Do→Check→Action の管理サイクルであり、標準化に基づく管理がうまくいっていない際に、手順や方法の見直しを通じて Plan を再構築する考え方が含まれている。

注 2) SDCA とは、Standard→Do→Check→Action の管理サイクルであり、標準化された管理がうまくいっている時には、あえて標準化の内容を変えずに管理のサイクルを回す方法がとられる。

注 3) DMAIC とは、Define, Measure, Analyze, Improve, Control の頭文字であり、リーンシックスシグマを実施するための 5 段階手順を示す。DMAIC の日本語対応では、定義段階、測定段階、分析段階、改善段階、定着段階となっている。

出所) 中山健一郎・武者加苗・菊池武 (2015) 『品格経営の時代に向けて』日科技連 p.109 の表 5.3 を修正加筆。

中山・武者・菊池 (2015) では、製造業分野と福祉分野での小集団改善活動の比較研究を行い、両分野での相違性を明らかにした。製造業分野の改善活動がヨコの改善であるとすれば、福祉分野の改善活動は、企業と顧客（最終消費者）との関係性にある。ダイバーシティ・マネジメントは、どちらかといえば、福祉分野の改善活動（福祉 QC）に近い。しかしながら、福祉分野の改善活動の実態は、2015 年時点においても現場スタッフとしての利便性や作業効率を重視した改善が多く、患者やその家族を福祉施設利用者の満足度を高めるような改善はあまり事例がない。すなわち、福祉分野の改善活動は、現場スタッフによる職場改善の活動が主体であり、この中に多くの場合、患者は含まれていないのである。

ダイバーシティ・マネジメントでは、この福祉分野の改善活動でいうところの患者をも企業経営における戦略的な人的資源として扱い、能力の向上につながる職場環境を醸成していくことが求められている。

5. おわりに

本研究では、障害者雇用を念頭に特例子会社を設立しにくい立場にある、中小企業を前提に、ダイバーシティ・マネジメントをどのように構築すべきかを検討してきた。

日本の障害者雇用は、民間企業においてある一定の成果を得ているものの、実態は大企業中心での雇用促進であり、中小企業では遅れていること、また、限定された職業領域での雇用に留まっている。

中小企業の中には、先進的な取り組みにより、積極的に障害者雇用を推進している企業も少なからず存在する。しかし、その場合でも健常者と身障者の扱いは必ずしも平等とはいいきれず、身障者の特性に合わせた特別な職場環境を形成し、企業文化を創りだしている。本研究では、日本の伝統的な現場改善の小集団活動を進化させ、障害者が主体となるような現場改善を推進すべきであること、また、障害者自らが人事担当、現場改善のリーダーとなるような人材育成の仕組みが求められていることを主張した。

(本研究は、平成 30 年度札幌大学研究助成〔個人研究〕の研究成果の一部である)

参考文献

有村貞則『ダイバーシティ・経営の研究』文眞堂 2007 年

猪俣正雄『障害者雇用と企業経営』明石書店 2012 年

金紋廷「企業の障害者雇用実態と課題に関する研究～企業の障害者雇用実態調査を中心に～」『Total Rehabilitation Research』VOL.3 28-45

小林昌之『アジア諸国の障害者法』IDE-JETRO アジア経済研究所 2010 年

征矢紀臣『障害者雇用対策の理論と解説』労務行政研究所 1998 年

手塚直樹『日本の障害者雇用—その歴史・現状・課題』光生館 2000 年

中島隆信『障害者の経済学』東洋経済新報社 2011 年

永野仁美『障害者の雇用と所得保障—フランス法を手がかりとした基礎的考察』信山社 2013 年

中山健一郎・武者加苗・菊池武『品格経営の時代に向けて』日科技連 2015 年

村松潤一・山口隆久『サービス社会のマネジメント』同文館出版 2018 年