NIVR

資料シリーズ
No.101

障害者雇用の質的改善に向けた基礎的研究

2018年4月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
障害者職業総合センター
NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

資料シリーズ
No.101

障害者雇用の質的改善に向けた基礎的研究

2018 年 4 月
独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
障害者職業総合センター
NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

ま　え　が　き

障害者職業総合センターは、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき、我が国における職業リハビリテーションの推進とサービスの質的な向上に貢献することを目指して、職業リハビリテーションに関する調査・研究、効果的な職業リハビリテーション技法の開発、職業リハビリテーション施設の運営・指導、職業リハビリテーションに関する人材の育成などの業務を行っており、調査研究の成果は、調査研究報告書等の形で取りまとめ、関係者に提供しております。

本報告書は、当センター研究部門における研究「障害者雇用の質的改善に向けた基礎的研究」(平成29年度)の成果を取りまとめたものです。

最近における我が国の障害者雇用者数は着実な増加をみせており、多くの企業が、障害者の職場定着や能力の発揮、キャリア形成等のために様々な工夫を行うなど障害者雇用の質的改善に向けた取組を進めていると考えられます。この質的改善では、障害者雇用率といった量的改善と異なり、様々な立場から見ていく必要があり、障害者を雇用する企業内外のステークホルダーを意識した活動が展開されていることが予想されますが、その取組実態はあまり把握されていません。

このため、本研究では、厚生労働省からの調査研究の実施要請を受け、障害者雇用の質に影響を与える視点を把握し、取組や評価の手法の例を明らかにし、障害者雇用に取り組んでいる企業における雇用の推進、さらには障害者雇用施策の企画立案に資することとしました。

本研究では、専門家からのヒアリングを行ったほか、障害者雇用に積極的に取り組んでいる企業へのグループインタビュー、既存文献等の整理を行い、その結果を取りまとめて資料シリーズの「障害者雇用の質的改善に向けた基礎的研究」として報告書を作成しました。

この研究を進めるに際しては、ヒアリングをさせていただいた専門家の皆様や、障害者雇用に積極的に取り組んでいる企業の担当者の皆様をはじめ、多くの方々から多大な御協力を賜りました。ここに深く感謝申し上げます。

本報告書が、企業で取り組まれている障害者雇用の質的改善に資するものとなるとともに、国の障害者雇用対策の充実に向けて、お役に立てれば幸いです。

２０１８年４月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
障害者職業総合センター
研究主幹　木 原　亜 紀 生

執筆担当者（執筆順）

小池　眞一郎　障害者職業総合センター主任研究員　序章、第２章の１
大石　甲　　障害者職業総合センター研究員　　第１章、第２章の２、３
浅賀　英彦　　障害者職業総合センター主任研究員　第２章の２
木野　季朝　　障害者職業総合センター主任研究員　第２章の２、第３章の１
松浦　大造　　障害者職業総合センター統括研究員　第３章の１、２、終章

研究担当者
松浦　大造　　障害者職業総合センター統括研究員
（現：厚生労働省 職業安定局 雇用開発部 障害者雇用対策課 主任障害者雇用専門官）
浅賀　英彦　　障害者職業総合センター主任研究員
木野　季朝　　障害者職業総合センター主任研究員
小池　眞一郎　障害者職業総合センター主任研究員
（現：秋田支部 秋田障害者職業センター所長）
春名　由一郎　障害者職業総合センター主任研究員
大石　甲　　障害者職業総合センター研究員
布施　薫　　障害者職業総合センター研究協力員

目　次

概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1

序章　本研究の必要性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3

第１章　本研究の目的と方法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5

１　目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5

２　方法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5

⑴ データ収集方法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5

⑵ 分析方法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・11

第２章　研究結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13

１　専門家ヒアリングの結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13

⑴ 把握した内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13

⑵ 把握した視点の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13

⑶ 把握した視点のまとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・14

２　企業からのヒアリング・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・23

⑴ 把握した内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・23

⑵ 100人未満規模企業のグループ（Ａグループ）・・・・・・・・・・・・・・・・・23

ア 把握した視点の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・23

イ 把握した視点の特徴 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・23

⑶ 100～1,000人未満規模企業のグループ（Ｂグループ）・・・・・・・・・・・・・ 30

ア 把握した視点の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・30

イ 把握した視点の特徴・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・30

⑷ 1,000人以上規模企業のグループ（Ｃグループ）・・・・・・・・・・・・・・・34

ア 把握した視点の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・34

イ 把握した視点の特徴・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・34

３　先行文献及び障害当事者手記からの情報収集・・・・・・・・・・・・・・・・・39

⑴ 先行文献からの情報収集・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・39

ア 把握した内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・39

イ 把握した視点の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・39

ウ 把握した視点の特徴 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・39

⑵ 障害当事者手記からの情報収集・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・50

ア 把握した内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・50

イ 把握した視点の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・50

ウ 把握した視点の特徴・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・50

第３章　研究のまとめ・考察・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・61
１　障害者雇用の質的要素の整理・分類結果のまとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・61
(1) 障害者雇用の質に影響する諸要素を見る視点 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・61
(2) 障害者雇用の質に関する視点の特徴・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・64
(3) 障害者雇用の質に影響する諸要素を見るための視点（統合版）・・・・・・・・・・・・・65
(4) 障害者雇用の質に影響する諸要素を見る視点の構造・・・・・・・・・・・・・・・・・・85

２　質を意識した障害者雇用の実状や考え方・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・86
(1) CSR とダイバーシティ・マネジメント・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・86
(2) キャリア形成・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・87
(3) 処遇と評価・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・88
(4) 障害者雇用に関する職場の理解・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・89
(5) 企業と支援機関の役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・89

終章　　障害者雇用の質的改善に向けた課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・91

参考文献・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・92

巻末資料
１　専門家からのヒアリング概要((1)から(5)は五十音順)
(1) 障害者雇用の質的改善に向けた基礎的研究への情報提供
埼玉県立大学 保健医療福祉学部 教授　朝日 雅也 氏・・・・・・・・・・・・・・・・・103

(2) ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用
山口大学 経済学部 教授　有村 貞則 氏・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・110

(3) 障がい者雇用の質と評価
横浜市立大学 CSR センター長 影山 摩子弥 氏・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・125

(4) 障害者雇用の質的改善に向けた基礎的研究への情報提供
法政大学 現代福祉学部 教授　眞保 智子 氏・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・135

(5) 経営倫理およびダイバーシティの観点から見た障害者雇用について
－障がい者雇用の質と評価－
中央大学総合政策学部 兼任講師　経営倫理士　専門社会調査士　山田 雅穂 氏・・・・143

(6) 障害者雇用における質的向上に向けた取組の現状
独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 中央障害者雇用情報センター
障害者雇用エキスパート　礒邉 豊司 氏　　湯浅 善樹 氏・・・・・・・・・・・・・・・158
（現：障害者雇用支援ネットワークコーディネーター）

２　企業からのヒアリング概要（グループ・インタビュー）
(1) 100人未満規模企業のグループ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・167

(2) 100～1,000人未満規模企業のグループ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・175

(3) 1,000人以上規模企業のグループ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・189

概要

１　研究の目的

我が国の障害者雇用は、雇用者数が着実に増加し、並行して多くの企業で職場定着、能力の発揮、キャリア形成といった一層の雇用の質的な改善につながる工夫や取組が行われている。しかし、障害者雇用の質的な改善の状況の把握については、様々な視点や評価の手法があるものとみられ、本研究を通して、これらの視点や評価の手法を整理・分類して明らかにすることにより、障害者雇用施策の企画立案、職業リハビリテーション研究の推進、企業自らが取り組む障害者雇用等に資する資料を提供する。

２　研究の結果

本研究では、障害者雇用の質的改善に関わる様々な視点等について、専門家ヒアリング、企業からのグループインタビュー、先行研究等からの情報収集を通して整理・分類した。

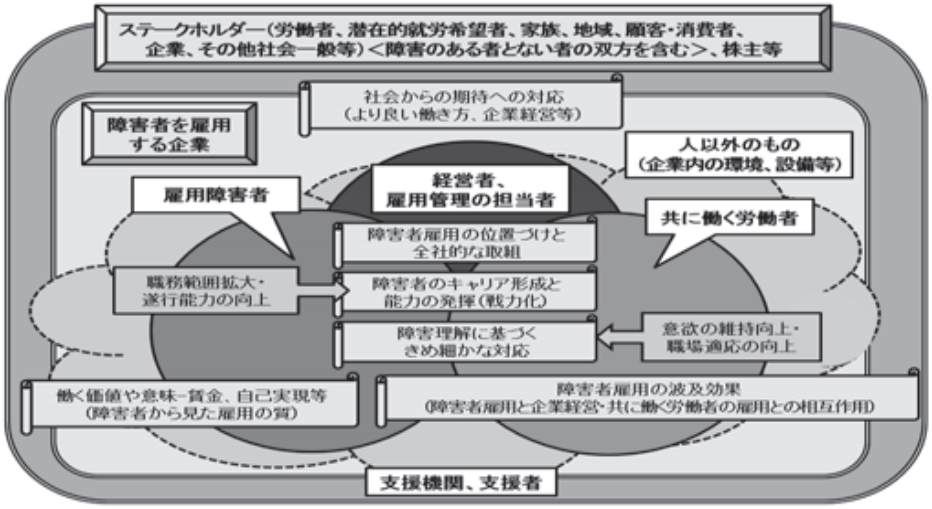
まず、質的な要素を整理・分類する過程の中で、見えてきたものは主に「誰から見たものか」という立場であった。これらは、経営者・雇用管理担当者等の雇用者側、雇用される障害者側、共に働く労働者側という社内のものに加えて、障害者の入職や雇用関係の維持を支援する就労関係の支援機関、さらには、消費者・顧客、株主といったステークホルダーとしての立場であり、企業の社会的な関わりの中で生じるものであった。

これらの立場から質的要素を、①社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）、②障害者雇用の位置づけと全社的な取組、③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）、④障害理解に基づくきめ細かな対応、⑤働く価値や意味-賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）、⑥障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）の６分類とその他の計７つに分類した。また、収集整理する中で、障害者を雇用する企業は、極めて多くのステークホルダーとの関わりの中で、その期待に応えて社会的責任を果たしつつ、事業を継続させ、成長させていく構造を、実践的な取組と併せて見てとることができた。

結果として、今回収集した情報から見た障害者雇用の質的な要素は、7 分類、233 視点、392 の捉え方となった。

なお、本研究は、何人かの専門家、企業の方々や先行研究等の中から、障害者雇用の質を見る視点を、いわば事例的に収集し、見出しを付けて整理をした段階のものである。

今後、これらの視点の妥当性、有用性を検証しつつ、「障害者雇用の質」に関し、有効な評価の方法や障害者雇用に取り組む企業、労働者、支援者等関係者のための実用的・実践的なノウハウ等について更に検討を進めていくことができれば、障害者雇用の質の向上に向けた取組を一層促進する効果が期待できると考えられ、本研究が更なる検討の一つのきっかけになればと考えている。



序章

本研究の必要性

序章　本研究の必要性

最近における我が国の障害者雇用数は着実な増加をみせている。これに伴い、今後は、障害者雇用の質の改善に向けた企業、障害者、支援機関等に対する支援がますます重要になってくると考えられる。しかし、障害者雇用数や障害者雇用率といった障害者雇用の量的な改善に関する指標が明快であるのに対し、質的な改善については、多くの視点、多数の指標があり得るものであり、それぞれの指標に関する評価の在り方も立場によって異なると考えられる。

法定雇用率を大きく上回る企業や特例子会社においては、障害者雇用の価値を認識し、適切な合理的配慮のもとで、障害者が能力を発揮し、働きがいをもって定着しているように思われる。しかし、一方で、障害者雇用率や法的義務としての雇用の重要性には関心を有しているものの、必要な配慮等の雇用管理上の対応が不十分なために、結果的に障害者が定着しない、十分に能力が発揮されないといった悩みを抱える企業もあるのではないだろうか。また、障害者雇用は、適切な雇用管理による障害のある労働者の能力の発揮による経済的な効果を通じて企業経営に直接寄与するのみならず、共に働く社員の雇用環境も同時に改善されるといった間接的な波及効果もあると見られる。このため、障害者雇用に取り組む企業の雇用管理とはどのようなものかを明らかにしていくことは、大変重要なテーマである。

また、多くの企業が取り組んでいる、障害者の職場定着や能力の発揮、キャリア形成等のための様々な工夫等は、障害者雇用の質的改善に向けた雇用管理の取組であると言えるが、今後こうした取組を一層かつ着実に進めていくためには、これらの取組が障害者雇用の質的改善に及ぼす効果を整理した上で、広く周知・広報していくことも肝要である。

本研究では、今後の障害者雇用の質的改善に向けた検討に資するため、その質的改善の視点にはどのようなものがあるかを幅広く把握しつつ、それに伴う取組内容や評価の手法の例を整理し、障害者雇用に取り組んでいる企業における雇用の推進、さらには障害者雇用施策の企画立案に資することとする。

第１章

本研究の目的と方法

第１章　本研究の目的と方法

１　目的

序章で示したように、障害者雇用の質的改善の状況の把握については、様々な視点や評価の手法があるものとみられる。本調査研究を通して、これらの障害者雇用の質に関する視点や評価の手法を整理・分類して明らかにすることにより、障害者雇用施策の企画立案、職業リハビリテーション研究の推進、企業自らが取り組む障害者雇用等に資する資料を提供することを本研究の目的とする。

２　方法

障害者雇用の質的改善の状況の把握に係る、様々な立場からの障害者雇用の質に関する視点や評価の手法を整理・分類するため、３つの方法（専門家ヒアリング、企業ヒアリング、先行文献及び障害当事者手記の収集）により定性的データを取得し、質的分析法を用いて内容を整理した。

(1) データ収集方法

ア　専門家ヒアリング

障害者の雇用の質に関する専門的・客観的立場からの知見等を把握するため、学識を有する者及び実務経験者に対するヒアリングを実施した。

対象者には事前にヒアリング事項を示して講義資料作成を依頼し、２時間のヒアリングを実施した。ヒアリングは会議室等にて行い、前半は講義資料を用いた対象者による講義、後半は質疑応答とした。ヒアリングは研究担当者による実施を基本とし、若干名の研究関係者がオブザーバー参加する場合があった。ヒアリング内容は IC レコーダーを用いて録音し、後日、録音内容及び講義資料を基に書き起こした文書を作成して対象者へ送付し、対象者による内容確認を経て、分析の基礎データとした。専門家ヒアリングの詳細は表１－１のとおりである。

表１－１　専門家ヒアリング対象者とヒアリング事項

番号	1	2	3	4	5	6
実施日	平成 29 年 ８月 16 日	平成 29 年 ９月１日	平成 29 年 ９月７日	平成 29 年 ９月 20 日	平成 29 年 ９月 25 日	平成 29 年 10 月 11 日
氏名	眞保 智子	影山 摩子弥	山田 雅穂	礒邉 豊司 湯浅 善樹	朝日 雅也	有村 貞則
所属等	法政大学 現代福祉学部 教授	横浜市立大学 CSR センター長	中央大学 総合政策学部 兼任講師	中央障害者雇用情報センター障害者雇用エキスパート （当時）	埼玉県立大学 保健医療福祉学部 教授	山口大学 経済学部 教授
ヒアリング事項	１　専門家の研究、実務から得られた知見等に関する事項 ２　上記１以外のことで、専門家の研究、実務等の取組から得られた障害者の雇用の質に関する知見や気付きに関する事項					

イ　企業ヒアリング

障害者雇用の質に関する企業の立場からの知見等を把握するため、３つの従業員規模（100 人未満、100 人～1,000 人未満、1,000 人以上）ごとに企業関係者を招集し、３社を１グループとしてグループインタビュ

一法によるヒアリングを実施した。

対象企業の選定にあたっては、事業主の雇用管理や障害者雇用を支援する団体・機関やその関係者にヒアリングの趣旨を示して対応していただける企業の紹介を依頼した。また、紹介をいただいた企業７社のほかに、２社は当機構の障害者雇用リファレンスサービスや地方自治体の障害者雇用企業に関する情報から選定した。これらの紹介等により選定された企業に対しては、ヒアリングの趣旨を電話及び文書により説明してヒアリングへの協力及び対象者の選出を依頼し、対象者の選出及び対象者のヒアリング出席をもってヒアリングへの同意とした。ヒアリングは会議室等において、３名の対象者を集めグループインタビュー法により２時間実施し、同席した研究担当者３名のうち１名が司会となり、ヒアリング事項に関する企業の考えを聴取した。ヒアリング内容は IC レコーダーを用いて録音し、後日、録音内容を基に書き起こした文書を作成して対象者へ送付し、対象者による内容確認を経て、分析の基礎データとした。企業ヒアリングの詳細は表１－２のとおりである。

なお企業ヒアリングの実施方法等については、当機構研究部門に設置する調査研究倫理審査委員会により、その実施方法、内容、個人情報の取扱い等について、適切であると審査されている。

表１－２　企業ヒアリング対象者とヒアリング事項

番号	1	2	3	4	5	6	7	8	9
企業規模グループ	100 人未満			100 人～1000 人未満			1000 人以上		
ヒアリング実施日	平成 29 年 11 月 20 日			平成 29 年 11 月 13 日			平成 29 年 12 月 7 日		
所在地	神奈川県	大阪府	大阪府	新潟県	東京都	東京都	埼玉県	東京都	東京都
業務内容	金属メッキ	システム開発	アルミ加工	きもの加工	物流倉庫管理	金属メッキ	スーパーマーケット	事務処理の受託等 ※特例子会社	事務処理の受託等
雇用障害者数	37 人	9 人	6 人	27 人	4 人	10 人	233 人	173 人	42 人
対象者	代表取締役会長	代表取締役	代表取締役社長	取締役専務	管理部次長	管理部長	人事サポート担当マネージャー	常務取締役	人事部担当課長
ヒアリング事項	1　障害者雇用の質を高めたり、変化させる重要な要素として、企業の目からみて、どのようなものがあると感じているか 2　企業の障害者雇用の質を高める取組として、どのようなものがあると感じているか 3　上記１や２を考える上で、障害者の雇用の質の高低に影響を及ぼす具体的な視点には、どのようなものがあるか								

ウ　先行文献及び障害当事者手記からの情報収集

障害者雇用の質に関する障害当事者の立場からの知見等を広く把握するため、先行文献及び障害当事者手記に含まれる知見を把握した。

先行文献については、文献検索サイト（NDL-OPAC、CiNii、J-GLOBAL）において、表１－３に示す障害者雇用に関連するキーワードを用いて検索し、2,841 件（※NDL-OPAC：880/ CiNii:1,706 /J-GLOBAL：255）の文献がヒットした。そのうち重複を削除し、文献タイトルと概要等を確認し、障害当事者の立場から障害者雇用の質について記した文献を抽出し、33 件の文献を選定し、該当箇所を抜粋して、分析の基礎データとした。また、当機構障害者職業総合センターにより過去 15 年間（2002 年以降）に発行された研究報告書（調査研

究報告書及び資料シリーズ）の研究の趣旨や概要を確認し、障害当事者の立場からみた障害者雇用の質について、考察等により記述のある研究報告書及び障害当事者への調査項目として設定されている研究報告書を選定し、該当箇所を抜粋して、分析の基礎データとした。

選定された先行文献は表１－４のとおりである。

表１－３　先行文献の検索キーワード

検索語１		検索語２		検索語３	該当数
障害者	and	雇用or就労 or 就業 or 労働or働く or 仕事	and	労働条件 or 配置 or マッチング or 職務内容 or 配慮	474
				福利厚生	9
				職場環境 or 環境整備	95
				人間関係 or コミュニケーション or 気配り	195
				能力向上 or 成長 or 昇進 or 昇格 or キャリア	210
				満足感 or 充実感 or 達成感 or 自尊心 or 働きがい or やりがい or 生きがい	103
				帰属 or 存在 or 価値 or 信頼 or 社会参加	323
				意見 or 要望 or 要求 or 改善	485
				相乗効果 or 相互作用	12
				給料 or 賃金 or 報酬 or 経済的自立	288
				就労継続 or 職場定着	238
				離職 or 退職	95
				職業生活	76
				QOWL or QOL	78
				安定（安定局・安定部・安定課・安定広報を除く）	160

表１－４　先行文献として選定された文献

執筆者	論題	掲載誌・出版社	巻	号	ページ	年月
朝日雅也	労働分野の考え方と課題	精神障害とリハビリテーション	4	1	10-11	2000.6
石原保志・大杉豊ら	聴覚障害学生及び大学等を卒業した聴覚障害者のキャリア発達に関する研究	筑波技術大学テクノレポート	24	1	57-58	2016.12
大久保哲夫	障害者の働く権利と生きがい	月刊福祉	62	8	10-13	1979.8
岡本隆寛・松本浩幸	精神障害者の就労継続を支える要因―働く当事者の手記より―	医療看護研究	9	1	30	2012.9
奥津眞理	職業的自己の評価と業務への関心の状況	産業・組織心理学研究	14	2	47-58	2001.3
荻原喜茂	特集にあたって(特集 精神障害の人が「働くこと」の課題と展望)	精神障害とリハビリテーション	4	1	4	2000.6

笠原桂子・廣田栄子	若年聴覚障害者における就労の満足度と関連する要因の検討	AUDIOLOGY JAPAN	59	1	66-74	2015
柏木仁	知的障害者の働く幸せを守る組織の障害マネジメント―日本理化学工業の事例研究	亜細亜大学経営論集	46	1	3-22	2010.10
門屋充郎	福祉分野の考え方と課題	精神障害とリハビリテーション	4	1	7-9	2000.6
川村宣輝	障害者雇用における職場定着支援：雇用の質を考える	社会学論叢		175	17-30	2012.12
菊地一文	特別支援教育における「働く」ことへの支援：キャリア発達支援の視点から	教育と医学	64	4	281-289	2016.4
權偕珍	QOL の観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策の評価指標・尺度の開発に関する研究	Asian journal of human services	8		107-119	2015
權偕珍・天久慧子	QOL の観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策評価尺度（QOL-EPAT）の信頼性・妥当性の検証	トータルリハビリテーションリサーチ	3		46-56	2016
栗原房江	聴覚障害をもつ看護職としてのキャリアについて	情報誌・障害をもつ人々の現在		62	4-7	2008.12
白井誠一朗	障害者雇用分野における差別禁止・合理的配慮指針に対する期待と課題：難病者の立場から	福祉労働		149	92-99	2016
眞保智子	障害者のキャリア開発―雇用の質の向上に欠かせない企業・組織内人材育成の視点	職業リハビリテーション	23	2	45-49	2010.3
武田幸治・手塚直樹	知的障害者の就労と社会参加	光生館				1991.7
中尾文香	主体的に働くからこそ得られるもの	さぽーと ： 知的障害福祉研究	61	10	14-16	2014.10
長澤京子	障害者の可能性を引き出す：障害者、他の職員双方のやりがいへ	病院	75	5	356-359	2016.5
中原弘道・平原紀子	インタビュー・ルーム（992）本人に合ったジョブマッチングを　中原弘道さん（51）障害者就労支援センター「さわやか」所長	厚生福祉		6241	13	2016.5
西村優紀美	大学における発達障害大学生の支援：キャリア教育と就職支援	職業リハビリテーション	29	1	28-33	2015.11

春名由一郎	障害者の職務満足度に対する職場環境整備状況の影響	産業衛生学雑誌	44	Special	765	2002.3
本間武蔵	医療・保健分野の現状と課題	精神障害とリハビリテーション	4	1	21-27	2000.6
松為信雄	「働くこと」に向けた支援のありかた	精神障害とリハビリテーション	4	1	40-41	2000.6
松為信雄	知的障害者の企業内キャリア発達の諸問題	職リハネットワーク	39		4-8	1998.1
松上利男	就労継続支援事業の機能と支援のあり方をあらためて考える：利用者ニーズを通して	さぽーと ： 知的障害福祉研究	61	10	11-13	2014.10
水野映子	聴覚障害者が働く職場でのコミュニケーションの問題：聴覚障害者・健聴者に対するアンケート調査をもとに	Life design report		210	4-15	2014
三好洋正	生きがいのありか―障連協の30年が教えてくれること（4）働く場、成長する場	みんなのねがい		392	53-57	2000.7
森井利和・森井博子	弁護士&元監督官がズバリ解決！：労働問題の「今」（第26回）使用者による障害者虐待と最低賃金　障害者への虐待では最低賃金未満で働かせるなどの経済的虐待が最多に	労働基準広報		1902	19-35	2016.10
安井秀作	すべての障害者が生きがいをもって働けるようにするために　第4章 ILOの提言する『ディーセント・ワーク』の視点からみた我が国の障害者施策の問題	エンパワメント研究所			128-146	2012.2
山村りつ	基幹的能力の概念を軸とした障害者の賃金についての考察：合理的配慮規定に関連して	社会政策	7	1	99-111	2015.7
労働省	障害者の雇用実態―雇用の継続、能力評価などに高い要望―雇用者数は93年調査に較べ15%増、重度障害者の雇用が増える	賃金・労務通信	53	4	23-25	2000.2
松為信雄・宮﨑利行ら	特集 知的に障害をもつ人の企業内キャリア発達	職リハネットワーク		39	4-24	1998.1
障害者職業総合センター	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）	調査研究報告書		132		2016.4
障害者職業総合センター	発達障害者の職業生活への満足度と職場の実態に関する調査研究	調査研究報告書		125		2015.3

障害者職業総合センター	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究	調査研究報告書		115の１		2013.3
障害者職業総合センター	障害者の自立支援と就業支援の効果的連携のための実証的研究	調査研究報告書		100		2011.3
障害者職業総合センター	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その１）	調査研究報告書		76の１		2007.3
障害者職業総合センター	知的障害のある人のＱＯＬとＱＷＬ	資料シリーズ		25		2002.3

障害当事者手記については、障害者職業総合センター図書情報閲覧室に収蔵されている図書・雑誌を中心に、障害当事者の立場から障害者雇用の質について語られている図書・雑誌記事を選定し、該当箇所を抜粋した。選定図書・雑誌記事は表１－５のとおりである。なお、知的障害当事者の立場から見た障害者雇用の質については、図書・雑誌等においては当事者の生の声の収集が困難であったことから、第４回全国手をつなぐ育成会連合会全国大会北海道札幌大会本人大会（平成 29 年 9 月 23 日開催）において、第４分科会（仕事について）及び全体会・シンポジウムに参加して障害当事者の発言を収集し、同大会事務局による内容確認を経て、分析の基礎データとした。

表１－５　当事者手記として選定された図書・雑誌記事

執筆者	表題	掲載誌・出版社	号	年月
―	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW　等	JOB MENTOR ジョブメンター	1-28	2007.11-2014.3
―	先輩からの応援メッセージ	手をつなぐ	735	2017.5
―	座談会　働く本人の本音トーク	手をつなぐ	655	2010.9
全日本手をつなぐ育成会	働きたい！！だから支えてほしい～働く本人からのメッセージ～	全日本手をつなぐ育成会		2008.1
こうもり（ペンネーム）	当事者の一般就労に関する考察（TEACCH による成人期自閉症者への支援）	エンパワメント研究所		2011.4
フィリップ・ザゾヴ　訳相原真理子	耳の聞こえないお医者さん、今日も大忙し	草思社		2002.6
小山博孝	私たちのしごと　障害者雇用の現場から	岩波書店		2015.5
イ・スンボク　訳鶴見ユミ	僕は「五体不満足」のお医者さん	アスペクト		2006.12
乙川正純	行商マンが行く　車いすで町に出る	考古堂書店		2008.9
坂本とみよ	生ビールで乾杯～障害者になった看護師の五年間の記録～	パレード		2006.7

高尾淳	パニックマン　ある体育教師のパニック障害克服記	新潮社		2009.3
吉村隆樹	パソコンがかなえてくれた夢　障害者プログラマーとして生きる	高文研		2001.7
監修伊藤順一郎 香田真希子	IPS ブックレット３　私のリカバリーストーリー　リカバリーと働くこと	地域精神保健福祉機構		2013.6
明石洋子	自閉症の息子と共に３　お仕事がんばります	ぶどう社		2005.4
夏木絵里	うつと労働	文芸社		2008.1
新井淑則	全盲先生　泣いて笑っていっぱい生きる	マガジンハウス		2009.3
特定非営利活動法人　バーチャルメディア工房ぎふ	ブレイブ・ワーカーズ―働いて、つながって、世界を広げる仲間たち―	岩波ブックセンター		2009.3
さくら会	私たちの声で暮らしを変えよう～400 人の本人の声から～仕事と暮らしのアンケート調査報告書	さくら会		2008.4

(2) 分析方法

収集データの分析・整理には質的分析法を用いた。分析は研究担当者４名が、「専門家ヒアリング」「企業ヒアリング（100 人未満)」「企業ヒアリング（100～1,000 人未満)」「企業ヒアリング（1,000 人以上)」「先行文献」「障害当事者手記」の基礎データ毎に分担して、以下の手順により実施した。

ア　【ヒアリング記録、文献の記述等からの抜粋（要約)】の作成

ヒアリング記録、文献の記述等から、障害者雇用の質に関する内容を、その経緯がわかる程度に抜粋して要約する。

イ　【捉え方】の抽出

【ヒアリング記録、文献の記述等からの抜粋（要約)】に含まれる障害者雇用の質に関する内容を端的に表現する。基本的に現在形の表現となる。【ヒアリング記録、文献の記述等からの抜粋（要約)】に障害者雇用の質についての価値判断が含まれる場合は、それが読み取れる表現とする。

ウ　【視点】の抽出

【捉え方】を、どのような視点から見たものであるかについて、当該視点を簡潔に記す。障害者雇用の質についての価値判断については、同一の視点であっても、立場、環境等の組合せにより異なるため、そういった価値判断が混在しないように整理する。

エ　【取組、評価方法等】の抽出

【捉え方】を具体化するような取組や評価方法等が【ヒアリング記録、文献の記述等からの抜粋（要約)】

に含まれれば、抽出して記述する。存在しない場合は空欄とする。

オ　【立場】の抽出

【捉え方】において、発言者・著作者等が「１：企業、２：障害者、３：支援機関、４：それ以外の関係者（具体名）」のいずれの立場から当該「視点」について言及したものか抽出する。

カ　【分類】の抽出

同種の【視点】をひとまとめにして大分類を見出しとして付ける。

なお、分析はアからカの順に基礎データから帰納的に概念生成を進めるだけでなく、分析の過程で生成された各項目の概念を基に演繹的視点を含めて、研究担当者４名が相互確認しながら実施した。また【視点】については、各基礎データの分析において一定の整合性が取れるよう整理した。

第２章

研究結果

第２章　研究結果

１　専門家ヒアリングの結果

(1) 把握した内容

障害者雇用の質に関する専門的・客観的立場からの知見等を把握するため、第１章第２項(1)のアで示した方法により、７名の学識を有する者及び実務経験者に対してヒアリングを実施した。

把握事項としては、下記の＜共通把握事項＞に加えて、既に公表されている各専門家等の論文等の中で研究者に生じた疑問や深掘りしたい視点等を聴取しており、その実施状況については、巻末資料に掲載した。

＜共通把握事項＞

① 専門家の研究、実務等の取組から得られた「障害者雇用の質」に関する知見や気付き

② 障害者雇用の質を高めたり、変化させたりするファクターとして、企業、障害者のそれぞれの立場から特に重要なもの

③ 上記②に関連して、企業の取組、政策の取組、研究等が、十分に行われていないと感じられるテーマ

④ 上記②に関連して、既に行われている障害者雇用の質を高める企業の取組、政策の取組、研究等で、障害者以外の一般の労働者の雇用の質の改善にも資するテーマ

⑤ 障害者以外の一般の労働者の雇用に関し、雇用の質を良くしていくための企業の取組、政策の取組、研究等が進展し、あるいは、よく議論・検討されているテーマであるのに、障害者雇用に関しては、企業、障害者のそれぞれの立場から、十分に取り上げられていないもの

(2) 把握した視点の概要

専門家ヒアリングでは、経済学、経営学、経営倫理学、社会福祉学、障害者福祉学、障害者の雇用管理の各専門領域からの幅広い視点が把握できた。

専門家ヒアリングの中で得られた障害者雇用の質を考える視点については、比較的近い視点を集めて大きく６つに分類し、その内容から、①社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）、②障害者雇用の位置づけと全社的な取組、③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）、④障害理解に基づくきめ細かな対応、⑤働く価値や意味－賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）、⑥障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）、⑦その他、と見出しを付けて、視点の分類項目とした。また、結果を後述する企業からのグループインタビュー、主として障害者からの視点の把握を目的とする先行文献及び障害当事者手記からの情報収集についても、この６項目（その他を含めて７項目）に追加すべき視点は、結果的になかった。

まず、質的に障害者雇用の状態を把握するための視点の立場としては、雇用関係にある経営者・雇用管理の担当者等の雇用者側、雇用される障害者側、共に働く労働者という社内のものに加えて、消費者・顧客、株主といった企業の社会的な関わりの中で生じる立場からの視点も含まれていた。

また、専門分野の違いもあり、雇用する企業側の視点には、経営倫理、人権、経営戦略、社員育成、CSR、社会貢献、ダイバーシティ・マネジメントなど、ベースとなる考え方の違いがあるものや、キャリアアップや職務とのマッチングなど企業側と障害者側の両方にとって価値があるもの、社会的な評価が高まる、他の社員の育成が進むといったシナジー効果も挙げられた。

複数の専門家から挙げられた視点としては、「ダイバーシティ・マネジメント」、「キャリアアップ」、「障害

者の戦力化」、「ES（従業員満足度）」、「CSR」があった。

専門家の発言をもとに、抽出された障害者雇用の質に関する内容を大きく７分類で区分けすると、「障害者雇用の位置づけと全社的な取組」に含まれる視点が 19 と最も多く、項目数でも 21 と最多であった。（表２－１－１）。

表２－１－１　専門家ヒアリングでの発言から抽出された障害者雇用の質に関する内容

分　類	視点	項目
①　社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）	5	9
②　障害者雇用の位置づけと全社的な取組	19	21
③　障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	9	10
④　障害理解に基づくきめ細かな対応	9	9
⑤　働く価値や意味-賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	8	11
⑥　障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）	5	6
⑦　その他	4	4
計	59	70

専門家ヒアリングを通じて得られた情報として、障害者雇用の質に関する要素とは何かを見ていく場合、「～が高い、～が低い」、「～がある、～がない」といった質的な評価に直接に繋がる言葉で表される質的な視点や、職場定着率、障害者雇用率、従業員満足度、経営面での採算といった数値化ができる質的な視点、支援体制、社内体制、地域資源の活用などしっかりしていると間接的に質的な評価につながる視点があると考えられる。

また、専門家ヒアリングでは、企業のグループディスカッションから抽出された質に関する視点とは異なり、自己実現、賃金が維持できる雇用、生活の充実、ワーク・ライフ・バランスなど障害者側に立った質的な視点が多く出されたことも特徴的であった。

抽出されたすべての発言内容と分類は表２－１－２のとおりであった。

(3) 把握した視点のまとめ

専門家からのヒアリングに関して、障害者雇用の質的な評価を高めていくための視点を具体的に取りまとめると次のようになった。

○　経営トップが障害者雇用への取組姿勢を明確に打ち出すこと
○　障害者雇用を経営戦略の一つとして位置づけ、法令遵守、差別・人権等の課題へと展開していくこと
○　経営倫理、企業経営の立場から出ているダイバーシティ・マネジメント、CSR、社会貢献活動等へのスタンスの中に障害者雇用への取組のスタンスを融合させていくこと
○　企業全体のメリット（社会的評価・法令遵守等）や、他の従業員への好影響（マネジメント力の育成、

生産性の向上、労働契約の個別化等)、制度改善（勤務時間の柔軟化、ワーク・ライフ・バランス）を産み出す努力をすること

○　障害者の昇進・昇格の機会の均等を図りつつ、キャリアアップや人事評価を行い、様々な戦力化方策を実施していくこと

○　質的な評価をする際の視点として、経営・雇用上でのノウハウもあること。例えば、社内の指導体制や研修システムを充実・強化する、指導者を育成する、職務と障害者のマッチングを定期的に点検する、個々の障害特有の課題にも取り組んでいく、意欲や態度も教育する、自己理解を促進し自己実現を支援する、地域の就労支援機関等を活用する、超短時間勤務制度を導入するなどが挙げられた。

○　障害者から見た質の視点では、働きがいや満足感のある就労を継続する中で、生活面の充実を図り、働く幸せを得ることなどが挙げられた。

○　その他の質的評価に係る視点もあること（障害者雇用率、定着率等）

表2－1－2 専門家ヒアリングにおける障害者雇用の質に影響する諸要素を見る視点一覧

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋（要約）	専門家名	頁	行
1	①社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）	CSRの観点	企業	障害者雇用は経営そのものであり、CSRの観点がないと成り立たない	どうしたら辞めずにいてもらえるか、経営側が労働者とコミュニケーションをとっているか	企業側と障害者側のメリットの擦り合わせをする必要がある 時間をかけて育成する必要のある職人を抱えている企業は、労働者に辞められると困る。障害者雇用は経営そのものであり、CSRの観点がないと成り立たないものである	影山	2	25
2		ESG投資としての障害者雇用	企業	ESG投資（Environment、Social、Governance）の拡大という観点から、障害者雇用に取り組むと投資家、顧客に支持される	ESG投資の１つとして障害者雇用に取り組んでいるか	ESG投資（Environment、Social、Governance）の拡大という観点から、障害者雇用に取り組むと投資家、顧客に支持される	エキスパート	4	40
3		ダイバーシティ経営の推進	企業	障害者雇用の場合は、経営的視点だけではうまくいかない。社会的責任を果たすこととの両立を考えるべきである	経営的視点（ビジネスとして成功すること優先）と社会的責任を果たすこととの両立を考えているか	ダイバーシティといっても、障害者雇用の場合は、経営的視点（ビジネスとして成功すること優先）だけではうまくいかない。社会的責任を果たすこととの両立を考える	有村	7	34
4		ダイバーシティ経営の推進	企業	多様な人材が活躍できる環境をつくるためには、人事制度・人材登用、勤務環境・体制整備、社員の意識改革・能力開発が必要である	職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度があるか キャリア形成や能力開発のための教育・研修を拡充しているか マネジメント層の意識改革・スキル開発を行っているか 機会均等と競争優位の両立ができているか 日本型雇用処遇制度（同質人材を前提とした人事管理システム）からダイバーシティ経営に適合した人事管理システムに転換してきているか（佐藤博樹氏の考え方で後者は障害者雇用に合っている）	ダイバーシティのやり方で見た場合の障害者雇用のこれまでの動きはどうか。佐藤博樹氏の組織改革論で見ると次の通り （1） 人事制度・人材登用 ①職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度 ⇒あまりやられてこなかった ②多様な人材の積極的な登用・採用 ⇒やってきたところもある ③多様性を引き出し活かす配置・転換 ⇒比較的常にやってきた （2） 勤務環境・体制整備 ⇒比較的よくやってきた ①勤務時間・場所の柔軟化と長時間労働の削減 ②多様な人材が働きやすい環境・体制構築 （3） 社員の意識改革・能力開発 ⇒これから ①キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充 ②マネジメント層の意識改革・スキル開発	有村	19	28
5		ダイバーシティ経営の推進	企業	ダイバーシティに経営倫理の考え方を入れていく必要があるが、障害者がダイバーシティから外される理由もそこにある	ダイバーシティの理論の中に経営倫理が含まれているか	ダイバーシティを「多様な顧客に多様な商品を提供するためには、多様な人がいるといい」と捉えるだけでは不十分経営倫理の考え方をダイバーシティの中に入れてこそダイバーシティを真に活かすことが可能になる 「なぜ企業の利益にそういう人たちの多様な力が結びつくのか」（差別、人権、仕事と家庭の両立）を考えなければ、ダイバーシティは表層的なもので終わる⇒障害者がダイバーシティから外される理由はここにある→それを補うのが経営倫理である	山田	20	7
6		ダイバーシティ経営の推進	企業	ダイバーシティ・マネジメントは、多様性を持った全ての従業員の能力を最大限に活かす職場環境を作っていくものである CSRだけでは企業の障害者雇用の質的改善につながらないので、ダイバーシティ・マネジメントが原動力として期待される	障害者の雇用課題を家族や個人に押しつけずに、会社自体を変える姿勢を持っているか 個人の変革よりも組織の変革を重視し、多様性を持った全ての従業員の能力を最大限に活かす職場環境を作っているか 人事制度、評価のシステム、いろいろな制度まで踏み込んで改革をしているか	ダイバーシティ・マネジメントは、個人や対人関係を変えるのではなく、会社自体を変えるもの。日本は個人を責める文化が強く、障害者問題も最後は家族や個人に押しつける（女性管理職が少ない理由も、女性のせいにする）。 ヨーロッパのようにもっと社会制度を整えるべきで、個人の変革よりも組織の変革を重視し、多様性を持った全ての従業員の能力を最大限に活かす職場環境を作っていくべきである 人事制度、評価のシステム、いろいろな制度まで踏み込んで改革する必要性がある 会社が今までにやり方を変えると、必ず反発や抵抗が起こってくる。その対策がダイバーシティ・マネジメントの一番の難しさである CSRだけでは企業が障害者雇用の質的改善に取り組む原動力にならない。原動力として期待されるのがダイバーシティ・マネジメントであり、企業に利益を生み出す、障害者一人一人の能力を引き出すことが大切で、プラスにどう転じるかが鍵である	有村	9	9
7		ダイバーシティ経営の推進	企業	特例子会社では丁寧な人事が必要で、その実践はダイバーシティにおける先進的な人事育成モデルといえる	ひとりひとりと向き合い、特性を見つけジョブマッチングをして、キャリアアップの方策を探ることをしているか	特例子会社は丁寧な人事が必要（ひとりひとりと向き合い、特性を見つけジョブマッチングをして、キャリアアップの方策を探る）であり、これらはダイバーシティにおける先進的な人事育成モデルといえるのではないか	エキスパート	15	33
8		障害者雇用による地域活性化	企業	障害者雇用が地域の仕事起こし・産業起こし（６次産業化）につながり、地域活性化されていく	障害者雇用が地域の仕事起こしや産業起こし（６次産業化）につながっているか	障害者雇用が地域の仕事起こし・産業起こし（６次産業化）につながり、地域活性化されていく	影山	14	19
9		多様性の１つとしての障害者雇用	企業	障害者雇用をマイノリティの問題ではなく、人々の多様性の１つと捉える必要がある	多様性の１つとして障害者雇用を捉えているか	障害者雇用の枠を作ったりしてマイノリティの問題として扱うのではなく、「人々の多様性の１つ」と捉える 誰でも障害をもつ可能性があるのだから、社員全員の問題として考えるべきで、必要になったらサポートが受けられるような体制を常に作っておく	山田	27	28

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋（要約）	専門家名	頁	行
10	②障害者雇用の位置づけと全社的な取組	企業トップの姿勢	企業	トップの経営陣が障害者雇用の姿勢を強力に打ち出し、質的な転換を図るべきである	企業のトップが障害者雇用を強力に打ち出し、支援する姿勢があるか	現場で障害者の担当を任された人は「何で？」と思う トップ経営陣が「やろう」、「支援しよう」という姿勢を強力に打ち出す必要性があり、質的な転換のためには行政として企業トップを支援する必要性がある	有村	19	39
11		経営課題としての障害者雇用	企業	障害者雇用は経営課題として経営者まで話が上がらない	障害者雇用やCSRを経営課題としてしているか 障害者を「弱者」ではなく「ステークホルダーとしての従業員」と捉えているか	障害者雇用は経営課題として経営者まで話が上がらない その理由として、（環境問題等を除き）自社のCSR活動と経営活動の関連性が希薄であること、経営活動全体で行うための仕組みとしての視点までは話が及んでいないこと、「お金があって暇な時にやる」社会貢献活動の延長線上という位置づけであること、CSR担当部署が取締役会の直属の組織になっていないため、取締役の意識が低いことがある	山田	16	13
12		経営戦略としての取組	企業	障害者雇用は法律遵守ではなく、経営戦略と人権の双方を考えるべきである	障害者雇用は経営戦略の１つとして位置づけられているか	障害者雇用は「法律で決まっているので、やれ」ではなく、経営戦略と人権の双方を考えるべきだ（現時点で不十分なもの）	影山	12	21
13		経営戦略としての取組	企業	コンプライアンスを守るための障害者雇用と経営戦略化された障害者雇用がある	経営戦略の１つとして障害者雇用があるか。 経営戦略としての障害者雇用のコンセプトや対策はどうなっているか	［コンプライアンスを守るために行う障害者雇用（単なるコスト）］と［経営戦略化された障害者雇用］がある⇒後者を「CSV」（Creating Shared Value、マイケル・ポーター）という　日本語では「社会性戦略」（影山）	影山	18	20
14		経営層の理解	企業	大企業の場合、障害者雇用のノウハウが形成されていないことが多く、経営層との連携がうまくできていないところもある	経営層の理解や対応、姿勢の有無 座学ではなく、現場で実践できるレベルで、障害者について理解しているか	特に中小企業でうまくいっているところは、経営層が就労支援機関等と十分に話をして、障害者を雇うと自分が指導をして、障害者との信頼関係を作って、雇用を進めている。それを見ているから、従業員たちはついてくる 大企業の場合は、人事課が経営を背負って何かをやる、というところまでは責任を持てず、大学院まで出ているような身体障害者を雇って、あまりノウハウもなく、うまくいかない。ノウハウは形成されていないし、経営層との連携がうまくできていないところもある	影山	11	29
15		経営倫理の理解	企業	経営層の経営倫理の理解が不足している	経営層の経営倫理の考え方を理解しているか	担当部署では、「コンプライアンスの問題として、差別解消法、改正障害者雇用促進法、国連の障害者権利条約」についても詳しく勉強しているが、それが他部署には広がっていない 経営層の理解促進が不足している	山田	23	3
16		差別のない雇用	企業	応募から、雇用継続までのあらゆるプロセスにおいて差別がないことが障害者にとって重要である	各々のプロセスやステージに応じたサポートや配慮が得られているか	応募から、採用、雇用継続、研修、昇進・昇格、困った時の相談相手など雇用に関するあらゆるプロセスにおいて差別がないことが障害者にとって一番重要である	山田	26	7
17		社会からの排除の改善	企業	障害者が健常者に合わせるのではなく、社会自体が障害者を排除する状況を変えるべきである	社内で障害者を排除せず、障害は特別なものではないという意識があるか	障害者が健常者に合わせるのではなく、社会自体が障害者を排除するやり方を変える。そのためには、法律・禁止アプローチによって強制的に社会を変えることと、普遍化、共感を獲得すること（障害は特別なものではなく、誰もが共通するもの）が必要である	有村	14	23
18		取締役会の理解	企業	障害者雇用に関するCSR担当者や人事部の取組を取締役会が理解しない	取締役員の障害者雇用の理解度 人事・経理・現場の理解度	障害者雇用に関するCSR担当者や人事部の取組を取締役会が理解してくれない。さまざまな分野の「合力」が必要となっている 経営者の身近に障害者がいない場合、他人事だと考えてしまい、経営倫理の研修等にも出席したがらない。担当部署が尽力しても、会社としてそれが実現しない 担当者や経営トップが「障害をもつとは、どういうことなのか」「わが社で障害をもつ人も働けるようにすることには、どういう社会的な意味があるのか」「自社にとって意味があるのか」等を突き詰めて考えるべきである	山田	19 22 28	28 26 32
19		障害者雇用を経営戦略に位置づける	企業	障害者雇用を経営戦略に位置づける必要がある	障害者雇用を経営戦略の中に位置づけているか 障害者をどういう仕事を担う戦力として考えているか	障害者雇用を経営戦略の中に位置づけて、どういう仕事を担う戦力として、どう考えるか、検討する必要がある	山田	16	1
20		人事評価制度の確立	企業	障害者の雇用の質を高めるため、人事評価を行う、処遇や機会を均等にする、能力を発揮できる環境を整える、キャリア計画を提示する	機会均等や処遇を考えた人事評価があるか 能力を発揮するため、いろいろな環境の整備を行っているか 個別的配慮も含まれたキャリア計画があるか	雇用の質を求める声（例：「賃金が少ない」「ずっと働き続けられるように改善してほしい」「能力に合った評価をしてほしい」「新しい仕事をしたい」）に対応するために、きちんとした人事評価を行う、処遇や機会を均等にする、能力を発揮できる環境を整える、キャリア計画を提示する。ただし、障害者の場合は個別的配慮も欠かせない	有村	18	17
21		人事評価制度の確立	企業	雇用形態の見直し、給与制度の見直し、昇格制度の裏付けとして人事評価制度が必要	人事評価制度の仕組みがあるか	昇給・昇格の裏付けとしての人事評価制度が必要である 人材育成・生産性の向上につながっていく重要なテーマである	エキスパート	3	23
22		資格制度の導入	企業	評価制度だけでは将来ビジョンが描けないので資格制度によりモチベーションアップを図り、キャリアビジョンを描けるようにした	資格制度の仕組みがあるか	職位制度を設けることによりモチベーションアップ、キャリアビジョンを描けるようになり、個人と組織の活性化などの効果がある	エキスパート	6	1

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋（要約）	専門家名	頁	行
23	②障害者雇用の位置づけと全社的な取組	人事制度の導入	企業	障害者本人が選択できる幅のある適切な人事制度が必要である	自己選択できる人事制度の仕組みがあるか	自分が将来的にどうしたいか自己申告させ、可能なら異動できるようにする 本人が選択できる幅のある人事制度を作る	エキスパート	14	22
24		戦略化策としての障害者雇用	企業	障害者雇用により、経済効果が出るとノウハウや志向性が形成され、戦略化の取組が進む	障害者の戦力化の取組が行われているか	「障害者雇用って、結構良いのではないか」と、社員も経営者も気がついて、経済効果が出るとノウハウや志向性が形成され、戦略化の取組が進む	影山	8	21
25		戦力化方策の展開	企業	障害者の戦力化方策では、訓練、仕事とのマッチング、労働生活の支援、相談員等の配置、消費生活の支援などがある	経営面で採算がとれているか 障害者の職場定着ができているか	障害者の戦力化のためには、訓練をする、障害者と仕事とのマッチングを行う、労働生活の支援を行う、ジョブコーチや相談員を置く、消費生活支援（プライベートな生活の支援）を行うなどの方策がある	影山	3	22
26		組織変革としての障害者雇用	企業	組織変革のためにやらねばならないことは、トップ経営陣の支援、多様性の再定義、コミュニケーション、ダイバーシティ・トレーニング、メンター制度、従業員参画、管理責任者の任命、アカウンタビリティ、ワーク・ライフ・バランス、地域社会貢献がある	組織変革に必要なことを行いつつ、障害者雇用を進めているか	組織変革のためにやらねばならないこと（⇒Coxのモデル）として、リーダーシップ、リサーチ/測定、教育、文化と管理制度の変革及びフォローアップがある 組織変革のためにやらねばならないこと（⇒有村氏による調査結果）として、トップ経営陣の支援、多様性の再定義、コミュニケーション、ダイバーシティ・トレーニング、メンター制度、従業員参画、管理責任者の任命、アカウンタビリティ、ワークライフバランス、地域社会貢献がある 組織変革のためにやらねばならないこととして佐藤博樹氏は次のことを挙げた (1)ダイバーシティを経営戦略として進めるために ①自社の経営理念とダイバーシティ経営の明確化 ②経営トップを核にした体制・計画づくり (2)多様な人材が活躍できる土俵を作るために (A)人事制度・人材登用 ①職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度 ②多様な人材の積極的な登用・採用 ③多様性を引き出し活かす配置・転換 (B)勤務環境・体制整備 ①勤務時間・場所の柔軟化と長時間労働の削減 ②多様な人材が働きやすい環境・体制構築 (C)社員の意識改革・能力開発 ①キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充 ②マネジメント層の意識改革・スキル開発 (3)多様な人材の活躍を価値創造につなげるために ①情報共有・意思決定のプロセスの明確化 ②「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり ③適材適所を可能にする機会・業務の創出 ④多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通した成果の発信・共有	有村	12	6
27		中小企業での実践方法	企業	中小企業では、シンプルに「人が一番大事」と考えて実践すべきである	「人が一番大事」と考えて実践しているか	中小企業では、昔ながらの「商業道徳」「商人道」と海外由来のCSRは、それぞれ別のものとして、それぞれ残すべきで、あえて「CSR」「ダイバーシティ」と言わなくてもシンプルに「人が一番大事」と考えて実践すべき しかし、グローバリゼーションの影響で「CSR」「ダイバーシティ」と言わなければ取り組んでもらえない現実もある	山田	23	23
28		労働契約の改善	企業	障害者雇用でも有期雇用を無期化する、正社員化するなど、労働契約を改善することができることが大切である	有期雇用を無期化する、契約社員を正社員化するような対応ができるか	有期雇用を無期化する、正社員化するなど、労働契約を改善することができることが大切である	エキスパート	2	33
29		ダイバーシティに取組む姿勢	企業	ダイバーシティ・マネジメントに取組むには前向きな精神が必要である	障害者雇用に前向きな精神で取組めているか	ダイバーシティ・マネジメントで先進的な企業は、ダイバーシティに限らず「良いこと、正しいことはどんどん進めていこう」という前向きな精神をもっており、比較的業績が良い 障害者雇用でも同様である	有村	27	33
30		人材育成の観点	企業	障害者雇用を通じて、人材育成や顧客サービス等の改善につなげることができる	障害者雇用を通じた社員の人材育成がなされているか	人材育成の一環として、障害者雇用を通して、管理職のマネジメント能力や若い人材のリーダーシップを身につけることができる 雇用障害者への対応を通して、顧客サービス等の改善につなげることができる	有村	25	16
31	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	キャリアアップ	企業	雇用の質を高めるには、キャリアプランを描けることが重要で、キャリアアップへの道筋があるかは質的評価の指標になる	キャリアプランを持って雇用する障害者を育成しているか 雇用する障害者に対してキャリアカウンセリングを行っているか 研修の機会は平等に与えられているか キャリアアップへの道筋があるか	雇用の質を高めるには、キャリアプランを描けることが重要だが、就労形態の変化も含め、なかなか先が見通せない 管理職に就くための研修機会からもはずされてしまっている場合が多い キャリアアップへの道筋があるか	朝日	9	1

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋（要約）	専門家名	頁	行
32	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	キャリアアップ	企業	キャリアアップや処遇向上の可否は、障害者の満足度や就労継続意思決定の重要な要素になる	人材育成や資格取得、管理職登用などキャリアアップが可能となる職場であるか	キャリアアップや処遇向上の可否は、障害者の満足度や就労継続意思を左右する重要な要素である	朝日	6	31
33		キャリアビジョン	企業	話し合い、動機付けをして、キャリアビジョンを作成する仕組みを社内で制度化する必要がある	キャリアビジョンを計画的に進める制度があるか	本人と話し合いを持ち、動機付けをして、キャリアビジョンを作成する仕組みを社内で制度化する必要がある。研修、仕事の分析・分解、付与の仕方、指導員の教育などが必要となる	エキスパート	2	26
34		研修システムの充実	企業	新卒の障害者を多く雇用する企業ではシステマティックな研修制度が充実している	業務遂行能力や勤務意欲を向上させるための研修制度はあるか	新卒者は社会に出るのが初めてで、働くことへの意識が弱いので「社会人とは」「働くとは」というところから教育する必要がある	エキスパート	11	36
35		障害者の管理職への登用	企業	障害者を雇用したら助成金を出すのではなく、「管理職に上げたら助成金を出す」等といった、雇用の質に見合った形にする必要がある	健常者と障害者の間で昇給、昇格等に差がないか 障害者を管理職に登用した事例はあるか	障害者を雇用したら助成金を出すというだけではなく、「管理職に上げたら助成金を出す」等といった、雇用の質を含めた仕組みにすると企業の取組につながるのではないか	有村	26	21
36		職域の拡大と職務の高度化	企業	スキルアップ（プロ化）、職務種類の拡大（多能工化）及び職位の昇格により、仕事の幅を広げる、高度化する必要がある	資格の取得状況（ビルクリーニング技能士、フォークリフトの運転資格、パソコンの検定） さまざまな種類の業務を経験させているか（ローテーション化しているところも） 障害者の昇進・昇級の状況 「チームリーダー」として労務管理・進捗管理等のマネジメントをさせているか	①担当業務でのスキルアップ（プロ化）、②職務種類の拡大（多能工化）、③職位の昇格により仕事の幅を広げる、高度化することにより、障害者のキャリア形成を図るとともに、生産性の向上を図る	エキスパート	1	35
37		職域の拡大と能力開発	企業	決まった仕事以外の仕事も、分解すれば障害者が担えることが多い	障害者がいろいろな仕事に挑戦できる環境があるか	決まった仕事以外の仕事も分解すれば障害者が担えることが多い。先進的な企業以外では、新卒一括採用時の障害者の扱いを人事施策に入れていない	眞保	12	18
38		戦力化の状況	企業	障害者の戦力化ができているかは質的評価の指標になる	障害者の戦力化状況	支援体制・社内体制（ジョブコーチ・相談員・ピアサポートの有無等）はどうか、障害者の戦力化はできているか、地域の資源を活用しているか等は指標になる	影山	7	2
39		適正な賃金での戦力化	企業	新卒一般採用されたが、障害者枠とされたり、低い賃金のままで働かされているケースがある	一般職のままminority trackに留め置かれた者がいるか 最低賃金の除外申請をして、極めて低い賃金のままで戦力化して働かせているケースがないか	チャンスは均等に与えるべきで、新卒一般採用されたのに配属先が特例子会社であったり、出向と言われたら転籍されていたり、親会社に雇用され、本来なら管理職になっているはずの年次の人が、管理職試験を受ける要件が足りないよう作り込まれ、一般職のままminority trackに留め置かれたケースがある 限定的な仕事しかできないことは、雇用継続にとってリスクである 最低賃金の除外申請をして、極めて低い賃金のままで戦力化して働かせているケースがある	眞保	9 11	14 29
40		能力向上による業績への貢献	企業	簡単な仕事だけをやらせず、能力のある人間は伸ばして貢献させねばならない	障害者の戦力化の方針があるか	ずっと簡単な仕事だけをやらせる企業が多い。伸び代を抑えてしまう。能力のある人間は伸ばして会社に貢献させねばならない	エキスパート	4	23
41	④障害理解に基づくきめ細かな対応	意欲・態度に関する教育	企業	能力だけでなく、仕事をしていく意欲や、自分の能力を開発していく態度に関する教育が弱い	基幹職に身体障害者が就けているか 健常者と同じにいくつかの仕事にチャレンジする選択肢があるか 能力以外に仕事をしていく意欲や、仕事を覚えて、自分の能力を開発していく態度に関する教育をしているか	自己啓発を促す、仕事の配置や企業の中のキャリア形成、処遇改善するなどの方法を用いる。minority trackに留め置かれ、インセンティブの不足した状況を改善する（※主に身体障害者）←まずは身体障害者の現状を把握する必要あり←現状では、能力、意欲、態度のうち、能力は教育されるが、仕事をしていく意欲や、仕事を覚えて、自分の能力を開発していく態度に関する教育が弱い	眞保	5	1
42		関係機関の支援者の関わりによる職務への習熟	企業	職務への習熟のためには、関係機関の支援者と障害者との信頼関係が必要である	信頼関係の下で関係機関の支援者がうまく関わっているか	知的障害者の自己啓発の進め方には、工夫と信頼関係の構築が必要。自己啓発が持ち帰り残業だと取られないよう、支援者が信頼関係を持って説明して、第三者もわかるように記録していくべきケースもある	眞保	16	4
43		支援・社内体制	企業	支援体制や社内体制がどうかは質的評価の指標になる	支援体制・社内体制の整備状況	支援体制・社内体制（ジョブコーチ・相談員・ピアサポートの有無等）はどうか、障害者の戦力化はできているか、地域の資源を活用しているか等は指標になる	影山	7	2
44		自己理解の促進	企業	障害者本人の自己理解を促すことは、特に発達障害者の場合に大切である	発達障害者等の自己理解を促進する支援を行っているか	障害者本人の自己理解を促すことは、特に発達障害者の場合に大切である	眞保	8	29

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋（要約）	専門家名	頁	行
45	④障害理解に基づくきめ細かな対応	社内の評価者の育成	企業	障害者の教育以上に上に立つ評価者の育成が課題である	社内に評価・指導のエキスパートがいるか	障害者の教育以上に上に立つ評価者の育成が課題。同じ尺度で、バラツキなく、会社の考えを評価に活かすことや評価を育成に役立てることが必要で、評価する意味を理解した人間の育成が大切である ・自分ではできる、他人はできないと思っていること ⇒周囲は手出しをせず、見守る ・自分はできない、他人はできると思うこと ⇒説得してやって見せ、やらせて後押しをする	エキスパート	7	9
46		就労支援機関等との連携	企業	退職対応のため就労支援や福祉機関等との地域連携は大切である	課題を解決する、又は次のステップに移行する場合に地域の機関と連携した対応ができているか	退職が問題になってきたら、地域に戻してあげたい。就労支援や福祉機関等との地域連携は大切である	エキスパート	10	31
47		職務とのマッチングの定期的な点検	企業	雇用の質を高めるには業務とのマッチングの定期的な点検が必要である	障害者と業務とのマッチングを、入職時以外にも、定期的に点検しているか 本人の生活環境の変化を把握して、企業としての関わり方を検討しているか	雇用の質を高めるには業務とのマッチングの定期的点検が必要（入職時や定着以降も） 「本人と職務」「本人と事業所」に留まらず、本人を取り巻く生活環境とのマッチングが必要（ライフステージに応じて生活環境は変化するため）	朝日	8	28
48		地域資源の活用状況	企業	地域の資源を活用しているかは質的評価の指標になる	地域資源の活用状況	支援体制・社内体制（ジョブコーチ・相談員・ピアサポートの有無等）はどうか、障害者の戦力化はできているか、地域の資源を活用しているか等は指標になる	影山	7	2
49		超短時間雇用の実施	企業	超短時間労働者が企業にいる、いないも観点の一つになる	働きたい障害者のニーズに呼応するため、週20時間未満の雇用も実施しているか	超短時間労働を希望し選択する人がいるという実態を押さえる必要がある	朝日	13	19
50	⑤働く価値や意味―賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	ES（従業員満足度）	障害者	従業員（障害者）のやりがいや満足度は当事者に聞かないとわからない	障害者へのES（従業員満足度）の調査の実施の有無	満足度は本人に聞かないとわからないので、障害者に対してもある程度はES（従業員満足度）の調査を実施してもいいのではないか	影山	6	37
51		ES（従業員満足度）	障害者	障害者に対してもES（従業員満足度）の調査を実施すれば、社会貢献や障害者雇用は従業員の満足度を上げる要因になる	障害者へのES（従業員満足度）の調査の実施	ESを行い、「なぜ上がった（下がった）か」「上がることによってどんな影響があるか」等も押さえるべき（その要因と業務パフォーマンスは必ず連動している） 社会貢献や障害者雇用は従業員の満足度を上げる要因になる	影山	17	3
52		ES（従業員満足度）	障害者	ES（従業員満足度）が上がるとCS（顧客の満足度）も上がり、売り上げが上がるのでボーナスが上がり、更にESが上がるという好循環を作れる	ES（従業員満足度）を把握しているか 部下と上司の満足度の不一致を、議論して改善するなどの活動をしているか	ES（従業員満足度）が上がるとCS（顧客満足度）も上がり、売り上げが上がるのでボーナスが上がり、更にESが上がるという好循環を作ることで、質を上げる 部下と上司の満足度の不一致を、議論して改善する、顧客満足度調査で顕在化した問題点を改善する方法を考えるなどの活動方法もある（これは上場企業では普通にやっていること。それを障害者も対象にして行う）	エキスパート	5	14
53		ワーク・ライフ・バランス	障害者	ワーク・ライフ・バランスは障害者にとっても大切なもの ワーク・ライフ・バランスの議論と障害者雇用問題は関連を持たせる必要がある	ワーク・ライフ・バランスの検討と障害者雇用とで関連を持たせているか	ワーク・ライフ・バランスは一般労働者の雇用において議論されており、障害者の場合取り上げられていないテーマであるが、障害者にとっても大切なもの ワーク・ライフ・バランスの議論と障害者雇用問題は関連を持たせる必要がある	朝日	9	40
54		会社での居場所づくり	障害者	人の役に立ち、必要とされているのが居場所で、これがあると満足して仕事ができ、定着する	同僚や障害者がチームの一員として相互に助け合っているか	他の人の役に立ち、必要とされているのが居場所。「自分が良ければいい」という自己中心的な考え方から脱却して、「自分のチームを良くするために自分はどういう行動をとればいいか」と考えるようにすることが大切 これにより満足して仕事ができ、定着する。全体の中での自分の役割がわかり、「自分が得意なことは頑張る」という意識が生じる 一人一人が他の人のことをわかっている組織が一番強い（仲間として受け入れて、お互いのことをよくわかっている）	エキスパート	17	8
55		幸せの実現につながる雇用	障害者	障害者の幸せの実現につながる雇用は、職業生活を中核として、家庭生活や地域生活の実現を図り、働いているからこそできるという実感を提供するものである	多様な社会資源と連携し活用しているか（生活面を企業がマネジメントするのは難しいため） 職業生活を中核として豊かな生活を送るという幸せの実現に繋がる雇用がなされているか	障害者の幸せの実現につながる雇用とは、職業生活を中核としながら、豊かな家庭生活や地域生活の実現を図り、「働いているからこそ、これが実現できるのだ」という実感を提供するものである	朝日	5	30
56		自己実現	障害者	自己実現には、①社会的役割（存在感が得られる）と②キャリアプランニング的な要素が考えられる	雇用する障害者が社会的役割（存在感）が得られているか 雇用する障害者が自分なりに成長していることが実感できているか	「自己実現」には、①社会的役割（存在感が得られる）と②キャリアプランニング的な要素（自分なりに伸びていることを実感できる）の２つの要素が考えられる	朝日	4	3

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋（要約）	専門家名	頁	行
57	⑤働く価値や意味―賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	自己実現	障害者	「自分も働ける」という実感が得られ、所得ややりがいを得られる。自分の成長につながる。仕事の幅が広がる、人間関係が広がる、社会との関わりも広り、世界が広がる	働くことの実感、社会の一員としての実感を障害者が持てているか	「自分も働ける」という実感が得られ、所得ややりがいを得られる。自分の成長につながる 仕事の幅が広がる、人間関係が広がる、社会との関わりも広がり、世界が広がる	影山	5	14
58		生活の充実	障害者	障害者が社会の一員として、地域生活・家庭生活を充実させられるかは雇用の質を測るための尺度の１つである	雇用する障害者が就労により、賃金を得るとともに、人間関係を広げることで、社会の一員として、地域生活や家庭生活が充実しているか	雇用する障害者が社会の一員として、地域生活・家庭生活をいかに充実させられているかは障害者の雇用の質を測るための尺度の１つである	朝日	5	30
59		賃金が維持できる雇用	障害者	賃金を確保できる雇用になっている必要がある	経営面で採算がとれているか	賃金をそれなりに確保できる雇用になっている	影山	6	35
60		満足度	障害者	満足度を把握するためには、どこからどう見て満足しているか、いくつかの次元を組み合わせて実態を把握する必要がある	雇用する障害者の作業は自発性や達成感があるものであるか否か 「何にどう満足しているか」を、多次元にわたり把握する	満足度や就労継続意思に関わる要因には、①職場における自己有用感（職場の役に立っている実感）、②同僚との人間関係（どんな関係を望むかは個人差あり）、③障害者自身の「障害観」にマッチした周囲の対応（個人差あり）、④その職場での将来展望（キャリアアップや処遇向上が望める）がある 満足度を把握するのは難しい。これまでは「活動する作業がある」「端から見て、安定して通って作業している」等しか見てこなかった。何にどう満足しているのかを深掘りしないと、本当のsatisfactionは見えてこない。どこからどう見て満足しているか、いくつかの次元を組み合わせないと実態は把握できない 障害者が雇用に関する希望を表出するプロセスも、それを把握しどう改善するかも、企業が握っているが、その作業を双方が関わるものにしていく必要があろう	朝日	6 5 7	12 14 25
61	⑥障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）	社員の意識向上	企業	企業が社会貢献活動に積極的に取り組んでいることを社員にアピールすることで、会社の求心力や生産性の向上が図られる	企業が社会貢献活動に積極的に取り組んでいることを社員にアピールしているか	企業が社会貢献活動に積極的に取り組んでいることを社員にアピールすることで、会社の求心力の向上や生産性の向上が図られる	影山	7	38
62		ダイバーシティ経営への効果	企業	障害者雇用は、汎用性が高く、雇用する様々な労働者への準用もできる	障害者雇用とダイバーシティ経営の両方に取り組んでいるか	障害者雇用には、ダイバーシティ経営における課題が集約されているため、汎用性が高く、企業にとってがんの長期療養者、メンタル不調者、中途障害者等の健康管理への準用もできるものである。ダイバーシティ経営の実現のためにも障害者雇用は大切である	朝日	9	18
63		ダイバーシティ経営への効果	企業	障害者が働きやすい職場は健常者にとっても働きやすく、生産性の向上や会社の求心力の向上に繋がる	障害者が働きやすい職場となっているか 障害者とコミュニケーションをとり、健常者同士のコミュニケーションも活性化しているか プライベートな問題も相談できるチームであるか 「障害者を支援する」という共通目的をもっているか	障害者が働きやすい職場は健常者にとっても働きやすい職場であるので、そうした職場づくりを行うと、生産性の向上や会社の求心力の向上に繋がる。障害者とコミュニケーションをとることで、健常者同士のコミュニケーションも活性化する プライベートな問題も相談できるチームでは、配慮し合い安心して一生懸命働くようになる 一生懸命働く障害者の姿を見ると、健常者が働く姿勢を改善する 「障害者を支援する」という共通目的をもつと共同性が高まる 障害者のために雇用制度を整えれば、子育て中の社員等も恩恵が得られる	影山	3	37
64		雇用による社内への好影響	企業	障害者雇用のためにワークシェアリングを行うと、ホワイトカラーの生産性の向上、機械化できない仕事を担う労働者の確保、一般従業員の働き方の是正、新卒採用や応募への好影響に繋がる	障害者雇用のためのワークシェアリングをしているか 基幹業務を障害者が担う形でビジネスモデルを組んでいるか 労働契約を個別化する	ホワイトカラーの生産性を向上させる働き方改革の一環として、障害者雇用のためのワークシェアリングを行うことで、ホワイトカラーの生産性の向上、障害者の仕事の確保、機械化できない仕事を担う労働者の確保、一般従業員の働き方の是正、新卒採用や応募への好影響に繋がる 基幹業務（今の技術では機械化できないもの）を障害者が担う形でビジネスモデルを組む（例：トレーやペットボトルの選別、OA機器のリサイクル） 社会性・法令遵守に敏感な今の若者を採用するには、企業がCSR等に力を入れる必要がある ワークシェアリング（縁辺的な仕事を分離させる）をすることで法令遵守を超える価値を与えることができる 労働契約を個別化する（労働契約を一律のものとしない） 例：柔軟な労働時間を設定すると介護・育児・病気等を抱えた一般の従業員の能力も活かせる	眞保	1 2 3 4 8	34 16 23 20 1
65		障害者雇用ノウハウの営業ツール化	企業	営業先で障害者もすごい戦力になっているというアドバイスができ、商談が進んでいく	障害者雇用のノウハウをコンサルツールとして用いて、商談に役立てるか 障害者雇用のノウハウを蓄積して、他社にアドバイスできているか	営業先で「障害者雇用もやっています。こういうことをすると、障害者もすごい戦力になってもらえますよ」というアドバイスができ、商談が進んでいく	影山	9	29
66		障害者対応の新技術への応用	企業	自動運転補助装置、AIによる音声認識による他言語翻訳などは健常者にも便利で新しい価値創造に繋がる	障害者社員からのニーズを活かした新しい価値創造を図っているか	例えば自動車運転補助具、AIによる音声認識ができる他言語翻訳などは健常者にも便利で新しい価値創造に繋がる	眞保	4	29

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋（要約）	専門家名	頁	行
67	⑦その他	ピアレビューによる質的評価	企業	双方の評価を擦り合わせる必要があるため、雇用関係の質的な評価は難しいが、（立場や職種が同じような者による）ピアレビューは有効である	ピアレビューに堪えうる質的によい雇用関係が存在するか 労使双方にとって満足できる雇用関係であるか 外から見ただけの評価に終始しないで本人への質問調査・面接調査等も行っているか マネジメント部分と労働者対応の両方に対し調査を行っているか 本人が望む仕事が用意されているか、改善されているか 雇用する障害者に対して合理的配慮が提供されているか	「雇用関係」は障害者、使用者側の双方の多様な価値観を擦り合わせる必要があるため、質的評価は難しい ただし、（立場や職種が同じような者による）ピアレビューは有効かと思う。その際には、単なる労働条件に関する確認・評価にならないようにする配慮は必要である 支援者・機関が支援を行った結果成立した雇用関係を、第三者が客観的に評価することは可能（ただし立ち位置等、難しい） 例えば、東京都福祉サービス第三者評価はサービスの評価であって雇用関係の評価ではないが、切り口として活用できるのではないか 合理的配慮の提供に関する検証は、質的評価そのものではないが、雇用関係の質的評価を行う際の手がかりになるのではないか	朝日	6	36
68		障害者雇用率	企業	障害者雇用率が高い企業では障害者が力を発揮できる環境が整っており、やりがいをもっている可能性が高い	障害者雇用率が高い、低い	雇用率が高い場合、障害者が力を発揮できる環境が整っており、やりがいをもっている可能性が高い	影山	6	26
69		職場定着	企業	障害者が職場定着している企業では、障害者がやりがいや安心を得られているから就労継続している	障害者の職場定着率がよいか 障害者の困りごとを察して声をかけ対処をしているか	障害者が職場定着している企業では、障害者がやりがいや安心を得られているから就労継続している ジョブコーチ、相談員、ピアスタッフ（障害者同士）、ブラザー・シスター制（健常者がお兄さん・お姉さんになる）を作ることによって、障害者の困りごとを察して声をかけ対処をするとよい	影山	6	36
70		職場定着率	企業	職場定着率は障害者の雇用の質を測るための尺度の一つ	障害者の職場定着率がよいか	「量的な拡大に対して、質をどうするのか」といったときに、職場定着率やキャリアアップが求められる	朝日	1	17

２　企業からのヒアリング

(1) 把握した内容

障害者雇用の質について、企業の立場からの知見等を把握するため、第１章第２項(1)のイで示した方法により、100 人未満規模企業３社（Ａグループ）、100～1,000 人未満規模企業３社（Ｂグループ）、1,000 人以上規模企業３社（Ｃグループ）の企業担当者に、それぞれグループでインタビューを行った。把握事項は、次のとおりである。

＜把握事項＞

① これまでの障害者雇用の経験を通じて得られた知見として、障害者雇用の質を高めたり、変化させる要因について

② 今後、障害者雇用の質を高めるための取組として考えられることや、各企業が新たに取り組むことを検討していくことが必要と考えられることについて

(2) 100 人未満規模企業のグループ（Ａグループ）

ア　把握した視点の概要

インタビュー結果から、第１章の２の(2)で示した分析方法により雇用の質に関係する内容を抽出して分類した結果、表２－２－１の６分類が導かれた。

表２－２－１　100 人未満規模企業グループの発言から抽出された障害者雇用の質に関する内容

分　類	視点	項目
①　社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）	11	14
②　障害者雇用の位置づけと全社的な取組	4	6
③　障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	14	22
④　障害理解に基づくきめ細かな対応	10	13
⑤　働く価値や意味-賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	2	2
⑥　障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）	6	12
⑦ その他	－	－
計	47	69

抽出されたすべての発言内容と分類は表２－２－２のとおりであった。

イ　把握した視点の特徴

・３社とも障害者雇用納付金制度の対象事業所ではなく、障害者を会社の基幹業務を担う戦力・労働力として位置づけ、障害者の労働力とコストの両面を踏まえて、障害者雇用を推進している。

・障害者向けの仕事を作るのではなく、既存業務の中で能力発揮できる仕事に配置して、健常者と同様の要求水準の下、能力評価により適性を把握して配置・処遇し、能力のある障害者には更なる活躍を求めてい

る。

・背景として、２社においては過去に「障害者を取るのか健常者を取るのか」という選択を迫られ、障害者雇用を含めた企業経営を選択したことの影響が大きい（他１社については特段の発言なし）。

・このため、職場は障害者も健常者もなく仕事に従事し、お互いに出来る仕事をこなすことで、全社的な業務が回る仕組みとなっている。

・障害者雇用による作業手順の見直しの結果、健常者にとっても仕事がしやすくなっていることも特徴的である。

・３社ともインタビュー対象者は会社を代表する者として障害者雇用をけん引しており、障害者雇用の普及・啓発活動にも積極的に取り組んでいる。

表２－２－２　　100人未満規模企業のグループにおける障害者雇用の質に影響する諸要素を見る視点一覧

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋（要約）	グループ	頁	行
1	①社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）	家族の希望への対応	その他	残業をさせ、家族からクレームがくる	・忙しい時に残業をさせる ・本人が忙しいことを家族に説明できない	会社が忙しくてもいる人間でやるしかないので残業をさせたら、本人が親にうまく伝えられず、家族からクレームがきた	A	5	38
2		障害者の社会的な自立への支援	企業	企業等へ障害者雇用について情報提供をする	・見学の受け入れ ・障害者雇用に関する講演の実施	工場見学を受け入れて、当事者や周囲の人が説明している。企業への就労支援の講演もボランティアで行っている	A	15	31
3		実習の受け入れ	障害者・支援機関	支援機関利用者の企業実習を受け入れる	・就労移行支援利用者の企業実習を受け入れる ・精神障害者の実習で自己コントロールに取り組ませる	システム会社で勤務経験のある就労移行支援の利用者が、システム開発の企業実習に来るケースが増えている。精神疾患を持ちながら自己コントロールするやり方を中心に実習してもらっている	A	1	37
4		障害者の雇用管理方法への期待	その他	精神障害者に仕事のノルマを課して、精神科医から怒られる	・障害者に仕事のノルマを課す	全従業員にノルマを出したら、障害者にノルマを与えるとは何事かと精神科医から怒られた	A	6	10
5		障害者の雇用管理方法への期待	その他	企業は障害者に負荷をかけると、本人の関係者から言われる	本人へ仕事の負荷をかける	企業は障害者に負荷をかけるので、そんなに負荷をかけるなと言われるケースが、最近精神の方で多い	A	5	26
6		障害者の雇用管理方法への期待	支援機関・その他	仕事の成果量の掲示や障害開示を提案したら、本人の関係者から怒られた	・仕事の成果量の見える化 ・障害開示の提案	進捗ボードの掲示により仕事の成果を見える化したら、福祉関係者や精神科医や行政から指摘を受けた。当時は精神障害であることは絶対にオープンにしてはいけなかった。保健所からもそれを条件にしていた	A	4	39
7		社会･地域貢献	企業	当たり前のことをやっているだけだが、地域貢献企業に行政から認定される	当たり前のことを普段から続ける	普段から当たり前のことを普通にやっているだけだが、地域貢献企業の看板を行政からもらっている	A	12	38
8		社会からの要請に基づく障害者雇用への取組	支援機関・その他	精神科病院退院後の働き先として、支援機関から頼まれて、精神障害者雇用を始める	・支援機関に頼まれて精神障害者を雇用する ・初めて精神障害者を雇用する	家族会が主になった小規模作業所で訓練した精神障害者の就職先がないということで、保健所から採用してくれないかと頼まれたことが、精神障害者雇用を始めたきっかけ	A	2	11
9		社会貢献活動	企業・支援機関・その他	精神障害者の長期就労について話してほしいという依頼が来る	精神障害者の長期就労について話して欲しいという依頼が多く来ている	企業として精神障害者の長期就労が実現しているので、それについて話してほしいという依頼が多くきている	A	15	1
10		社会貢献活動	企業	障害者雇用関連の団体に所属して、ネットワークを築いて地域活動をする	・障害者雇用の団体に所属して障害者雇用等の問題を考える会をやっている ・就労移行の連絡会の副代表をしたりして、ネットワークを築いて、都市圏域での地域活動をやっている	障害者雇用の団体に所属して障害者雇用等の問題を考える会をやっている。就労移行の連絡会の副代表をしたりして、ネットワークを築いて、都市圏域での地域活動をやっている	A	13	12
11		障害者雇用に関する表彰等	企業	知事からハートフル企業大賞をもらう	行政からハートフル企業大賞をもらった	知事からハートフル企業大賞をもらった	A	14	3
12		地域での認知度の向上	企業	盆暮れに地域住民へ挨拶に行ったり、パート従業員を通じて障害者のことが伝わり、地域住民との関係が良好になる	・長く雇用していると、障害者が多数働いているところだと地域に認知される ・盆暮れに地域住民へ挨拶に行く ・パート従業員を通じて障害者のことが伝わる	長く障害者雇用をしていると、障害者が多数働いているところだと認知されるので、特別どうこういうことは起こらない。だからといって迷惑をかけてはいけないので、盆暮れに話を聞きに行く。地域の人をパートで雇って会社で働いている障害者がどういう子なのか分かってもらうと、口コミで地域に広がる	A	12	28
13		通勤を含めた支援の実施	その他	通勤するバスの中でうるさいとか、他の乗客に迷惑をかけるとかあり、クレームがくる	・通勤するバスの中でうるさい ・バスの他の乗客を殴る	通勤するバスの中でうるさいとか、自閉症の人がいつも座る席に別の人が座っていて、どけって殴ってバス会社からバスに乗ってはいけないと言われたりとか、通勤トラブルはある	A	6	6
14		社会の関心	その他	長期就労と戦力化が実現していることにより、いろいろなところから関心を持たれている	・精神障害者の長期就労と戦力化が実現している ・いろいろなところから会社が関心を持たれる	長期就労と戦力化が実現していることにより、いろいろなところから関心を持たれている	A	2	24
15	②障害者雇用の位置づけと全社的な取組	共通の賃金制度	企業・障害者	パートの仕事は健常者と同じで、最低賃金を保障する	・最低賃金について特例許可の申請はしない ・パートの仕事は障害者と健常者で違いはない	最低賃金は保障して、パートタイマーとして受け入れる	A	4	26
16		健常者と同一の労働条件	企業・障害者	社内資格制度があり、年２回の人事評価で改善されれば上の資格に行ける	人事評価で要件を満たせば社内資格のランクが上がる	障害者も社員もパートも、社員は全員、社内資格制度があり、社員全員に年２回、見える化した評価項目で人事評価してフィードバックして、改善されれば上に行けて賃金も上がる	A	11	33
17		障害者雇用の前提となる気遣い文化	企業・障害者	気遣える文化がある会社は、就労困難者も働き続けられるが、社風が悪い会社は仕事ができず追い出される	・気遣い文化がある ・社風が悪く気遣う文化がない	気遣える文化がある会社は、障害者、女性、外国人、ニート、引きこもりなどの就労困難者がきても、働き続けられるが、そもそも社風が悪くしっかりした気遣う文化がない場合は、障害者を雇用しても排除されるのが関の山である	A	10	31

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋（要約）	グループ	頁	行
18	②障害者雇用の位置づけと全社的な取組	社員の障害理解	企業・その他	健常者の従業員は障害者と仕事をするのを良しとしない人がいるので、障害者を雇う理由を一生懸命説明して納得してもらう	障害者を雇う理由について、健常者の従業員に一生懸命説明して納得してもらった	健常者の従業員には、障害者と仕事をすることを良しとしない人がいるので、障害者を雇う理由について一生懸命説明して納得してもらった	A	13	27
19		社員の障害理解	企業・その他	障害者雇用を始めた時に、健常者と障害者のどっちを取るんだと言われる	障害者雇用を始めた時に、健常者と障害者のどっちを取るんだと言われる	障害者雇用を始めた時に、健常者と障害者のどっちを取るんだと言われて、障害者を取った	A	16	23
20		社員の障害理解	企業・その他	普通の会社では、何故障害者雇用をするのかという話になり、社員に理解してもらうのに苦労する	・普通の会社へ障害者を入れたら、他の社員は何のために障害者を雇用するのかと思う人がいる ・何のために障害者雇用をするのかという話になる ・健常者の社員に理解してもらうのに苦労する	社風が悪かったのかもしれないが、普通の会社に障害者を入れたら、一般的な社会の中では、何のためになぜ障害者を雇用するのかという話になる。健常者の社員に理解してもらうのに一番苦労した	A	11	16
21	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	個性に応じた職務	企業	日々工夫することで、単純化した作業で最大限の成果を生み出せるようになる	・日々工夫する ・できる人にプログラムを自動生成する仕組みを作ってもらう	日々工夫する中で、単純作業を仕組化して仕事に結びつくようにしていきたいと考えている。できる人にはプログラムを自動生成する仕組みを作ってもらい、単純化した作業で最大限の成果を生み出すようにしたい	A	7	30
22		作業量の向上	企業	障害者にできる単純作業を車座でさせると、１年も続かない	単純作業を車座でさせる	精神科医の指示で作業所を見学して、障害者にできる単純作業を車座で３年間させたが、３か月、６か月、１年と雇用が続かなかった	A	8	11
23		作業量の向上	企業	仕事ができる障害者と一緒に仕事をさせたり、支援機関に支援してもらい、新規採用者に早く作業に順応させる	・仕事ができる障害者と一緒に仕事をさせて訓練する ・施設にバックアップしてもらい訓練する ・作業に順応できるまでの期間	新規立上げ事業所で新規採用者だけで作業をしてもらうのは難しかったため、ある程度仕事に慣れてできる人を新事業所へ異動して一緒に仕事をさせて、麻中(まちゅう)の蓬(よもぎ)のようにして訓練した。新規採用者は施設に支援してもらい、戦力になってもらえるよう教育した。新規採用者は１年くらいで作業に順応できた	A	2	34
24		仕事の与え方	企業	軽度知的障害者は同じ仕事だと飽きる	・軽度知的障害者は単純作業を続けさせると飽きる ・同じ仕事に飽きた軽度知的障害者には、違う仕事をやらせる	同じことばかりやらせると、知的障害で軽度の人は飽きてくるので、違う仕事をやらせる	A	3	32
25		仕事の与え方	企業	障害者がコンスタントに仕事をして、続けると更にスピードアップする	・コンスタントに同じ仕事をする ・仕事を続けるとスピードアップする	障害者は障害もあるが、必ずどこかに素晴らしい特性がある。細かい仕事をコンスタントに一日続けることは、私(雇用者)にはできない。同じ仕事を繰り返すほどスピードアップする。そうすると周囲の者が感心して、本人もそれがわかるから、長続きする。だけど同じ仕事ばかりやらせると、「これをするために来てるんじゃない」と自尊心があるので、他の仕事もやらせる	A	9	27
26		仕事の与え方	企業	仕事のノルマを毎日貼り出し、一日の終わりに上司に作業日報で報告する。終わらなければ健常者の社員が続きをやる	・その日の仕事のノルマを課す ・作業日報で仕事の成果を報告する ・仕事が終わらなければ、健常者の社員が続きをやる	部門ごとの作業ノルマを毎日貼り出して、一日の終わりに作業日報の形で成果を上司に報告させる。終わらなかった場合は障害者が帰った後に健常者の社員がやっておく	A	8	27
27		仕事の与え方	企業	障害者の仕事が遅くて製造ラインが滞ったら、健常者の社員が仕事を交代する	障害者の仕事が遅くて製造ラインが滞ったら、健常者と仕事を交代する	障害者の仕事が遅くて製造ラインが滞った時は、健常者の社員が仕事を交代して、追いついたらまた交代する	A	8	22
28		実習による適性の見極め	企業	実習で評価して一定基準以上の者を採用する	・評価項目を使って評価する ・一定基準以上の者を採用する ・入社後に上司が面倒を見られそうか確認する	実習では、仕事ができるか評価項目を基にライン長が評価して、一定以上を通過基準とし、ライン長が入社後も面倒を見られるか確認する	A	3	28
29		障害特性に応じた職務	企業	精神障害者が希望するマイペースにできる作業をさせているが、生産性は健常者の３分の１から６割程度である	精神障害者が希望する、マイペースにできる作業をさせた	精神障害者がやりたいということで、機械相手にマイペースでできる仕事をさせているが、生産性は健常者の３分の１から６割程度だと思う	A	8	21
30		障害特性に応じた職務	企業	自動化と単純化により、障害者ができるような仕事内容に変える	・作業の自動化、単純化 ・障害があってもできるような仕事内容にする	職人芸が必要なメッキの仕事を、自動化と単純化により、障害があっても作業ができるような仕事内容に変えた	A	1	25
31		障害特性に応じた職務	企業	精神障害者は仕事を任せておける	精神障害者は作業スピードは落ちるが、仕事を任せておける	精神障害者は作業スピードは知的障害者より落ちるが、仕事を任せておける	A	7	8
32		障害に合った機器の改良	障害者	障害者が危険作業をできるようお金をかけて機械に安全装置を付け、障害者のやる気が出る	障害者が危険作業をできるよう機械に安全装置を付けた	障害者が切断等の危険作業をできるよう、会社に必要な設備としてお金をかけて機械に安全装置を付けたら、結果的には会社としてプラスになり、障害者はやる気になった	A	8	7

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋（要約）	グループ	頁	行
33	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	職務遂行上での指導の実施	企業	時間内に作業が終わらないとブザーが鳴る仕組みにして、早く仕事するよう指導する	・時間内に仕事が終わらない場合は、機械のブザーが鳴る ・早く仕事を終わらせるよう指導する	時間内に仕事が終わらない場合は、機械のブザーが鳴るようになっている。そうしたら機械が呼んでるから、鳴らないように早くやれと指導する	A	6	40
34		多能工化	企業	部署の誰かが休んでもカバーできるように、障害者を多能工化する	・誰かが休んでも部署内の障害者がカバーできるよう多能工化する ・根気強く「できるよう頑張ろう」と言う	部署の誰かが休んでも、他の人が仕事をカバーできるように、障害者を多能工化する。本人は「できません」と言うが、根気強く「だけどやろうと思って頑張ろう」など言っているうちにできるようになる	A	8	40
35		多能工化	企業	仕事が早くできるよう指導して、余った時間に他の仕事ができるようにする	・作業が早くできるよう指導する ・手が空いたら他の仕事もさせる	機械が回る一定時間内に作業が終わればいいが、早くできる人は残りの時間に他の仕事の段取りができる。そうなるよう指導して作業が早くなれば、色々な仕事ができるようになる	A	6	26
36		適材適所	企業・その他	加齢で後輩よりも仕事が遅くなる場合があるが、全体を見れば仕事はできる	・加齢で体力が下がり仕事が遅くなる ・他の仕事もできるので全体を見れば仕事はできる ・「僕は遅いから」と朝早くから来て仕事の段取りをする	43歳を過ぎると加齢で体力が下がり後輩よりも仕事が遅くなる場合があるが、他の仕事もできるので全体を見れば仕事はできる。でも大したもので、謙虚に「僕は遅いから」と朝来て仕事の段取りをするので、みんなから好かれる	A	10	12
37		適正な業績評価	企業	戦力化は当然の話で、配慮はするが特別扱いはしない	・配慮はするが特別扱いはしない ・能力に応じて仕事をさせる ・能力に応じて評価して給料を払う	中小企業の障害者雇用の場合は働く人の戦力化というのが当然の話だと思う。配慮はするが特別扱いはしない。能力に応じて仕事をしてもらい、評価してその人の能力に応じて給料を払う	A	3	38
38		適正な業績評価	企業	発達障害の特性に応じた配慮はするが、仕事の要求水準は変えない	・発達障害の特性に応じた指示や配慮をする ・納期や品質の要求は健常者と同様に求める ・納期が延びた場合は能力評価によりその分だけ給料が上がらない	発達障害の特性に応じた指示の仕方を配慮するが、納期や品質の要求は健常者と同じレベルで求めて、納期が延びるなどあれば能力評価となり賃金がそれだけ上がらない	A	4	19
39		適性の見極め	企業	得意・苦手・できないの３段階に評価して、できない作業ではなく得意な分野をやってもらい作業全体をカバーする	・作業を、得意・苦手・できないの３段階に評価する ・できない作業ではなく得意分野をやらせて、作業全体をカバーする	障害者と健常者を区別せず、得意・苦手・できないの３段階に分けて、工程と作業レベルを見て仕事をさせている。できない作業ではなく得意分野をやってもらい、作業全体をカバーできるように調整する	A	7	17
40		適切な人事評価の実施	企業	最低賃金から始めて、スキルの高い人は給料が上がる	・最低賃金の減額申請はしない ・スキルの高い人は賃金が上がる ・先輩よりスキルの高い後輩が給料を追い抜くことがある	知的障害者の賃金は最低賃金から始めているが、最低賃金の減額申請はしていない。評価の結果スキルが高い人はそれなりの賃金になり、賞与も高くなる。後輩が先輩の給料を追い抜くこともある	A	3	18
41		手順の工夫等	企業	障害者に戦力としてやってもらわないと仕事が回らない	作業効率を良くするため自動化や、障害者でも間違えない作業手順作りをしている	現場の７割以上が障害者なので、戦力としてやってもらわないと仕事が回らない。効率のいい仕事をしてもらうために知恵を絞っている。機械の自動化や、障害者でも間違えない作業手順づくりをしている。そうやっていけば会社の中が上手く回っていく	A	12	20
42		成果の見える化	企業・障害者	戦力化のために、仕事の成果を見える化して、成果を生む人の報酬額を公平に上げる	・仕事の成果を見える化して公開する ・成果を生む人にはそれなりの報酬を公平に与える	戦力化のためには仕事の成果の見える化と公開が必要である。平等にするのでは駄目で、公平に、成果を生む人にはそれなりの報酬を与える	A	4	30
43	④障害理解に基づくきめ細かな対応	加齢に伴う対応への配慮	その他	知的障害者が加齢により今までできていたことができなくなったことに健常者が気づかないと、何度も同じことを言わないといけなくなる	・加齢により、知的障害者が今までできていたことができなくなる ・今までできていたことが何でできないんだ、という見方が健常者に出てくる ・うまくコミュニケーションが取れず、何度も同じことを言わないといけない	働いている知的障害者が加齢により、今までできていたことができなくなる。何でできないんだという見方が健常者に出てくると、うまくコミュニケーションが取れず、何度も同じことを言わないといけないという話になることがある	A	14	16
44		休職に関する配慮の実施	企業・障害者	精神障害で入院後に、復職できることを保障する	精神障害で入院後に、復職できる	精神障害でダウンして入院しても、その後元気になって退院したら、また来られることを保障している	A	15	15
45		個別配慮	企業	一人で仕事をするのがいい人はうるさく構わないようフォローして、それが上手くいくと戦力化して長期就労できる	一人で仕事をするのがいい人を、うるさく構わないようフォローする	一人で仕事をするのがいい人には、健常者がうるさく構わないようフォローするのが難しい。任せて任せずで、うまく配慮できない場合もあるが、うまく回りだすと長期就労と戦力化ができる	A	9	9
46		仕事の見える化による定着の促進	企業・障害者	自分の仕事の成果が健常者より低いことを受け入れた障害者は定着する	・仕事の成果を見える化する ・自分の仕事の成果が健常者より低いことを受け入れる	仕事の成果が見える化され、自分の成果が健常者の３割しかできていないことを毎日繰り返して、それが受け入れられた時に、その人は定着してそこで務めることができると思う	A	4	30

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋（要約）	グループ	頁	行
47	④障害理解に基づくきめ細かな対応	障害者相互の支援の実施	障害者	身体障害者の介助は精神・発達・健常者がやる	雨の日に身体障害者のカッパを脱がせたり、足を動かしたりといった身体的な配慮は、精神障害者、発達障害者、健常者がする	身体障害者が雨の日に通勤してきたら、カッパを脱がせたり、足を動かしたりといった身体的な配慮は、精神障害者、発達障害者、健常者がする。精神障害者や発達障害者への指示や仕事の調整は、身体障害者やできる人がやる	A	10	26
48		障害者相互の支援の実施	企業・障害者	障害者が障害者に仕事を教えるので、スムーズに入職する	・障害者が障害者に仕事を教える ・教わる方が身構える程度 ・仕事を教える者の口調 ・指導のやり取りの自然さ ・入職の容易さ	障害者の先輩が後輩に仕事内容や仕事のやり方を指導するようなやり方をしている。障害者が障害者を教えるので、教わる方は身構える必要がなく、普通なやり取りができていて、スムーズに入職している	A	1	23
49		障害特性に応じた配慮の実施	企業・障害者	作業スピードの速い知的障害者に煽られて精神障害者が辞めるため、ある程度お互いに慣れてから一緒に仕事をさせる	・作業スピードの速い知的障害者が、作業スピードの遅い精神障害者にがんがん言って煽る ・最初は別々に仕事をさせて、お互いに慣れてコミュニケーションが取れるようになってから一緒に仕事をさせる	知的障害者と精神障害者を最初から一緒の仕事に配置すると、作業スピードの遅い精神障害者が、作業スピードの速い知的障害者にがんがん言われて煽られて、精神障害者はいい感じがせず辞めてしまう。まずは別々に仕事をさせて、食事などで関わらせて、知的障害者が精神障害者のコミュニケーションが取れるようになってから一緒に仕事をさせると、作業ができるようになる	A	7	6
50		賃金の公平性	障害者	障害者雇用の現場では給料に不公平感がある	配慮と能力と給料のバランスが取れているか	障害者雇用の現場では給料に不公平感がある。仕事ができないのにこんなに給料をもらっている、自分の方が能力があるのにこの給料なのか、あんなに配慮があるのにこの給料なのか、など	A	4	4
51		賃金の公平性	その他	後輩より給料が低いことについて、仕事の能力の評価結果など理由を説明する	・同僚との給与額の差 ・仕事の能力による評価結果	後輩の方が給料が高いことについて、仕事のスキルや仕事の内容により給料が違うと説明した	A	3	20
52		働く意欲の維持向上	その他	知的障害者が家族へ報告すると、励まされる	会社で褒められたことが、障害者経由で家族に伝わる	各ライン長に、なんでもいいから褒めるよう言っている。家に帰って褒められたと言うと、家族も頑張りなさいねと言ってくれる	A	6	33
53		働く意欲の維持向上	企業・障害者	褒められるとやる気が出る	・なんでもいいから褒める ・指摘は１回だけにする ・家族から「頑張りなさい」と言われる	各ライン長に、なんでもいいから褒めるよう言っている。褒めてあげればやる気が出るもので、知的障害者はどんどん上がっていく。仕事の不具合の指摘は1回だけでいい。家に帰って褒められたと言うと、家族も頑張りなさいねと言ってくれる	A	6	33
54		目標設定と結果に応じた賃金の設定	障害者	当事者と立てた目標ノルマを達成したら、できたことを認めて励ます	ノルマを達成したらできたことを認めて励ます	当事者に確認しながら仕事の目標ノルマを設定して、それが達成できたら、できたやん、もっとできるじゃんと励ます。それで賃金の差がある	A	6	10
55		労働条件の緩和	企業	入院をはさみながら、１日４時間の勤務を15年間定年まで続ける	入院をはさみながら、１日４時間の勤務を15年間定年まで続ける	精神障害者で、何回か入院をしたが、定年まで務めた人がいる。勤務時間４時間を15年ほど続け、定年まで働いた	A	15	23
56	⑤働く価値や意味―障害者から見た雇用の質（金、自己実現等）	職務の必要性の理解	企業	障害者が、健常者と同じ仕事をしていると自覚すると、仕事を続ける	障害者が、自分が健常者と同じ仕事をしていると自覚する	障害者は、自分が健常者と同じ仕事をしていると自覚しているから、仕事を続けられていると思う	A	8	19
57		成果に伴うやりがいの発生	障害者	仕事の能力が低くても、成長を上司と本人が喜ぶことで、働きがいが生じる	・仕事の成果量がアップする ・成長を上司と本人が一緒に喜ぶ	健常者の３割の成果量でも、少ない中でそれが少しでもアップした時に、上司と本人が喜んで、初めてやりがい、働きがい、生きがいが生じると思う	A	4	37
58	⑥障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）	業務改善の推進	企業	障害者雇用をすると日々の工夫が生まれて、作業の価値が上がり、働ける人が増える	誰でもできるよう工夫するとか、安全装置を付けるとか、日々の工夫が生まれてくる現場になる	障害者雇用をすると、誰でもできるよう工夫するとか、安全装置を付けるとか、日々の工夫が生まれてくる現場になり、作業の基本的な価値が上がって、対応できない人でも働ける企業になり、企業価値が上がる	A	13	5
59		雇用管理方法の習得	企業	障害者雇用から、プロセス分解や得意な仕事をやってもらうことを学ぶ	・プロセス分解の仕方を学ぶ ・障害者に得意な仕事をやってもらう	障害者雇用では、プロセス分解や、能力を評価して得意な仕事をやってもらうことを勉強した	A	7	26
60		作業工程の改善	企業・障害者・その他	誰でもする不良を精神障害者が出したので、それをきっかけに全ての作業を改善する	精神障害者がした仕事で不良が出たが誰でもするミスだったので、それをきっかけに全ての作業を改善した	精神障害者がした仕事で不良が出たが、だれでもする、うっかりミスだった。障害者のミスをきっかけに、全ての作業をミスの出ない仕方に改善した	A	11	19
61		社員の意識向上	企業	健常者にも自分の役割と責任を自覚してもらう	・健常者にも自分の役割と責任を自覚させる ・進捗ボードを掲示して成果を見える化した	障害者だけでなく、健常者にも自分の役割と責任をどう自覚してもらうか、苦労した。そのために進捗ボードを掲示して成果を見える化した	A	16	6
62		社員の意識向上	企業	障害者が入ってきて気遣い文化が生まれる	障害者が入ってきたからいたわる文化が生まれたとか、気を遣う文化が生まれる	障害者が入ってきたからいたわる文化が生まれた、気を遣う文化が生まれた、という事例はたくさんある	A	10	34
63		社員の意識向上	企業	障害者雇用をすると、健常者従業員の障害への理解が進み、一生懸命フォローアップするようになる	周囲は、フォローでも何でもない、障害ではなく特性だと思っている、あの人には絶対に勝てないことがある、と言う	一人ひとりの従業員が一生懸命フォローして一緒に仕事をしているが、周囲は、フォローでも何でもない、障害ではなく特性だと思っている、あの人には絶対に勝てないことがある、一緒に働いて助かっている、と言う。そういうことが、障害者が就労することで起きることだと思う	A	14	4

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋（要約）	グループ	頁	行
64	⑥障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）	社員の意識向上	企業	仕事のミスを障害を理由にする健常者がいて、納得させるまで時間がかかる	・仕事のミスを障害を理由にする健常者がいる ・障害者のミスを誰でもするものだと納得させる	仕事でミスが発生した時に、障害者が間違えた、私が悪いんじゃないと言う健常者の従業員がいる。それは誰でもするミスのため、納得させるまで時間がかかったが、在り方を見直して作業改善した	A	12	7
65		社員の意識向上	その他	障害者が自分のノルマを手帳に写すのを見て、健常者もするようになった。これは仕事をチェックする上で大切なこと	障害者が仕事のノルマを手帳に写すのを見て、健常者もするようになった	障害者が自分の仕事のノルマを手帳に記入するのを見て、健常者も同様に記録するようになった。これは自分の仕事をチェックする上で大切なことで、障害者から健常者が学んだ	A	6	16
66		社員の意識向上	企業・障害者	仕事に人を合わせることから、工夫して人に仕事を合わせることに気付く	工夫して人に仕事を合わせる文化が生まれる、気付く	今までは仕事に人を合わせるのが当然だったが、障害者を雇用することにより、工夫して人に仕事を合わせる文化が生まれるという気付きはあると思う	A	11	9
67		社員の意識向上	企業・障害者・その他	精神障害者の雇用により経営方法を改め、働きがいが見えるようになる	毎日のノルマと仕事の成果を見える化した	精神障害者の雇用をしたがゆえに、それに適した経営手法を導入して、毎日のノルマと仕事の成果の見える化により、働きがい、生きがいが見えるようになった	A	11	28
68		社員の障害理解の難しさ	企業・その他	知的障害者と仕事をする健常者は対応でストレスがたまり就労継続しない	・施設の人などに来てもらい接し方や行動特性を健常者へ勉強させた ・知的障害者が言った通りに仕事をしてくれない ・知的障害者と一緒に仕事をするのに慣れる	新規事業所立上げのため雇用した健常者６人には、施設の人などに来てもらい接し方や行動特性など勉強してもらったが、知的障害者と一緒に仕事をしていると、言ったことをなかなかやってくれないなどストレスがたまり、最長で５年しか続かなかった 障害者と縁のなかった人に慣れてもらうのが非常に難しかった	A	3	7
69		相談時間の確保	障害者	障害者は仕事のことを聞く相手を決めていて、納得いくまで聞く	・障害者は気が合う人を仕事のことを聞く相手に決めている ・納得がいくまで仕事のことを聞く	障害者は自分の気が合う人を仕事のことを聞く相手に決めて納得がいくまで聞く 仕事が終わっても20分くらい聞くことがあり、聞かれる方もひと仕事になっている	A	9	21

(3) 100～1,000 人未満規模企業のグループ（Ｂグループ）

ア　把握した視点の概要

インタビュー結果から、第１章の２の(2)で示した分析方法により雇用の質に関係する内容を抽出して分類した結果、表２－２－３の５分類が導かれた。

表２－２－３　100～1,000 人未満規模企業グループの発言から抽出された障害者雇用の質に関する内容

分　類	視点	項目
①　社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）	3	3
②　障害者雇用の位置づけと全社的な取組	13	20
③　障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	14	27
④　障害理解に基づくきめ細かな対応	9	17
⑤　働く価値や意味－賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	－	－
⑥　障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）	7	12
⑦　その他	－	－
計	46	79

抽出されたすべての発言内容と分類は表２－２－４のとおりであった。

イ　把握した視点の特徴

100～1,000 人未満規模企業のグループインタビューで得られた障害者雇用の質を高めるための視点は、次のようにまとめられた。

・雇用している障害者のためにも、会社を維持・発展させていかなければいけない。
・雇用してみたら戦力になる仕事があるかもしれないのに、雇用の入り口段階で拒否してしまう経営者が多い。
・能力はあるが他人と一緒にやるのは苦手な部分があるので、それぞれ人を見ながらやれる仕事を増やしている。
・雇用している障害者はスピードも速く、遅刻や欠勤もしないので非常に戦力になっている。
・仕事をこなしていくうちに得意不得意が分かるので、そうしたら少しスキルアップさせてほかの仕事を試してみようという形でやっている。
・雇用し始めた当初は不安要素ばかりだったが、その人のことが分かってくると、きちんと仕事はしてくれるということで、お互い理解ができてきた。
・障害者だけではなく、新入社員がみても分かるような、仕事の工夫、分かりやすい指導法ができるようになった。
・障害者が頑張っている姿を見て、他の社員が、私たちも負けていられない、もっと頑張らなくてはといい刺激になった。

表２－２－４　100～1,000人未満規模企業のグループにおける障害者雇用の質に影響する諸要素を見る視点一覧

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋（要約）	グループ	頁	行
1	①社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）	家族の好感度	企業	社内報による家族の好感度の向上	社内報に障害者の働く様子を掲載	社内報に障害者が頑張って働いている様子を載せることで、家庭の好感を得られた	B	17	9
2		社会貢献の実施	企業	地域他企業への障害者雇用の普及	他企業に障害者雇用を進めていることをＰＲする	地域の他企業の障害者雇用の架け橋になれればと思い、取組をＰＲしている	B	23	37
3		障害者の社会的な自立への支援	企業	雇用を前提としないインターンシップの受入	直接、雇用を前提としないインターンシップを受け入れる	通常のインターンシップのほかに、雇用を前提としないインターンシップも受け入れるようにしている	B	22	19
4	②障害者雇用の位置づけと全社的な取組	環境整備	企業	長期雇用を前提とした職場環境作り	安心して働ける職場環境を作る	安心して働ける職場環境作りが大事	B	26	38
5		環境整備	企業	会社全体の意識改革	会社全体の意識改革が必要	会社全体を意識改革し、障害者がいるのが当たり前の環境を作っていきたい	B	21	37
6		環境整備	企業	会社全体の意識改革	社内の障害者がいない部署の人に障害者雇用の現場を見てもらう	障害者のいない現場の人に見てもらい理解を進める	B	27	4
7		機会の均等化	企業	様々な参加する場への機会の提供	会社がやることは障害者にも参加してもらう	会社がやることは障害者にも参加してもらう	B	20	28
8		企業理念での位置づけ	企業	障害者雇用を通じて社会に貢献する	障害者雇用を通じて社会に貢献するという理念を持つ	当社は、障害者雇用を通じて社会に貢献するという会社方針を掲げており、それを守っていきたい	B	19	19
9		企業理念での位置づけ	企業	障害者雇用と成長の両立が会社の方針	障害者を雇用しつつ、会社を成長させていく	障害者雇用と会社の成長を両立していきたい	B	19	39
10		企業理念での位置づけ	企業	労働力確保	戦力になることを期待して障害者雇用を行う	障害者が戦力になってくれたらという発想で障害者雇用を開始した	B	24	26
11		休職に関する考え方	企業	長期雇用を前提とした視点で見るようにしている	数か月間の休職があっても残りの数十年を働いてくれればいい	長期的スパンで考えれば、数か月休職して支援機関の世話になっても構わない	B	16	11
12		共通の賃金制度	企業	健常者と同じ給与体系	健常者と同じ給与体系にする	一般社員と同じ給与体系で長期雇用前提の正社員で雇用している	B	16	9
13		雇用の目的の付与	企業	労働力確保	人材確保のため障害者雇用を行う	人材確保が会社の課題であったので、そのため障害者雇用を開始した	B	2	2
14		コンプライアンス	企業	障害者雇用のきっかけは納付金制度	納付金を徴収されないために障害者を雇用する	障害者雇用のきっかけは納付金を徴収されること	B	2	19
15		支援の積極的な実施	企業	一般社員が支援の手を差し延べる	障害者雇用を知っている社員であれば何かしら支援の手を差し延べる	障害者雇用について何も知らない社員の中では支援が得られず障害者も力を発揮できないが、障害者雇用をしていることを知っている社員であれば支援の手を差し延べる	B	12	23
16		障害者雇用の位置づけ	企業	障害者に働く環境を提供する形で障害者雇用をスタートさせる	経営トップが障害者雇用を進めようという意識を持つ	福祉施設で働いている障害者が結婚し、普通の会社で働きたいという記事と経営トップの身近に障害者がいたことから、働く環境を提供する形で障害者雇用がスタートした	B	3	6
17		社員の障害理解	企業	職場実習による社員の障害理解	・特別支援学校の実習を受け入れる ・社内に障害者を受け入れる雰囲気が生まれる	特別支援学校の実習を受け入れることで障害者を受け入れる雰囲気が醸成できた	B	13	27
18		終身雇用の実施	企業	長期雇用の方針	障害者を定年まで責任を持って雇用していく	障害者を雇用する以上、定年まで育てていくつもりで責任を持って雇用していきたい	B	26	30
19		障害理解の促進	企業	一般社員の意識啓発	全従業員の障害理解を促進する	職員懇談会を年３回行っており、その場を使って一般社員の意識啓発を行っている	B	13	20
20		障害理解の促進	企業	健常者への意識啓発	健常者に障害者雇用についての理解を深めてもらう	健常者に勉強会に参加してもらい障害者雇用についての理解を深めてもらう	B	21	8
21		障害理解の促進	企業	健常者への意識啓発	新卒の社員の障害者雇用への理解を進め、支援環境を整備する	新卒の新入社員を社内の障害者支援委員会に参加させ、障害者雇用に対する理解と、社員が支援する環境を整備している	B	12	10
22		上層部の障害者雇用の理解	企業	雇用の入り口段階で拒否してしまう経営者が多い	食わず嫌いで障害者雇用に取り組まない	雇用してみたら戦力になる仕事があるかもしれないのに、雇用の入り口段階で拒否してしまう経営者が多い	B	24	17
23		上層部の障害者雇用の理解	企業	経営トップの意志が大事	経営トップが障害者雇用の理念を持つ	経営トップの考え方が大きい	B	24	20
24	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	興味ある職務の従事	企業	適性に応じた仕事	興味ある仕事に就かせると集中力を発揮する	興味のある仕事は集中してできるが、そうでない仕事には集中力がなくなる	B	10	2
25		個性に応じた職務	企業	健常者のパートと同様の仕事が可能	できる人には健常者のパートと同様の仕事を与える	精神障害の１人は健常者のパートさんと同様の仕事ができる	B	4	19
26		個性に応じた職務	企業	一定の作業のみ可能	一定の作業しかできない知的障害者がいる	知的障害の１人は、通信販売の商品の箱にパンフレット等を入れる作業をずっとやってもらっている	B	4	30
27		個性に応じた職務	企業	適性に応じた仕事	個性に応じた仕事を与える	能力はあるが他人と一緒にやるのは苦手など、個性によって仕事の向き不向きがある	B	8	14
28		個別の育成プログラム	企業	障害者の能力向上・育成	障害者ごとの個別の育成プログラムを作成する	障害者ごとの個別の育成プログラムを作成したい	B	23	16

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋（要約）	グループ	頁	行
29	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	個別の育成プログラム	企業	目標達成のための業務設定	能力に応じた目標を設定する	能力にあった目標を設定し、それを達成するよう日々業務に取り組む	B	9	7
30		コミュニケーションの強化	企業	職場定着のための仕組み	本人や家族とコミュニケーションを図る	コミュニケーションを図るための環境作りとして週１回、障害者と担当者との昼食会・月１回の父兄会を行っているなどの取組例を参考に、いろいろ声を集めるようにしている	B	18	14
31		作業指示の工夫	企業	一人ひとりの特性を踏まえた対応	個性・障害特性に合わせて指示の仕方を工夫する	人によって急な予定の変更は混乱するなど、個性・障害特性に合わせた指示が必要	B	12	3
32		作業の理解度の向上	企業	仕事をしているうちに自分で判断できるようになる	知的障害者が１つ１つ指示されなくても自分で動けるようになる	知的障害者が１つ１つ指示されなくてもできるようになった	B	15	7
33		障害者の長所	企業	戦力としての障害者	作業スピードが速い、欠席・遅刻がない	障害者は作業のスピードも速く、欠勤・遅刻もないので戦力になっている	B	17	35
34		障害特性に応じた職務	企業	適性に応じた仕事	障害者に適した仕事を見つける	調べてみると、単純作業の繰り返しは、障害者によっては得意分野の仕事であることが分かった	B	1	38
35		障害特性に応じた職務	企業	障害者雇用のための職務の棚卸	知的障害者向けの仕事を見つけてやってもらっている	職務の棚卸しで知的障害者に適した職務を見つけた	B	3	35
36		障害特性に応じた職務	企業	能力に応じた仕事	能力に応じていろいろな仕事をやってもらったり、１つの仕事に特化してもらったりする	できる人はいろいろな仕事をやってもらい、できない人は１つの仕事に特化してもらう	B	4	7
37		障害特性に応じた職務	企業	能力に応じた仕事	それぞれの能力に応じてチャレンジしてもらう	それぞれの能力に応じてチャレンジしてもらう	B	7	13
38		障害特性に応じた職務	企業	一人ひとりの能力に合わせた職務提供	障害者が能力を発揮できる仕事を与える	他社では解雇された方もいるが、当社では障害者が戦力になっている	B	17	38
39		障害特性に応じた職務	企業	能力に応じた仕事	得意不得意に応じた仕事を与える	得意不得意が分かった時点で、スキルアップさせて別の仕事を試してみる	B	9	12
40		障害特性に応じた職務	企業	特性に応じた配置	障害特性に応じた仕事を与える	聴覚障害ゆえに集中力があり、それを活かした仕事をしてもらっている	B	6	14
41		障害特性に応じた職務	企業	適性に応じた仕事	特定の仕事には向いているが、他の仕事だと向いていないものがある	ラベル貼りの作業は集中してできるが、他の仕事は注意散漫になるなど、個性によって仕事の向き不向きがある	B	8	9
42		障害特性に応じた職務	企業	適性に応じた仕事	適性に応じた仕事を与える	適性が分かればそれに合わせた仕事を与えられる	B	12	37
43		障害特性に応じた職務	企業	戦力としての障害者	知的障害者に適した仕事がある	他社では勤まらなくても、当社ではマッチしてはまると速い	B	24	39
44		生産性向上	企業	能力向上	障害者の作業スピードが上がった	障害者２人に同じ作業をさせたら、期せずして競争してスピードが上がった	B	13	5
45		多能工化	企業	キャリアアップ・育成	１つの仕事がある程度できるようになったら、別の仕事を覚えさせ、仕事の幅を広げる	１つのラインの仕事をある程度の速さでできるようにし、それから別のラインの仕事を覚えさせ、仕事の幅を広げる	B	6	40
46		多能工化	企業	スキルアップの視点からの職務転換	得意不得意に応じてほかの仕事にチャレンジさせる	得意不得意が分かった時点で、スキルアップさせて別の仕事を試してみる	B	9	12
47		適正な業績評価	企業	健常者と同等の職業能力を要求	健常者と同等の仕事ができる	戦力として雇う以上、健常者と同レベルの仕事（効率）が前提	B	6	36
48		特性に応じた育成プログラム	企業	障害者の能力向上・育成	個々の障害者の特性に応じた育成プログラムを作成する	個別に特性に応じた育成プログラムを作成したい	B	23	30
49		日報作成	企業	日報による業務管理・体調管理	日報を書かせて体調や悩み事の把握をする	日報を書かせて、目標が達成できなかった日には、体調が悪かったのか、何か悩みごとがあるのかの振り返りも行う	B	9	9
50		能力に応じたスキルアップ	企業	能力に応じた目標設定	能力に応じた目標を設定する	能力にあった目標を設定する	B	9	7
51	④障害理解に基づくきめ細かな対応	外部機関の活用	企業	関係機関・家庭との連携	支援機関等と連携を取る	担当者が学校、支援機関、家庭と連携を取っている	B	18	20
52		外部機関の活用	企業	ジョブコーチの活用	ジョブコーチに入ってもらう	会社に言いにくいことはジョブコーチに聞いてもらうようお願いしている	B	19	9
53		外部機関の活用	企業	支援機関の活用	支援機関を活用した指導	就労支援センターや学校の先生は、本人なりの理屈が分かって言ってくれるので頼りになる	B	25	26
54		外部機関の活用	企業	支援機関の職場定着への活用	支援機関を活用した定着支援	定着支援に就労支援センターが頼りになる	B	25	21
55		外部機関の活用	企業	支援機関の職場定着への活用	支援機関を活用した定着支援	仕事を嫌がっていた障害者がいたが、支援機関の人に来てもらい話をしてもらったら仕事に取り組むようになった	B	25	36
56		外部機関の活用	企業	支援機関を活用した雇入れ	支援機関を活用して雇入れを進める	支援機関を活用して雇入れを進めるとよい	B	25	13

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋（要約）	グループ	頁	行
57	④障害理解に基づくきめ細かな対応	家族との連携による職業生活の維持	企業	家庭との連携	家庭との連絡帳のやりとり	連絡帳を活用して本人の家庭での様子を聞くようにしている	B	9	10
58		コミュニケーション	企業	障害者の対応を一元化	障害者が担当者に何でも話せる環境を作る	１人の担当者が面倒をみて何でも話せる環境を作る	B	26	2
59		指導役の対応	企業	適切な指導者	指導役が障害者のことをよく見ている	指導役が面倒見のいい人で、よく見てくれている	B	8	16
60		相互理解の促進	企業	障害者の性格・特性の理解促進	障害者側、受入側双方の理解が進む	３か月も経ち性格・特性が分かってくるにつれて、雇用当初はあった受入側の不安はなくなっていった。お互いに理解ができてきた	B	21	29
61		体制整備	企業	社内の情報共有・連携体制	社内の情報共有・連携体制を整備する	社内に障害者支援委員会を設置したり、ジョブコーチを設置したりして情報共有・連携している	B	9	15
62		体制整備	企業	社内の情報共有・連携体制	社内の情報共有・連携体制を整備する	障害者の指導担当者と障害者支援委員会やジョブコーチとの情報共有の仕組みを作っている	B	10	11
63		定着課題へのきめ細かな対応	企業	問題発生時の丁寧な対応	障害者の個性・特性を理解して指導する	何か問題事象が起きたときは、一つ一つ確認すると必ず本人なりの理由がある	B	11	21
64		適正な支援	企業	障害者差別解消	本人が自分でできることまでは手助けはしない	特別扱いはしない。本人が自分でできることまで手助けはしない	B	12	26
65		適正な支援	企業	合理的配慮の取組	障害ゆえにできないことは手助けをする	障害があることによってできない部分は手助けをする	B	12	27
66		働く意欲の維持向上	企業	モチベーションの維持・向上	モチベーションを上げるために工夫が必要	長期雇用を考えると、ずっと同じことをやっていてもモチベーションは上がらないので、いろいろ工夫したい	B	23	24
67		働く意欲の維持向上	企業	モチベーションの維持・向上	挨拶を教えたり、表彰制度を設けたりする	職場定着のため、挨拶の例文を作ったり、表彰制度を設けたりしてモチベーションを維持している	B	18	12
68	⑥障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）	企業イメージの向上	企業	障害者雇用がきっかけで経営者協会に入りイメージが上がった	障害者雇用により経営者協会に入りイメージが上がった	障害者雇用を進めることにより、経営者団体の障害者就労支援の部門とつながりができ、経営者団体にも入り、イメージアップにつながる	B	15	33
69		企業イメージの向上	企業	イメージの向上	障害者雇用によりハローワークでのイメージが上がった	イメージが上がることにより、ハローワークでの一般社員の募集もやりやすくなる	B	15	35
70		企業イメージの向上	企業	イメージの向上	障害者雇用により求職者からのイメージが上がった	求職者から障害者雇用に力を入れているいい会社だと言われた	B	16	1
71		求人への応募の推進	企業	家庭・学校との連携が取れている	保護者・学校との連携を取る	保護者・学校との連携が取れており、いい生徒がいたら当社に応募させてくれる	B	16	15
72		顧客に対するイメージの向上	企業	イメージの向上	障害者雇用により顧客からのイメージが上がった	顧客から、こういう会社なら安心して任せられると言われたこともある	B	16	34
73		社員の意識向上	企業	波及効果	社内にイジメがないこと	弱い立場の人を支援する雰囲気が全体的にあるために、社内にイジメがない	B	14	20
74		社員の意識向上	企業	健常者への波及効果	―	一人キレるような怒り方をする人がいたが、それがなくなったように聞いている	B	14	25
75		社員の指導方法の改善	企業	仕事面での波及効果	誰にとっても分かりやすい指導ができるようになる	障害者の指導をすることで、健常者にも分かりやすい指導ができるようになった	B	21	9
76		社員の指導方法の改善	企業	仕事面での波及効果	障害者向けの作業手順書が一般社員のためにもなる	障害者に対する作業手順書が健常者にも有効になりうる	B	22	11
77		社員の生産性向上	企業	障害者の働きぶりが健常者への刺激になる	健常者が知的障害者の働きぶりをみて刺激を受ける	知的障害者の働きぶりが健常者にもいい刺激になった	B	14	12
78		社員の生産性向上	企業	一般社員向けの仕事にも工夫ができる	障害者向けの仕事の工夫が一般社員のためにもなる	障害者のためだけでなく、一般社員向けにも仕事を工夫するようになった	B	14	16
79		社内のコミュニケーションの向上	企業	障害者への教え方を考えることで社内のコミュニケーションが活発になる	障害者向けの仕事の教え方が一般社員のためにもなる	障害者への仕事の教え方を考えることの波及効果で、社内のコミュニケーションがうまく取れるようになった	B	14	30

(4) 1,000 人以上規模企業のグループ（Ｃグループ）

ア　把握した視点の概要

インタビュー結果から、第１章第２項(2)で示した分析方法により雇用の質に関係する内容を抽出して分類した結果、表２－２－５の７分類が導かれた。

表２－２－５　1,000 人以上規模企業グループの発言から抽出された障害者雇用の質に関する内容

分　類	視点	項目
① 社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）	1	2
② 障害者雇用の位置づけと全社的な取組	17	21
③ 障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	9	15
④ 障害理解に基づくきめ細かな対応	11	15
⑤ 働く価値や意味−賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	1	1
⑥ 障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）	3	6
⑦ その他	3	3
計	45	63

抽出されたすべての発言内容と分類は表２－２－６のとおりであった。

イ　把握した視点の特徴

1,000 人以上規模企業担当者から得られた雇用の質を高めるための視点については、次のような特徴があった。

・障害者雇用を推進するためには、トップ・マネジメントの理解が重要である。
・社員が組織の考え、方針を理解し、同じ方向に進むためには、トップ・マネジメントの意思決定や方針を明確にすることが大切である。
・社会の構成員である企業として、社会貢献（地域貢献）を重んじ、その一つとして障害者雇用を位置付けている。
・企業として法令を遵守し、合理的配慮、無期労働契約、同一労働同一賃金等の時代の流れに順応するための仕組みを常に意識し、改善に向けて取り組んでいる。
・社員が多くいる中で、法定雇用率をクリアするために、多くの雇用を生み出す方策の一つとして特例子会社の設置や、職場定着のための取組を行っている。
・特例子会社は、障害者と障害者でない者とが共に働く職場環境を目指す過渡期として、企業が障害者雇用を推進する選択肢の一つになっている。
・雇用した障害者は「戦力」として捉えている。
・より良い人材確保のために、地域の特別支援学校や就労支援機関との連携やネットワークを構築している。
・他社の優れた事例を収集するために、企業同士が集まる会合に積極的に参加している。
・社内で対応が難しい課題への対応策として、外部支援機関を活用している。

表２－２－６　1,000人以上規模企業のグループにおける障害者雇用の質に影響する諸要素を見る視点一覧

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋(要約)	グループ	頁	行
1	①社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）	社会的責任の履行	企業	社会的責任が障害者雇用に取り組む理由の一つ	社会的責任の一つとして障害者雇用に取り組む	会社が障害者雇用に取り組んでいる理由の一つとして、社会的責任がある	C	6	36
2		社会的責任の履行	企業	障害者雇用は、社会的責任の一つで、優先課題にもなっている	会社の優先課題としての障害者雇用に取り組む	障害者雇用については、企業としての社会的責任の一つで、障害者雇用にしっかり取り組んでいくことが優先課題の一つとなっている	C	6	38
3	②障害者雇用の位置づけと全社的な取組	障害者雇用の位置づけ	企業	障害者社員の存在は、業務運営の観点から、労働力として欠かせない	障害者社員の存在価値は高い	障害者雇用率などの関係から、障害者雇用に取り組んできた経緯がある中で、190名程度の障害者の存在は業務運営上、大きな存在であり、業務を担ってもらっている	C	7	15
4		障害者雇用の位置づけ	企業	店舗から労働力としての障害者受入れの要望が上がっている	労働力として障害者雇用を進める	・労働力が不足している中で障害者雇用が進めていける ・1店舗1名のところ、3名受け入れたいという申出が店舗から挙がってくる状況	C	16	8
5		障害者雇用の取組方針	企業	障害者雇用の取組方針として、特例子会社ではなく、健常者と障害者が共に働くことを通じて、戦力にしていくことを選択	店舗ごとの障害者雇用数を決める	特例子会社も検討したが、一店舗に一人、大型店舗であれば二人という形で、健常者と障害者が共に働き、戦力にしていくことを選択した	C	1	17
6		障害者雇用の取組方針	企業	「ダイバーシティ＆インテグレーション」という会社方針により、健常者と障害者が一緒に働く職場となる	トップ・マネジメントが障害者雇用方針を明示する	障害者雇用の方針として、社長が、融合という形を実践していきたいという考えの下に、「ダイバーシティ＆インテグレーション」の方針を示し、その結果、障害者雇用が推進され、1～2年で2.2%を切る状況から2.7%まで引き上げた	C	3	1
7		障害の有無に関係のない人事異動	企業	正社員になれば、障害の有無に関係なく異動があり、健常者と平等に扱う	正社員は障害の有無に関係なく人事異動がある	正社員は異動があり、障害者としての配慮はなくす方向で、それでもよかったらチャレンジする	C	8	12
8		障害の有無に関係のない人事異動	企業	転居を伴わない「地域限定エリアでの人事異動制度」を導入	エリア限定の人事異動制度を導入	障害と関係なく制度は従来からあった「地域限定のエリアでの店舗異動（生活の拠点を変える必要がない）制度」を正社員枠で取り入れた	C	9	16
9		人事・給与の同一化	企業	中途障害の身体障害者については、正社員と同様の人事制度を適用している	中途障害の身体障害者には、正社員と同一人事・給与制度を適用する	中途障害の身体障害者は、正社員と同様の人事制度と給与制度を適用している	C	3	8
10		人事・給与の同一化	企業	適正賃金を決定するために、評価制度により健常者と同程度で仕事の質・量の観点から評価を行い調整を図っている	適正賃金決定のために評価制度の導入	・評価制度として、年2回面接する機会があり、目標決定、中間報告、最終評価の3段階がある ・同一の給与テーブルで実施しているため、健常者と同じ程度で仕事の質・量の観点からきちんと評価するように調整している	C	12	8
11		労働環境の整備	企業	会社の中で障害者と健常者が一緒に働くことが理想で目指すべき姿である	会社の中で障害者と健常者が一緒に働くことが理想	議論として、特例子会社が良いのかがあるが、十分な雇用環境が整備されていない段階では、過渡期として特例子会社等で働く経験を通じて、仕事がしやすい環境を作り、将来的に会社の中で障害者と健常者が一緒に働くことが理想で目指すべき姿である	C	7	6
12		親会社と連携した雇用促進	企業	グループ全体の障害者雇用率は、2.2～2.3%であるが、今後、法定雇用率が0.1ポイント上がることにより60名の障害者採用が必要となるため、親会社と連携しながら対応していく方針	親会社と連携して法定雇用率達成に向けて取り組む	グループ全体の障害者雇用率は、2.2～2.3%であるが、分母が6万名程度なので、法定雇用率が0.1ポイント上がることにより60名の障害者を採用することが必要となるため、どのようにカバーするか親会社と連携しながら対応していく方針である	C	2	16
13		グループ全体での障害者雇用の推進	企業	企業グループ全体で障害者雇用を進める方針をもって取り組む	企業グループ全体で障害者雇用に取り組む	・特例子会社を持たず、企業グループ全体で、障害の種別に応じて、配属する会社を決定している ・グループベースで雇用率が低い会社があったため、グループ全体で働く形をとって、できる限り雇用率の低いグループ会社に雇用してもらう方針で取り組んでいる	C	2	32
14		障害者の雇用管理の一元化	企業	採用については、障害者の本社一括対応び障害特性、個別配慮対応の一元化による管理体制	本社による一元的管理体制を整備する	障害者の職場実習や採用の窓口は、本社が一括で対応しており、知的・精神障害者の場合は、障害特性の把握や配慮事項、意見要望の確認などを本社人事部が主導で行っている	C	3	28
15		雇用推進の仕組み	企業	店舗の人件費を本社で負担することにより、障害者雇用を推進する	障害者雇用は本社が人件費をカバーし店舗の負担軽減を図る	障害者雇用を始めた頃は、店舗で人件費を賄ってもらうようにしていたが、なかなか雇用が進まなかった経緯もあり、店舗に負担を掛けず本社の人事部に所属し店舗に配置する仕組みを作り、そのことが店舗にとっては人件費を賄うことなく戦力強化ができるということで、雇用が進展し、働く環境が整った	C	4	1
16		管理職の障害理解の促進	企業	店長の年1回の人事異動により障害者雇用経験者が増え、障害者雇用管理の経験値が上がる	毎年、定期異動を実施する	年に一度の定期異動により、店長のほとんどが障害者雇用に携わっている	C	4	26
17		社員の障害理解	企業	人事業務を適切に実施するために、障害に関する専門的知識・ノウハウを獲得している	障害に関する知識・ノウハウを獲得するための研修を受講する	担当業務に従事後、障害に関する知識やノウハウがあった方が役立つとの思いから、職業生活相談員、企業在籍型ジョブコーチの資格を取得し、十数年人事を担当している	C	6	33
18		同一労働同一賃金	企業	障害の有無に関係なく、半年の有期契約でパート社員の給与テーブルで支給	一緒に働くパート社員と同一賃金を支給する	半年契約の有期雇用として、一緒に働いているパート社員と給与を全て同じにしている	C	8	33
19		正社員への登用	企業	3か月契約社員を経て、正社員へ登用する	契約社員から正社員へ登用する仕組みを導入	採用後3か月契約期間を終了すると、正社員へ登用する	C	11	19

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋(要約)	グループ	頁	行
20	②障害者雇用の位置づけと全社的な取組	障害者用の賃金制度の設定	企業	特例子会社の運営は、給与を最低賃金にして、本体の給与と分けることで機能させている	親会社と特例子会社の給与は別にする	・出向者は、本体の給与体系であるが、特例子会社は、最低賃金ベースで昇給がある ・特例子会社を作ったことにより、給与制度は本体と分ける中で機能している	C	11	27
21		障害者雇用知識の習得	企業	他社の障害者雇用の取組事例を参考にしている	他社の障害者好事例を活用する	様々な企業で色々な良い取組みをしているので、他社の障害者雇用の取組など事例があれば、積極的に参考にしていきたい	C	14	17
22		職位に求められる人財像の明確化	障害者	社員にとって、職位ごとに求められる人財像を明確化することにより、どのような能力を身につければよいか明確となり、モチベーションにつながる	社員に対して職位ごとに求められる人財像を明確にする	職位ごとに求められる人財像を社員にオープンにしていく取組をしている	C	20	8
23		上層部の障害者雇用の理解	企業	大企業として他企業を牽引するためには、トップ・マネジメントの理解が必要で、人事担当者の働きかけも必要	人事担当者がトップ・マネジメントに働きかける	・大企業として他企業を牽引するためには上層部の理解が必要 ・人事担当者からトップマネジメントへのアクションが必要	C	21	25
24	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	実習による適性の見極め	企業	障害者の採用については、職場実習の中で適性を見極め、入社を決定	職場実習（体験）を実施する	障害者採用の進め方として、精神障害者、知的障害者の場合、職場実習を実施して、反省会を経て入社する手続きを行っている	C	1	23
25		実習による適性の見極め	企業	職場実習や委託訓練を通じて適性を見極めた上で、採用を決定	職場実習（体験）を実施する	社員の採用は、基本的に職場実習や委託訓練を通じて、障害者の意思確認と会社の判断を経て決定している	C	2	1
26		実習による適性の見極め	企業	職場実習で仕事ができるかを評価して、配属先を決定する	職場実習（体験）を実施する	・職場実習の実施に際しては、特別支援学校や支援機関からの紹介により、職場見学を行った上で実施する ・障害者の配属先については、職場実習で体験してもらって、本人の意思確認を行った上で決定している	C	4	32
27		実習による適性の見極め	企業	配属先の様々な仕事を体験させて、仕事のマッチングを図っている	職場実習（体験）を実施する	様々な期間設定で、配属先の色々な仕事を体験してもらった中で、本人の意向を確認の上で、仕事のマッチングを図っている	C	5	17
28		実習による適性の見極め	企業	知的障害者の採用には、職場実習により適性を見極めている	職場実習（体験）を実施する	障害者を採用するには、知的障害者の場合は、実習をして適性を見極める取組をしている	C	16	18
29		生産性向上	企業	生産性を上げる観点から、個別面談を通じてノルマを確認している	生産性向上のために個別面談を実施する	生産性の面では個々人に差があるので、個別面談の機会に少しずつ上げていくことを確認しながら行っている	C	18	24
30		生産性向上	企業	一人一人の能力に合わせて、作業に要する目標時間を設定することをにより、生産性向上を図っている	生産性向上のために作業目標時間を設定する	障害者一人一人の状況に合わせて、一つの作業ごとの所要時間を確認した後、処理時間を伝えるなど、目標時間を設定して生産性を上げるようにしている	C	19	5
31		生産性向上	企業	多くの障害者による単純作業であっても、戦力として生産性を上げる	多くの障害者による単純作業により生産性を上げる	単純な作業を多くのメンバーで行っていることもあり、障害者が生産性を上げており、戦力として貢献している	C	19	21
32		雇用障害者に合った職位制度の創設	障害者	職位制度の仕組みにより、社員にとって上を目指す目標になる	社員が上位職を目指すために職位制度を導入する	・「職位」という制度を設けて、上の職位を目指せる仕組みづくりを行っており、入社時は一般社員の職位となり、その上のトレーナーに30名、サブリーダーに3名、リーダーに3名の計36名が登用されている ・こうした登用されている状況の中で、働いている者にとって次を目指す目標になったり、モチベーションも繋がるので、「職位制度」をうまく活用している	C	2	9
33		配属先での業務理解の促進	企業	配属先の業務を習熟してもらう方針により、異動させる考えはない	配属先の業務を習熟させる	別の場所に異動させるというよりも、自分が配属された所の業務を一通りしっかり覚えてもらうことが会社の考えになっている	C	6	3
34		適切な雇用管理指導の実施	企業	障害者の自己理解促進のためには、コミュニケーションが大切	障害者の自己理解促進のためにコミュニケーションを図る	何ができて何ができていないのかを本人にしっかり伝え、本人に状況を認識してもらうことが大事だと思う	C	11	4
35		適正な業績評価	企業	戦力になってもらうことを目的に、目標管理を行っている	戦力化のために目標管理制度を導入する	戦力となってもらうことを考えながら、目標管理を行っている	C	11	19
36		個別の作業習得支援	企業	いったん学習した後に、やり方を間違うことなどがあるため、生産性コストの面から、時間的浪費や人的負担になる	誤った作業修正には時間がかかる	教えたことが振り出しにまでに戻らなくても、意外と適切に行えるまでに時間がかかってしまうことがあり、そうしたことが繰り返しとなっているところがある	C	19	21
37		人材育成の姿勢	企業	目標管理は、社員を育成する観点から実施する	社員育成のために目標管理制度を導入する	目標管理を行い、社員を評価するというよりも、社員を育成するという観点で目標管理のようなものを使いながら取り組んでいる	C	19	39
38		適切な人事評価の実施	企業	過去の評価等も蓄積されている人事評価のためのデータシステムがある	人事評価システムを導入する	仕事面と仕事以外の情意面も合わせた評価データシステムがあり、過去の評価もあるので、変化を確認し、改善に向けて検討することができる	C	21	4

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋(要約)	グループ	頁	行
39	④障害理解に基づくきめ細かな対応	外部機関の活用	企業	対応に苦慮した際には、「訪問型ジョブコーチ」による支援を活用	訪問型ジョブコーチを活用する	入社後の巡回・面談の結果に応じて、ケース会議を実施したり、訪問型ジョブコーチ支援を活用している	C	1	23
40		外部機関の活用	企業	生活面の支援については、企業と家族、支援機関において役割分担している	生活面の支援は外部機関を活用する	職場での職業生活は会社が責任をもち、生活面は支援機関と家族が対応することに区分している	C	9	39
41		外部機関の活用	企業	企業の中で障害者が活躍できるできるようにするために、公的機関によるコンサルティングが必要	障害者が企業の中で活躍できるように公的機関がコンサルティングする	障害者が主体性をもってどのような仕事をしたいと考えているかということについては、企業にノウハウがないため、障害者が活躍できるように公的な機関が企業に対してコンサルタントとして支援をお願いしたい	C	14	35
42		生活面を含めた支援の実施	企業	企業として、仕事に支障をきたす場合は、生活面も支援している	労働力安定のための生活支援を行う	仕事に支障をきたす状況がある場合には起床、食事、通院同行などの生活面に介入している	C	10	4
43		生活面を含めた支援の実施	企業	企業として、体調管理のために、睡眠時間、朝食の摂取など手書きで書いてもらっている	体調管理のための健康管理データを障害のある社員に記録してもらう	精神障害者については、毎日、日誌を付けてもらい睡眠時間、朝食の摂取など手書きでお願いしており、字の乱れ等で体調を推し量っている	C	10	9
44		店舗巡回・面談の実施	企業	人事部のスタッフが、1年間かけて店舗を巡回し、面談を実施	スタッフが店舗の巡回・面談を実施する	入社後は、2名のスタッフが1年かけて、人事部所属で各店舗に配属されている障害者190名程度の巡回・面談を実施している	C	1	23
45		障害知識を有する社員による雇用管理	企業	企業として、精神障害、発達障害については、精神保健福祉士の有資格社員等、障害特性に精通した社員の下に配置する	障害知識・対応ができる社員の下に障害者を配置する	・会社本体としては、精神保健福祉士の資格を取得している社員の下で精神障害者を雇用し、発達障害者については、障害特性を踏まえて対応ができる社員がいるグループ会社に配属している	C	2	32
46		働く意欲の維持向上	企業	管理者の業務を任せることにより、モチベーションが上がり、職場定着に繋がる	管理者の業務を任せる	・管理者側が人事異動で代わった場合など、管理者よりも障害者の方が業務に精通している ・管理者の業務を任せることにより、モチベーションアップや定着に繋がっている ・成功経験、体験が本人の達成感、満足感を得て、新たなものに挑戦していける成長サイクルが重要である	C	10	23
47		施設・設備の改善	企業	身体障害者に対しては、合理的配慮規定が示される以前から、施設・設備面の配慮対応を実施している	施設・設備面に配慮した対応を図る	合理的配慮の観点から、法改正以前から身体障害者については、施設・設備の面で配慮し取り組んでいた	C	12	29
48		配慮ニーズの把握	企業	法改正が行われた際に、法令遵守の観点から、合理的配慮指針に基づき、支障の有無について確認を行った	合理的配慮指針に基づき配慮ニーズを把握する	・法改正の時に、障害者にヒアリングを行った結果は、今までどおりでいいとうことであった ・設備とか用意しやすいので聴覚障害者に機器を借りて試行したりしたが、不要との結果であった	C	13	6
49		勤務時間の弾力化	企業	上司が社員の状態に合わせて勤務時間を判断	上司が社員の健康状態に合わせて勤務配慮を行う	精神障害者は、精神保健福祉士の資格を有する社員の下で勤務しており、勤務時間などについては、上司の判断により行っている	C	13	18
50		合理的配慮	企業	合理的配慮施行により、一定の条件のもとに自家用車通勤を許可した	合理的配慮を考慮して一定の条件のもとに自家用車通勤を緩和する	合理的配慮が施行されてから、普段運転をしており、仕事面での判断も問題がなく、支援機関の確認や家族の了解もある場合、何人か自家用車による通勤を許可した	C	17	6
51		障害者同士でのカバー	企業	体調に波がある社員もいるため、チーム単位でノルマを設定	生産性向上の仕組みとしてのチーム（グループ）で作業に従事させる	・一人ひとりにノルマを与えるよりも、チーム(グループ）で1日の目標、1週間の目標を掲げて進めている ・精神障害者の場合、体調に波があるので、他のメンバーでカバーする進め方で取り組んでいる	C	18	15
52		働く意欲の維持向上	障害者	目標を達成し上司が褒めることにより、本人としての喜びを味わえ、モチベーションにつながる	目標達成した場合等には、上司が褒める	目標は、業務に関する課題を2つ立てて、業務の中で半年後に自分がどのようにしたいか上司との対話の中で決めて、しっかりやっていく進め方で、目標達成できれば褒めるし、本人の喜びも味わえる仕組みがある	C	19	39
53		上級職位への意識付け	障害者	社員にとって、雇用職位制度による可視化がモチベーションにつながる	上位職で活躍している先輩の働き方を可視化する	現段階の雇用職位制度も、活躍している先輩の姿を見てモチベーションに繋がっている面はある	C	20	17
54	⑤働く価値や意味―賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	モチベーションの向上	障害者	社員にとって、次の勤続表彰されることを期待するきっかけとなり、就労継続のモチベーションにもつながる	就労継続のモチベーションのために勤続表彰を導入する	勤続評価は、3年・5年・10年・15年・20年で行っており、勤続していれば表彰のうえ金一封が支給され、社員はすごく楽しみにしている	C	21	12
55	⑥障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）	社員の意識向上	企業	自社の取組みに対する社員の認識を図るために、社外からの表彰アピールにより社員へ意識啓発する	社員等の功績を社外の表彰式等のニュースにより社員に知らせることにより社員の意識向上を図る	障害者雇用に限ったことではないが、社員の自社の取組みついての認識が重要との考えから、各種表彰を受けたものを社外からアピールしてもらう手法により、社員への意識啓発を行っている	C	5	4
56		社員の意識向上	企業	特例子会社に異動することにより、障害者を理解する機会になる	特例子会社に異動することにより、障害者に対する認識が変わる	特例子会社に出向するまで、障害者に対するイメージは健常者が手を差し伸べなければ、支援しなければとの感覚をもっていたが、そうした考えが障害者の成長を阻害していると認識が変化してきている	C	14	1
57		社員の意識向上	企業	企業による特例子会社等での健常者と障害者が一緒に働く環境作りは、障害者への理解を深めることになり、社会貢献につながる	特例子会社等による共働する職場づくり	健常者と障害者が一緒に働く環境作りが、健常者と障害者との交流の機会となり、障害者を理解することに繋がり、企業としても役立つことに繋がる	C	14	5

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	ヒアリング記録、文献等からの抜粋(要約)	グループ	頁	行
58	⑥障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）	社員の意識向上	企業	特例子会社での勤務を通じて、障害のない社員とほぼ同じことをできるということを知る機会になった	特例子会社で働く機会が、障害理解を深める	特例子会社で働くことを通じて、障害者が障害のない社員とほぼ同じことができることが多くあると知った	C	15	13
59		障害者雇用の価値	企業	企業の障害者雇用の取組に対して、社員から好意的な評価を得た	障害者雇用による社員からの好意的評価	・障害者雇用をしていて、2人の社員から障害者雇用に携わって良かったという声を得た ・社員の中には、障害のあるお子さんもいて、関わりを通じて就労に関する見通しが立って良かったと言われた ・障害の有無を気にせず働くことができる職場になることへの期待が寄せられた	C	13	30
60		コミュニケーションへの配慮	企業	人的支援による合理的配慮は、時間的ロスが発生し、生産性が低下する	人的サポートは生産性低下の一因となる	聴覚障害者の参加するミーティングでは、その後管理職がフォローしているが、その点では生産性が低下していると思う	C	19	25
61	⑦その他	職場定着	企業	長期定着を目指して、店舗巡回や面談を実施	長期定着のために店舗巡回・面談を実施する	できるだけ長く勤務してもらうために、店舗巡回や面談を実施している	C	1	29
62		地域の障害者機関・施設との関係作り	企業	地域の障害者支援機関等との連携により、より良い人材を確保	特別支援学校や支援機関と連携を図る	この10年の中で、特別支援学校や支援機関との関係も構築できて、会社の仕事内容も把握されてきていることもあり、特別支援学校等がマッチすると思われる障害者を職場実習の候補として案内している	C	2	1
63		社会的気運の醸成	企業	障害者を活用していく段階へと企業が取り組むためには、社会的気運が必要	障害者雇用のあり方について、さらに一段階上げるためには社会の関心の高まりが必要	合理的配慮が施行され、障害者雇用について健常者と同一レベルにしていくことになったと思うが、障害者を活用していくという段階へ企業が移行するためには、社会的な盛り上りが必要	C	14	25

３　先行文献及び障害当事者手記からの情報収集

(1) 先行文献からの情報収集

ア　把握した内容

障害者雇用の質について、障害当事者の立場からの知見等を把握するため、障害当事者の立場から見た障害者雇用の質について記述されている先行文献を検索し、該当記述を抜粋した。

イ　把握した視点の概要

収集した記述から、第１章第２項(2)で示した分析方法に準拠して雇用の質に関係する内容を分類した。なお、分析にあたり同一の捉え方が頻出して抽出され、項目数が増大したことから、同一の捉え方はひとつの項目にまとめ、視点を抽出した。結果、表２－３－１の４分類が導かれた。

表２－３－１　先行文献から抽出された障害者雇用の質に関する内容

分　類	視点	項目
①　社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）	1	1
②　障害者雇用の位置づけと全社的な取組	－	－
③　障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	9	9
④　障害理解に基づくきめ細かな対応	8	12
⑤　働く価値や意味－賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	12	15
⑥　障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）	－	－
⑦　その他	－	－
計	30	37

抽出されたすべての発言内容と分類は表２－３－２のとおりであった。

ウ　把握した視点の特徴

・障害当事者の立場から見た障害者雇用の質を先行文献から抽出したことから、働く障害当事者と密接に関連する「③ 障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）」「④ 障害理解に基づくきめ細かな対応」「⑤ 働く価値や意味-賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）」に分類される視点が大部分を占めた。
・先行文献では、障害者が能力を活かして働ける、その人に合う仕事に就くことを重視し、職務を遂行することはもちろんとして、仕事の成果が適正に評価され、仕事を通じた能力向上やキャリアアップが図れることが述べられていた。
・また、職務の遂行のため、その人に合う仕事を柔軟に調整し、配慮や支援がある職場環境で働けるようにすること等、個々の特性に合わせたきめ細かな対応を求めていた。
・その結果として、働きがいのある仕事を通じて適正な賃金を得て社会参加し、生活の充実や自己実現を図ることができる一方で、職務の調整が上手くいかない場合には、仕事が障害当事者の負荷となり雇用の質が低下することが述べられていた。

表2-3-2　先行文献から抽出された障害者雇用の質に関する内容

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文献
1	①社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）	社会の役に立つ	障害者	仕事をとおして社会の役に立つ	・仕事をとおして、社会に役立つことができる ・自分の仕事は会社や社会の役に立っている ・社会の存続や発展に向けた生産活動としての役割遂行に継続的に従事する	・聴覚・平衡機能障害者は「仕事をとおして、社会に役立つことができる」という項目に対して6割強が肯定している、と引用されている	聴覚	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・内部障害者は「仕事をとおして、社会に役立つことができる」の項目に対する回答結果として、高いという結果が出ている、と引用されている	内部	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「自分の仕事は会社や社会の役に立っている」が選定されている	発達	発達障害者の職業生活への満足度と職場の実態に関する調査研究
						・働くことには、「社会の存続や発展に向けた生産活動としての役割遂行に継続的に従事することで、賃金などの報酬の分配を受けるとする社会的な視点」がある	精神	松為信雄：「働くこと」に向けた支援のありかた
2	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	職務の遂行	障害者	職務の遂行	・職務として決められた課題を達成する ・仕事で要求されている責任に十分に応える ・仕事中に適度に休憩して能率を下げないようにする ・危険のある事態や状況に適切に対処する ・職場内で、会話や議論をすること ・コミュニケーション機器（電話、FAX、電子メール等）を使うこと ・生産性の向上 ・障害者の職業能力 ・製品が出荷されて歓声があがる	・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「仕事上で人と応対すること」、「職務として決められた課題を達成すること」、「仕事で要求されている責任に十分に応えること」、「仕事中に適度に休憩して能率を下げないようにすること」、「危険のある事態や状況に適切に対処すること」、「同僚、上司、お客さんなどの話や文書の内容を理解すること」、「同僚、上司、お客さんなどに対して自分の意思を伝えること」、「職場内で、会話や議論をすること」、「コミュニケーション機器（電話、FAX、電子メール等）を使うこと」、「座った姿勢で仕事をすること」、「立った姿勢で仕事をすること」、「運搬すること」、「手と手指を使って物をつまんだり、操作したり、放したりすること」、「手と腕で物を動かしたり操作したりすること」、「歩くこと（短距離、長距離、不安定な場所で、など）」、「様々な場所をあちこち移動すること（車椅子を含む）」、「交通機関を利用すること（バス、電車、飛行機、タクシーなど）」、「乗り物を操作して動かすこと（自動車、フォークリフトなど）」が選定されている	区分なし	障害者の自立支援と就業支援の効果的連携のための実証的研究
						・Goode(1998)のQOWLの構成要素として「生産性の向上」が挙げられている	知的	知的障害のある人のQOLとQWL
						・QOL の観点から日本の障害者雇用促進制度・政策を評価するためのQOL-EPATを開発し、そのうち雇用の安定性には「障害者の職業能力」が含まれている	区分なし	權偕珍ら：QOLの観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策評価尺度（QOL-EPAT）の信頼性・妥当性の検証
						・青年寮開設当時、寮で生産した汽車土瓶が初めてトラックに積まれ、国鉄米原駅に向かって出発した際、思わず青年たちの間から歓声があがり、中にはトラックの後を追い走り出す者もいた	知的	大久保哲夫：障害者の働く権利と生きがい
3		雇用の安定性	障害者	雇用の安定性	・仕事上の身分、仕事内容が安定して継続する ・会社の安定性 ・会社に将来性がある ・正社員（雇用期間の定めがない）である ・安定した職業に就きたい ・仕事に将来性がない ・もっと収入を増やしたかった ・雇用の機会 ・安定した職業生活が可能となる	・職業生活上の未解決の問題として、「仕事上の身分、仕事内容が安定して継続すること」が引用されている	視覚	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・精神障害者の職業生活上の未解決の問題として「仕事上の身分、仕事内容が安定して継続すること」が引用されている	精神	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「会社の安定性」「雇用契約の形態（例：正社員）」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「仕事上の身分、仕事内容が安定して継続すること」が選定されている	区分なし	障害者の自立支援と就業支援の効果的連携のための実証的研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「会社に将来性がある」、「正社員（雇用期間の定めがない）である」、「安定した職業に就きたいため」、「仕事に将来性がないため」、「もっと収入を増やしたかった」、調査項目：「将来性のある会社」、「正社員である」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・ディーセントワークの領域として「雇用の機会」、「仕事の安定性と安全保障」が挙げられている	区分なし	權偕珍：QOLの観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策の評価指標・尺度の開発に関する研究
						・人間らしい仕事とは、まず、仕事があることが基本ですが、その仕事は、権利、社会保障、社会的対話が確保されていて、自由と平等、働く人々の生活の安全保障のある、すなわち、人間としての尊厳を保てる生産的な仕事のことです	区分なし	安井秀作：ILOの提言する『ディーセント・ワーク』の視点からみた我が国の障害者施策の問題
						・障害者雇用の際に差別禁止や職場における合理的配慮の提供を行うことにより安定した職業生活が可能となり、働く障害者の質的な向上に結びつくものと期待される	区分なし	川村宣輝：障害者雇用における職場定着支援：雇用の質を考える

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文献
4	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	自分に合う仕事	障害者	希望する仕事との合致	・仕事内容が変わった ・役割が曖昧 ・この仕事は自分がやりたいと思っていた仕事だ ・職務内容と自分の能力のマッチング ・役割に変化がない、又は興味が持てない ・役割の拡がり（例：職務の難度・量・種類・自分で考える部分が増える） ・役割の固定（例：慣れた仕事を変えない、できる範囲の仕事に限定する） ・得意作業・不得意作業についての知識 ・求人の年齢と自分の年齢が合わない ・希望する職種や内容の仕事がない ・能力、経験等が求人要件に満たない ・自分の希望にあった勤務形態・勤務時間である ・仕事が軽易である ・従業員側の個人的ニーズと企業側の期待との適合 ・許容できない仕事 ・職場で仕事上の不便・負担を感じない ・臨機応変な対応が難しい ・ニーズに応じた様々な働きが実現できること ・仕事が難しかったり、いつまでも同じ仕事しか任されない ・自分にあっているという感覚が大切 ・他の仕事もしてみたい	・肢体不自由者の6割弱が、職業生活で何らかの大きなストレスを経験しており、ストレスの要因として、「仕事内容が変わった」、「役割が曖昧」が挙げられ、いずれも3割前後の回答率であった、と引用されている	肢体	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「この仕事は自分がやりたいと思っていた仕事だ」、「仕事内容が合わなかったから」が選定されている	発達	発達障害者の職業生活への満足度と職場の実態に関する調査研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「職務内容と自分の能力のマッチング」、「役割に変化がない、又は興味が持てない」、「役割の拡がり（例：職務の難度・量・種類・自分で考える部分が増える）」、「役割の固定（例：慣れた仕事を変えない、できる範囲の仕事に限定する）」、「得意作業・不得意作業についての知識」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「求人の年齢と自分の年齢が合わない」、「希望する職種や内容の仕事がない」、「能力、経験等が求人要件に満たない」、「自分の希望にあった勤務形態・勤務時間である」、「仕事が軽易である」、「肉体的により軽易な仕事に就きたいため」、「仕事・作業が難しい／できなかった」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・QWLの定義付けと解釈について、「労働社会への参加程度と職業の環境調整をあらわすもの」、「従業員側の個人的ニーズと企業側の期待との適合」、「個人的ニーズと、組織あるいは社会ダイナミクスとしての職場の相互作用における緊張関係」が挙げられている	知的	知的障害のある人のQOLとQWL
						・ディーセントワークの領域として「許容できない仕事」が挙げらている	区分なし	權偕珍：QOLの観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策の評価指標・尺度の開発に関する研究
						・分析項目として「職場で仕事上の不便・負担を感じない」が挙げられている	聴覚	笠原桂子ら：若年聴覚障害者における就労の満足度と関連する要因の検討
						・部署内の異動があり問題が発生した。Aの努力だけでは解決が難しく、Aの希望もあり支援室コーディネーターとハローワーク担当者が企業訪問することになった。その結果、「臨機応変な対応が難しいこと」、「メールでの連絡の方法に工夫がいること」等が共有され、対応策を検討した	発達	西村優紀美：大学における発達障害大学生の支援
						・ディーセント・ワークを実現する考え方として、「ニーズに応じた様々な働きが実現できること」が挙げられている	区分なし	松上利男：就労継続支援事業の機能と支援のあり方をあらためて考える
						・仕事が難しかったり、いつまでも同じ仕事しか任されないなどの仕事に対する不満を感じた場合が大部分である	知的	松為信雄ら：特集 知的に障害をもつ人の企業内キャリア発達
						・当事者に就労に関する意識調査を行い分かったことが、「自分にあっている」という感覚が大切だということである	精神	本間武蔵：医療・保健分野の現状と課題
						・職場への要望として「他の仕事もしてみたい」が挙げられている	区分なし	労働省：障害者の雇用実態−雇用の継続、能力評価などに高い要望−
5		キャリアアップ	障害者	昇進・昇格・キャリアの満足	・昇進や昇格が難しい ・「病気や障害にかかわらずキャリアアップができる ・キャリアアップへの選択肢がある ・キャリアの満足 ・他の障害者より昇進できていない ・昇格制度は、障害者を動機づけるとともに、責任感を醸成することで、労働者としての成長、人間としての成長に寄与する制度である ・障害のある生徒が職業的自立を目指すうえで、キャリア発達支援の側面が必要である ・中心性の移動をへて技能が熟達化するにつれて、「地位」の移動を検討することが必要となる	・聴覚障害者の7～8割が、コミュニケーションの難しさによって、「昇進や昇格が難しい」との認識を持っている、と引用されている	聴覚	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・職業生活上の未解決の問題として肢体不自由者の回答は、「昇進をすること」が3割強の回答率であった、と引用されている	肢体	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・職業生活上の未解決の問題として内部障害者の回答は、「昇進をすること」が3割強の回答率であったと、引用されている	内部	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「昇進昇格」、「昇進または昇格」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「病気や障害にかかわらずキャリアアップができる人」、「昇進をすること」が選定されている	区分なし	障害者の自立支援と就業支援の効果的連携のための実証的研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「昇進するチャンスがある」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・QWLには「キャリアアップへの選択肢」が含まれる。Goode(1998)のQOWLの構成要素には「昇進の可能性」、「キャリアの満足」が含まれている	知的	知的障害のある人のQOLとQWL
						・聴覚障害者は他の障害者より昇進できていないことが明らかになっている	聴覚	石原保志ら：聴覚障害学生及び大学等を卒業した聴覚障害者のキャリア発達に関する研究
						・工藤（2002）の論じる職業的自立の要素には、キャリア形成が含まれる。条件を満たす障害者を昇格させる制度を導入している。こうした“昇格制度”は、障害者を動機づけるとともに、責任感を醸成することで、労働者としての成長、人間としての成長に寄与する制度である。成長、昇進、責任という要因は、従業員に満足をもたらす動機づけ要因である	知的	柏木仁：知的障害者の働く幸せを守る組織の障害マネジメント
						・森脇は、障害のある生徒が職業的自立を目指すうえで、キャリア発達支援の側面が必要であることを指摘している	知的	菊地一文：特別支援教育における「働く」ことへの支援
						・中心性の移動をへて技能が熟達化するにつれて、「地位」の移動を検討することが必要となる。特にこれは、給与の引き上げとともに、就業への意欲を維持させる処遇として重要となろう	知的	松為信雄：知的障害者の企業内キャリア発達の諸問題
						・仕事の時のコミュニケーションが難しいために、「昇進や昇格が難しい」と7割台が回答した	聴覚	水野映子：聴覚障害者が働く職場でのコミュニケーションの問題

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文献
6	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	仕事の能力向上	障害者	仕事の能力を高める	・仕事の能力を高めることが難しい ・個別の教育や研修（例:職場で個別に仕事を教わる） ・就職時や配置転換時の研修や技能訓練 ・キャリアアップのための職業スキル習得のための支援 ・仕事に必要な技能を習得する ・QWLを形成する仕事の要因として高度な仕事への異動の可能性なども議論されている ・市場性のある技能の学習 ・与えられた職域や仕事に成長の機会や手がかりがあると感じる ・上司に自分を育てようとする気持ちを感じる ・長期間にわたる職業能力の向上 ・知的障害者の理解度や特性に応じて図解するなどしながら、事前・事後に研修の予習・復習の時間を設ける工夫や配慮をする ・知的障害者にも外部に出て新規性のある体験に出会い、経験を積む機会があるとよい ・質の高い教育や訓練を受ける機会があり、キャリアアップが目指せる ・仕事の幅を広げるということは、働く人のキャリア形成において非常に重要である ・社会的ルールの指導 ・研修などの受講をあきらめることがある	・聴覚障害者の7～8割が、コミュニケーションの難しさによって、「仕事の能力を高めることが難しい」との認識を持っている、と引用されている	聴覚	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「言葉遣いを注意される」、「研修をしてほしい」が選定されている	発達	発達障害者の職業生活への満足度と職場の実態に関する調査研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「個別の教育や研修（例:職場で個別に仕事を教わる）」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「就職時や配置転換時の研修や技能訓練」、「キャリアアップのための職業スキル習得のための支援」、「マンツーマン個別実務指導（オンザジョブトレーニングなど）」、「仕事に必要な技能を習得すること」が選定されている	区分なし	障害者の自立支援と就業支援の効果的連携のための実証的研究
						・QWLを形成する仕事の要因として、高度な仕事への異動の可能性なども議論されている。Goode(1998)のQOWLには「市場性のある技能の学習」が含まれている	知的	知的障害のある人のQOLとQWL
						・分析項目として「与えられた職域や仕事に成長の機会や手がかりがあると感じる」、「上司に自分を育てようとする気持ちを感じる」が挙げられている	聴覚	笠原桂子ら：若年聴覚障害者における就労の満足度と関連する要因の検討
						・工藤（2002）の論じる職業的自立の要素として「長期間にわたる職業能力の向上」が挙げられている	知的	柏木仁：知的障害者の働く幸せを守る組織の障害マネジメント
						・東病院では、知的障害者も病院職員として、当然、医療安全研修などに参加する。ただし、その際に、知的障害者の理解度や特性に応じて図解するなどしながら、事前・事後に研修の予習・復習の時間を設ける工夫や配慮をする。知的障害者にも外部に出て新規性のある体験に出会い、経験を積む機会があるとよい。チャンスは障害者にも訪れるべきで、それがきちんと彼らのもとに来てつかめるように、環境を整えたり導いたりするのも配慮の一つと考える	知的	長澤京子：障害者の可能性を引き出す
						・ディーセント・ワークを実現するための考え方として「チャレンジできる」、「学習できる環境が提供されること」が挙げられている	区分なし	松上利男：就労継続支援事業の機能と支援のあり方をあらためて考える
						・暫定的にまとめた働く障害のある人のディーセント・ワークの構成要素として「質の高い教育や訓練を受ける機会があり、キャリアアップが目指せること」が挙げられている	区分なし	中尾文香：主体的に働くからこそ得られるもの
						・“いろいろな種類の仕事ができるようになる”すなわち、仕事の幅を広げるということは、働く人のキャリア形成において非常に重要である。“困難な仕事もできるようになる”は、仕事の深さに関わるキャリア形成、人材育成といえる	区分なし	眞保智子：障害者のキャリア開発
						・上司が整備の必要を意識していながらできない場合に満足度が低い項目として「社会的ルールの指導」が挙げられている	区分なし	春名由一郎：障害者の職務満足度に対する職場環境整備状況の影響
						・職務要件と能力を一致させる過程では、「能力向上のための教育訓練」が必要となる	知的	松為信雄：知的障害者の企業内キャリア発達の諸問題
						・聴覚障害者に対して、仕事の時に「研修などの受講をあきらめる」ことがあるか尋ねたところ、55．3%があると答えた。研修を受講しても情報を得ることが難しいと想定されるために受講しない・できないと思われる。聴覚障害者に対し、仕事の時のコミュニケーションが難しいために、どのような問題があると思うかを尋ねた。思うと答えた割合は、「仕事の能力を高めることが難しい」では7割台となっている	聴覚	水野映子：聴覚障害者が働く職場でのコミュニケーションの問題
7		人事異動	障害者	配置転換	・部署が変わった ・職場での人間関係や業務の変更などでパニックになる人も多い ・職務要件と能力を一致させる過程では、「配置転換や給与や福利厚生面の処遇など」が必要となる	・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「部署が変わった」、「配置転換」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・職場での人間関係や業務の変更などでパニックになる人も多い	区分なし	中原弘道ら：本人に合ったジョブマッチングを
						・職務要件と能力を一致させる過程では、「配置転換や給与や福利厚生面の処遇など」が必要となる	知的	松為信雄：知的障害者の企業内キャリア発達の諸問題
8		自分の能力を仕事に活かす	障害者	自分の能力の活用	・能力、経験等が求人要件に満たない ・前職の経験・能力を生かすことができる ・より知識・技能を活かせる仕事に就きたい ・自分のアイデアを試したり自分自身で物事を判断するチャンス ・職務の多様性 ・自分の能力や希望を仕事に生かしている ・合理的配慮がなされ「強み」が発揮できる環境が提供される ・障害者に配慮された職場環境の中でその人の能力を十分に発揮できる機会が確保される	・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「能力、経験等が求人要件に満たない」、「前職の経験・能力を生かすことができる」、「より知識・技能を活かせる仕事に就きたいため」、「経験・能力を生かせる」、「自分独自のやり方・アイデアが試せる」、「自分のアイデアを試したり自分自身で物事を判断するチャンス」、「より知識・技能を活かせる仕事に就きたかった」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・Goode(1998)のQOWLの構成要素には「職務の多様性」が含まれている	知的	知的障害のある人のQOLとQWL
						・分析項目として「自分の能力や希望を仕事に生かしている」が挙げられている	聴覚	笠原桂子ら：若年聴覚障害者における就労の満足度と関連する要因の検討
						・工藤（2002）の論じる職業的自立の要素には「能力発揮機会の確保」が含まれている	知的	柏木仁：知的障害者の働く幸せを守る組織の障害マネジメント
						・ディーセント・ワークを実現するための考え方として「合理的配慮がなされ「強み」が発揮できる環境が提供されること」が挙げられている	区分なし	松上利男：就労継続支援事業の機能と支援のあり方をあらためて考える
						・障害者に配慮された職場環境の中でその人の能力を十分に発揮できる機会が確保されることにある	区分なし	川村宣輝：障害者雇用における職場定着支援：雇用の質を考える

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文献
9	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	解雇される	障害者	解雇される	・前職の離職理由：事業主都合	・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「事業主都合」の離職が挙げられている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
10		適正評価	障害者	公正な評価と処遇	・能力を適正に評価されていないと認識する ・適当な報酬を得ること ・評価されないまたは不本意な評価 ・雇用における公正な処遇 ・明確な基準によるリーダーの評価 ・障害者が障害をもたない者と同様の仕事量を達成できないとき、それでも障害をもたない者と同等の賃金をえることは、合理的な配慮としてありうるのかという問いである ・働きに応じた正当な賃金が得られる ・一生懸命働いた対価として、正当な給料（工賃）がもらえること ・採用時に「がんばれば、1年後には正社員になれる」と聞いていたが、1年経っても正社員になれなかった。店長には「レジ打ちができなければ正社員にはなれない」と言われ、採用時に言われたことと違っていた	・聴覚・平衡機能障害者の2割強の人が自身の処遇を「不適切」と捉えている。自らの能力を思うように発揮できない、あるいは、能力を適正に評価されていないと認識する人が他の障害種類よりも多い、と引用されている	聴覚	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・職業生活上の未解決の問題として肢体不自由者の回答は、「適当な報酬を得ること」が3割強の回答率であった、と引用されている	肢体	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・職業生活上の未解決の問題として内部障害者の回答は、「適当な報酬を得ること」が3割強の回答率であった、と引用されている	内部	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・内部障害者は、ストレスの要因として「評価されないまたは不本意な評価」が引用されている	内部	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「評価されない（又は不本意な評価）」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・QOL の観点から日本の障害者雇用促進制度・政策を評価するためのQOL-EPATを開発し、そのうち雇用の安定性には「公平性の確保」が含まれている	区分なし	權偕珍ら：QOLの観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策評価尺度（QOL-EPAT）の信頼性・妥当性の検証
						・ディーセントワークの領域として「雇用における公正な処遇」が挙げられている	区分なし	權偕珍：QOLの観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策の評価指標・尺度の開発に関する研究
						・“明確な基準によるリーダーの評価”は、知的障害者を皆同じ障害者として平等に処遇するのではなく、違う個性を持った一人の人間として差別することなく、真に平等に処遇する取り組みといえる	知的	柏木仁：知的障害者の働く幸せを守る組織の障害マネジメント
						・障害者が障害をもたない者と同様の仕事量を達成できないとき、それでも障害をもたない者と同等の賃金をえることは、合理的な配慮としてありうるのかという問いである	区分なし	山村りつ：基幹的能力の概念を軸とした障害者の賃金についての考察
						・ディーセント・ワークを実現するための考え方として「働きに応じた正当な賃金が得られること」が挙げられている	区分なし	松上利男：就労継続支援事業の機能と支援のあり方をあらためて考える
						・暫定的にまとめた働く障害のある人のディーセント・ワークとして「一生懸命働いた対価として、正当な給料（工賃）がもらえること」が挙げられている	区分なし	中尾文香：主体的に働くからこそ得られるもの
						・採用時に「がんばれば、1年後には正社員になれる」と聞いていたので目標に向かって頑張ってきたが、1年経っても正社員になれなかった。店長に理由を聞くと、「レジ打ちができなければ正社員にはなれない」と言われ、採用時に言われたことと違っていたのでとてもショックだった。「今まで頑張ってきたが、目標を絶たれてしまうと将来がとても心配になる。」という彼女の思いは、氷山の一角であって、知的障害者の雇用の現場には、さらに大きな闇があることを知らなければならない	知的	安井秀作：ILOの提言する『ディーセント・ワーク』の視点からみた我が国の障害者施策の問題
11	④障害理解に基づくきめ細かな対応	柔軟な働き方	障害者	勤務時間・日数の調整	・休日を増やしてほしい ・もっと働く時間や日を増やしてほしい ・柔軟な勤務形態（例：フレックス ・時間短縮、段階的に勤務時間を延ばす、裁量勤務） ・在宅勤務 ・休暇制度（例：通院等、医療・健康管理上の必要な休暇や早退ができる ・勤務中の休憩をとりやすくすること ・勤務時間帯の変更（時差出勤、フレックス勤務等） ・自分の希望にあった勤務形態・勤務時間である ・労働時間・休日等の労働条件が悪い ・まともな労働時間 ・仕事と家庭生活の調和 ・通院や体調への配慮、業務量	・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「休日を増やしてほしい」、「もっと働く時間や日を増やしてほしい」が選定されている	発達	発達障害者の職業生活への満足度と職場の実態に関する調査研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「勤務時間」、「休暇制度」、「柔軟な勤務形態（例：フレックス、時間短縮、段階的に勤務時間を延ばす、裁量勤務）」、「在宅勤務」、「休暇制度（例：通院等、医療・健康管理上の必要な休暇や早退ができる）」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「短時間勤務」、「勤務中の休憩をとりやすくすること」、「勤務時間帯の変更（時差出勤、フレックス勤務等）」が選定されている	区分なし	障害者の自立支援と就業支援の効果的連携のための実証的研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「勤務時間が長い・休日が少ない」、「勤務時間が短い・休日が多い」、「自分の希望にあった勤務形態・勤務時間である」、「労働時間・休日等の労働条件が悪いため」、「自分の希望にあった勤務形態・勤務時間」、「休日等の労働条件が悪かった」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・ディーセントワークの領域として「まともな労働時間」、「仕事と家庭生活の調和」が挙げられている	区分なし	權偕珍：QOLの観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策の評価指標・尺度の開発に関する研究
						・通院や体調への配慮、業務量の調整といった難病者にとって重要な合理的配慮がきちんと提供されることが前提とならなければ、難病者が堂々と病気であることを開示して就職活動をしたり、働き続けることは難しいままとなってしまう可能性がある	難病	白井誠一朗：障害者雇用分野における差別禁止・合理的配慮指針に対する期待と課題
						・職場への要望として「休みを増やしてほしい」、「働く日や時間を増やしてほしい」が挙げられている	区分なし	労働省：障害者の雇用実態-雇用の継続、能力評価などに高い要望-

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文献
12	④障害理解に基づくきめ細かな対応	仕事の調整	障害者	仕事内容の調整	・障害に合わせた職務再設計 ・関係者を含めた職務検討 ・適切な職務との適合性の評価 ・作業を容易にするための治工具や機器の改善 ・意見を積極的に聞いて業務内容を改善する ・能力的に無理のない仕事への配置（デスクワークなど） ・役割に変化がない、又は興味が持てない ・役割の拡がり（例：職務の難度・量・種類・自分で考える部分が増える） ・役割の固定（例：できる範囲の仕事に限定する） ・降格（例：負担軽減のため、希望により管理職を外れる）	・内部障害者の「あれば良かった（実際にはなかった）」ストレスの軽減や解消に役立つ点として、「役割の拡がり」、「役割の軽減」が引用されている	内部	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・上司が整備の必要を意識していながらできない場合に満足度が低い項目として「障害に合わせた職務再設計」、「関係者を含めた職務検討」が挙げられている	区分なし	春名由一郎：障害者の職務満足度に対する職場環境整備状況の影響
						・職務要件と能力を一致させる過程では、「適切な職務との適合性の評価」、「本人の能力に合わせた職務の改善」、「作業を容易にするための治工具や機器の改善」が必要になる	知的	松為信雄：知的障害者の企業内キャリア発達の諸問題
						・課長補佐（正社員）にならないかと言われて、仕事が増え、たちまちダウン、再入院した。精神障害者は、「働けないのではなく、働く環境が出来ていない」のだ	精神	安井秀作：ILOの提言する『ディーセント・ワーク』の視点からみた我が国の障害者施策の問題
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「仕事の内容や仕方の個別的な調整や変更」、「あなたの意見を積極的に聞いて業務内容を改善する取組」、「能力的に無理のない仕事への配置（デスクワークなど）」、「主治医・専門医と職場担当者を交えた仕事内容のチェック」が選定されている	区分なし	障害者の自立支援と就業支援の効果的連携のための実証的研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「仕事内容が変わった」、「仕事のやり方が変わった」、「役割に変化がない、又は興味が持てない」、「役割の拡がり（例：職務の難度・量・種類・自分で考える部分が増える）」、「役割の固定（例：慣れた仕事を変えない、できる範囲の仕事に限定する）」、「役割の軽減」、「降格（例：負担軽減のため、希望により管理職を外れる）」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
13		支援器具	障害者	仕事のための補助器具	・医療的な器具や支援機器 ・個人移動用の支援機器 ・パソコン利用の支援機器 ・使いやすい機器・機材	・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「医療的な器具や支援機器」、「個人移動用の支援機器」、「意思疎通・パソコン利用のための支援機器」、「誰もが使いやすい機器・機材」が選定されている	区分なし	障害者の自立支援と就業支援の効果的連携のための実証的研究
14		職場の物理的環境	障害者	職場の物理的環境	・仕事する場所が他の人と仕切られてない ・電話の話し声や機械が動く音などがいつもしている ・仕事場の室温が、日によって暑くなったり寒くなったりする ・仕事場に入ると特別な臭いがする ・仕事場の照明がまぶしい ・仕事用の機器や道具 ・作業机等の個別的な環境整備や改造 ・職場の出入りの施設改善（ドア、スロープ、駐車場、非常口など） ・職場内の移動の施設改善（手すり、通路、床面、案内など） ・トイレ、休憩所、食堂等の施設改善 ・職場内で必要な休憩や健康管理ができる場所の確保や整備 ・在宅勤務 ・働く環境が安全・安心である	・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「仕事する場所が他の人と仕切られてなく、つながっていて困っている」、「電話の話し声や機械が動く音などがいつもしていて困っている」、「仕事場の室温が、日によって暑くなったり寒くなったりして困っている」、「仕事場に入ると特別な臭いがして困っている」、「仕事場の照明がまぶしいくらいの明るさで困っている」、「仕事に集中できる環境にしてほしい（間仕切り、空調、騒音など）」、「休憩時間に一人で休めるスペースがほしい」、「職場環境（配置や騒音など）が合わなかったから」が選定されている	発達	発達障害者の職業生活への満足度と職場の実態に関する調査研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「物理的環境の整備」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「仕事用の機器や道具」、「作業机等の個別的な環境整備や改造」、「職場の出入りの施設改善（ドア、スロープ、駐車場、非常口など）」、「職場内の移動の施設改善（手すり、通路、床面、案内など）」、「冷暖房、エアコン、空気清浄機など」、「トイレ、休憩所、食堂等の施設改善」、「職場内で必要な休憩や健康管理ができる場所の確保や整備」、「在宅勤務」が選定されている	区分なし	障害者の自立支援と就業支援の効果的連携のための実証的研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「障害者に対する職場環境面の配慮に欠ける」、「段差解消、障害者用トイレ、手すりの配置など職場環境面の配慮がある」、「段差解消等職場環境への配慮がある」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・QOL の観点から日本の障害者雇用促進制度・政策を評価するためのQOL-EPATを開発し、そのうち雇用の安定性には「バリアフリー化」が含まれている	区分なし	權偕珍ら：QOLの観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策評価尺度（QOL-EPAT）の信頼性・妥当性の検証
						・ディーセントワークの領域として「安全な作業環境」が挙げられている	区分なし	權偕珍：QOLの観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策の評価指標・尺度の開発に関する研究
						・職務要件と能力を一致させる過程では、「物理的環境と建築環境の改善」が必要となる	知的	松為信雄：知的障害者の企業内キャリア発達の諸問題
						・暫定的にまとめた働く障害のある人のディーセント・ワークとして「働く環境が安全・安心であること」が挙げられている	区分なし	中尾文香：主体的に働くからこそ得られるもの
15		障害への配慮	障害者	コミュニケーション面の配慮	・情報が他の人より遅れて伝わる ・自分の意見を言うタイミングをつかめない ・同僚、上司、お客さん等に対して自分の意思を伝えること ・休憩時間に一人で休む場所がなく、大勢と一緒で困っている ・コミュニケーションに時間をかける配慮 ・声かけ・対話 ・上司との定期的な情報交換 ・個人やグループの話し合いによる仕事を通じた人間関係の深化 ・仕事以外の場面での話し合いや懇談の促進	・職業生活上の未解決の問題として、聴覚・平衡機能障害者の約5割が「職場内で、会話や議論をすること」を挙げている。企業で働く聴覚障害者の約8～9割が「情報が他の人より遅れて伝わる」ことや、「自分の意見を言うタイミングをつかめない」といった認識を持っている、と引用されている	聴覚	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・職業生活上の未解決の問題として「同僚、上司、お客さん等に対して自分の意思を伝えること」「職場内で、会話や議論をすること」が挙げられた、と引用されている	知的	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「休憩時間に一人で休む場所がなく、大勢と一緒で困っている」が選定されている	発達	発達障害者の職業生活への満足度と職場の実態に関する調査研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「コミュニケーションに時間をかける配慮」が選定されている	区分なし	障害者の自立支援と就業支援の効果的連携のための実証的研究
						・上司が整備の必要を意識していながらできない場合に満足度が低い項目として「時間をかけたコミュニケーション」、「声かけ・対話」が挙げられている	区分なし	春名由一郎：障害者の職務満足度に対する職場環境整備状況の影響
						・人間関係の改善では、「職場単位での障害特性などの事前啓発」、「上司との定期的な情報交換による具体的方策の検討」、「個人やグループの話し合いによる仕事を通じた人間関係の深化」、「仕事以外の場面での話し合いや懇談の促進」などが必要である	知的	松為信雄：知的障害者の企業内キャリア発達の諸問題

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文献
16	④障害理解に基づくきめ細かな対応	障害への配慮	障害者	社内の支援	・困っていることがあると、まわりの人が助けてくれる ・代読や代筆などについて配慮をしてほしい ・仕事が遅れている時は、まわりの人に助けてほしい ・職場介助者や手話通訳者などの専門的支援者 ・産業医・産業保健師による事業所内の健康管理 ・上司などによる毎日の健康状態チェック ・支える人材の育成及び配置 ・モチベーションを維持させるための配慮や支援が不可欠 ・専任補助者や指導員の配置 ・避難時の介助担当者指定 ・通院・治療・服薬への配慮 ・仕事ができるように教えてほしい ・信頼関係にある人が異動した ・病気や障害についての職場での周知や理解 ・ナチュラルサポート	・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「職場の人は自分の話をきいてくれる」、「困っていることがあると、まわりの人が助けてくれる」、「相談にのってくれる人がいる」、「職場の人のおかげで仕事を続けることができている」、「代読や代筆などについて配慮をしてほしい」、「仕事が遅れている時は、まわりの人に助けてほしい」、「職場で困ったときに相談できる人がほしい」が選定されている	発達	発達障害者の職業生活への満足度と職場の実態に関する調査研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「必要に応じた同僚等の作業補助」、「仕事上の相談にのってくれる同僚・上司・上役」、「職場介助者や手話通訳者などの専門的支援者」、「生活全般について相談できる専任の相談員」、「産業医・産業保健師による事業所内の健康管理」、「上司などによる毎日の健康状態チェック」が選定されている	区分なし	障害者の自立支援と就業支援の効果的連携のための実証的研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「業務サポートなど障害者に対する業務面の配慮がある」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・QOL の観点から日本の障害者雇用促進制度・政策を評価するためのQOL-EPATを開発し、そのうち雇用の安定性には「支える人材の育成及び配置」が含まれている	区分なし	權偕珍ら：QOLの観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策評価尺度（QOL-EPAT）の信頼性・妥当性の検証
						・働く聴覚障害者の就労満足度についての調査の分析項目として「職場の先輩・同輩は自分の仕事を手助けをしてくれる」が挙げられている	聴覚	笠原桂子ら：若年聴覚障害者における就労の満足度と関連する要因の検討
						・どんなにやる気があっても、モチベーションを維持させるための配慮や支援が不可欠	区分なし	中原弘道ら：本人に合ったジョブマッチングを
						・整備している場合に、障害者の満足度が有意に高い項目として「専任補助者や指導員の配置」、「避難時の介助担当者指定」、「生活習慣の指導」、「生活全般指導員の配置」、「通院・治療・服薬への配慮」が挙げられている	区分なし	春名由一郎：障害者の職務満足度に対する職場環境整備状況の影響
						・職場への要望として「周りの人に仕事を助けてほしい」、「仕事ができるように教えてほしい」、「職場で相談できる人がほしい」が挙げられている	区分なし	労働省：障害者の雇用実態-雇用の継続、能力評価などに高い要望-
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「信頼関係にある人が異動した」、「病気や障害についての職場での周知や理解」、「自分の部署内のキーパーソン（相談しやすい人）の存在」、「自分の部署外の相談体制（例：産業医、保健師、人事担当、EAP ｶｳﾝｾﾗｰ等）」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・QWLには職場の環境調整のレベル、ナチュラルサポートなどが含まれる	知的	知的障害のある人のQOLとQWL
17		障害への配慮	障害者	健康管理の支援	・生活全般について相談できる専任の相談員 ・産業医・産業保健師による事業所内の健康管理 ・上司などによる毎日の健康状態チェック ・健常者による健康の見守り ・生活全般指導員の配置 ・通院・治療・服薬への配慮 ・就業規則等により会社が任意に定める「特別な休暇制度」	・ストレスの軽減や解消に役立った事柄に関しては、内部障害者による回答では、「休暇制度」の割合が、他の身体障害者の回答と比べて顕著に高かった、と引用されている	内部	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「生活全般について相談できる専任の相談員」、「産業医・産業保健師による事業所内の健康管理」、「上司などによる毎日の健康状態チェック」が選定されている	区分なし	障害者の自立支援と就業支援の効果的連携のための実証的研究
						・「健常者による健康の見守り」は、障害者にとって大切な健康に寄与するものである	知的	柏木仁：知的障害者の働く幸せを守る組織の障害マネジメント
						・整備している場合に障害者の満足度が有意に高い項目として「生活習慣の指導」、「生活全般指導員の配置」、「通院・治療・服薬への配慮」が挙げられている	区分なし	春名由一郎：障害者の職務満足度に対する職場環境整備状況の影響
						・通院日の確保という点では、おそらく年次有給休暇を使って通院している難病者が多いと思われるが、就業規則等により会社が任意に定める「特別な休暇制度」という法定外休暇の制度があり、その中の一例として挙げられている病気休暇によって通院休暇を保障している会社もある	難病	白井誠一朗：障害者雇用分野における差別禁止・合理的配慮指針に対する期待と課題
18		障害への配慮	障害者	分かりやすい指示	・自分が何をすればよいかわかりにくかった ・分かりやすい指示をしてほしい ・マニュアルは図や写真入りのものにしてほしい ・仕事の優先順位を示してほしい ・仕事が変更になる時は、前もって伝えてほしい ・仕事の指示伝達に配慮があり情報に遅れない ・主旨の捉え方に誤解が生じないようにする	・知的障害者のストレスの要因としては、「自分が何をすればよいかわかりにくかった」が上位、と引用されている	知的	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「分かりやすい指示をしてほしい」、「マニュアルは図や写真入りのものにしてほしい」、「仕事の優先順位を示してほしい」、「仕事が変更になる時は、前もって伝えてほしい」が選定されている	発達	発達障害者の職業生活への満足度と職場の実態に関する調査研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「役割が曖昧」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・分析項目として「仕事の指示伝達に配慮があり情報に遅れない」が選定されている	聴覚	笠原桂子ら：若年聴覚障害者における就労の満足度と関連する要因の検討
						・知的障害者やその家族などとの間に、主旨の捉え方に誤解が生じないようにすることも重要である。指導の根拠になる理念などを常に明らかにできるようにしておくことである	知的	長澤京子：障害者の可能性を引き出す

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文献
19	④障害理解に基づくきめ細かな対応	職場の理解	障害者	職場の障害への理解	・障害・疾病について理解が得られること ・勤務時間中の服薬や自己管理、治療等への職場の配慮 ・通院への配慮 ・偏見・差別防止のための管理職・職員への啓発 ・障害者に対する健康管理面の配慮に欠ける ・障害者に対する業務面の配慮に欠ける ・健康相談、通院への配慮など健康管理面の配慮がある ・職場の理解と働きやすい環境	・内部障害者の「あれば良かった（実際にはなかった）」ストレスの軽減や解消に役立つ点として、「病気や障害についての職場での周知や理解」が引用されている	内部	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「障害・疾病について理解が得られること」、「病気や障害についての職場での周知や理解」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「勤務時間中の服薬や自己管理、治療等への職場の配慮」、「通院への配慮」、「偏見・差別防止のための管理職・職員への啓発」、「上司・同僚の病気や障害についての正しい理解」が選定されている	区分なし	障害者の自立支援と就業支援の効果的連携のための実証的研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「障害者に対する健康管理面の配慮に欠ける」、「障害者に対する業務面の配慮に欠ける」、「健康相談、通院への配慮など健康管理面の配慮がある」、「障害者に対する配慮が不十分だったため」、「健康管理面の配慮があること」、「障害者への業務面の配慮がある」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・就労継続に影響を及ぼす中心的意味として「職場の理解と働きやすい環境」が挙げられている	精神	岡本隆寛ら：精神障害者の就労継続を支える要因
20		職場の理解	障害者	個人として尊重される	・各々の多様性が尊重され、個人の尊厳が守られる	・暫定的にまとめた働く障害のある人のディーセント・ワークとして「各々の多様性が尊重され、個人の尊厳が守られること」が挙げられている	区分なし	中尾文香：主体的に働くからこそ得られるもの
21		職場の人間関係	障害者	円滑な人間関係	・上司とのトラブル、同僚とのトラブル ・上司や同僚等職場内での円滑な人間関係を維持すること ・人間関係がうまくいかなかった ・本当の気持ちを言えなかった ・職場に溶け込めない ・社内の親睦活動 ・サークル活動などの参加しやすさ ・仕事上の関係についての満足 ・社会対話と職場内関係 ・仲間として気軽に話しかけたり輪に入れている ・飲み会に誘ってもらっている ・職場での人間関係や業務の変更などでパニックになる人も多い。 ・先輩、同僚からばかにされたり、いじめられたりする ・職場において健聴者同士が雑談している内容が気になる ・仕事上の人間関係を深めること	・肢体不自由者の6割弱が、職業生活で何らかの大きなストレスを経験しており、ストレスの要因として「上司とのトラブル」「同僚とのトラブル」が、いずれも3割前後の回答率であった、と引用されている	聴覚	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・職業生活上の未解決の問題として、聴覚・平衡機能障害者の4割強が「上司や同僚等職場内での円滑な人間関係を維持すること」が引用されている	知的	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・知的障害者のストレスの要因としては、「人間関係がうまくいかなかった」、「本当の気持ちを言えなかった」が上位、と引用されている	発達	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「職場の人は自分のことを受け入れてくれている」、「人間関係がうまくいかなかったから」、「人間関係」、「上司とのトラブル」、「同僚とのトラブル」、「職場に溶け込めない」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「社内の親睦活動」、「サークル活動などの参加しやすさ」、「上司や同僚など職場内での円滑な人間関係を維持すること」が選定されている	区分なし	障害者の自立支援と就業支援の効果的連携のための実証的研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「人間関係がうまくいかないため」、「同僚との人間関係」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・Goode(1998)のQOWLの要素として「仕事上の関係についての満足」が挙げられている	知的	知的障害のある人のQOLとQWL
						・ディーセントワークの領域として「社会対話と職場内関係」が挙げられている	区分なし	權偕珍：QOLの観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策の評価指標・尺度の開発に関する研究
						・分析項目として「仲間として気軽に話しかけたり輪に入れている」、「飲み会に誘ってもらっている」、「直属の上司との人間関係は良い」が挙げられている	聴覚	笠原桂子ら：若年聴覚障害者における就労の満足度と関連する要因の検討
						・職場での人間関係や業務の変更などでパニックになる人も多い	区分なし	中原弘道ら：本人に合ったジョブマッチングを
						・先輩、同僚からばかにされたり、いじめられたりなどの職場の人間関係に不満やストレスを感じる場合	知的	松為信雄ら：特集 知的に障害をもつ人の企業内キャリア発達
						・健聴者が何げなく聞いている雑談の中には有用な情報が含まれることがあるが、聴覚障害者は『議論型』の雑談が難しいことに加え、雑談を自然に耳にすること（『傍聴型』のコミュニケーション）も極めて困難または不可能であるため、その内容が気になると考えられる。聴覚障害者に対し、仕事の時のコミュニケーションが難しいために、どのような問題があると思うかを尋ねたところ、「仕事上の人間関係を深めることが難しい」では7割台が難しいと回答した	聴覚	水野映子：聴覚障害者が働く職場でのコミュニケーションの問題
22		支援者のサポート	障害者	支援機関の支援	・支援機関や医療機関の職員の支援 ・雇用関連諸機関との連携 ・どんなにやる気があっても、モチベーションを維持させるための配慮や支援が不可欠 ・支援室コーディネーターとハローワーク担当者が企業訪問して対応策について検討した。 ・職場定着支援のより良い方法を考えること ・地域福祉施設との連携	・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「支援機関や医療機関の職員の支援」が挙げられている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・QOL の観点から日本の障害者雇用促進制度・政策を評価するため開発したQOL-EPATの雇用の安定性には「雇用関連諸機関との連携」が含まれている	区分なし	權偕珍ら：QOLの観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策評価尺度（QOL-EPAT）の信頼性・妥当性の検証
						・どんなにやる気があっても、モチベーションを維持させるための配慮や支援が不可欠	区分なし	中原弘道ら：本人に合ったジョブマッチングを
						・部署内の移動があり問題が発生した。Aの努力だけでは解決が難しく、Aの希望もあり、支援室コーディネーターとハローワーク担当者が企業訪問することになった。その結果、「臨機応変な対応が難しいこと」、「メールでの連絡の方法に工夫がいること」等が共有され、対応策について検討した	発達	西村優紀美：大学における発達障害大学生の支援
						・職場定着支援のより良い方法を考えることは、雇用の質を高めることにつながる	区分なし	川村宣輝：障害者雇用における職場定着支援：雇用の質を考える
						・整備している場合に、障害者の満足度が有意に高い項目として「地域福祉施設との連携」が挙げられている	区分なし	春名由一郎：障害者の職務満足度に対する職場環境整備状況の影響

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文献
23	⑤働く価値や意味―賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	働きがい	障害者	仕事のやりがい	・生きがい、やりがいをもてる仕事である ・よりやりがい・生きがいの感じられる仕事に就きたい ・仕事そのものの達成感・やりがい ・作業場所や職務内での誇り ・医療関連業務は病院の看板業務であり、プライドややりがいや責任感を獲得しやすい ・各々の強みを生かした生産的な仕事（働きたい仕事）ができ、働きがいや働く喜びが得られること」 ・まさに人間は働くことにより人間たり得るのであり、精神的な充実感を抱くことができるのである。換言すれば、働くということは障害者にとっても生きがいに通じるのである	・仕事のやりがいに関して、満足している従事者は8割以上と高い、と引用されている	視覚	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・聴覚障害者の7～8割が、コミュニケーションの難しさによって「やりがいのある仕事ができない」との認識を持っている、と引用されている	聴覚	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「仕事のやりがい」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「生きがい、やりがいをもてる仕事である」、「よりやりがい・生きがいの感じられる仕事に就きたいため」、「仕事そのものの達成感・やりがい」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・Goode(1998)のQOWLの要素として「作業場所や職務内での誇り」が挙げられている	知的	知的障害のある人のQOLとQWL
						・分析項目として「仕事にやりがいを感じる」が挙げられている	聴覚	笠原桂子ら：若年聴覚障害者における就労の満足度と関連する要因の検討
						・医療関連業務とは病院の看板業務の一つである 組織の看板業務であることも、プライドややりがいや責任感を獲得しやすい	知的	長澤京子：障害者の可能性を引き出す
						・暫定的にまとめた働く障害のある人のディーセント・ワークとして「各々の強みを生かした生産的な仕事（働きたい仕事）ができ、働きがいや働く喜びが得られること」が挙げられている	区分なし	中尾文香：主体的に働くからこそ得られるもの
						・まさに人間は働くことにより人間たり得るのであり、精神的な充実感を抱くことができるのである。換言すれば、働くということは障害者にとっても生きがいに通じるのである	知的	大久保哲夫：障害者の働く権利と生きがい
24		働きがい	障害者	仕事の達成感	・仕事内容によっては企業ニーズに応えられる ・会社で認められること ・人は仕事をすることで、ほめられ、人の役に立ち、必要とされるからこそ、生きている喜びを感じることができる。仕事そのものに対する興味・関心、および仕事ができたという達成感は、重要な動機づけ要因である ・感謝されれば障害者もやりがいを感じモチベーションが上がる ・新しい仕事を任される ・仕事をしてくれて助かると言われる	・聴覚・平衡機能障害者は「仕事内容によっては企業ニーズに応えられる」という項目に対して6割強が肯定している、と引用されている	聴覚	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・内部障害者は「仕事内容によっては企業ニーズに応えられる」の項目に対する回答結果高いという結果が出ている、と引用されている	内部	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「会社で認められること」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・人は仕事をすることで、ほめられ、人の役に立ち、必要とされるからこそ、生きている喜びを感じることができる。仕事そのものに対する興味・関心、および仕事ができたという達成感は、重要な動機づけ要因である	知的	柏木仁：知的障害者の働く幸せを守る組織の障害マネジメント
						・毎週、御礼の手紙が届く。感謝されれば障害者もやりがいを感じモチベーションが上がるため、責任感やプライドを獲得できるし、定着する	知的	長澤京子：障害者の可能性を引き出す
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「ほめられる」、「新しい仕事を任される」、「仕事をしてくれて助かると言われる」、「仕事が遅いと言われる」が選定されている	発達	発達障害者の職業生活への満足度と職場の実態に関する調査研究
25		他者からの承認	障害者	他者から認められる	・家族や他人に認められること ・今の会社での昇進のチャンス、人から認められること ・賃金を得ることで社会からの承認の欲求を満たすことにも寄与している可能性がある ・社会から認められる役割があること	・仕事に取り組む意義として「家族や他人に認められること」と回答した知的障害者の割合が、他の障害者の回答割合に比して最も高かった、と引用されている	知的	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「今の会社での昇進のチャンス、人から認められること」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・最低賃金を、経営状況に関わらず、障害者に対しても早くから支払っている。こうした賃金の支払いは、障害者の物質的な充足感だけでなく、賃金を得ることで社会からの承認の欲求を満たすことにも寄与している可能性がある	知的	柏木仁：知的障害者の働く幸せを守る組織の障害マネジメント
						・ディーセント・ワークを実現するための考え方として「社会から認められる役割があること」が挙げられている	区分なし	松上利男：就労継続支援事業の機能と支援のあり方をあらためて考える
26		他者からの承認	障害者	会社の知名度がある	・働くにあたって会社の知名度を重視する ・会社の規模が大きい	・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「会社の知名度」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「会社の規模が大きい」、「知名度が高い」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
27		自己実現	障害者	自己実現の場になる	・「働くこと」の基本的な意義は、社会的役割を担う、自己実現を図ることであろう ・働くことには、所与の役割遂行を通して、自己存在感や達成感など心理的な満足を得る源泉と見る視点がある	・「働くこと」の基本的な意義は、生活を営むための収入を得る、社会的役割を担う、自己実現を図ることであり、これらはどの分野においても変わるものではないであろう	区分なし	朝日雅也：労働分野の考え方と課題
						・働くことには、所与の役割遂行を通して、自己存在感や達成感などのさまざまな心理的な満足を得る源泉と見る個人的な視点がある	精神	松為信雄：「働くこと」に向けた支援のありかた

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文献
28	⑤働く価値や意味―賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	仕事の負荷	障害者	精神的なストレス	・精神的ストレスに適切に対処すること ・聞こえない人は同じ部署で、合わない、もしくは理解がない人と一緒に仕事を続けなくてはならず、ストレスで離職するというケースもある。 ・仕事に関わるストレスや不安がない	・4割弱の視覚障害者が「精神的ストレスに適切に対処すること」を未解決の問題として挙げている、と引用されている	視覚	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・職業生活上の未解決の問題として肢体不自由者の回答は「精神的ストレスに適切に対処すること」が3割強の回答率であった、と引用されている	肢体	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・職業生活上の未解決の問題として内部障害者の回答は「精神的ストレスに適切に対処すること」が3割強の回答率であった、と引用されている	内部	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・職業生活上の未解決の問題として、知的障害者による回答として、「精神的ストレスに適切に対処すること」が挙げられた、と引用されている	知的	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・精神障害者の職業生活上の未解決の問題として「精神的ストレスに適切に対処すること」が挙げられている、と引用されている	精神	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「精神的ストレスに適切に対処すること」が引用されている	区分なし	障害者の自立支援と就業支援の効果的連携のための実証的研究
						・聞こえない人は同じ部署で、合わない、もしくは理解がない人と一緒に仕事を続けなくてはならず、ストレスで離職するというケースもある	聴覚	石原保志ら：聴覚障害学生及び大学等を卒業した聴覚障害者のキャリア発達に関する研究
						・分析項目として「仕事に関わるストレスや不安がない」が挙げられている	聴覚	笠原桂子ら：若年聴覚障害者における就労の満足度と関連する要因の検討
29		賃金	障害者	充分な給与	・収入面に関する課題が大きい ・適当な報酬（給料等）を得ること ・先天性心疾患患者を対象に調査した結果、就労中の回答者の6割弱が年収200 万円以下 ・経済状況に関して3割弱が「非常に苦しい」または「やや苦しい」と答えている ・賃金、労働条件がよくなかった ・適当な報酬を得ること ・賃金・給料が希望と合わない ・賃金が一定水準以上である ・もっと収入を増やしたい ・障害があるために処遇が良くない ・QWLには仕事を通して得られる経済的独立のレベルなどが含まれる ・給料に満足している ・障害者の虐待の届出で最も多いものが最低賃金未満で働かせているなどの経済的虐待である ・働くことの基本的な意義は、生活を営むための収入を得ること ・個々の問題としてではなく、もっと基本的問題である賃金というものを通して、少し考えていきたい	・収入面に関する課題が大きい。職業生活上の未解決の問題として、「適当な報酬（給料等）を得ること」を挙げている、と引用されている	視覚	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・先天性心疾患患者を対象に調査した結果、就労中の回答者の6割弱が、年収200 万円以下と十分な収入が得られていない。経済状況に関しては、回答者の3割弱が「非常に苦しい」または「やや苦しい」と答えている、と引用されている	内部	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・精神障害者の職業生活上の未解決の問題として、「適当な報酬（給料等を得ること）」が引用されている	精神	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「賃金、労働条件がよくなかったから」が選定されている	発達	発達障害者の職業生活への満足度と職場の実態に関する調査研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「適当な報酬を得ること」が選定されている	区分なし	障害者の自立支援と就業支援の効果的連携のための実証的研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「賃金・給料が希望と合わない」、「賃金が一定水準以上である」、「もっと収入を増やしたいため」、「障害があるために処遇が良くないから」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・QWLには仕事を通して得られる経済的独立のレベルなどが含まれる	知的	知的障害のある人のQOLとQWL
						・ディーセントワークの領域として「十分な収入と生産的な仕事」が挙げられている	区分なし	權偕珍：QOLの観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策の評価指標・尺度の開発に関する研究
						・分析項目として「給料に満足している」が挙げられている	聴覚	笠原桂子ら：若年聴覚障害者における就労の満足度と関連する要因の検討
						・障害者の虐待の届出で最も多いものが最低賃金未満で働かせているなどの経済的虐待である	区分なし	森井利和ら：使用者による障害者虐待と最低賃金
						・働くことの基本的な意義は、生活を営むための収入を得る、社会的役割を担う、自己実現を図ることであり、これらはどの分野においても変わるものではないであろう	区分なし	朝日雅也：労働分野の考え方と課題
						・職務要件と能力を一致させる過程では、「給与や福利厚生面の処遇」などが必要となる	知的	松為信雄：知的障害者の企業内キャリア発達の諸問題
						・個々の問題としてではなく、もっと基本的問題である賃金というものを通して、少し考えていきたいと思います	知的	武田幸治ら：知的障害者の就労と社会参加
30		仕事の負荷	障害者	仕事の負荷が大きい	・仕事が多すぎる ・仕事上で失敗した ・仕事が難しすぎる ・ワーク・ライフ・バランス活動の一環として就労支援を受けることができれば、厳しい状況が少しは改善されるのではないか	・肢体不自由者の6割弱が、職業生活で何らかの大きなストレスを経験しており、ストレスの要因として、「仕事が多すぎる」が3割前後の回答率であった、と引用されている	肢体	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・内部障害者は、ストレスの要因として、「仕事が多すぎる」が引用されている	内部	障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究（第4期）
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「仕事上で失敗した」、「仕事が難しすぎる」、「仕事が多すぎる」が選択されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・ワーク・ライフ・バランス活動の一環として聴覚障害への就労支援を受けることができれば、現在のような厳しい状況が少しは改善されるのでは、と考えています	聴覚	栗原房江：聴覚障害をもつ看護職としてのキャリアについて
31		通勤	障害者	通勤がしやすい	・通勤が大変だった ・通勤時間がかかる ・通勤に便利である（車による通勤が可など） ・通勤が不便 ・自動車通勤の許可 ・天候に応じた通勤配慮 ・通勤訓練の実施	・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「通勤が大変だったから」が選定されている	発達	発達障害者の職業生活への満足度と職場の実態に関する調査研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「通勤時間がかかる」、「通勤に便利である（車による通勤が可など）」、「通勤が不便なため」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・整備している場合に、障害者の満足度が有意に高い項目として「自動車通勤の許可」、「天候に応じた通勤配慮」、上司が整備の必要を意識していながらできない場合に満足度が低い項目：「通勤訓練の実施」が挙げられている	区分なし	春名由一郎：障害者の職務満足度に対する職場環境整備状況の影響

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文献
32	⑤働く価値や意味―賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	仕事からの学び	障害者	働くことによる学び	・働くにあたって自分の成長を重視する ・再就職への意思決定の向上 ・働くことから生まれてきた自覚 ・働くことによる回復 ・周囲への感謝のこころ ・次第に自己認識を確かなものにして、職業上の自己概念、キャリア・アンカーを開発する ・生活リズム、体力増強、社会的役割取得、自己存在証明、成長、発達等が期待できる ・変化の一つは、お金の価値が理解できるようになった	・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「自分の成長」が選択されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・Goode(1998)のQOWLの構成要素として「再就職への意思決定の向上」が挙げられている	知的	知的障害のある人のQOLとQWL
						・就労継続に影響する中心的意味として「働くことから生まれてきた自覚」、「働くことによる回復」、「周囲への感謝のこころ」、「支えられる人から支える人に」が挙げられている	精神	岡本隆寛ら：精神障害者の就労継続を支える要因
						・組織と個人の間の相互作用の下に個人の欲求満足を図ろうとするようになり、次第に自己認識を確かなものにして、やがて職業上の自己概念、キャリア・アンカーを開発すると述べている	区分なし	奥津眞理：職業的自己の評価と業務への関心の状況
						・働くという行動には生活リズム、体力増強、社会的役割取得、自己存在証明、成長、発達等が期待できるし、何よりも自尊心の回復につながることになる	精神	門屋充郎：福祉分野の考え方と課題
						・変化の一つは、お金の価値が理解できるようになったことでした。 電線を束ねる仕事で一日働いても、五〇円から六〇円。当時、喫茶店のコーヒー代が一杯二五〇円でした。彼らは、一日の糧を得ると喫茶店に集まり、「自分たちの働いた分は、このコーヒーのどの部分やろ」と話し合うようになりました。手で小さなものをつかめなかった青年が、家に帰って一人で練習し、次の日曜には、努力の成果をみんなの前で誇らしげに披露しました	知的	三好洋正：働く場、成長する場
33		福利厚生	障害者	会社の福利厚生	・働くにあたって福利厚生を重視する ・休暇制度を重視する ・社会保険に加入している ・配置転換や給与や福利厚生面の処遇などが必要となる	・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「福利厚生」「休暇制度」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「社会保険に加入している」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・職務要件と能力を一致させる過程では、「配置転換や給与や福利厚生面の処遇」などが必要となる	知的	松為信雄：知的障害者の企業内キャリア発達の諸問題
34		同じ職場の仲間	障害者	他の障害のある従業員の存在	・他の障害または疾病のある従業員の存在 ・同じ障害や病気のある仲間の存在 ・障害者が多くいる職場である ・発達障害者との仲間作りの拡大 ・いっしょに働く仲間がほしい ・友達や話し相手がほしい	・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「他の障害または疾病のある従業員の存在」、「同じ障害や病気のある仲間の存在」が選定されている	区分なし	障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究
						・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「障害者が多くいる職場である」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・Goode(1998)のQOWLの構成要素として「発達障害者との仲間作りの拡大」が挙げられている	知的	知的障害のある人のQOLとQWL
						・職場への要望として「いっしょに働く仲間がほしい」、「友達や話し相手がほしい」が挙げられている	区分なし	労働省：障害者の雇用実態−雇用の継続、能力評価などに高い要望−
35		健常者と働く場	障害者	健常者と共に働く場	・障害者があまりいない職場である ・作業場・食堂・休憩場所での統合化 ・他の雇用者と同一の作業スケジュール ・職務のチーム過程に参加する満足 ・特例子会社が「一般の会社にインクルーシヴな職場を作ること」、さらには、「ディーセント・ワーク」の基盤作りを阻害する方向に機能するならば、問題として指摘しなければならない	・障害当事者へ実施した調査の選択肢として「障害者があまりいない職場である」が選定されている	区分なし	障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（その1）
						・Goode(1998)のQOWLの構成要素として「作業場・食堂・休憩場所での統合化」、「他の雇用者と同一の作業スケジュール」、「職務のチーム過程に参加する満足」が挙げられている	知的	知的障害のある人のQOLとQWL
						・特例子会社を巡る状況をみるならば、権利条約の指摘する「障害者に対して開放され、障害者を受け入れ、及び障害者にとって利用しやすい労働市場及び労働環境」（第27条後段）が、求められているにもかかわらず、この措置が結果としては、「一般の会社にインクルーシヴな職場を作ること」、さらには、「ディーセント・ワーク」の基盤作りを阻害する方向に機能しているとするならば、極めて、大きな問題として指摘しなければならない	区分なし	安井秀作：ILOの提言する『ディーセント・ワーク』の視点からみた我が国の障害者施策の問題
36		社会参加	障害者	社会参加する	・障害者にとって働くことは、それ自体が重要な社会参加である ・働くことの基本的な意義は、生活を営むための収入を得る、社会的役割を担う、自己実現を図ること ・働くことにより生き生きとしている障害者の姿は自分も同世代の健康な青年達と同じように働いている、社会的な活動に参加している、その結果額の多少を問わず賃金を得ているという、ことの証 ・働くことは、自己と他者の関係性を築いていく上で重要な意味をもつ	・今野・霜田（2006 ）は、障害者にとって働くことは、それ自体が重要な社会参加であるとともに、経済的自立を達成するための手段で障害者の自立にとって不可欠な要素あり、障害者のQOL を根底から支える活動であると述べている	区分なし	權偕珍：QOLの観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策の評価指標・尺度の開発に関する研究
						・暫定的にまとめた働く障害のある人のディーセント・ワークとして「働くことを通して社会参加できること」が挙げられている	区分なし	中尾文香：主体的に働くからこそ得られるもの
						・働くことの基本的な意義は、生活を営むための収入を得る、社会的役割を担う、自己実現を図ることであり、これらはどの分野においても変わるものではないであろう	区分なし	朝日雅也：労働分野の考え方と課題
						・先程来、働くことにより生き生きとしている障害者の姿を紹介してきた。それは自分も同世代の健康な青年達と同じように働いている、社会的な活動に参加している、その結果額の多少を問わず賃金を得ているという、生きていることの証への喜びの姿でもある	知的	大久保哲夫：障害者の働く権利と生きがい
						・人の一生において「働くこと」は、自己と他者の関係性を築いていく上で重要な意味をもち、その人が「今、そこに在ること」そのものにつながるものではないかと考える	精神	荻原喜茂：特集にあたって
						・初めての給料袋を手にして、『ぼく、お母ちゃんにパン買うたんねん』『生まれて初めて自分の手でもうけた大切なお金だから』『と協会に寄付したクリスチャンの仲間。障害をもつ仲間たちが集団の中での人間的なふれあいを通して、人間らしさを取り戻し、顔や声、目の輝きまで違ってきた	知的	三好洋正：働く場、成長する場
37		生活の充実	障害者	仕事により生活が充実する	・稼ぐ喜びとそれを使う喜び、言い換えると稼ぎが生活に直結する体験を蓄積させることが重要となろう ・自由に使えるお金がほしい ・生活していくため仕事をする	・報酬と目標や意欲を一致させる過程では、稼ぐ喜びとそれを使う喜び、言い換えると稼ぎが生活に直結する体験を蓄積させることが重要となろう。それらが意欲の育成や持続につながる	知的	松為信雄：知的障害者の企業内キャリア発達の諸問題
						・仕事をする理由として「自由に使えるお金がほしい」、「生活していくため」が挙げられている	区分なし	労働省：障害者の雇用実態−雇用の継続、能力評価などに高い要望−

(2) 障害当事者手記からの情報収集

ア　把握した内容

障害者雇用の質について、障害当事者の立場からの知見等を把握するため、障害当事者の立場から障害者雇用の質について語られている図書・雑誌記事及び障害当事者の発言を選定し、該当記述を抜粋した。

イ　把握した視点の概要

収集した記述から、第１章の２の(2)で示した分析方法に準拠して雇用の質に関係する内容を分類した。なお、分析にあたり同一の捉え方が頻出して抽出され、項目数が増大したことから、同一の捉え方はひとつの項目にまとめ、視点を抽出した。結果、表２－３－３の５分類が導かれた。

表２－３－３　障害当事者手記から抽出された障害者雇用の質に関する内容

分　類	視点	項目
①　社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）	3	3
②　障害者雇用の位置づけと全社的な取組	2	2
③　障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	12	22
④　障害理解に基づくきめ細かな対応	12	21
⑤　働く価値や意味－賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	18	26
⑥　障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）	－	－
⑦　その他	－	－
計	47	74

抽出されたすべての発言内容と分類は表２－３－４のとおりであった。

ウ　把握した視点の特徴

・障害当事者の立場から見た障害者雇用の質であることから、働く障害当事者と密接に関連する「③ 障害者のキャリア形成と能力の発揮(戦力化)」「④ 障害理解に基づくきめ細かな対応」「⑤ 働く価値や意味賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質)」に分類される視点が大部分を占めた。
・働く障害当事者は、自分に合う仕事や能力が発揮できる仕事を望み、仕事を通じて自己の能力を向上し、いい仕事をすることにより会社や社会へ貢献したい意欲を持ち、一生懸命頑張って仕事をしたいと考えていた。
・そのために、仕事の与え方を工夫したり柔軟な働き方を認めるなどの、自分の特性に合わせた仕事の調整を必要とし、また上司や職場の理解があることを望んでいた。
・その結果として、働くことを通じて会社や社会の役に立ち感謝されること、いい人間関係の中で気持ち良く働くこと、賃金を得て生活が充実することなどの、障害当事者から見て働きがいがあり満足できる職務であることを望んでいた。

表2－3－4　障害当事者手記における障害者雇用の質に影響する諸要素を見る視点一覧

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文　献
1	①社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）	親の評価	障害者	勤務地が遠く、親の意向で転職する	・勤務地が遠い	・勤務地が遠く、親に心配と迷惑を掛けていたため、親の意向で近くの大型ホームへ転職する事にしました	精神	うつと労働
2		職場見学	障害者	卒業した学校の職場見学でも、自分が知らない先生や違う学校の人が来るのは嫌だ	・知らない人が職場見学に来る	・卒業した学校は、もう関わらないで欲しい。今の職場にも学校が、卒業生が働いている職場への見学でくるけど、自分が知らない先生や、違う学校がくるのは嫌だ。事前に自分に連絡をいれてもらいたい	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
3		地域社会の理解	障害者	地域社会に理解してもらいたい	・どうしてあんなことをさせているんだ、という電話が福祉課や福祉協議会にかかる ・仕事を通じて地域の人たちと関わり自分のことを理解してもらう ・行商先の人に、理解のない言葉を色々と言われる	・行商に出ると福祉課や福祉協議会に、どうしてあんなことをさせているんだ。何とかしろ。そんな電話が毎日のようにかかってきて、切ない思いになった。だけどやっていくにつれいろいろなことを言われたりすることも少なくなっていった。まだ色々なことを言う人がいるから完璧ではないけれど、それはしっかりと感じている	肢体	行商マンが行く
						・行商を始めた頃は、強いこだわりがあった。自分は決して同情をしてもらうために、行商をしているのではない。しっかりとした仕事としている。それを通して地域の人達と関わりを持ち、自分達のことの理解をしっかりとしてもらう。そんなふうに変に意気込んでいた。強いこだわりを感じていた	肢体	行商マンが行く
						・どうしてこんなことをしているんだ。家の人は何をしているんだ。どうして施設に入らないんだ。そんなことをいわれたりして、せつない気持ちになったりした	肢体	行商マンが行く
4	②障害者雇用の位置づけと全社的な取組	安全衛生	障害者	仕事で怪我をする	・転んで腰を打った ・転んで手にひびが入った ・エアガンで足を撃った ・棒を誤って自分の顔に当て大けがをした ・カッターで手を切って大けがした ・金属加工の会社でけが人が多い	・会社の冷蔵庫の中で転んで腰を打った。会社は「よく見てください」と言っただけだった。自分で病院も行った。鉄をかかえて運ぶ途中で転んで、手にひびが入った。勤め始めた頃、エアガンで足を撃ってしまった。昔、鉄の棒を持っていて、その棒が誤って自分の顔にあたり、大ケガ。普通のサイズより大きなカッターで、手を切って大ケガ。金属加工の会社でケガ人が多い。今度ケガ人が出たら会社を封鎖すると言われている	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
5		健常者と同じように働く	障害者	差別も特別扱いもない	・障害者だからと差別されるわけでもなく、特別扱いもない	・障害者だからと差別されるわけでもなく、特別扱いもありません	精神	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW
6	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	解雇される	障害者	会社の都合で解雇される	・会社が倒産する ・リストラされる ・仕事で危険なことをして解雇される	・会社から「辞めてください」と言われた。体重が多いため、立ち仕事はできないと判断されたんだと思う。悔しさは特にないです。しかたないと思った	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・危険な仕事で、へたをしたら手や足に怪我をする 自分は危険なことをしてしまったから、半年でダメになったんだと思います	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・一般の仕事は全部倒産してダメになった	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
						・社長がかわり、リストラがあり私も会社をやめることになりました。会社でなにかあれば、障害者から先にクビにされます	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
7		仕事からの学び	障害者	社会人としての基礎を教えてもらい、独立する上で役に立つ	・社会人としての基礎を教わった	・社会人としての基礎を教えてもらったことが大きいです。仕事の進捗方法の確認、契約の締結方法、請求書の出し方など。仕事を進める上での基礎的ルールばかりですが、その後独立する上で本当に役に立ちました	肢体	ブレイブ・ワーカーズ
8		仕事からの学び	障害者	仕事を通じて色々と教わる	仕事は大変だが、仕事の厳しさ、家族の温かさ、友達の優しさ、リーダーの思いやりなど、色々なことを教えられた	・その時の仕事は本当に大変でしたが、それからの自分に大きな自信を与えてくれたような気がします。仕事の厳しさと共に、家族のあたたかさや、友だちの優しさ、リーダーの思いやりなど、いろんなことを教えられた仕事でした	肢体	パソコンがかなえてくれた夢
9		仕事からの学び	障害者	社会人としての基礎的な姿勢を学ぶ	・仕事を通して、仕事に対する考え方が変わった。仕事で訓練された部分もある	・仕事をしていて訓練された部分もあるし、仕事に対する考え方も徐々に変わってきていると思います	精神	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW
10		仕事からの学び	障害者	自分にできそうな仕事がわかる	・こんな感じの仕事ならできそうだということが何となくわかる	・いろいろなバイトを体験して私にはだいたいこんな感じのバイトならできそうだなという事が何となくわかってきました。バイトをする人間の心得として私が感じた事は、私のように多く稼ぐ事ができない人間は、「シンプルライフ＋スローライフ」を実践し生きていくしかないのだなあという事でした	精神	うつと労働
11		仕事からの学び	障害者	人間関係を学んだり、社会性を身に付ける	・聞き取りやすい話し方を心がけるようになった ・生きていくうえでの社交性を身につける場所 ・仕事上必要なだけ付き合うことを学んだ ・仕事をしていると社会性がどんどん身につく	・はじめの頃のしどろもどろの自分の話し方が、少しずつはっきりと、相手に聞きとりやすい清涼を意識した話し方をするように心がけるように変わったりと、さまざまな変化が見られるようになったと思います	精神	IPSブックレット3　私のリカバリーストーリー
						・私にとって働くことは、収入を得ることが大きな目的ですが、当然それだけではありません。働いて同僚の人と話をしたり、いろいろ教わったりしながら、生きていく上での社交性を身につける場所、また自分にとって何が得意でどういうことが苦手な分野なのか、また抵抗のある作業なども知ることができて、今後生きていくうえでの準備期間と考えています	精神	IPSブックレット3　私のリカバリーストーリー
						・必要最低限、仕事上必要な分だけつきあうというのは意外とむずかしいものだと、今の職場で学ぶことができました。そういうことに、今までとても大きなエネルギーを使ってきたことに気がつきました	精神	IPSブックレット3　私のリカバリーストーリー
						・仕事をしていくと、社会性がどんどん身に付いていきますよね。友だちだけとしゃべっている時より、話題も圧倒的に増えていきます	肢体	ブレイブ・ワーカーズ
12		仕事のマッチング	障害者	仕事が物足りない	倉庫の仕事に経済的にも仕事的にも物足りなさを感じる	・倉庫関係の仕事に、経済的にも仕事的にも、次第に物足りなさを感じるようになり、事務職での再就職を意識した	精神	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW
13		仕事への意欲	障害者	とにかく頑張りたい	・とにかく頑張ろうという気持ちになる ・今の仕事を頑張りたい	・最初がうまくいくかどうかで、一日の流れがだいたい決まる。そんなことを毎日繰り返す。必ずいくつかは残ってしまう。だけど完売に近いほど売ることができるかも知れない。納得がいく行商になるかも知れない。そんな思いを感じながら最初の商売を続ける。とにかく頑張ろうという気持ちになる	肢体	行商マンが行く
						・たいへんだけど今の仕事を頑張りたい。満足している	知的	働きたい！！　だから支えてほしい

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋(要約)	障害種	文　献
14	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	仕事への意欲	障害者	会社に貢献していきたい	・県内で一番いい会社にしたい ・会社に貢献できるようになりたい	・あけぼの123でずっと働いていきたいです。やっぱり、埼玉県で一番いい会社になるように指導員と二人三脚で頑張っていきたいです	知的	座談会　働く本人の本音トーク
						・僕自身が安心して働くというだけでなく、今後は会社に対して貢献できるような存在になりたいと思っています	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
15		仕事への意欲	障害者	仕事なので一生懸命働く	・仕事が第一優先だから、残業がどうしてもある、というときだけは残業をして、あとは定時まで一生懸命働きたいです ・お給料をもらっているので、頑張るのは当たり前	・仕事が第一優先だから、残業がどうしてもある、というときだけは残業をして、あとは定時まで一生懸命働きたいです	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・仕事はお給料をもらいますから、忙しくてもがんばるのは当たり前のこと	知的	座談会　働く本人の本音トーク
16		仕事への意欲	障害者	いい仕事ができるよう頑張りたい	・歯科技工物を作品と考え、心をこめて製作する ・手話落語を見て笑ってもらいたい ・お客さんに美味しかったと言ってもらいたい ・三味線で元気づけたい ・新しいお得意さんが増える	・わが社の社訓の第一が「品質第一を貫け」です。私は歯科職人として、歯科技工物を作品と考え、心をこめて製作しています。一歯入魂で、毎日仕事に取り組んでいます	聴覚	私たちのしごと
						・多くの人に手話落語を見て笑ってもらい、手話の素晴らしさをアピールしたい	聴覚	私たちのしごと
						・施設の仲間たちが育てた野菜や納豆、豆腐などを料理して、お客さんに「おいしかった」と言ってもらえるようにがんばりたい	知的	私たちのしごと
						・私の三味線で、少しでも元気づけられたら	視覚	私たちのしごと
						・新しいお得意さんができるとやはり嬉しく思う。また仕事ができる範囲が広がった。そしてまた新しい人とのつながりができた。そんなことにやはり嬉しさを感じ、仕事への意欲を増していく	肢体	行商マンが行く
17		就労継続	障害者	仕事が長続きしない	・20以上の仕事をしたが、どれも長続きしなかった ・5年ぶりに就労が実現して約1年が経過した ・目標は今の仕事をより長く続けること ・仕事に慣れて、今は長く働きたい	・これまで、アルバイトや派遣社員、自営の運送業などを含め、20以上の仕事についてきましたが、どれも長続きしませんでした	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
						・5年ぶりに（略）就労が実現し、約1年が経過したことを、とてもうれしく思っています	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
						・兄弟のつぎの目標は、いまの仕事をより長くつづけること	肢体	私たちのしごと
						・慣れるまで辞めよう辞めようと思っていたことがあるけど、今は仕事に慣れてきたので長く勤めたい	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
18		昇進・昇格	障害者	正社員になる、役職につく	・32年間働いて役職にはつかなかった ・正社員になる	・（32年間働いて）仕事では役職にはつかなかった	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
						・一昨年、正社員になってもっとやる気が出ました	知的	先輩からの応援メッセージ
19		人事異動	障害者	人事異動する	・再発・入院して2か月後に退院すると、左遷された ・環境の変化に弱く、初めての異動に不安を示し困惑気味	・再発・入院して2か月後に退院すると、施設課という学園の植木や花壇の管理をする仕事に左遷されました	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
						・環境の変化に弱く、初めての異動に不安を示し困惑気味です。みんなから温かく迎え入れられて、徹之の不安感は全く解消しました	発達	自閉症の息子と共に3　お仕事がんばります
20		適正評価	障害者	能力に見合う報酬	・能力に見合った報酬を得て生活をしている ・良くやっていることを実力で評価してほしい	・日米障害者会議に参加して、どんなに重度の障害を持っていても当たり前のように仕事ができる社会に彼らは生きている。そして彼らの能力に見合った報酬を得て生活をしている。そんな事実を初めて知って、私はカルチャーショックを受けました	肢体	ブレイブ・ワーカーズ
						・実力で評価して欲しい。障害があるからといって差をつけないでもらいたい。自分はしょうもない一般の健常者よりよっぽどよくやっていると思う	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
21		能力の活用	障害者	自分の障害を仕事に活かす	・自分の生きざまを生徒にぶつけてみたい ・全盲になって、言葉や声色などで子供の心の変化に気づくようになる ・自分のことを話して、様々な境遇の人が居ることを子供に伝える ・障害がありながら夢を叶えた私の姿により、挫折などないことを患者へつたえる ・障害のある自分が「違う人生があります」と言うと、患者は自分の人生を考えるようになる ・障害があることにより、他の医師よりずっと早く患者の心を開くことも近づくこともできる ・自分自身が患者だったことで、患者にとって理解しやすい言葉で説明できる ・自分が障害者になったことで、障害者の気持ちが以前より理解できる ・耳が聞こえないことが、患者の理解に役立つ ・障害により困難にぶつかった経験が、患者の理解に役立つ	・視覚障害者の教師として、自分の生き様を生徒たちにぶつけてみたい	視覚	私たちのしごと
						・今のぼくは、逆に子どもたちとの何気ない会話や行動から、気づかされることがたくさんあります。表情を見て感情を読み取ることができないぶん、ちょっとした言葉や声色などに、子どもの繊細な心の変化が表れることにも、だんだん気がつくようになりました	視覚	全盲先生　泣いて笑っていっぱい生きる
						・時々、自分のことを話す機会があります。世の中にはさまざまな境遇の人がいる、ハンディがありながらも頑張っている人がいるんだな、そうしたことを生徒たちに伝えていくのも、ぼくの役目ではないかと思っています	視覚	全盲先生　泣いて笑っていっぱい生きる
						・私には他人にはない長所がある。それはまさに、私が四肢麻痺障害者だということだ。患者はハンディキャップにもかかわらず堂々と夢を叶えた私の姿を見るだろう。結局のところ挫折などないのだということを、私は言葉ではなく私の存在自体で知らせるつもりだ	肢体	僕は「五体不満足」のお医者さん
						・私が患者へ「違う人生があります」というと、患者はもう一度自分の人生を考えるようになる。私がやり遂げたのだから、自分にもできる、という勇気と希望に変わる。私の障害はもはや短所ではないのだ	肢体	僕は「五体不満足」のお医者さん
						・私にとって障害は祝福だった。私は他の医師よりずっと早く、患者の心を開くことも近づくこともできた。彼らにとって私は医者であると同時に同じ患者だった。私の現在は彼らの未来でもあった。私が彼らとその家族に大きな希望と勇気を吹き込む源泉だからだ	肢体	僕は「五体不満足」のお医者さん
						・私は自分自身が患者だったので、医師が簡単に犯すこんなミスを避けることができた。私は患者にとっては難しい医療用語を使う代わりに、できるだけ理解しやすい言葉で、彼らに起きたことを説明することから始めた	肢体	僕は「五体不満足」のお医者さん
						・私は全てが他の職員と同じようにできるわけではない。（中略）それでも、ひとつだけ他の職員よりは負けないと思っていることがある。それは、自分が障害者になったことで、障害者の気持ちが以前よりは理解できるようになったことである。自分が体験して辛かったことに関しては、健常者として看護していた頃にくらべると理解できるようになった気がする	肢体	生ビールで乾杯
						・耳が聞こえないため、かえって相手の心を感じとることができる。ボディーランゲージで会話を埋める能力が役に立ったことは何度もある。言葉ではわからない感情が重要なことに気づかせてくれた	聴覚	耳の聞こえないお医者さん、今日も大忙し
						・聴覚障害があり、様々な困難にぶつかってきた。そうした経験のおかげで、人の気持ちに敏感だ。そのことが人を知り、手助けしたいという思いを育んできた	聴覚	耳の聞こえないお医者さん、今日も大忙し

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文　献
22	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	余暇活動	障害者	余暇活動で息抜きする	・休日は先輩や後輩とボウリングに出かけて息抜きをする	・設備関係の会社に勤めることになりました。働くようになってからも休日は合間を見て先輩や後輩と出かけたりボウリングをして余暇をすごしていました。職場の空気になかなか溶け込めなかったのでそれが息抜きとなりました	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
23		仕事の能力向上	障害者	仕事の能力を高めたい	・教科を教えるだけでなく相談者として力になりたいと思う ・パソコンを自分の生業とするには、もっと勉強が必要である ・自分でできることを増やしていきたい ・まだ、お客さん対応や、引き継ぎの説明がうまくできない ・仕事に活かせる資格を取りたい ・後輩が入れば指導役になれる ・後輩に教えるのが難しい ・伝統文化の継承者の一人になりたい ・地域の皆さんに安心して薬を飲んでもらえるようがんばりたい ・素晴らしい作品をつくる銀銭先生を追いかけているが、いつかは追いつきたい	・障がいを持つ生徒たちと接するうちに、ぼくは教科を教えるだけでなく、生徒や保護者の相談者としても力になりたいと思うようになりました。希望を伝えると一年間の長期研修に派遣されることになりました	視覚	全盲先生　泣いて笑っていっぱい生きる
						・今でも講師の仕事をする時は、緊張の連続です。自分で講義に通っていた時以上に必死に勉強していますね。パソコンを自分の生業とするには、もっともっと勉強が必要だと痛感しています	肢体	ブレイブ・ワーカーズ
						・自分で考えたり、すぐに行動するのが苦手なんです。もっと視野を広げて、自分でできることを増やしていきたい	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
						・まだ、お客さんとの対応、社員やパートさんへの引き継ぎの説明がうまくできない	知的	私たちのしごと
						・自分の仕事に活かせる資格が欲しい（ボイラー技士など）。これからの時代はPC操作が必要になるので、パソコンも使いたい。自分達の頃はあまりなかったけど、学校時代からPCを習うことは必要	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・自分の所でも仲間を増やして欲しいですかね。そうなればI君が今度、指導役になる。今は自分が後輩の指導役になっているけど、新しい人が入れば、I君が指導役になって、それが彼にとっていいことになると思いますね	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・実習生や新人に教育した時に教え方を考えるのが難しい	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
						・見る人の心を揺さぶる作品をつくるのが目標。将来の夢は、外国人、聴覚障害の2つのハンディを越えて、日本の伝統文化の継承者の一人になれるよう日本に帰化し、赤絵一筋にいきていくことです	聴覚	私たちのしごと
						・もっと勉強して、地域の皆さんに安心して薬を飲んでもらえるようがんばりたい	聴覚	私たちのしごと
						・銀銭先生の牡丹、梅はすばらしい。いま、なんとか先生を追いかけていますが、いつか先生に追いつきたい	聴覚	私たちのしごと
24		仕事の能力向上	障害者	仕事の能力が向上する	・仕事や人脈のネットワークが広がる ・空き時間に勉強したことが後で仕事に使えて助かる ・同僚から技術や情報を吸収するようにしている ・仕事を通した経験が、再就職の時に役に立つ ・入社直後よりも処理する仕事量が増える ・電話が取れるようになる ・上手くできないことができるようになると嬉しい、仕事も面白くなる	・バーチャルメディア工房ぎふとの出会いで、仕事や人脈のネットワークが広がったのが一番の財産です。人とのつながりだけは本を読んでも勉強できません	肢体	ブレイブ・ワーカーズ
						・仕事のない時は会社にいるのと違って雑用などがないので、自分の興味のあるプログラムを作ったり、新しい技術を勉強したりと自由に時間を使っています。そうやって得た新しい技術が後で仕事に使えて助かったということもよくあって、そう考えると無駄なことではないと思ったりしています	肢体	パソコンがかなえてくれた夢
						・プロのエンジニアたちと一緒に仕事ができているのだから、彼らからどんどん技術や情報を吸収するようにしています。自己流の勉強で満足しないで、どんどん大きな世界を見ていくことが大切です。最先端の技術情報にも、どんどん触れていかないといけません	肢体	ブレイブ・ワーカーズ
						・この14年間で得たさまざまなアプリケーションの使用法、ウェブページの作成やセールスエンジニアとしての顧客対応などが、再就職するときに役に立ちました	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
						・入社直後には1日平均、合計800万円分の請求書を照合していたのが、現在は1200万円分まで伸びました	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
						・最初は電話も取れなかったんですが、いまは取れるようになりました	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
						・最初は何も答えられなくて、お客様に「あんた、ダメだね」とはっきり言われたり。それでも、うまくできなかったことができるようになると、うれしくて。最近は仕事がおもしろくなってきました	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
25		自分に合う仕事	障害者	自分のやりたい仕事だ	・元の職場に復職して、よしやるぞ、と勇気が湧く ・就きたかった仕事をしている ・違う仕事をしてみたい ・色々な仕事ができる ・患者の人柄にふれられるのが、医者であることの魅力 ・家庭医の患者の多様性が人生をおもしろくしている	・普通中学に復職して、なつかしく胸が震えるのを感じました。ああ、ぼくはまたこの場所に帰ってきたんだな。よし、やるぞ、と勇気が湧いてきます	視覚	全盲先生　泣いて笑っていっぱい生きる
						・こどものための仕事に就きたいと思っていました。夢が叶ったので、いまはとにかく、一生懸命がんばるだけです	知的	私たちのしごと
						・今の職場には特に不満や問題はない。でも、他の仕事もしてみたい	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・仕事の内容には満足している。いろいろな仕事を与えてくれるからです。パソコンでアンケート集計とか。いろいろな仕事をお願いされるのが嬉しい	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・わたしは患者と接して、彼らの生活について話をするのが大好きだった。医者であることの最大の魅力は、患者の人柄にふれることができる点だった	聴覚	耳の聞こえないお医者さん、今日も大忙し
						・家庭医であるおかげでさまざまな人と出会い、あらゆる問題ととりくむことができる。こうした多様性が人生をおもしろくしている。専門医としていつも同じことをしていたら、退屈してしまうだろう	聴覚	耳の聞こえないお医者さん、今日も大忙し

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文　献
26	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	自分に合う仕事	障害者	自分にとってやりやすい仕事だ	・何ができるか分からない状況だったが、処置をやってみてできる仕事が見つかる ・在宅勤務は、通勤介助が不要で、トイレや食事も安心してできる。プログラムの仕事も自分のペースでできる ・教員の経験が、パソコン講習の講師の仕事に活かされる ・仕事は、プレッシャーが少なくノルマが無いのがいい ・自分のペースで仕事ができて、成果がわかりやすい ・納期が厳しくなく、得意な作業をしている ・プレッシャーが少なく理想的な仕事 ・これくらいはできるかなと思う仕事から始めてみる ・仕事で今までと違う社会をみて、その雰囲気がその時の自分にとても合う ・自分のペースで仕事ができる ・自分にできる仕事は嬉しい ・今の仕事が全部好き ・やらされる仕事は嫌で、自分でやりたい ・仕事のやり方がわかれば、いちいち指示しなくても一人で仕事ができる ・発達障害の特性が、細かな商品群の整理に役立つ ・塾の派遣講師の仕事は仕事内容が絞られていて力を発揮できる	・何ができるかやってみないとわからないといった状況だったが、それほど重症な園生がいる病棟ではないので、処置といっても、湿疹に軟膏を塗ったり、傷口の消毒をしたりといった簡単なものが多かった。他の看護師と比較してしまうと時間はかかるが、それでもできることが見つかったことは喜びであった	肢体	生ビールで乾杯
						・この在宅での勤務は、私にとっては大変ありがたいものです。出勤するのにも本当なら人の手を借りなければならないのですが、在宅勤務ならその必要もないし、トイレや食事も自分の家なので安心してできます。プログラムを組むという仕事も一人で自分のペースでできるので、その点でも助かっています	肢体	パソコンがかなえてくれた夢
						・教員生活が長かったので、パソコン講習の講師の仕事がみごとにマッチした感じです。一人ひとりの相手を見て教え方を変えていくという私の経験が活かされます。この仕事はまさに天職といえるでしょうね	肢体	ブレイブ・ワーカーズ
						・再就職した仕事は、プレッシャーが少なく、ノルマがないのがいい点です	精神	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW
						・自分のペースでやれて、自分のやった仕事が一目でわかる。モチベーションも上がります	精神	私たちのしごと
						・納期があまり厳しくなく、僕の得意なコンピュータを使っての作業です	精神	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW
						・自分のペースで仕事ができるという意味で、あまりプレッシャーがかからず、僕にとって理想的な職場環境です	精神	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW
						・お店の宣伝チラシや割引券を街頭で配る仕事です。私は何もうまくできる自信がなかったので、とりあえず「これくらいはできるかな」と思うものから始めてみる事にしたのです	精神	うつと労働
						・私はそこで、今までとは違う社会を見た気がします。それはなんだか、レールから脱線してしまった私でも、明るく受け止めてくれるような雰囲気でした。社会の中で下流と見られているかもしれない人々。しかし彼らには彼らの世界があって、その世界の雰囲気がその時の私にはとても合っていました	精神	うつと労働
						・自分のペースで仕事ができています	知的	先輩からの応援メッセージ
						・サラダ盛りができたから、すごく嬉しかったです。その仕事が好きでした	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・私は清掃の仕事です。トイレ掃除、更衣室も掃除します。それとは別に、車の部品の袋詰めもします。清掃の仕事の全部が好きです	知的	座談会　働く本人の本音トーク
						・アルバイト先の文房具店、職員の指示には硬直してしまいます。人から「やらされる」仕事は嫌で、「自分でやりたい」のです	発達	自閉症の息子と共に3　お仕事がんばります
						・仕事のやり方がわかれば、そのあとはいちいち指示しなくても、自分でサッサと仕事をしていきます。そして人が見ていなくても最後まできちんと正確にやります	発達	自閉症の息子と共に3　お仕事がんばります
						・文房具が好きなこと、数字や文字が大好きなこと、計算が得意なこと、帳票類がきちんと並んでいなければ気が済まないこと、などの性格が、細かい商品群の整理に大いに役立ったのだろうと思います	発達	自閉症の息子と共に3　お仕事がんばります
						・塾の営業職とか教室長になると、役割の範囲が広がりすぎてしまうということがあります。同時進行でいろいろ片づけていかないといけない場合もある。これが自分には無理だったかなと思いましたが、授業をしたり、教材をつくったり、採点をしたりとか、それに絞って仕事をしていたときはものすごく力が発揮できていたのです	発達	当事者の一般就労に関する考察
27		自分に合う仕事	障害者	仕事が自分に向いていない	・無理なことやできないことを言われるのはつらい ・仕事が覚えられない、仕事内容がつらい ・仕事が難しい、向いていない ・知的障害者ができない仕事をさせる ・仕事が難しい ・商品名がきちんと表示されていないので、伝票との読み合わせができない ・見られているとミスが多くなるが、上司が合任せて大丈夫かという目で見張るので仕事がしにくい	・注意してくれるのは自分がだめだから嬉しいけど、なんか話し方や言い方がきつい。普通に接してくれるのは嬉しいけど自分に無理なこと、できないことまで言われるのはつらい	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・苦しいこと、仕事が覚えられない、仕事内容がつらい	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
						・転職したい理由「仕事が難しいから」「向いていないから」、職場でこまるとき「仕事がむずかしい」	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・仕事でつかれる。一生懸命していないのにつかれる。上司が次の仕事、次の仕事とまわす。知的障害者ができないことをさせる。肉のスライサーの仕事は危険だし技術が必要なのに、やったことのない自分にやらせようとする。自分は簡単な仕事しかできない。家族とも相談した	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・仕事が難しい（記録を書く。なれない仕事は難しい）	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・商品は雑然と置かれ、商品名がきちんと表示されていないため、マッチングが得意の徹之も、どの商品が伝票に合う商品なのかわかりません	発達	自閉症の息子と共に3　お仕事がんばります
						・見られているともものすごくミスが多くなるが、塾業界では発達障害に神経質になっていて、塾の責任者としては任せて大丈夫なのかという気分にますますなってしまった。そういう目で見張られていると、私も仕事がしにくくなる。こんなことが重なっていき、いよいよ事態が悪化していきました	発達	当事者の一般就労に関する考察

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文　献
28	④障害理解に基づくきめ細かな対応	同じ職場の仲間	障害者	知的障害者の雇用を拡大して働く仲間が増えてほしい	・職場に同じ障害者が少ない	・もう少し大学の中で同じように知的障害者の雇用の拡大をして欲しいです。一緒に働く、というか、大学は広いこともあるので、働く仲間が増えて欲しいと思いました。仲間が増えると嬉しいからです	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
29		支援者のサポート	障害者	外部の支援者の支援がある	・コーディネーターが会社にフィードバックする ・地域のボランティアの助けがある ・支援者が近くにいる ・通勤寮の職員が励ましてくれる	・入社当初は（コーディネーターが）2週間に1回、気持ちや仕事の話を聞いてくれて、会社にフィードバックする等サポートしてくれました。これが仕事の導入の部分で大きな助けとなりました	精神	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW
						・ぼくが教師を続けてこられたのも、地域のボランティアの多大なる助けなくしてはできなかったことです。そのマンパワーの素晴らしさに本当に感謝しています	視覚	全盲先生　泣いて笑っていっぱい生きる
						・会社が工房のすぐ隣のビルというのも条件としては最高でした。何かあればいつでも相談に行けますし	肢体	ブレイブ・ワーカーズ
						・通勤寮にいたときに、お給料をもらってきたら「頑張ったね」と言われたことが嬉しかったし、調子が悪いときに励ましてくれたのもよかった。会社でも病気をわかってくれる人がいて、調子が悪いときに声をかけてくれる人がいていい	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
30		支援者のサポート	障害者	支援者の支援が欲しい	・困った時は支援センターの人に手伝ってほしい ・最初はセンターの職員が付いていないと不安 ・悩みを相談する相手がおらずため込む ・出勤初日に支援者が来られなくてつらかった	・仕事を見つけてもらって困ったときに手伝って欲しい。（中略）支援センターです	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・たぶん最初はSセンターの職員がついていないと不安かな、心配してしまいます。職員がいなくなると不安ですね	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・仕事のことで誰かに相談はしにくい。どうしてもわからないときは、近くにいる人に質問したりしますが、悩みを誰かに相談することはありません。つい悩みをためてしまいます	知的	座談会　働く本人の本音トーク
						・クリーニングの仕事へ行った時に、ワークトレーニングの職員が一緒に来られなくなり、一人で職場へ行った。職場で〇〇〇（支援機関名）から来た人は〇〇（侮蔑的言葉）ばっかりだと言われた。ツラかった	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
31		仕事の与え方	障害者	作業指示者を選びたい	・一番偉い人が指示を出して欲しい	・一番偉い人が指示を出して欲しい。パートさんからの指示は嬉しくない	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
32		仕事の与え方	障害者	手順書や、写真や絵の入った説明があり、分かりやすい	・手順書がある ・写真や絵を使った説明は分かりやすい	・大変なことはあまりないです。指導員が分かりやすく、道具の使い方、置き場所なども改善してくれます。やりにくいことがあれば、その人に合った仕事の仕方にしてくれる。仕事の手順書もあるから、見ながらやればできますよ	知的	座談会　働く本人の本音トーク
						・写真や絵を使った説明は、ハッキリしていて分かりやすい	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
						・写真や絵で分かるような説明は、うちのスポーツ店ではやっていない	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
33		仕事の与え方	障害者	仕事の指示内容が分かりづらい	・指示が明確でない ・説明がよく分からない ・相談したがどうしていいか困る	・注意の仕方が明確ではないのです。ここはこう直せと具体的ではない。そういうものが問題というのは、ここ1年間ぐらいグループホームで働いてわかりました	発達	当事者の一般就労に関する考察
						・場の空気を読む事がうまくいかないために、自分で仕事を考えてつくれと言われるとともに仕事の順位がまずいと注意されるという状況では非常に働きにくかったということです	発達	当事者の一般就労に関する考察
						・職場で説明がよくわからない。わからなくなるので同じことを聞くと「また同じことを聞く」と言ってくる。だんだん聞けなくなって、なにも言えなくなる	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・老人ホームで食事の盛り付けや洗いをやっている。おばあちゃんがずっと手をつなぐので仕事ができなくて困った。職員に相談したら「適当でいい」と言われてどうしたらいいか困っている	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
34		仕事のマッチング	障害者	頭を使う仕事をしない	・病気が回復するまで、頭を使う仕事ではなく、体を使う仕事をする	・「精神の病気が回復するまで、頭を使う仕事はしないほうがいいと判断しました」と太田さんは当時を振り返る。そして7～8年、倉庫で荷物運びなど、体を使う仕事をしているうちに体調は次第に整ってきた	精神	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW
35		柔軟な働き方	障害者	出勤と在宅勤務を柔軟に選べる	・出勤も在宅勤務もできる	・僕の場合には工房に来てみんなと会うのも楽しかったので、できる限り出勤するようにしていましたけど、作業に集中したい時は在宅で仕事をしました。このスタイルは、やはり効率がよかったです。体力的にも楽ですし	肢体	ブレイブ・ワーカーズ
36		柔軟な働き方	障害者	勤務日が安定しない	・休む曜日がバラバラ	・マクドナルドに勤めて6年目になるが、休む曜日がバラバラでこまっています	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
37		柔軟な働き方	障害者	こまめな休憩時間がある	・3時間に20分休憩がある ・午前中と午後に10分の休憩がある	・休憩時間は3時くらいに20分とれます。そのときに9階の屋上に行きます。横浜の街を一望できて、癒されます	知的	座談会　働く本人の本音トーク
						・休憩は10分くらい、10時35分から45分まで。午後は2時35分から45分	知的	座談会　働く本人の本音トーク
38		障害への配慮	障害者	店長や同僚に状況を説明してもらう	・店内の陳列レイアウトを変更したときなども、店長や同僚に教えてもらう	・お客さんに声をかけられ、誰だかわからなくて困ることがあります。店内の陳列レイアウトを変更したときなども、店長や同僚に教えてもらって、なんとかやっています	視覚	私たちのしごと
39		障害への配慮	障害者	行商中にひとりで用を足せない	・行商中に用が足せない	・行商の途中で用を足したくなる時。やはりそれが一番の悩みの種。こんなことにならなかったら、もう少し長く行商ができたのに。もう少し売れたかも知れないのに。そんな諦め切れないものを感じながら、途中で行商を切り上げる	肢体	行商マンが行く
40		職場の理解	障害者	職場の人に理解を得る	・自分の障害を理解してもらう能力を身に付けることも重要 ・盲導犬に関する正しい知識と対応を周知した	・自分の障害を事業主や周囲の健常者に、理解してもらう能力を身につけることも重要なんです	視覚	私たちのしごと
						・盲導犬に関する情報を集め、社内での受け入れ態勢を整えました。社内には犬嫌いの人や、犬に対するアレルギーがある人もいるかもしれませんでしたが、盲導犬に関する正しい知識と対応を周知したところ、みなさん理解してくれました	視覚	私たちのしごと
41		職場の理解	障害者	職場の人の理解がない	・上司が病気に理解のない人に代わる ・相談相手がいないとつらい ・職場の支援者が突然辞める	・14年間勤務して、上司が病気に理解のない人に代わり、ストレスで、再びうつから躁状態となり、周囲とも衝突し、結果的に退職することになりました	精神	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW
						・ツライことは、相談相手がいない時	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
						・仕事に対する姿勢が甘かったと思う。職場の中に、ジョブコーチ的な担当指導係がいたけど、その人が突然辞めてしまったのも原因になったと思う	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
42		職場の理解	障害者	障害を理解してくれる人がいる	・障害を理解してくれる人がいた ・サポートがあり、明るい職場だと嬉しい	・清掃の仕事では障害を理解してくれる人がいた	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
						・嬉しいことは、サポートがある。明るい職場	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
43		働きやすい環境	障害者	仕事に打ち込める環境がある	・サポートがある ・仕事に打ち込める環境がある	・ソニーや太陽の家などみなさんのサポート、仕事に打ちこめる環境があって、いまがあります。やる気と努力があれば、できないことはない	肢体	私たちのしごと

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文　献
44	④障害理解に基づくきめ細かな対応	上司の理解	障害者	自分に理解のある上司だ	・上司から職場復帰を待っていることを伝えられて頑張ろうと言う気持ちになる ・リーダーが自分を信じてくれて、どんな質問にも丁寧に答えてくれる ・いい上司だといい ・パニック障害のことを話すと、校長は「無理するな」と言ってくれた ・上司ができる仕事を見つけたり、どうしたらいいかアドバイスする ・社長がいい人で、あなたたちは普通の人と同じ、やればできると言ってくれる	・上司に退職を申し出たところ「まだ時間は十分にあるんだから、今急いで答えを出さなくてもいいんじゃないの？それに体が不自由だって、私の手伝いとか、仕事はいろいろあるわよ」非常にありがたい言葉に涙が出てきた。こんな私でも待っていてくれているんだ…。なんとか職場復帰をめざして頑張ろうという気持ちになってきた	肢体	生ビールで乾杯
						・リーダーの方は私を信じてくださっていました。また、チームの責任者として、私のどんな質問に対しても丁寧に答えてくださって、そのたびにうれしい思いをしていました	肢体	パソコンがかなえてくれた夢
						・こんな上司がいい「部下の性質、適性を把握している」「話しやすく親身になってくれる」「仕事面で頼りがいがある」「ユーモアのセンスと笑顔」	精神	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW
						・私は、自分のパニック障害について、詳しく話しはじめた。校長は、私の話を真剣に聞いてくれた。校長が、「無理をするな」と言ってくれたとき、その言葉が一種の精神安定剤のような効果を私に与えてくれた気がした	精神	パニックマン
						・今の会社の上司は、私のことを考え、できないことはどうしたらいいかアドバイスしてくれ、できる仕事を見つけてくれました	知的	先輩からの応援メッセージ
						・社長さんがいい人だったので、いつも社長はあなたたちは普通の人と同じといってくれました。「あなたたちはやればできる。仕事のリズムにのってくればできるのだから」と言ってくれた	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
45		上司の理解	障害者	上司の理解がない	・部下を機械扱いする、人格を否定する ・上司の言い方に配慮が欲しい ・店長が代わって、嫌な思いをする ・上司からハラスメント的な発言がある ・塾業界は発達障害について知っているが、雇用者については警戒する	・こんな上司はイヤだ「部下を機械扱いする」「人格を否定する」「部下が病気だと認めない」「こなせない量の仕事をさせる」	精神	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW
						・人間関係で悩むことがあるので、人間関係が問題にならない所がいい。上司に言われると落ち込んでしまうので、言い方に配慮が欲しい	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・前の店長が辞めてしまい、その後はすぐに帰れと言われたり、暴力を振るわれたりして嫌な思いをして辞めました	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・「給料泥棒が」「そんな役に立っていないんだったらやめさせちゃうよ」「ちょっとはうちらに感謝してくれよ」「仕事がなくなれば君の給料は当然減るからね」というのも多くありました。何とか続けたものの、結局指示がはっきりしないため何をやればいいのかわからない。そして、ハラスメント的な注意を受けているうちにストレスが大きくなって、睡眠障害がひどくなりました	発達	当事者の一般就労に関する考察
						・職場における理解の欠如があります。塾業界では、発達障害について責任者などはある程度知識があるものですが、雇っている人間が当事者だとなると、とにかく警戒してしまって逆に悪循環を招きます	発達	当事者の一般就労に関する考察
46		職場の物理的環境	障害者	職場の物理的環境の影響	・外での仕事は暑かったり寒かったりするが、へっちゃら ・職場の暑さに耐えるのが大変 ・製糸の仕事はにおいがきつかった ・夏は暑いので水分を摂りながら仕事をする ・アレルギーで退職した	・外での清掃仕事は暑かったり、寒かったりしますが、へっちゃらです	知的	先輩からの応援メッセージ
						・これから暑さに耐えるのがたいへん	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・製糸会社で繭から糸をつくる仕事は、においがきつかった	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・夏は暑いので、水分を摂りながら頑張っている	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・人間関係とアレルギーで退職した	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
47		仕事の調整	障害者	障害に合わせた仕事の調整	・両手を使わないとできない仕事は、周りのスタッフに助けてもらう ・体調が悪くなりそうな時は仕事量や休暇を調整する ・体調が悪い時は同僚が仕事を引き受けて、帰れる	・もちろんできないこともあった。注射や採血など、両手を使わなければならない細かい仕事、園生を抱きかかえたりする力仕事など。これらに関しては「すみません。私にはできないのでお願いします」とまわりのスタッフに助けてもらうことも多かった。スタッフも快く引き受けてくれていた	肢体	生ビールで乾杯
						・上司は僕の病気のことをよく理解してくれ、体調が悪くなりそうな時にはあらかじめ報告し、仕事を減らしてもらったり、1日程度休んだりしています	精神	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW
						・もしも「できなかったら、そのままで後は、引き継ぐから大丈夫！」と言ってくれる同僚がいるんです。だから、つらいときには無理せずに、その方にお願いし、帰らせてもらうようにしています	精神	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW
48		同僚の理解	障害者	同僚が障害に理解がある	・ペアを組む教員は負担が増えるが、申し出る教員がいる ・職場の同僚が休職した自分のことを覚えている ・同僚の、同じように働けないのに、給料は看護師としてもらっている、という声を耳にする ・一緒に働く人は良い人ばかりで、いつも気にかけてくれる ・仕事で困ると職場の友達のアドバイスがあり助かる ・職場は親切で楽しい ・職場に障害について理解してくれる人もいるが、時間がかかるし、理解してくれと言えない ・会社のなかで寂しそうにしている障害者に、そっと話してくれる人が増えたらいい ・同僚のおかげで仕事がやりやすい	・目の見えないぼくはひとりで教えるのが困難なため、他の教員とペアを組む必要があります。でも他の教員は担任も持っており、ぼくと組むといっそう負担が増えることが予想されます。ぼくは自信を失いかけていました。ペアを組むことを申し出てくれた教員がいて、ぼくも養護学校でやっていけるのでは、と思った	視覚	全盲先生　泣いて笑っていっぱい生きる
						・復職にあたり病棟へ挨拶に行くと、三か月くらいしか働いていない私のことを覚えていてくれて、嬉しくて涙が出てきた。病棟で実際にどれだけの仕事ができるかわからないが、この病棟だったら大丈夫そうだと、気持ちが軽くなった	肢体	生ビールで乾杯
						・一度だけ「皆と同じように働けないのに、非常勤とはいえ給料は看護師としてもらっているんでしょう？」という声を人伝に耳にしたことがある。比較的信頼していた同僚の言葉だっただけに、ショックで涙が出てきた	肢体	生ビールで乾杯
						・いっしょに働く人はよい人ばかりで、いつも僕のことを気にかけてくれています	知的	先輩からの応援メッセージ
						・仕事をしてよかったことは、友達ができたこと。仕事で困ったことがあっても、その友達がいろいろとアドバイスしてくれてとても助かりました	知的	先輩からの応援メッセージ
						・次に大型スーパーの中になるファーストフード店で働きました。ここの職場は親切で楽しかった	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・これまで務めていた会社を辞めたいと思ったのは、どこでもやっぱり人間関係が一番の理由でした。先輩後輩の関係、障害について理解してくれる人もいますが、時間がかかるし、自分から「理解してください」とは言えません	知的	座談会　働く本人の本音トーク
						・私は、同じ会社にも、社会全体でも、障害のある人がもっと仕事をしやすい環境があればいいと思います。会社のなかで寂しそうにしている障害のある人がいたら、そっと話しかけてくれる人が増えたらうれしいと思います	知的	座談会　働く本人の本音トーク
						・しっかり者で親切な同僚がいるおかげで、仕事がやりやすい。わたしにとって最高のアシスタントだった	聴覚	耳の聞こえないお医者さん、今日も大忙し

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文　献
49	⑤働く価値や意味―賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	健常者と同じ仕事	障害者	目の見えない先生の特別な授業から、普通の先生の普通の授業を受けているのと同じになる	・職場で自然な空気を感じる	・いつしか、生徒たちにとっても、「目が見えない先生の特別な授業」から、「普通の先生の普通の授業」を受けているのと同じになったのか、ぼくも教室で自然な空気を感じるようになりました	視覚	全盲先生　泣いて笑っていっぱい生きる
50		仕事からの学び	障害者	福祉制度の遅れを痛感する	・困窮している人たちへの福祉制度の遅れを痛感させられた	・ぼくには想像できない、視覚以外の病気や障がい、家庭内の問題や経済的な困難を抱えている生徒もいました。視覚障がい者の就労の難しさも目の当たりにしました。そしてそもそも、本当に困窮している人たちへの福祉制度の遅れを痛感させられました	視覚	全盲先生　泣いて笑っていっぱい生きる
51		仕事からの学び	障害者	仕事を通じて色々な見方や考え方があることが分かる	・仕事を通じて色々な見方や考え方に出会う	・新しく訪ねるところの人が、全てそんなふうだということはない。だけど今はそんなことは、ほとんど気にならなくなった。自分の生活や仕事に対して、色々な見方や考えがあるんだ。そんなふうに感じながら気にしないでいる。あまり肩に力を入れないでいる	肢体	行商マンが行く
52		仕事による承認	障害者	仕事で役に立つ、助けになる	・会社の役に立っているんだよ、と言ってもらえた ・自分がいないと仕事が回らない ・会社の方から助かると言われる ・仕事を褒められる ・頑張りが理解されない ・パンが上手く焼ける ・患者を助ける ・園生と打ち解ける ・同僚との仕事が上手くいく ・商品が売れる ・仕事で人に貢献できる ・また来てと言われる ・チラシを受け取ってくれる	・僕にとって何より嬉しかったのは今富さん（雇用担当者）から「平君は、会社の役に立っているんだよ」と言ってもらえたことです	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
						・僕がいなくなってしまうと、今の仕事は絶対に回らなくなると思う	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・会社の方から「掃除をしてくれて助かる」と言われたのがすごくうれしくて、もっと頑張ろうって思いました	知的	先輩からの応援メッセージ
						・仕事がたのしいとき「仕事をやりとげたとき」「仕事をほめられたとき」	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・頑張っているがまわりの人に理解してもらえない	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・楽しかったこと。パンがうまく焼けた、間違いなく仕事ができた、「美味しかったよ」と言われた	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
						・私は患者の治療をして、上機嫌で家に帰った。すべての患者を今日のように助けることができたら、医師ほど楽しい職業はないだろう	聴覚	耳の聞こえないお医者さん、今日も大忙し
						・月日を重ね、関わっていくことでその園生について理解できるようになってくる。最初は人見知りをしていた園生とも徐々に打ち解け、信頼関係が築けるようになってくる。そうなると仕事も楽しくなってくる。これだからこの仕事は辞められない	肢体	生ビールで乾杯
						・出勤は会社の人たちと言葉を交わせる数少ない機会です。私を正社員として迎えてくださった社長さんは会う度に、私と母に「頑張ってくれているね。ありがとうね」と、ちょっと恐縮してしまうような言葉をかけてくださって、胸にじんときたものです	肢体	パソコンがかなえてくれた夢
						・営業所へ電話でやり方を伝えて、「ちゃんとできました！」という報告を聞いて電話を切った後、そのことを振り返ると、当たり前のように電話の受け答えをしてくれて、「自分も一緒に仕事をした」という実感が湧いていて、じわっと喜びがこみ上げてきます	肢体	パソコンがかなえてくれた夢
						・売れた時はやはり嬉しい気持ちになる。お得意さんがまた一つ増えた。また商売がやり易くなる。そんな思いにもなって順調にやれていることを、とにかく嬉しく感じる	肢体	行商マンが行く
						・今の職場に就職し、同僚の先輩やさまざまな人に仕事上や職場での生活面など、気をつかっていただく機会もあり、私もそのように気をつかっていただけるのであれば、仕事でさらに役に立っていきたいと思うようになりました。私は、人の役に立つことが本来好きな性格なので、仕事で人に貢献できるのは、私にとって大きな喜びにつながるものです	精神	IPSブックレット3　私のリカバリーストーリー
						・結果一日で配る分を半日で配って同量のチラシを午後から配ることになりました。帰りに「またうちに来てもらうから」と言ってもらえた時、本当に嬉しく、私にできる仕事もあったのだと、安堵の気持ちで一杯でした	精神	うつと労働
						・配布の仕事をしている間にいろいろな人に出会いました。いつもチラシを受け取ってくれる人、渡すと、その人は必ず受け取ってくれるのです。ただチラシを渡すだけとはいえ、何だか人の縁と暖かさを感じてしまいます	精神	うつと労働
53		仕事による承認	障害者	仕事をして感謝される	・利用者さんからありがとうと言われる ・会社の人にありがとうと言われる ・利用者からお礼を言われる ・お客さんから励ましの声をかけてもらえる	・この仕事は大変ですが、利用者さんに「ありがとう」といわれ、笑顔が見られたら、がんばってよかったとうれしくなります	知的	私たちのしごと
						・建設会社の中の人事部で働いています。いつも「ありがとう」と言われています。「ありがとう」と言われることが嬉しいです	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・嬉しいことは、「ありがとう」と言われた時、いないといけない存在と認められる	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
						・仕事しておばあちゃんからお礼を言われるのが嬉しい	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
						・社員さんからほめてもらえたり、お客さんから挨拶されたり、励ましの声をかけてもらえるとうれしいです	知的	先輩からの応援メッセージ

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文　献
54	⑤働く価値や意味―賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	仕事による承認	障害者	頑張りが認められる、期待される	・頑張れば周りの人も応援してくれる ・仕事量が多い ・自分がいないと職場が困る ・製品が売れない ・名指しで頼まれる ・施設利用していた時と今では、職員の対応が違い、社会人として認められている ・経理を担当する重要なポストについている ・仕事の責任は大きい	・私が頑張れば、周りの人も応援してくれることがよく分かりました。頑張りたいという気持ちにさせてくれる会社に入れてよかったです	知的	先輩からの応援メッセージ
						・仕事の量は多ければ、自分にとっては嬉しいです。少なくなると、使えない人だなと思われるので仕事が多ければ自信がついたり、責任が持てたりするから、だから仕事はいろいろ増えた方がよいです。だけど、仕事の量が増えすぎると疲れてしまいます	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・「子どもたちと遊ぶのが大好き」で、「私が行かないと、子どもたちが困る。他の先生たちが困る」と、休むことなく出勤する	知的	私たちのしごと
						・一般企業で造花をつくっている。売上が厳しい	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
						・衛生設備関係の会社に勤めて14年になります。仕事は台所、トイレなどの修理で、最近恵まれて来たと思うのは、お客さんが名指しで頼んでくれる事です	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・社会人として認められる。施設を利用していたときと今では、職員さんの対応も何だか少し違ってきたと思う	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・知的障害者が多く働く職場の中で、ただ1人の精神障害を持つ当事者として、全体の経理を担当する重要なポストについている	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
						・仕事は、やりがいがあっておもしろいが、責任が大きい	肢体	私たちのしごと
55		仕事の負荷	障害者	仕事が忙しい、重労働だ	・修羅場を経験する ・あまりに忙しい ・その日に急に仕事が増える ・いつも忙しい、重労働だ ・仕事がきつい	・修羅場というものも経験しました。四日連続で午前九時から午前三時までという残業が続きました。納期が迫るにつれて気持ちに焦りが出て、不随意運動が激しくなってキーボードが思うように打てなくなりました。もし途中でこけでもしたら、相手先にも多大な迷惑をかけることになるし、私の会社や私のプログラマーとしての信用をなくすと思って、それこそ必死になって仕事を続けました	肢体	パソコンがかなえてくれた夢
						・会社を辞めたのはあまりに忙しすぎたからですね。幅広い仕事ができたので、結果としてSEとしては短期間に相当力をつけたとは思いますけれど、この業界の常として仕事は本当にハードでした	肢体	ブレイブ・ワーカーズ
						・大きな会議があるときに、印刷がその日に急に出てきたりすることがあるので、そういうときは残業をしたりします。大きな会議があるときは、余裕をもって仕事をしたいです	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・転職したい理由「いつも忙しい」、仕事がつらいとき「働く時間がながい」「重労働だ（からだがきつい、つかれる）」、職場でこまるとき「仕事の時間が長い」	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・仕事がきつくて辞めようと思ったけど頑張る	精神	働きたい！！　だから支えてほしい
56		仕事への意欲	障害者	仕事を通じて他の人の役に立ちたい	・自分と同じ車いすの人のリハビリに取り組み恩返ししたい ・先輩から受け継いだ技を若い人に伝授していきたい	・この病院で働けるようになってうれしいです。私と同じ車いすの人も多いですから、心を開いてリハビリに取り組み、少しでも恩返しがしたい	肢体	私たちのしごと
						・先輩たちから受け継いだ技術を維持、発展させていかなければならない。責任は重い。これから後継者となる若い人たちに、順次伝授していきたい	肢体	私たちのしごと
57		仕事への意欲	障害者	自分のために頑張りたい	・一人暮らしのため頑張りたい	・いつか一人暮らしがしてみたいです。そのためにはお金が必要だから、仕事も頑張りたいです	知的	座談会　働く本人の本音トーク
58		職場の人間関係	障害者	職場の人間関係がいい	・チームの一員という実感が持てる ・会社の一員と実感できる ・人間関係に恵まれる ・仕事で友達ができた ・みんなと同じ仕事をするのは楽しい ・老人ホームの利用者さんと仲良くなる ・会社の人と仲良く話ができて、忘年会で騒げる ・会社で病気をわかってくれる人がいる ・会社の旅行や食事会で騒げるのが楽しい ・面倒見の良い同僚に支えられて仕事を続ける	・ふだんは一人自宅で仕事をしているのですが、他の人たちとコンピュータに向かって、自分もチームの一員として仕事をしているという実感が持てて、無性にうれしく思っていました	肢体	パソコンがかなえてくれた夢
						・私の所属する開発は入社以来ずっと二人で、私を会社に引っ張ってくださったOさんに始まり、今は四人目の人と組んで仕事をしています。そんな歴代の人たちは、ふだんは自宅で一人で仕事をしている私にとっては、一緒に仕事をしている「同僚、仲間」を感じることができるかけがえのない存在です。また時々行なわれる新年会や飲み会も同じように、「自分もこの会社の一員」ということを実感できる大切な時間です	肢体	パソコンがかなえてくれた夢
						・人間関係には恵まれていて、応援してくれる上司などもいました	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
						・仕事をしてよかったことは、友達ができたこと。仕事で困ったことがあっても、その友達がいろいろとアドバイスしてくれてとても助かりました	知的	先輩からの応援メッセージ
						・周りのみんなと同じように同じ仕事をすることは、とても楽しいですよ！	知的	先輩からの応援メッセージ
						・老人ホームの利用者さんと仲良くなれたこと	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・会社の人と楽しく仕事ができるところと、困ったときに相談にのってくれる人がたくさんいるのがよかった。会社の人みんなと仲良く話ができて、忘年会で騒ぐことができる	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・仕事は厳しいけど、休憩時間に仕事を教えてくれるし、お菓子をくれたりする。どこかに行ってきたときにお土産をあげると、お礼を言ってくれるし、陰でいろいろ言われて泣いたときに「会社は嫌なことばっかりでないよ、いいこともあるから」と言ってくれる。会社でも病気をわかってくれる人がいて、調子が悪いときに声をかけてくれる人がいていい	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・会社の行事で旅行や食事会のとき、みんなで飲んだり食べたりみんなで騒げるのが楽しい	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・以前勤めていた職場にはお母さんのような人がいた。面倒見がよくて、わからない仕事を教えてくれて、仕事を分担してくれて、心配してくれた。そのお母さんのような人が定年退職して、とてもさみしくなった。次の職場では、お父さんのような人が面倒を見てくれた。とても優しくて力になってくれた。仕事の心得を教えてくれた。その人も解雇されて、相談できる人がいなくなり会社を辞めた	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文　献
59	⑤働く価値や意味―賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	職場の人間関係	障害者	職場の対人関係の維持が大変である	・対人関係を保つことが難しい ・教えているのにいじめられていると言われる ・女性の会話についていけない ・人間関係で悩んでいる	・対人関係を保つことの難しさ、仕事が続かないことなどへのストレスから鬱の症状が続き、長く精神科を利用しています	精神	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW
						・教えているのにいじめていると言われる。会社の人に怒られるのでつらい。私ばっかりと思ってしまう。何かあったときには部長が解決してくれる	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・人間関係で悩んでいる。きつい人がいて、自分は仕事ができると思って自慢して勝手に仕事をしている。話をしてくれないし、別な人と話しているとにらんでいるので顔を見ないようにするし気にしないようにしている。陰で本人聞こえないように文句も言っている	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・転職したい理由「人間関係に問題」、仕事がたのしいとき「職場の人間関係がいいとき」、仕事がつらいとき「よくおこられる」「職場の人間関係がわるい」、職場でこまるとき「いじめ」	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・職場に女性が多い。女性の会話にはついていけない。仕事が終わったらすぐに帰るようにしている	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
60		職場の人間関係	障害者	職場の人に意地悪をされる	・社内の人間関係が問題で仕事をやめる ・陰口を言われる ・話し方が怒っているようで辞めようかと思う ・いじめは一番嫌だ ・離職理由のトップは人間関係 ・職場で無視される ・職場で同僚から意地悪をされる ・同僚から暴言、暴力を振るわれる ・障害を非開示で就職して、冷たく対応される ・職場で同僚から意地悪をされる ・職場の同僚から冷たくされる	・社内の人間関係が問題で、約1年半でやめました	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・不満は陰口、毎日言われるのがつらい	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・話し方が怒っているようで辞めようかと思った	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・マイナスなことはいじめですかね。その後、ストレスがたまって体に現れてしまったんですけど、それは一番嫌だったですね	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・ある支援センターが「働く知的障害者」を対象に実施したアンケート、過去に就労経験がある人に、離職理由が何であったのかという設問に「人間関係」と答えた割合がトップでした。（「人間関係がつらかった」	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・会社であいさつ運動をしているのに、あいさつをしない人がいる。顔もあわせない。会社でまわりのおばちゃんが自分を無視して、「おはようございます」を言わない。あいさつをしてもらえない。2回言ってもだめ。毎日毎日言ってもだめ	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・いじめをされて号泣した。自分は真剣なのにふざけてやってくる。すごく忙しいときに相手から近づいてくる。気にしないようにしているが、気になってパニックになる。それを見ているまわりに人も知らん顔をしている。上司から注意してもらっても、相手は言うことをきかない。自分が困っているときにゲラゲラ笑う。失礼だと思う。会社の消耗品（たわしとか）を使うと怒られる。上司に「注意してくれませんか？」と言ったがだめだった。ばかにする大人が多い。身体障害の人と違って、自分はパソコンができない。もっと知的障害者のことを分かって欲しい	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・「仕事がおそい」と言って、げんこつをされたり足をけられたりした。暴言を言われたらあ然として何も言えない状態になってしまうので困る。上司もイライラして障害者に当たってくる。言葉のいじめがある。まじめにやっているが、「まじめにやっていない。」と言って頭をこづかれる。上司に相談したがだめだった	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・会社には、自分が障害があることを知らせてなかった。なにかあれば、なんでも、自分のせいにされた。相談できる人がいた。母の友人だったが、その人がすごくいじめた。自分の母に「あの子は手がかかる」と言っているのを知って信じられなくなった	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・職場でかげぐちを言われた。「あの人と友だちになるな」といわれ、だんだんエスカレートしていって、とてもくるしくなった。職場の人間関係が悪く病気になり1ヶ月休んで復帰したら「まだいたの」って職員に言われて、また体調が悪くなった。職場で自分がやりやすいように道具をおくと、道具をずらしてくる。意見を言おうとすると気まずい空気になって言えない。「仕事が増えているのに、給料が変わらない」と上司に言ったら、「給料を下げてやるよ」と言われた	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・別の部署へ応援に行ったとき、分からないことを聞いても、冷たい態度で教えてくれません。相談しても解決できないこともあります。やめずにすんだのは、その部署へはいかなくてよいと言われたからです。配送の仕事をしているときに、運転手から早くやれといわれてケンカしたが、上司に話をして替えてもらいました。私はがまんしないで、上司とよく話しをしています	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
61		職務満足	障害者	今の仕事に満足している	・今の生活は満足。今の仕事をずっとしたい ・仕事の悩みは特になく、楽しく仕事をしている ・仕事で困っていることやイヤなことはない	・今の生活はすごく満足。今の職場で今の仕事を、ずっとしていきたい	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・清掃とバックヤードの仕事をしている。仕事の悩みは特にない。楽しく仕事をしている	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
						・一般でクリーニングの仕事をしている。仕事で困っていることやイヤなことはない。みんな一生懸命頑張っている	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
62		生活の充実	障害者	仕事をするおかげで生活が充実する	・仕事をしているおかげで生活が充実する ・仕事をすることで生活のリズムができる ・休日に、大好きな電車の旅ができる ・ボーナスでDVDつきのテレビを買った	・仕事をしているおかげで生活が充実し、よき友にも恵まれて幸福な日々を送っています。人と接することで病気もよくなるんですね	精神	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW
						・むしろ、仕事をすることで生活のリズムができ、精神的にも張りができます	精神	ユーザーが語る私と仕事 INTERVIEW
						・休日に、大好きな電車の旅ができるのも仕事を頑張っているからだと思います	知的	先輩からの応援メッセージ
						・夏のボーナスでDVDつきのテレビを、冬にはスーツを買った	知的	私たちのしごと
63		退職遺留	障害者	仕事を辞められない	・退職を申し出たがずるずると続けさせられる	・2月中旬に退職を申し出ました。そのときも塾の責任者からねちねちと「そんなすぐにやめられても代わりがいないから困る」と言われ、結局3月まではずるずると続けることになりました	発達	当事者の一般就労に関する考察

番号	分類	視点	立場	捉え方	取組、評価方法等	文献等からの抜粋（要約）	障害種	文　献
64	⑤働く価値や意味―賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	賃金	障害者	給料をもらうと嬉しい	・毎月安定した給料がもらえるのは魅力的 ・1か月の給料をもらうと、来月も頑張るのが楽しみになる ・1ヵ月働いて給料をもらったときは嬉しい ・給料日は嬉しい ・給料をもらうと嬉しいが、給料が安いと転職したくなる	・契約社員とはいえ、毎月安定した給料がもらえるのは自立生活を始めた僕にはやっぱり魅力的だった	肢体	ブレイブ・ワーカーズ
						・1ヵ月頑張ってお給料を貰うと来月も頑張るのが楽しみになる	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・仕事はたいへんだけど、1ヵ月働いて給料をもらったときは嬉しい	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・嬉しかったこと、給料日	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
						・転職したい理由「給料が安いから」仕事が楽しいとき「お給料をもらったとき」	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
65		賃金	障害者	給料額が減る	・仕事が減り、給料も減る	・うつに近い状態になると仕事が減らされました。それまで18万円ぐらい稼げていたのが15万円ぐらいになってしまうので、私もとてもあせってしまいました	発達	当事者の一般就労に関する考察
66		通勤	障害者	通勤しやすい	・家から通える職場がいい	・家から通いたい。家から通える所で働きたい	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
67		働きがい	障害者	働きがいがある	・子どもと付き合ううちに分かり合えて、仕事をしていて良かったと思う ・教師の喜びは、教えるばかりではなく、生徒たちから教わることにある ・働いているという実感は確かに持っている ・仕事は自分にとって自立しているという確かな証である ・邪魔だと怒鳴られたり、明らかに馬鹿にしたような目でこちらを見る人もいる ・アルバイトでとてもいい顔で家に帰ってくる。仕事の様子は、肯定的な答えをする	・自閉症の男の子と懸命に付き合っていくうちに、少しずつわかりあえるようになっていきました。そうこうするうちに、今度は彼がぼくを頼るようになってきたのです。この時、ぼくは教師という仕事をしていて良かったと心から思いました	視覚	全盲先生　泣いて笑っていっぱい生きる
						・教師の喜びは、教えるばかりではなく、生徒たちから教わることにあります。ぼくが姉妹に励まされたのは、たくましく生きる姿でした。深刻な病気を跳ね返すように明るく、二人の側にいるだけで、勇気と生きる力を与えられました	視覚	全盲先生　泣いて笑っていっぱい生きる
						・色々なことはあるけれど、働いているという実感は確かに持っている。そんな思いはこれからも感じていきたい	肢体	行商マンが行く
						・とにかく仕事は続けている。私にとって自立をしているという確かな証し。つまずきや間違いを繰り返しながらも、自分の歩き方をしている。生き方というものを築いている。だからどんなことがあっても、この仕事だけはやめたくはない	肢体	行商マンが行く
						・あまり嬉しくない例もあって、邪魔だと怒鳴られたり、明らかに馬鹿にしたような目でこちらを見る人もいる	精神	うつと労働
						・清掃車でアルバイトした際、「お仕事がんばりました！」と言って、とてもいい顔で家に帰ってきた。顔には達成感や充実感がみなぎっています。仕事の様子を聞くと、「楽しかったです」「親切です」「がんばりました」と肯定的な答えです	発達	自閉症の息子と共に3　お仕事がんばります
68		働きがい	障害者	社会の一員になる	・これで自分も社会の一員になれると本当にうれしかった ・ここで働くようになって、ようやく社会人になったというか、人並みになったような気がして、うれしい	・生活保護は受けたくなかったので、これで自分も社会の一員になれると本当にうれしかった。ここで頑張ろうと思い、平成16年2月から働いています	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
						・ここで働くようになって、ようやく社会人になったというか、人並みになったような気がして、うれしいですね	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
69		ハラスメント	障害者	セクハラをされる	・セクハラをされた人たちは言える人、言える場所がない ・職場に女性が少ない男性からからだをさわられた。変なことを言わされた。女性ロッカーに男性が見回りに来る	・会社でセクハラされた話がでてきた。本人たちもいえなかった。とくに女性の人の悩み。不満をいえる人、場所がなかった	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・職場に男性が多く、女性が少ないので困る。男性からからだをさわられた。変なことを言わされた。女性ロッカーに男性の主任が見回りに来る。なんで来たのかと不思議に思った	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
70		福利厚生	障害者	会社の福利厚生がある	・社員食堂がおいしい ・休憩室に麦茶やレモンティーがある	・私のところの社員食堂もおいしいですよ	知的	座談会　働く本人の本音トーク
						・休憩室で麦茶やレモンティーが会社にあるので飲みます	知的	座談会　働く本人の本音トーク
71		労働条件	障害者	非常勤の仕事で労働条件が厳しい	・非常勤の仕事で、給料が少なく、有給休暇が取れない	・学習塾の派遣講師で3年ぐらい職場に定着していて、月曜日から土曜日までびっしり授業をして、日曜日も月1ぐらいのペースで仕事をしていました。ただ、これは時間講師のため、生活費の維持が相当難しくなりました。有給休暇がとれないので、病気になっても休めないという状態も続きました	発達	当事者の一般就労に関する考察
72		経済的安定	障害者	定年後に共済年金により経済的に安定する	・共済年金があり定年退職後も経済的に安定している	・（定年退職して）勤続したので共済年金もあり経済的に安定している	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
73		健常者と同じ参加の場	障害者	会社の新年会や懇親会に参加する	・職場の新年会や懇親会に参加できてうれしい ・職場の飲み会や旅行が楽しみ	・仕事をしてよかったことは、職場の新年会や懇親会に参加できたこと。これまでそうした飲み会に行ったことがなかったので、とてもうれしかった	知的	先輩からの応援メッセージ
						・職場の飲み会や旅行が楽しみです	知的	先輩からの応援メッセージ
74		昇給	障害者	給料が上がる	・時給が年ごとに更新され上がるのが励み ・給料が上がると買いたいものが買える ・一人暮らしできるくらいの給料が欲しい ・給料がもっと上がるといい ・不景気で給料が上がらない。ボーナスも出ない ・給料が上がらない ・資格を取らないと給料が上がらない	・時給が一年ごとに更新され、もうすぐ905円に、1年後には920円になるのも励みです	精神	ユーザーが語る私と仕事INTERVIEW
						・給料が上がったこと。給料で生活費や自分の買いたいものが買える	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・一人暮らしできるくらいの給料が欲しい。10万～20万くらい	知的	働きたい！！　だから支えてほしい
						・施設周辺やトイレの清掃をしている。給料がもっと上がるといい	知的	全国手をつなぐ育成会連合会全国大会での発言
						・会社が不景気で給料は上がらないし、ボーナスも出ない。会社に対して社員で言ったがだめだった	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・障害者だから、給料が上がらない。仕事が増えているのに、給料が変わらない	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～
						・悩みは給料が上がらない事です。去年から人事評価シートを自己記入する方法になったので、自分で100点つけても変わらない。給料を上げてもらうためには、一級配管技能士・小型重機取扱い責任者などのような資格を取らなければなりません	知的	私たちの声で暮らしを変えよう～400人の本人の声から～

第３章

研究のまとめ・考察

第３章　研究のまとめ・考察

１　障害者雇用の質的要素の整理・分類結果のまとめ

⑴ 障害者雇用の質に影響する諸要素を見る視点

ア　専門家・企業・先行文献・障害当事者手記から抽出された障害者雇用の質に関する内容

今回の調査結果では、障害者雇用の質に関する専門的・客観的立場からの知見等を把握するため第１章第２項⑴のアで示した方法により、７名の学識を有する者及び実務経験者に対してヒアリングを実施するとともに、第１章第２項⑴のイで示した方法により、100 人未満規模企業３社、100～1,000 人未満規模企業３社、1,000 人以上規模企業３社９名の企業担当者にグループインタビューを実施した。また、障害当事者の立場からの知見等を把握するため先行文献及び障害当事者手記について、第１章第２項⑴のウで示した方法により検索を行った。

そして、専門家ヒアリング、企業のグループインタビュー、障害者の視点を得るための先行文献及び障害当事者手記の分析のすべてについて整理した結果、大きく分けたところ７分類、233 視点、392 の項目（捉え方）となった。

７分類した視点、項目を表３－１－１に示す。

表３－１－１　専門家・企業・先行文献・障害当事者手記から抽出された障害者雇用の質に関する内容

分　類	視点	項目
①　社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）	24	32
②　障害者雇用の位置づけと全社的な取組	50	70
③　障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	53	105
④　障害理解に基づくきめ細かな対応	50	87
⑤　働く価値や意味-賃金、自己実現（障害者から見た雇用の質）	22	55
⑥　障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）	18	36
⑦　その他	6	7
計	233	392

イ　専門家・企業・先行文献・障害当事者手記から抽出された障害者雇用の質に関する視点の概要

「①社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）」については、企業をはじめ障害者、家族、社会一般のあらゆる立場からの障害者のより良い働き方の環境づくりなどが該当するが、専門家・実務経験者からは CSR の観点、ESG 投資としての障害者雇用、ダイバーシティ経営の推進、障害者雇用による地域活性化などの視点が得られ、特に多く得られた視点は、ダイバーシティ経営の推進であった。企業の立場からは、社会貢献の実施、家族の希望への対応、実習の受け入れ、障害者の雇用管理方法への期待など、障害者

雇用を継続していくための環境づくりに関する視点が挙げられた。障害当事者の立場からは、障害者が働くことへの地域社会への理解を求める視点であった。

「② 障害者雇用の位置づけと全社的な取組」については、主に企業における望ましい取組という観点から、専門家・実務経験者からは、障害者雇用を経営戦略に位置付けて、障害のある人と障害のない人との公平さを目指すための環境づくりとして、労働条件、賃金制度、機会の均等、人事異動など各種制度を確立することなど幅広い視点が得られた。企業からも多くの視点が得られたが、特に、障害者のより良い雇用のためには、企業の理念の下に、管理職をはじめとした社員の障害理解の必要性や人事・給与の同一化など、経験に基づいた視点が得られた。障害当事者の立場からは、安全衛生面から職場環境の改善や公平な労働条件に対する視点が得られた。

「③ 障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）」については、障害者の育成を目指し、障害のある人が能力を発揮できるようにしていく取組として、専門家・実務経験者からは、キャリアビジョンの下に研修システムを充実したり、管理職への登用や適正な賃金の支給による戦力化などの視点が得られた。企業の立場からは、障害の特性に合わせた職務の提供に多くの意見があったが、そのための能力の見極めや適正な業績評価の必要性などに関する視点が多く得られた。障害当事者の立場からは、仕事により社会性の向上につながることや、会社に貢献したいなどの意見のほか、障害への配慮を求める視点も得られた。

「④ 障害理解に基づくきめ細かな対応」については、専門家・実務経験者からは、障害者の働きやすい環境づくりの取組として、仕事に対する意欲や態度を向上するための関わりや職務とのマッチングの定期的な点検、地域資源（外部機関）の活用などの視点が得られた。企業の立場からは、加齢・障害特性への配慮、労働条件の緩和など障害者一人一人の状態に合わせた対応や、必要に応じて外部の支援機関を利用した対応なども視点として得られた。障害当事者の立場からは、支援機関に対する就職当初の職場適応支援や仕事を理解するための支援、障害特性に理解ある社員を求めるなど人的サポートに関する視点が得られた。

「⑤ 働く価値や意味-賃金、自己実現（障害者から見た雇用の質）」については、専門家・実務経験者からは、ES（従業員満足度）、ワーク・ライフ・バランス、会社での居場所づくり、幸せの実現につながる雇用、自己実現、生活の充実など、障害のある方々が豊かな生活を送るために必要な視点が得られた。企業からは、仕事に対するやり甲斐やモチベーションの向上につながる取組について得られた。障害当事者の立場からは、働きがい、他者からの承認、自己実現、健常者と共に働く場、社会参加、仕事への意欲、賃金、経済的安定など、最も多くの視点が得られ、その多くが仕事を通して社会参加し、自己実現を求めるものであった。

「⑥ 障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）」については、障害者雇用を通じて得られる価値となるが、専門家・実務経験者からは、社員の意識向上、ダイバーシティ経営への効果、障害者雇用ノウハウの営業ツール化、障害者対応の新技術への応用など、障害者との関わりの中で得られる企業のメリットについての視点が得られた。企業の立場からは、社員の意識向上が最も多くあげられ、企業のイメージ向上や社員の育成に効果が得られるなどの視点も得られた。障害当事者の立場からの視点は、今回の整理においては見いだせなかった。

「⑦ その他」の分類項目では、専門家と企業の立場から得られたが、専門家からは、ピアレビューによる質的評価、障害者雇用率、職場定着、職場定着率が、企業の立場からは、職場定着、地域の障害者機関・施設との関係作り、社会的気運の醸成があげられた。

以下、分類毎に整理した視点概要表を表３－１－２に示す。

表３－１－２ 専門家・企業・先行文献・障害当事者手記から抽出された障害者雇用の質に関する視点概要表

分類	視点
① 社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）	CSR の観点、ESG 投資としての障害者雇用、ダイバーシティ経営の推進、障害者雇用による地域活性化、家族の希望への対応、実習の受け入れ、障害者の雇用管理方法への期待、社会･地域貢献、社会からの要請に基づく障害者雇用への取組、社会貢献活動、障害者雇用に関する表彰等、障害者の社会的な自立への支援、社会的責任の履行、社会の役に立つ、地域社会の理解など
② 障害者雇用の位置づけと全社的な取組	企業理念での位置づけ、共通の賃金制度、グループ全体での障害者雇用の推進、健常者との同一の労働条件、雇用推進の仕組み、雇用の目的の付与、コンプライアンス、支援の積極的な実施、資格制度の導入、障害者雇用知識の習得、障害者雇用の取組方針、親会社と連携した雇用促進、管理職の障害理解の促進、機会の均等化、終身雇用の実施、障害の有無に関係のない人事異動、障害者用の賃金制度の設定、職位に求められる人財像の明確化、人材育成の観点、正社員への登用、ダイバーシティに取り組む姿勢、同一労働同一賃金、労働環境の整備、企業トップの姿勢、経営課題としての障害者雇用、経営戦略としての取組、経営倫理の理解、健常者と同一の労働条件、差別のない雇用、社会からの排除の改善、障害者雇用を経営戦略に位置づける、戦略化策としての障害者雇用、組織変革としての障害者雇用など
③ 障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	障害特性に応じた職務、仕事からの学び、実習による適性の見極め、キャリアアップ、キャリアビジョン、個別の育成プログラム、個別の作業習得支援、コミュニケーションの強化、雇用障害者に合った職位制度の創設、雇用の安定性、作業指示の工夫、作業量の向上、支援器具、支援者のサポート、仕事の与え方、仕事の調整、仕事の能力向上、仕事のマッチング、仕事への意欲、障害者の長所、柔軟な働き方、障害に合った機器の改良、障害への配慮、昇進・昇格、職場の人間関係、職場の物理的環境、職場の理解、職務遂行上での指導の実施、職務の遂行、人材育成の姿勢、人事異動、成果の見える化、生産性向上、多能工化、適材適所、適正な業績評価、適性の見極め、適正評価、適切な雇用管理指導の実施、適切な人事評価の実施、手順の工夫等、特性に応じた育成プログラム、日報作成、能力に応じたスキルアップ、能力の活用、配属先での業務理解の促進、研修システムの充実、仕事の能力向上など
④ 障害理解に基づくきめ細かな対応	外部機関の活用、仕事の与え方、柔軟な働き方、働く意欲の維持向上、同じ職場の仲間、家族との連携による職業生活の維持、加齢に伴う対応への配慮、休職に関する配慮の実施、勤務時間の弾力化、合理的配慮、個別配慮、コミュニケーション、支援者のサポート、仕事の調整、仕事のマッチング、仕事の見える化による定着の促進、施設・設備の改善、障害者相互の支援の実施、指導役の対応、障害者同士でのカバー、障害知識を有する社員による雇用管理、障害特性に応じた配慮の実施、障害への配慮、上級職位への意識付け、職場の理解、生活面を含めた支援の実施、相互理解の促進、体制整備、賃金の公平性、定着課題へのきめ細かな対応、適正な支援、店舗巡回・面談の実施、配慮ニーズの把握、働きやすい環境、目標設定と結果に応じた賃金の設定、労働条件の緩和など

⑤ 働く価値や意味-賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	ES（従業員満足度）、同じ職場の仲間、健常者と同じ仕事、健常者と働く場、自己実現、仕事からの学び、仕事による承認、仕事の負荷、仕事への意欲、社会参加、職場の人間関係、職務の必要性の理解、職務満足、生活の充実、成果に伴うやりがいの発生、退職遺留、他者からの承認、賃金、通勤、働きがい、ハラスメント、福利厚生、モチベーションの向上、労働条件、ワーク・ライフ・バランス、会社での居場所づくり、経済的安定、健常者と同じ参加の場、幸せの実現につながる雇用、昇給、賃金が維持できる雇用、満足度
⑥ 障害者雇用の波及効果	企業イメージの向上、求人への応募の推進、業務改善の推進、顧客に対するイメージの向上、コミュニケーションへの配慮、雇用管理方法の習得、作業工程の改善、障害者雇用の価値、社員の意識向上、社員の指導方法の改善、社員の障害理解の難しさ、社員の生産性向上、社内のコミュニケーションの向上、相談時間の確保、ダイバーシティ経営への効果、雇用による社内への好影響、障害者雇用ノウハウの営業ツール化、障害者対応の新技術への応用
⑦ その他	社会的気運の醸成、職場定着、地域の障害者機関・施設との関係作り、ピアレビューによる質的評価、障害者雇用率、職場定着率

(2) 障害者雇用の質に関する視点の特徴

本研究では、障害者の手記を含む先行文献、専門家ヒアリング、企業からのグループインタビューにより障害者雇用の質的要素を抽出し整理を行ったが、それぞれの立場（障害者、企業、専門家）によって、雇用の質の捉え方には違いがあった。障害者（先行文献・障害当事者手記）、企業（グループインタビュー）、専門家(ヒアリング)から得られた視点の特徴について以下に述べる。

ア　先行文献及び障害当事者手記から得られた視点の特徴

先行文献では､障害当事者の立場から見た障害者雇用の質について記述されている先行文献を検索した結果ということもあり、障害当事者手記と同様に「⑤ 働く価値や意味-賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質)」が最も多く、仕事のやりがい、通勤課題への対応や福利厚生の充実などが視点として得られた。また、「③ 障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化)」、「④ 障害理解に基づくきめ細かな対応」が同数であり、仕事の成果が適正に評価され、仕事を通じた能力向上やキャリアアップが図れることなどが視点として得られた。

障害当事者の手記からは、「⑤働く価値や意味－賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質)」に関することが最も多く、障害者自身にとって、安定した賃金を得ることやそのことにより生活が豊かになったり、職場内での自己効力感が得られたり、社会の一員として認められ、働きがいのある仕事につながることなどが視点として得られた。

イ　企業グループインタビューから得られた視点の特徴

企業は、総じて、障害者を一人の労働者として位置づけて、既存業務をはじめ、障害者の能力を十分に発揮できるようにするために人的サポートや設備改善等を行いながら、健常者と同様に業務を担ってもらうことを意識して、障害者雇用に取り組んでいた。

障害者の雇用に当たっては、自社の業務を担う適切な人材を確保する観点から、職場実習等の機会を設定

するなどの取組や特別支援学校、病院、支援機関等との連携による取組も見られた。

採用後は、人材活用の観点から一人一人の能力を発揮できるように資格制度、人事評価、面接の機会を通じて障害のない社員と障害のある社員との平等・公平性に留意しつつ、雇用管理に努めていた。

特に、100 人未満規模の企業では、地域社会との密接な関わりの中で、雇用のみならず、就労体験の場としての協力や、障害者雇用の経験の取組について発信するなど、「① 社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等)」について、他の企業規模よりも多くの視点が得られた。そのほか、「③ 障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化)」を意識し、きめ細かな対応により、一人の労働力として活かすことに重点をおいた取組が行われおり、100～1,000 人未満規模の企業でも同様の傾向が見られ、特に障害者の能力発揮のための取組として、新しい仕事への挑戦や、作業の工夫等を通して障害のある人の仕事の幅を広げる取組がなされていた。1,000 人以上規模の企業では、コンプライアンスに係る取組や社会貢献の一環として「② 障害者雇用の位置づけと全社的な取組」において、特例子会社の設置やグループ会社を含めた全社的な障害者雇用の推進などの法定雇用率を意識した取組が行われていた。

障害者雇用の質的改善につながる取組について、現状においては、一般社員との格差是正や仕事への労働意欲を高めるための環境作りや賃金、昇格、昇給等を同一化することなど、各企業独自の取組として行われている状況であった。

ウ　専門家ヒアリングから得られた視点の特徴

専門家ヒアリングでは、ステークホルダーを意識した上での、企業、障害者双方にとってより良い環境を整備するための観点からの障害者雇用の質的改善に関係する視点について示唆を得た。

「② 障害者雇用の位置づけと全社的な取組」の観点から、経営トップが障害者雇用への取組姿勢を明確にすることや、経営戦略の一つとして障害者雇用を捉えて、企業全体のメリット（社会的評価・法令遵守等）も考慮しつつ、社員の育成につなげることの大切さなどが述べられた。また、質を高める制度については、資格制度や人事制度などの導入が挙げられるが、公正な評価を行う人事評価制度や人材の育成が重要であるとの意見も得られた。

障害者側の観点については、社員一人一人が満足できているかということが大切であり、会社のために役立っているという実感や存在感、仕事を通して自身の成長を感じることができること、職業生活の充実や賃金など、障害者自身に直結する内容の視点が示された。

(3) 障害者雇用の質に影響する諸要素を見るための視点（統合版）

障害者雇用の質に影響する諸要素を見るための視点一覧を表３－１－３に示す。

表3－1－3 障害者雇用の質に影響する諸要素を見るための視点一覧

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元 － 番号
1	①社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）	CSRの観点	企業	障害者雇用は経営そのものであり、CSRの観点がないと成り立たない	専門家ヒアリング － 1
2		社会的責任の履行	企業	社会的責任が障害者雇用に取り組む理由の一つ	企業ヒアリングCグループ － 1
			企業	障害者雇用は、社会的責任の一つで、優先課題にもなっている	企業ヒアリングCグループ － 2
3		社会･地域貢献	企業	当たり前のことをやっているだけだが、地域貢献企業に行政から認定される	企業ヒアリングAグループ － 7
4		社会からの要請に基づく障害者雇用への取組	支援機関･その他	精神科病院退院後の働き先として、支援機関から頼まれて、精神障害者雇用を始める	企業ヒアリングAグループ － 8
5		社会貢献活動	企業･支援機関･その他	精神障害者の長期就労について話してほしいという依頼が来る	企業ヒアリングAグループ － 9
			企業	障害者雇用関連の団体に所属して、ネットワークを築いて地域活動をする	企業ヒアリングAグループ － 10
6		社会貢献の実施	企業	地域他企業への障害者雇用の普及	企業ヒアリングBグループ － 2
7		社会の役に立つ	障害者	仕事をとおして社会の役に立つ	先行文献 － 1
8		障害者雇用による地域活性化	企業	障害者雇用が地域の仕事起こし･産業起こし（6次産業化）につながり、地域活性化されていく	専門家ヒアリング － 8
9		ESG投資としての障害者雇用	企業	ESG投資（Environment、Social、Governance）の拡大という観点から、障害者雇用に取り組むと投資家、顧客に支持される	専門家ヒアリング － 2
10		親の評価	障害者	勤務地が遠く、親の意向で転職する	当事者手記 － 1
11		家族の希望への対応	その他	残業をさせ、家族からクレームがくる	企業ヒアリングAグループ － 1
12		家族の好感度	企業	社内報による家族の好感度の向上	企業ヒアリングBグループ － 1
13		企業等への情報提供	企業	企業等へ障害者雇用について情報提供をする	企業ヒアリングAグループ － 2
14		障害者の社会的な自立への支援	企業	雇用を前提としないインターンシップの受入	企業ヒアリングBグループ － 3
15		実習の受け入れ	障害者･支援機関	支援機関利用者の企業実習を受け入れる	企業ヒアリングAグループ － 3
16		職場見学	障害者	卒業した学校の職場見学でも、自分が知らない先生や違う学校の人が来るのは嫌だ	当事者手記 － 2
17		地域社会の理解	障害者	地域社会に理解してもらいたい	当事者手記 － 3
18		社会の関心	その他	長期就労と戦力化が実現していることにより、いろいろなところから関心を持たれている	企業ヒアリングAグループ － 14

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
19	①社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）	地域での認知度の向上	企業	盆暮れに地域住民へ挨拶に行ったり、パート従業員を通じて障害者のことが伝わり、地域住民との関係が良好になる	企業ヒアリングAグループ－12
20		障害者雇用に関する表彰等	企業	知事からハートフル企業大賞をもらう	企業ヒアリングAグループ－11
21		ダイバーシティ経営の推進	企業	障害者雇用の場合は、経営的視点だけではうまくいかない。社会的責任を果たすこととの両立を考えるべきである	専門家ヒアリング－3
			企業	多様な人材が活躍できる環境をつくるためには、人事制度・人材登用、勤務環境・体制整備、社員の意識改革・能力開発が必要である	専門家ヒアリング－4
			企業	ダイバーシティに経営倫理の考え方を入れていく必要があるが、障害者がダイバーシティから外される理由もそこにある	専門家ヒアリング－5
			企業	ダイバーシティ・マネジメントは、多様性を持った全ての従業員の能力を最大限に活かす職場環境を作っていくものであるCSRだけでは企業が障害者雇用の質的改善につながらないので、ダイバーシティ・マネジメントが原動力として期待される	専門家ヒアリング－6
			企業	特例子会社では丁寧な人事が必要で、その実践はダイバーシティにおける先進的な人事育成モデルといえる	専門家ヒアリング－7
22		多様性の1つとしての障害者雇用	企業	障害者雇用をマイノリティの問題ではなく、人々の多様性の1つと捉える必要がある	専門家ヒアリング－9
23		障害者の雇用管理方法への期待	その他	精神障害者に仕事のノルマを課して、精神科医から怒られる	企業ヒアリングAグループ－4
			その他	企業は障害者に負荷をかけると、本人の関係者から言われる	企業ヒアリングAグループ－5
			支援機関・その他	仕事の成果量の掲示や障害開示を提案したら、本人の関係者から怒られた	企業ヒアリングAグループ－6
24		通勤を含めた支援の実施	その他	通勤するバスの中でうるさいとか、他の乗客に迷惑をかけるとかあり、クレームがくる	企業ヒアリングAグループ－13
25	②障害者雇用の位置づけと全社的な取組	安全衛生	障害者	仕事で怪我をする	当事者手記－4
26		環境整備	企業	長期雇用を前提とした職場環境作り	企業ヒアリングBグループ－4
			企業	会社全体の意識改革	企業ヒアリングBグループ－5
			企業	会社全体の意識改革	企業ヒアリングBグループ－6
27		労働環境の整備	企業	会社の中で障害者と健常者が一緒に働くことが理想で目指すべき姿である	企業ヒアリングCグループ－11

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
28	②障害者雇用の位置づけと全社的な取組	親会社と連携した雇用促進	企業	グループ全体の障害者雇用率は、2.2～2.3%であるが、今後、法定雇用率が0.1ポイント上がることにより60名の障害者採用が必要となるため、親会社と連携しながら対応していく方針	企業ヒアリングCグループ－12
29		グループ全体での障害者雇用の推進	企業	企業グループ全体で障害者雇用を進める方針をもって取り組む	企業ヒアリングCグループ－13
30		企業理念での位置づけ	企業	障害者雇用を通じて社会に貢献する	企業ヒアリングBグループ－8
			企業	障害者雇用と成長の両立が会社の方針	企業ヒアリングBグループ－9
			企業	労働力確保	企業ヒアリングBグループ－10
31		経営倫理の理解	企業	経営層の経営倫理の理解が不足している	専門家ヒアリング－15
32		コンプライアンス	企業	障害者雇用のきっかけは納付金制度	企業ヒアリングBグループ－14
33		企業トップの姿勢	企業	トップの経営陣が障害者雇用の姿勢を強力に打ち出し、質的な転換を図るべきである	専門家ヒアリング－10
34		経営層の理解	企業	大企業の場合、障害者雇用のノウハウが形成されていないことが多く、経営層との連携がうまくできていないところもある	専門家ヒアリング－14
35		取締役会の理解	企業	障害者雇用に関するCSR担当者や人事部の取組を取締役会が理解しない	専門家ヒアリング－18
36		上層部の障害者雇用の理解	企業	雇用の入り口段階で拒否してしまう経営者が多い	企業ヒアリングBグループ－22
			企業	経営トップの意志が大事	企業ヒアリングBグループ－23
			企業	大企業として他企業を牽引するためには、トップ・マネジメントの理解が必要で、人事担当者の働きかけも必要	企業ヒアリングCグループ－23
37		障害者雇用の位置づけ	企業	障害者に働く環境を提供する形で障害者雇用をスタートさせる	企業ヒアリングBグループ－16
			企業	障害者社員の存在は、業務運営の観点から、労働力として欠かせない	企業ヒアリングCグループ－3
			企業	店舗から労働力としての障害者受入れの要望が上がっている	企業ヒアリングCグループ－4
38		雇用の目的の付与	企業	労働力確保	企業ヒアリングBグループ－13
39		障害者雇用の取組方針	企業	障害者雇用の取組方針として、特例子会社ではなく、健常者と障害者が共に働くことを通じて、戦力にしていくことを選択	企業ヒアリングCグループ－5
			企業	「ダイバーシティ＆インテグレーション」という会社方針により、健常者と障害者が一緒に働く職場となる	企業ヒアリングCグループ－6

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
40	②障害者雇用の位置づけと全社的な取組	雇用推進の仕組み	企業	店舗の人件費を本社で負担することにより、障害者雇用を推進する	企業ヒアリングCグループ－15
41		経営課題としての障害者雇用	企業	障害者雇用は経営課題として経営者まで話が上がらない	専門家ヒアリング－11
42		経営戦略としての取組	企業	障害者雇用は法律遵守ではなく、経営戦略と人権の双方を考えるべきである	専門家ヒアリング－12
			企業	コンプライアンスを守るための障害者雇用と経営戦略化された障害者雇用がある	専門家ヒアリング－13
43		障害者雇用を経営戦略に位置づける	企業	障害者雇用を経営戦略に位置づける必要がある	専門家ヒアリング－19
44		戦略化策としての障害者雇用	企業	障害者雇用により、経済効果が出るとノウハウや志向性が形成され、戦略化の取組が進む	専門家ヒアリング－24
45		戦力化方策の展開	企業	障害者の戦力化方策では、訓練、仕事とのマッチング、労働生活の支援、相談員等の配置、消費生活の支援などがある	専門家ヒアリング－25
46		組織変革としての障害者雇用	企業	組織変革のためにやらねばならないことは、トップ経営陣の支援、多様性の再定義、コミュニケーション、ダイバーシティ・トレーニング、メンター制度、従業員参画、管理責任者の任命、アカウンタビリティ、ワーク・ライフ・バランス、地域社会貢献がある	専門家ヒアリング－26
47		障害者の雇用管理の一元化	企業	採用については、障害者の本社一括対応び障害特性、個別配慮対応の一元化による管理体制	企業ヒアリングCグループ－14
48		人事制度の導入	企業	障害者も本人が選択できる幅のある適切な人事制度が必要である	専門家ヒアリング－23
49		人事評価制度の確立	企業	障害者の雇用の質を高めるため、人事評価を行う、処遇や機会を均等にする、能力を発揮できる環境を整える、キャリア計画を提示する	専門家ヒアリング－20
			企業	雇用形態の見直し、給与制度の見直し、昇格制度の裏付けとして人事評価制度が必要	専門家ヒアリング－21
50		障害の有無に関係のない人事異動	企業	正社員になれば、障害の有無に関係なく異動があり、健常者と平等に扱う	企業ヒアリングCグループ－7
			企業	転居を伴わない「地域限定エリアでの人事異動制度」を導入	企業ヒアリングCグループ－8
51		正社員への登用	企業	3か月契約社員を経て、正社員へ登用する	企業ヒアリングCグループ－19
52		人事・給与の同一化	企業	中途障害の身体障害者については、正社員と同様の人事制度を適用している	企業ヒアリングCグループ－9
			企業	適正賃金を決定するために、評価制度により健常者と同程度で仕事の質・量の観点から評価を行い調整を図っている	企業ヒアリングCグループ－10
53		同一労働同一賃金	企業	障害の有無に関係なく、半年の有期契約でパート社員の給与テーブルで支給	企業ヒアリングCグループ－18
54		健常者と同じように働く	障害者	差別も特別扱いもない	当事者手記－5

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
55	②障害者雇用の位置づけと全社的な取組	健常者と同一の労働条件	企業・障害者	社内資格制度があり、年2回の人事評価で改善されれば上の資格に行ける	企業ヒアリングAグループ－16
56		終身雇用の実施	企業	長期雇用の方針	企業ヒアリングBグループ－18
57		共通の賃金制度	企業・障害者	パートの仕事は健常者と同じで、最低賃金を保障する	企業ヒアリングAグループ－15
			企業	健常者と同じ給与体系	企業ヒアリングBグループ－12
58		障害者用の賃金制度の設定	企業	特例子会社の運営は、給与を最低賃金にして、本体の給与と分けることで機能させている	企業ヒアリングCグループ－20
59		障害者雇用の前提となる気遣い文化	企業・障害者	気遣える文化がある会社は、就労困難者も働き続けられるが、社風が悪い会社は仕事ができず追い出される	企業ヒアリングAグループ－17
60		管理職の障害理解の促進	企業	店長の年1回の人事異動により障害者雇用経験者が増え、障害者雇用管理の経験値が上がる	企業ヒアリングCグループ－16
61		社員の障害理解	企業・その他	健常者の従業員は障害者と仕事をするのを良しとしない人がいるので、障害者を雇う理由を一生懸命説明して納得してもらう	企業ヒアリングAグループ－18
			企業・その他	障害者雇用を始めた時に、健常者と障害者のどっちを取るんだと言われる	企業ヒアリングAグループ－19
			企業・その他	普通の会社では、何故障害者雇用をするのかという話になり、社員に理解してもらうのに苦労する	企業ヒアリングAグループ－20
			企業	職場実習による社員の障害理解	企業ヒアリングBグループ－17
			企業	人事業務を適切に実施するために、障害に関する専門的知識・ノウハウを獲得している	企業ヒアリングCグループ－17
62		障害理解の促進	企業	一般社員の意識啓発	企業ヒアリングBグループ－19
			企業	健常者への意識啓発	企業ヒアリングBグループ－20
			企業	健常者への意識啓発	企業ヒアリングBグループ－21
63		差別のない雇用	企業	応募から、雇用継続までのあらゆるプロセスにおいて差別がないことが障害者にとって重要である	専門家ヒアリング－16
64		社会からの排除の改善	企業	障害者が健常者に合わせるのではなく、社会自体が障害者を排除する状況を変えるべきである	専門家ヒアリング－17
65		労働契約の改善	企業	障害者雇用でも有期雇用を無期化する、正社員化するなど、労働契約を改善することができることが大切である	専門家ヒアリング－28
66		ダイバーシティに取組む姿勢	企業	ダイバーシティ・マネジメントに取組むには前向きな精神が必要である	専門家ヒアリング－29
67		機会の均等化	企業	様々な参加する場への機会の提供	企業ヒアリングBグループ－7

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
68	②障害者雇用の位置づけと全社的な取組	職位に求められる人財像の明確化	障害者	社員にとって、職位ごとに求められる人財像を明確化することにより、どのような能力を身につければよいか明確となり、モチベーションにつながる	企業ヒアリングCグループ－22
69		資格制度の導入	企業	評価制度だけでは将来ビジョンが描けないので資格制度によりモチベーションアップやキャリアビジョンを描けるようにした	専門家ヒアリング－22
70		人材育成の観点	企業	障害者雇用を通じて、人材育成や顧客サービス等の改善につなげることができる	専門家ヒアリング－30
71		中小企業での実践方法	企業	中小企業では、シンプルに「人が一番大事」と考えて実践すべきである	専門家ヒアリング－27
72		休職に関する考え方	企業	長期雇用を前提とした視点で見るようにしている	企業ヒアリングBグループ－11
73		支援の積極的な実施	企業	一般社員が支援の手を差し延べる	企業ヒアリングBグループ－15
74		障害者雇用知識の習得	企業	他社の障害者雇用の取組事例を参考にしている	企業ヒアリングCグループ－21
75	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	解雇される	障害者	会社の都合で解雇される	当事者手記－6
			障害者	解雇される	先行文献－9
76		キャリアアップ	企業	雇用の質を高めるには、キャリアプランを描けることが重要で、キャリアアップへの道筋があるかは質的評価の指標になる	専門家ヒアリング－31
			企業	キャリアアップや処遇向上の可否は、障害者の満足度や就労継続意思決定の重要な要素になる	専門家ヒアリング－32
			障害者	昇進・昇格・キャリアの満足	先行文献－5
77		キャリアビジョン	企業	話し合い、動機付けをして、キャリアビジョンを作成する仕組みを社内で制度化する必要がある	専門家ヒアリング－33
78		仕事のマッチング	障害者	仕事がもの足りない	当事者手記－12
79		興味ある職務の従事	企業	適性に応じた仕事	企業ヒアリングBグループ－24
80		個性に応じた職務	企業	日々工夫することで、単純化した作業で最大限の成果を生み出せるようになる	企業ヒアリングAグループ－21
			企業	健常者のパートと同様の仕事が可能	企業ヒアリングBグループ－25
			企業	一定の作業のみ可能	企業ヒアリングBグループ－26
			企業	適性に応じた仕事	企業ヒアリングBグループ－27
81		作業指示の工夫	企業	一人ひとりの特性を踏まえた対応	企業ヒアリングBグループ－31

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
82	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	仕事の与え方	企業	軽度知的障害者は同じ仕事だと飽きる	企業ヒアリングAグループ－24
			企業	障害者がコンスタントに仕事をして、続けると更にスピードアップする	企業ヒアリングAグループ－25
			企業	仕事のノルマを毎日貼り出し、一日の終わりに上司に作業日報で報告する。終わらなければ健常者の社員が続きをやる	企業ヒアリングAグループ－26
			企業	障害者の仕事が遅くて製造ラインが滞ったら、健常者の社員が仕事を交代する	企業ヒアリングAグループ－27
83		個別の育成プログラム	企業	障害者の能力向上・育成	企業ヒアリングBグループ－28
			企業	目標達成のための業務設定	企業ヒアリングBグループ－29
84		個別の作業習得支援	企業	いったん学習した後に、やり方を間違うことなどがあるため、生産性コストの面から、時間的浪費や人的負担になる	企業ヒアリングCグループ－36
85		障害特性に応じた職務	企業	精神障害者が希望するマイペースにできる作業をさせているが、生産性は健常者の3分の1から6割程度である	企業ヒアリングAグループ－29
			企業	自動化と単純化により、障害者ができるような仕事内容に変える	企業ヒアリングAグループ－30
			企業	精神障害者は仕事を任せておける	企業ヒアリングAグループ－31
			企業	適性に応じた仕事	企業ヒアリングBグループ－34
			企業	障害者雇用のための職務の棚卸	企業ヒアリングBグループ－35
			企業	能力に応じた仕事	企業ヒアリングBグループ－36
			企業	能力に応じた仕事	企業ヒアリングBグループ－37
			企業	一人ひとりの能力に合わせた職務提供	企業ヒアリングBグループ－38
			企業	能力に応じた仕事	企業ヒアリングBグループ－39
			企業	特性に応じた配置	企業ヒアリングBグループ－40
			企業	適性に応じた仕事	企業ヒアリングBグループ－41
			企業	適性に応じた仕事	企業ヒアリングBグループ－42
			企業	戦力としての障害者	企業ヒアリングBグループ－43

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
86	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	障害者の長所	企業	戦力としての障害者	企業ヒアリングBグループ－33
87		自分に合う仕事	障害者	自分のやりたい仕事だ	当事者手記－25
			障害者	自分にとってやりやすい仕事だ	当事者手記－26
			障害者	仕事が自分に向いていない	当事者手記－27
			障害者	希望する仕事との合致	先行文献－4
88		自分の能力を仕事に活かす	障害者	自分の能力の活用	先行文献－8
89		能力に応じたスキルアップ	企業	能力に応じた目標設定	企業ヒアリングBグループ－50
90		能力の活用	障害者	自分の障害を仕事に活かす	当事者手記－21
91		適材適所	企業・その他	加齢で後輩よりも仕事が遅くなる場合があるが、全体を見れば仕事はできる	企業ヒアリングAグループ－36
92		適性の見極め	企業	得意・苦手・できないの3段階に評価して、できない作業ではなく得意な分野をやってもらい作業全体をカバーする	企業ヒアリングAグループ－39
93		適切な雇用管理指導の実施	企業	障害者の自己理解促進のためには、コミュニケーションが大切	企業ヒアリングCグループ－34
94		障害に合った機器の改良	障害者	危険作業が障害者にできるようお金をかけて機械に安全装置を付け、障害者のやる気が出る	企業ヒアリングAグループ－32
95		職務遂行上での指導の実施	企業	時間内に作業が終わらないとブザーが鳴る仕組みにして、早く仕事するよう指導する	企業ヒアリングAグループ－33
96		コミュニケーションの強化	企業	職場定着のための仕組み	企業ヒアリングBグループ－30
97		手順の工夫等	企業	障害者に戦力としてやってもらわないと仕事が回らない	企業ヒアリングAグループ－41
98		特性に応じた育成プログラム	企業	障害者の能力向上・育成	企業ヒアリングBグループ－48
99		人材育成の姿勢	企業	目標管理は、社員を育成する観点から実施する	企業ヒアリングCグループ－37
100		研修システムの充実	企業	新卒の障害者を多く雇用する企業ではシステマティックな研修制度が充実している	専門家ヒアリング－34
101		多能工化	企業	部署の誰かが休んでもカバーできるように、障害者を多能工化する	企業ヒアリングAグループ－34
			企業	仕事が早くできるよう指導して、余った時間に他の仕事ができるようにする	企業ヒアリングAグループ－35
			企業	キャリアアップ・育成	企業ヒアリングBグループ－45
			企業	スキルアップの視点からの職務転換	企業ヒアリングBグループ－46

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
102	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	人事異動	障害者	配置転換	先行文献－7
			障害者	人事異動する	当事者手記－19
103		配属先での業務理解の促進	企業	配属先の業務を習熟してもらう方針により、異動させる考えはない	企業ヒアリングCグループ－33
104		作業の理解度の向上	企業	仕事をしているうちに自分で判断できるようになる	企業ヒアリングBグループ－32
105		作業量の向上	企業	障害者にできる単純作業を車座でさせると、1年も続かない	企業ヒアリングAグループ－22
			企業	仕事ができる障害者と一緒に仕事をさせたり、支援機関に支援してもらい、新規採用者に早く作業に順応させる	企業ヒアリングAグループ－23
106		仕事からの学び	障害者	社会人としての基礎を教えてもらい、独立する上で役に立つ	当事者手記－7
			障害者	仕事を通じて色々と教わる	当事者手記－8
			障害者	社会人としての基礎的な姿勢を学ぶ	当事者手記－9
			障害者	自分にできそうな仕事がわかる	当事者手記－10
			障害者	人間関係を学んだり、社会性を身に付ける	当事者手記－11
107		仕事の能力向上	障害者	仕事の能力を高める	先行文献－6
			障害者	仕事の能力を高めたい	当事者手記－23
			障害者	仕事の能力が向上する	当事者手記－24
108		能力向上による業績への貢献	企業	簡単な仕事だけをやらせず、能力のある人間は伸ばして貢献させねばならない	専門家ヒアリング－40
109		職務の遂行	障害者	職務の遂行	先行文献－2
110		生産性向上	企業	能力向上	企業ヒアリングBグループ－44
			企業	生産性を上げる観点から、個別面談を通じてノルマを確認している	企業ヒアリングCグループ－29
			企業	一人一人の能力に合わせて、作業に要する目標時間を設定することをにより、生産性向上を図っている	企業ヒアリングCグループ－30
			企業	多くの障害者による単純作業であっても、戦力として生産性を上げる	企業ヒアリングCグループ－31
111		仕事への意欲	障害者	とにかく頑張りたい	当事者手記－13
			障害者	会社に貢献していきたい	当事者手記－14
			障害者	仕事なので一生懸命働く	当事者手記－15
			障害者	いい仕事ができるよう頑張りたい	当事者手記－16

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
112	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	戦力化の状況	企業	障害者の戦力化ができているかは質的評価の指標になる	専門家ヒアリング－38
113		実習による適性の見極め	企業	実習で評価して一定基準以上の者を採用する	企業ヒアリングAグループ－28
			企業	障害者の採用については、職場実習の中で適性を見極め、入社を決定	企業ヒアリングCグループ－24
			企業	職場実習や委託訓練を通じて適性を見極めた上で、採用を決定	企業ヒアリングCグループ－25
			企業	職場実習で仕事ができるかを評価して、配属先を決定する	企業ヒアリングCグループ－26
			企業	配属先の様々な仕事を体験させて、仕事のマッチングを図っている	企業ヒアリングCグループ－27
			企業	知的障害者の採用には、職場実習により適性を見極めている	企業ヒアリングCグループ－28
114		成果の見える化	企業・障害者	戦力化のために、仕事の成果を見える化して、成果を生む人の報酬額を公平に上げる	企業ヒアリングAグループ－42
115		日報作成	企業	日報による業務管理・体調管理	企業ヒアリングBグループ－49
116		適正な業績評価	企業	戦力化は当然の話で、配慮はするが特別扱いはしない	企業ヒアリングAグループ－37
			企業	発達障害の特性に応じた配慮はするが、仕事の要求水準は変えない	企業ヒアリングAグループ－38
			企業	健常者と同等の職業能力を要求	企業ヒアリングBグループ－47
			企業	戦力になってもらうことを目的に、目標管理を行っている	企業ヒアリングCグループ－35
117		適正評価	障害者	公正な評価と処遇	先行文献－10
			障害者	能力に見合う報酬	当事者手記－20
118		適正な賃金での戦力化	企業	新卒一般採用されたが、障害者枠とされたり、低い賃金のままで働かされているケースがある	専門家ヒアリング－39
119		適切な人事評価の実施	企業	最低賃金から始めて、スキルの高い人は給料が上がる	企業ヒアリングAグループ－40
			企業	過去の評価等も蓄積されている人事評価のためのデータシステムがある	企業ヒアリングCグループ－38
120		職域の拡大と職務の高度化	企業	スキルアップ（プロ化）、職務種類の拡大（多能工化）及び職位の昇格により、仕事の幅を広げる、高度化する必要がある	専門家ヒアリング－36
121		職域の拡大と能力開発	企業	決まった仕事以外の仕事も、分解すれば障害者が担えることが多い	専門家ヒアリング－37
122		昇進・昇格	障害者	正社員になる、役職につく	当事者手記－18

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
123	③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）	雇用障害者に合った職位制度の創設	障害者	職位制度の仕組みにより、社員にとって上を目指す目標になる	企業ヒアリングCグループ－32
124		障害者の管理職への登用	企業	障害者を雇用したら助成金を出すのではなく、「管理職に上げたら助成金を出す」等といった、雇用の質に見合った形にする必要がある	専門家ヒアリング－35
125		雇用の安定性	障害者	雇用の安定性	先行文献－3
126		就労継続	障害者	仕事が長続きしない	当事者手記－17
127		余暇活動	障害者	余暇活動で息抜きする	当事者手記－22
128	④障害理解に基づくきめ細かな対応	外部機関の活用	企業	関係機関・家庭との連携	企業ヒアリングBグループ－51
			企業	ジョブコーチの活用	企業ヒアリングBグループ－52
			企業	支援機関の活用	企業ヒアリングBグループ－53
			企業	支援機関の職場定着への活用	企業ヒアリングBグループ－54
			企業	支援機関の職場定着への活用	企業ヒアリングBグループ－55
			企業	支援機関を活用した雇入れ	企業ヒアリングBグループ－56
			企業	対応に苦慮した際には、「訪問型ジョブコーチ」による支援を活用	企業ヒアリングCグループ－39
			企業	生活面の支援については、企業と家族、支援機関において役割分担している	企業ヒアリングCグループ－40
			企業	企業の中で障害者が活躍できるできるようにするために、公的機関によるコンサルティングが必要	企業ヒアリングCグループ－41
129		支援者のサポート	障害者	支援機関の支援	先行文献－22
			障害者	外部の支援者の支援がある	当事者手記－29
			障害者	支援者の支援が欲しい	当事者手記－30
130		地域資源の活用状況	企業	地域の資源を活用しているかは質的評価の指標になる	専門家ヒアリング－48
131		就労支援機関等との連携	企業	退職対応のため就労支援や福祉機関等との地域連携は大切である	専門家ヒアリング－46
132		関係機関の支援者の関わりによる職務への習熟	企業	職務への習熟のためには、関係機関の支援者と障害者との信頼関係が必要である	専門家ヒアリング－42
133		家族との連携による職業生活の維持	企業	家庭との連携	企業ヒアリングBグループ－57

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
134	④障害理解に基づくきめ細かな対応	合理的配慮	企業	合理的配慮施行により、一定の条件のもとに自家用車通勤を許可した	企業ヒアリングCグループ－50
135		個別配慮	企業	一人で仕事をするのがいい人はうるさく構わないようフォローして、それが上手くいくと戦力化して長期就労できる	企業ヒアリングAグループ－45
136		適正な支援	企業	障害者差別解消	企業ヒアリングBグループ－64
			企業	合理的配慮の取組	企業ヒアリングBグループ－65
137		障害への配慮	障害者	コミュニケーション面の配慮	先行文献－15
			障害者	社内の支援	先行文献－16
			障害者	健康管理の支援	先行文献－17
			障害者	分かりやすい指示	先行文献－18
			障害者	店長や同僚に状況を説明してもらう	当事者手記－38
			障害者	行商中にひとりで用を足せない	当事者手記－39
138		配慮ニーズの把握	企業	法改正が行われた際に、法令遵守の観点から、合理的配慮指針に基づき、支障の有無について確認を行った	企業ヒアリングCグループ－48
139		障害特性に応じた配慮の実施	企業・障害者	作業スピードの速い知的障害者に煽られて精神障害者が辞めるため、ある程度お互いに慣れてから一緒に仕事をさせる	企業ヒアリングAグループ－49
140		加齢に伴う対応への配慮	その他	知的障害者が加齢により今までできていたことができなくなったことに健常者が気づかないと、何度も同じことを言わないといけなくなる	企業ヒアリングAグループ－43
141		休職に関する配慮の実施	企業・障害者	精神障害で入院後に、復職できることを保証する	企業ヒアリングAグループ－44
142		定着課題へのきめ細かな対応	企業	問題発生時の丁寧な対応	企業ヒアリングBグループ－63
143		店舗巡回・面談の実施	企業	人事部のスタッフが、1年間かけて店舗を巡回し、面談を実施	企業ヒアリングCグループ－44
144		勤務時間の弾力化	企業	上司が社員の状態に合わせて勤務時間を判断	企業ヒアリングCグループ－49
145		超短時間雇用の実施	企業	超短時間労働者が企業にいる、いないも観点の一つになる	専門家ヒアリング－49
146		柔軟な働き方	障害者	勤務時間・日数の調整	先行文献－11
			障害者	出勤と在宅勤務を柔軟に選べる	当事者手記－35
			障害者	勤務日が安定しない	当事者手記－36
			障害者	こまめな休憩時間がある	当事者手記－37

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
147	④障害理解に基づくきめ細かな対応	労働条件の緩和	企業	入院をはさみながら、1日4時間の勤務を15年間定年まで続ける	企業ヒアリングAグループ－55
148		仕事の与え方	障害者	作業指示者を選びたい	当事者手記－31
			障害者	手順書や、写真や絵の入った説明があり、分かりやすい	当事者手記－32
			障害者	仕事の指示内容が分かりづらい	当事者手記－33
149		仕事の調整	障害者	仕事内容の調整	先行文献－12
			障害者	障害に合わせた仕事の調整	当事者手記－47
150		仕事のマッチング	障害者	頭を使う仕事をしない	当事者手記－34
151		職務とのマッチングの定期的な点検	企業	雇用の質を高めるには業務とのマッチングの定期的な点検が必要である	専門家ヒアリング－47
152		指導役の対応	企業	適切な指導者	企業ヒアリングBグループ－59
153		障害知識を有する社員による雇用管理	企業	企業として、精神障害、発達障害については、精神保健福祉士の有資格社員等、障害特性に精通した社員の下に配置する	企業ヒアリングCグループ－45
154		支援器具	障害者	仕事のための補助器具	先行文献－13
155		施設・設備の改善	企業	身体障害者に対しては、合理的配慮規定が示される以前から、施設・設備面の配慮対応を実施している	企業ヒアリングCグループ－47
156		働きやすい環境	障害者	仕事に打ち込める環境がある	当事者手記－43
157		職場の物理的環境	障害者	職場の物理的環境	先行文献－14
			障害者	職場の物理的環境の影響	当事者手記－46
158		障害者相互の支援の実施	障害者	身体障害者の介助は精神・発達・健常者がやる	企業ヒアリングAグループ－47
			企業・障害者	障害者が障害者に仕事を教えるので、スムーズに入職する	企業ヒアリングAグループ－48
159		障害者同士でのカバー	企業	体調に波がある社員もいるため、チーム単位でノルマを設定	企業ヒアリングCグループ－51
160		同じ職場の仲間	障害者	知的障害者の雇用を拡大して働く仲間が増えてほしい	当事者手記－28
161		職場の人間関係	障害者	円滑な人間関係	先行文献－21
162		上級職位への意識付け	障害者	社員にとって、雇用職位制度による可視化がモチベーションにつながる	企業ヒアリングCグループ－53

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
163	④障害理解に基づくきめ細かな対応	上司の理解	障害者	自分に理解のある上司だ	当事者手記－44
			障害者	上司の理解がない	当事者手記－45
164		相互理解の促進	企業	障害者の性格・特性の理解促進	企業ヒアリングBグループ－60
165		同僚の理解	障害者	同僚が障害に理解がある	当事者手記－48
166		職場の理解	障害者	職場の障害への理解	先行文献－19
			障害者	個人として尊重される	先行文献－20
			障害者	職場の人に理解を得る	当事者手記－40
			障害者	職場の人の理解がない	当事者手記－41
			障害者	障害を理解してくれる人がいる	当事者手記－42
167		コミュニケーション	企業	障害者の対応を一元化	企業ヒアリングBグループ－58
168		生活面を含めた支援の実施	企業	企業として、仕事に支障をきたす場合は、生活面も支援している	企業ヒアリングCグループ－42
			企業	企業として、体調管理のために、睡眠時間、朝食の摂取など手書きで書いてもらっている	企業ヒアリングCグループ－43
169		支援・社内体制	企業	支援体制や社内体制がどうかは質的評価の指標になる	専門家ヒアリング－43
170		体制整備	企業	社内の情報共有・連携体制	企業ヒアリングBグループ－61
			企業	社内の情報共有・連携体制	企業ヒアリングBグループ－62
171		賃金の公平性	障害者	障害者雇用の現場では給料に不公平感がある	企業ヒアリングAグループ－50
			その他	後輩より給料が低いことについて、仕事の能力の評価結果など理由を説明する	企業ヒアリングAグループ－51
172		目標設定と結果に応じた賃金の設定	障害者	当事者と立てた目標ノルマを達成したら、できたことを認めて励ます	企業ヒアリングAグループ－54
173		仕事の見える化による定着の促進	企業・障害者	自分の仕事の成果が健常者より低いことを受け入れた障害者は定着する	企業ヒアリングAグループ－46
174		働く意欲の維持向上	その他	知的障害者が家族へ報告すると、励まされる	企業ヒアリングAグループ－52
			企業・障害者	褒められるとやる気が出る	企業ヒアリングAグループ－53
			企業	モチベーションの維持・向上	企業ヒアリングBグループ－66
			企業	モチベーションの維持・向上	企業ヒアリングBグループ－67
			企業	管理者の業務を任せることにより、モチベーションが上がり、職場定着に繋がる	企業ヒアリングCグループ－46
			障害者	目標を達成し上司が褒めることにより、本人としての喜びを味わえ、モチベーションにつながる	企業ヒアリングCグループ－52

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
175	④障害理解に基づくきめ細かな対応	意欲・態度に関する教育	企業	能力だけでなく、仕事をしていく意欲や、自分の能力を開発していく態度に関する教育が弱い	専門家ヒアリング－41
176		自己理解の促進	企業	障害者本人の自己理解を促すことは、特に発達障害者の場合に大切である	専門家ヒアリング－44
177		社内の評価者の育成	企業	障害者の教育以上に上に立つ評価者の育成が課題である	専門家ヒアリング－45
178	⑤働く価値や意味―賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	ES（従業員満足度）	障害者	従業員（障害者）のやりがいや満足度は当事者に聞かないとわからない	専門家ヒアリング－50
			障害者	障害者に対してもES（従業員満足度）の調査を実施すれば、社会貢献や障害者雇用は従業員の満足度を上げる要因になる	専門家ヒアリング－51
			障害者	ES（従業員満足度）が上がるとCS（顧客の満足度）も上がり、売り上げが上がるのでボーナスが上がり、更にESが上がるという好循環を作れる	専門家ヒアリング－52
179		満足度	障害者	満足度を把握するためには、どこからどう見て満足しているか、いくつかの次元を組み合わせて実態を把握する必要がある	専門家ヒアリング－60
180		職務満足	障害者	今の仕事に満足している	当事者手記－61
181		働きがい	障害者	仕事のやりがい	先行文献－23
			障害者	仕事の達成感	先行文献－24
			障害者	働きがいがある	当事者手記－67
			障害者	社会の一員になる	当事者手記－68
182		成果に伴うやりがいの発生	障害者	仕事の能力が低くても、成長を上司と本人が喜ぶことで、働きがいが生じる	企業ヒアリングAグループ－57
183		仕事による承認	障害者	仕事で役に立つ、助けになる	当事者手記－52
			障害者	仕事をして感謝される	当事者手記－53
			障害者	頑張りが認められる、期待される	当事者手記－54
184		他者からの承認	障害者	他者から認められる	先行文献－25
			障害者	会社の知名度がある	先行文献－26
185		会社での居場所づくり	障害者	人の役に立ち、必要とされているのが居場所で、これがあると満足して仕事ができ、定着する	専門家ヒアリング－54
186		職務の必要性の理解	企業	障害者が、健常者と同じ仕事をしていると自覚すると、仕事を続ける	企業ヒアリングAグループ－56

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
187	⑤働く価値や意味―賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	幸せの実現につながる雇用	障害者	障害者の幸せの実現につながる雇用は、職業生活を中核として、家庭生活や地域生活の実現を図り、働いているからこそできるという実感を提供するものである	専門家ヒアリング－55
188		自己実現	障害者	自己実現の場になる	先行文献－27
			障害者	自己実現には、①社会的役割（存在感が得られる）と②キャリアプランニング的な要素が考えられる	専門家ヒアリング－56
			障害者	「自分も働ける」という実感が得られ、所得ややりがいを得られる。自分の成長につながる。仕事の幅が広がる、人間関係が広がる、社会との関わりも広り、世界が広がる	専門家ヒアリング－57
189		社会参加	障害者	社会参加する	先行文献－36
190		仕事への意欲	障害者	仕事を通じて他の人の役に立ちたい	当事者手記－56
			障害者	自分のために頑張りたい	当事者手記－57
191		モチベーションの向上	障害者	社員にとって、次の勤続表彰されることを期待するきっかけとなり、就労継続のモチベーションにもつながる	企業ヒアリングCグループ－54
192		健常者と同じ仕事	障害者	目の見えない先生の特別な授業から、普通の先生の普通の授業を受けているのと同じになる	当事者手記－49
193		健常者と働く場	障害者	健常者と共に働く場	先行文献－35
194		健常者と同じ参加の場	障害者	会社の新年会や懇親会に参加する	当事者手記－73
195		同じ職場の仲間	障害者	他の障害のある従業員の存在	先行文献－34
196		職場の人間関係	障害者	職場の人間関係がいい	当事者手記－58
			障害者	職場の対人関係の維持が大変である	当事者手記－59
			障害者	職場の人に意地悪をされる	当事者手記－60
197		仕事からの学び	障害者	働くことによる学び	先行文献－32
			障害者	福祉制度の遅れを痛感する	当事者手記－50
			障害者	仕事を通じて色々な見方や考え方があることが分かる	当事者手記－51
198		仕事の負荷	障害者	仕事の負荷が大きい	先行文献－30
			障害者	精神的なストレス	先行文献－28
			障害者	仕事が忙しい、重労働だ	当事者手記－55

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
199	⑤働く価値や意味―賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）	労働条件	障害者	非常勤の仕事で労働条件が厳しい	当事者手記－71
200		ハラスメント	障害者	セクハラをされる	当事者手記－69
201		退職遺留	障害者	仕事を辞められない	当事者手記－63
202		通勤	障害者	通勤がしやすい	先行文献－31
			障害者	通勤しやすい	当事者手記－66
203		福利厚生	障害者	会社の福利厚生	先行文献－33
			障害者	会社の福利厚生がある	当事者手記－70
204		賃金	障害者	充分な給与	先行文献－29
			障害者	給料をもらうと嬉しい	当事者手記－64
			障害者	給料額が減る	当事者手記－65
205		昇給	障害者	給料が上がる	当事者手記－74
206		賃金が維持できる雇用	障害者	賃金を確保できる雇用になっている必要がある	専門家ヒアリング－59
207		経済的安定	障害者	定年後に共済年金により経済的に安定する	当事者手記－72
208		生活の充実	障害者	仕事により生活が充実する	先行文献－37
			障害者	仕事をするおかげで生活が充実する	当事者手記－62
			障害者	障害者が社会の一員として、地域生活・家庭生活を充実させられるかは雇用の質を測るための尺度の1つである	専門家ヒアリング－58
209		ワーク・ライフ・バランス	障害者	ワーク・ライフ・バランスは障害者にとっても大切なもの ワークライフバランスの議論と障害者雇用問題は関連を持たせる必要がある	専門家ヒアリング－53
210	⑥障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）	企業イメージの向上	企業	障害者雇用がきっかけで経営者協会に入りイメージが上がった	企業ヒアリングBグループ－68
			企業	イメージの向上	企業ヒアリングBグループ－69
			企業	イメージの向上	企業ヒアリングBグループ－70
211		顧客に対するイメージの向上	企業	イメージの向上	企業ヒアリングBグループ－72

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
212	⑥障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）	障害者対応の新技術への応用	企業	自動運転補助装置、AIによる音声認識による他言語翻訳などは健常者にも便利で新しい価値創造に繋がる	専門家ヒアリング － 66
213		求人への応募の推進	企業	家庭・学校との連携が取れている	企業ヒアリングBグループ － 71
214		障害者雇用ノウハウの営業ツール化	企業	営業先で障害者もすごい戦力になっているというアドバイスができ、商談が進んでいく	専門家ヒアリング － 65
215		ダイバーシティ経営への効果	企業	障害者雇用は、汎用性が高く、雇用する様々な労働者への準用もできる	専門家ヒアリング － 62
			企業	障害者が働きやすい職場は健常者にとっても働きやすく、生産性の向上や会社の求心力の向上に繋がる	専門家ヒアリング － 63
216		雇用による社内への好影響	企業	障害者雇用のためにワークシェアリングを行うと、ホワイトカラーの生産性の向上、機械化できない仕事を担う労働者の確保、一般従業員の働き方の是正、新卒採用や応募への好影響に繋がる	専門家ヒアリング － 64
217		社員の意識向上	企業	企業が社会貢献活動に積極的に取り組んでいることを社員にアピールすることで、会社の求心力や生産性の向上が図られる	専門家ヒアリング － 61
			企業	健常者にも自分の役割と責任を自覚してもらう	企業ヒアリングAグループ － 61
			企業	障害者が入ってきて気遣い文化が生まれる	企業ヒアリングAグループ － 62
			企業	障害者雇用をすると、健常者従業員の障害への理解が進み、一生懸命フォローアップするようになる	企業ヒアリングAグループ － 63
			企業	仕事のミスを障害を理由にする健常者がいて、納得させるまで時間がかかる	企業ヒアリングAグループ － 64
			その他	障害者が自分のノルマを手帳に写すのを見て、健常者もするようになった。これは仕事をチェックする上で大切なこと	企業ヒアリングAグループ － 65
			企業・障害者	仕事に人を合わせることから、工夫して人に仕事を合わせることに気付く	企業ヒアリングAグループ － 66
			企業・障害者・その他	精神障害者の雇用により経営方法を改め、働きがいが見えるようになる	企業ヒアリングAグループ － 67
			企業	波及効果	企業ヒアリングBグループ － 73
			企業	健常者への波及効果	企業ヒアリングBグループ － 74
			企業	自社の取組みに対する社員の認識を図るために、社外からの表彰アピールにより社員へ意識啓発する	企業ヒアリングCグループ － 55
			企業	特例子会社に異動することにより、障害者を理解する機会になる	企業ヒアリングCグループ － 56
			企業	企業による特例子会社等での健常者と障害者が一緒に働く環境作りは、障害者への理解を深めることになり、社会貢献につながる	企業ヒアリングCグループ － 57
			企業	特例子会社での勤務を通じて、障害のない社員とほぼ同じことをできるということを知る機会になった	企業ヒアリングCグループ － 58

番号	分類	視点	立場	捉え方	結果参照元－番号
218	⑥障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）	社員の障害理解の難しさ	企業・その他	知的障害者と仕事をする健常者は対応でストレスがたまり就労継続しない	企業ヒアリングAグループ－68
219		作業工程の改善	企業・障害者・その他	誰でもする不良を精神障害者が出したので、それをきっかけに全ての作業を改善する	企業ヒアリングAグループ－60
220		業務改善の推進	企業	障害者雇用をすると日々の工夫が生まれて、作業の価値が上がり、働ける人が増える	企業ヒアリングAグループ－58
221		社員の生産性向上	企業	障害者の働きぶりが健常者への刺激になる	企業ヒアリングBグループ－77
			企業	一般社員向けの仕事にも工夫ができる	企業ヒアリングBグループ－78
222		社員の指導方法の改善	企業	仕事面での波及効果	企業ヒアリングBグループ－75
			企業	仕事面での波及効果	企業ヒアリングBグループ－76
223		雇用管理方法の習得	企業	障害者雇用から、プロセス分解や得意な仕事をやってもらうことを学ぶ	企業ヒアリングAグループ－59
224		コミュニケーションへの配慮	企業	人的支援による合理的配慮は、時間的ロスが発生し、生産性が低下する	企業ヒアリングCグループ－60
225		社内のコミュニケーションの向上	企業	障害者への教え方を考えることで社内のコミュニケーションが活発になる	企業ヒアリングBグループ－79
226		相談時間の確保	障害者	障害者は仕事のことを聞く相手を決めていて、納得いくまで聞く	企業ヒアリングAグループ－69
227		障害者雇用の価値	企業	企業の障害者雇用の取り組みに対して、社員から好意的な評価を得た	企業ヒアリングCグループ－59
228	⑦その他	職場定着	企業	長期定着を目指して、店舗巡回や面談を実施	企業ヒアリングCグループ－61
			企業	障害者が職場定着している企業では、障害者がやりがいや安心を得られているから就労継続している	専門家ヒアリング－69
229		障害者雇用率	企業	障害者雇用率が高い企業では障害者が力を発揮できる環境が整っており、やりがいをもっている可能性が高い	専門家ヒアリング－68
230		職場定着率	企業	職場定着率は障害者の雇用の質を測るための尺度の一つ	専門家ヒアリング－70
231		社会的気運の醸成	企業	障害者を活用していく段階へと企業が取り組むためには、社会的気運が必要	企業ヒアリングCグループ－63
232		地域の障害者機関・施設との関係作り	企業	地域の障害者支援機関等との連携により、より良い人材を確保	企業ヒアリングCグループ－62
233		ピアレビューによる質的評価	企業	双方の評価を擦り合わせる必要があるため、雇用関係の質的な評価は難しいが、(立場や職種が同じような者による)ピアレビューは有効である	専門家ヒアリング－67

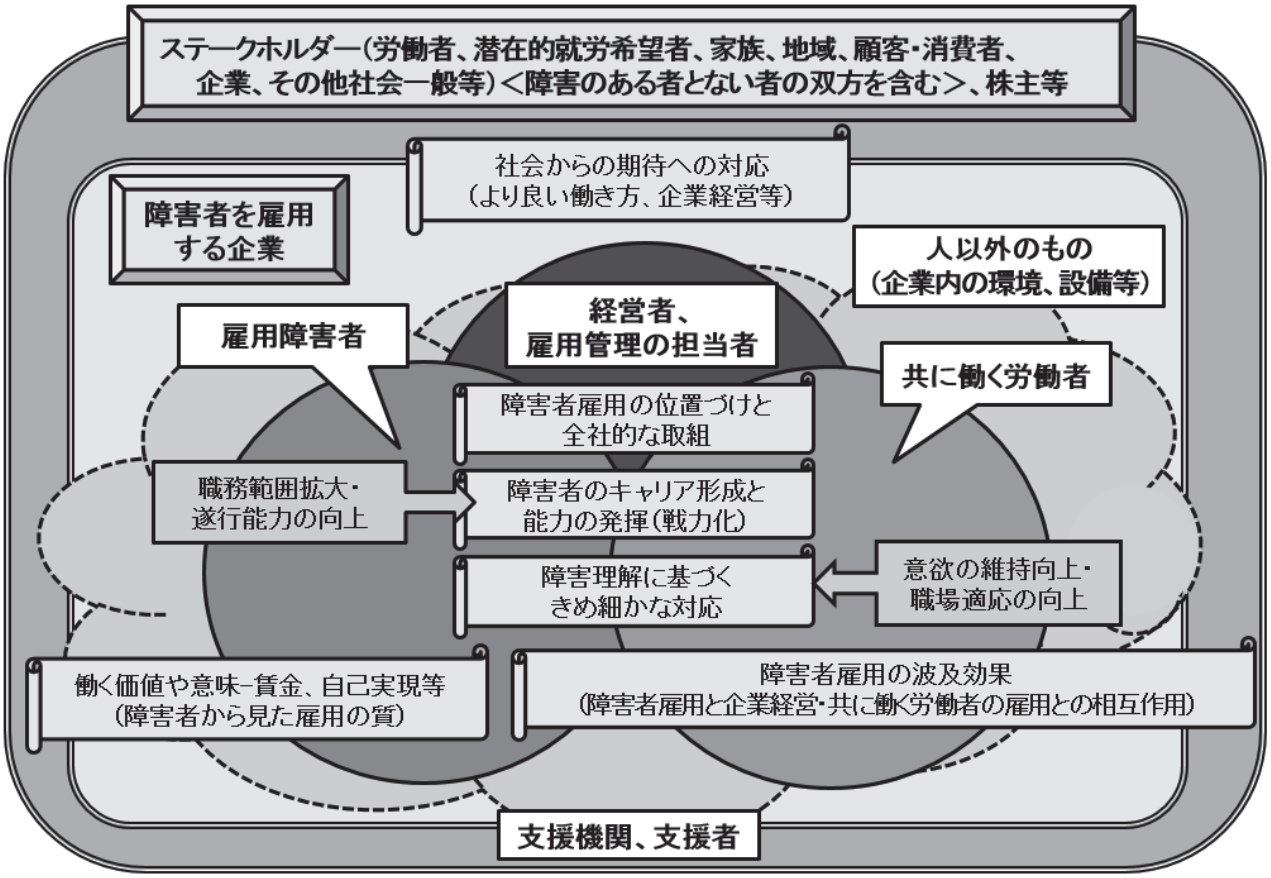
(4) 障害者雇用の質に影響する諸要素を見る視点の構造

質的な要素を整理・分類する過程の中で、見えてきたものは主に「誰から見たものか」という立場であった。これらは、経営者・雇用管理担当者等の雇用者側、雇用される障害者側、共に働く労働者側という社内のものに加えて、障害者の入職や雇用関係の維持を支援する就労関係の支援機関、さらには、消費者・顧客、株主といったステークホルダーとしての立場であり、企業の社会的な関わりの中で生じるものであった。

これらの立場から質的要素を、①社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）、②障害者雇用の位置付けと全社的な取組、③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）、④障害理解に基づくきめ細かな対応、⑤働く価値や意味･賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）、⑥障害者雇用の波及効果（障害者雇用と企業経営・共に働く労働者の雇用との相互作用）の６分類とその他の計７つに分類した。

企業（経営者を含む。）は、企業内のステークホルダーである雇用障害者、雇用管理の担当者、共に働く労働者、企業の外部のステークホルダーである労働者（例えば、転職希望者、求職中の失業者等を含む。）、潜在的就労希望者（例えば、障害者を含む。）、家族、地域、顧客・消費者、企業（例えば、取引先を含む。）、その社会一般のあらゆるステークホルダー（広い意味でのステークホルダーである株主を含む。）と相互に影響を及ぼしあいながら、企業経営と障害者雇用を成り立たせていかなければならないことがわかった。これらの状況を図示すると図３－１－４のようになる。

図３-１-４　障害者雇用の質に影響する諸要素を見る視点の構造



２　質を意識した障害者雇用の実状や考え方

ここまでは、専門家へのヒアリング及び企業へのグループインタビューを行い、障害者雇用に関わる専門家及び企業の方々（以下本項では「有識者」という。）から、「障害者雇用の質」をどのような視点から見ているかについて話を聞き、整理をしてきた。幅広い様々な視点を得る必要があったことから、「障害者雇用の質」について明確に定義しないで話をお伺いしたが、これを有識者の方々はどのような意味・内容と捉えただろうか。『広辞苑（第７版）』(2018）では「質」の意味を「内容、中身、価値」等としている。「質」をそのような意味と認識したとするならば、「障害者雇用の質」は「障害者雇用の内容、中身、価値」等のことを指すことになると考えられる。

本項においては、専門家ヒアリングと企業のヒアリングでいただいたお話の中から、有識者の方々が、障害者雇用の「質」のどのような「内容、中身、価値」等が重要であると認識し、さらに企業の方々においてはそういった認識のもとで実践をされてきたかについて大括りに整理を行う。

(1) CSR とダイバーシティ・マネジメント

ア　ダイバーシティ・マネジメント

専門家ヒアリングでは、障害者雇用におけるダイバーシティ・マネジメントとの関連性や重要性が数多く指摘された一方で、わが国におけるダイバーシティ・マネジメントの議論では、障害者についてはあまり多く取り上げられないことや戦力化に偏りがちであることも指摘(山田氏、影山氏、有村氏)された。その理由について、障害者との出会いの少なさが指摘(山田氏)された。先行するアメリカでのダイバーシティ・マネジメントの考え方は、人種、性、障害その他の多様な労働者の機会均等を基礎として発展してきた歴史がベースにあり、企業における事業の成功や利益だけを目指すものではないことが強調された。特に、ダイバーシティ・マネジメントの障害者雇用への適用については、多様な人材の能力を生かせる職場環境を培うことの必要性、障害学における社会モデルの考え方はダイバーシティの考え方に近いことなどが指摘(有村氏)された。一方、多くの課題のある障害者雇用は、ダイバーシティ経営にとっても汎用性が高く有益なものになるとの指摘(朝日氏)もあった。

アメリカのダイバーシティのアプローチは、規制や義務付けによる法的アプローチを経て現在の多様性を尊重するアプローチに進んできたと紹介(有村氏)されたが、日本の障害者雇用も、同様の進歩をみてとることができ、雇用率による法的アプローチを経て合理的配慮による多様性を尊重するアプローチに進んできていると考えられる。

イ　CSR

CSR(企業の社会的責任)については、法令遵守はもとより、社会への貢献が期待される企業の役割に応えていくことが求められている(影山氏、山田氏)ことが、明らかにされている。

専門家ヒアリングの中で、CSR について、Responsibility（責任）とは重要な役割のことであり、役割とは社会から寄せられている期待のことであり、CSR は経営的な意味と社会的な意義・期待を両立させるべきものであると考えられる(影山氏)ことが紹介された。また、今後の CSR について、経営戦略の中にビルトインされていることが大切である(山田氏)とされた。このように、CSR については、「企業メセナ」のような形で本業で得られた利益を社会に還元すること等と意識されていたこともあったが、現在では、企業のステークホルダーが期待する役割を果たすことが重視されるようになっている。

これを障害者雇用に当てはめて考えるならば、企業は、障害者雇用を通じて、障害者を含む労働者全般（これから労働者になることを希望する者を含む。）、その家族や障害者や企業の支援者・支援機関、消費者・取引先企業等の広範にわたるステークホルダーの期待に応えていくことが必要になる。障害者雇用促進法は、古くから法定雇用率により障害者雇用を義務付けその範囲を拡大してきたが、平成 28 年度からは差別禁止と合理的配慮の提供が義務付けられた。これらの新たな義務付けは、企業に対し、障害者雇用について、その量的な対応のみならず、その中身、内容や価値の改善を、法的アプローチを活用して求めるものとなっており、その本質は雇用の質の改善を求めるものであるとも言えよう。また、障害者差別解消法なども背景に、雇用以外の社会の様々な場面でも、障害者が参画し、生活することが当たり前のことへと近づきつつある。こうした社会的、制度的な変化を背景に、企業に対する障害者雇用の質の改善に対する期待は、一層高まりつつあると考えられる。

こうした期待への対応も取り込みながら経営の仕組みを構築する企業は、社会的な評価が高まる可能性が高いので、これらの企業では、雇用され、又は雇用を希望する障害者（環境条件が整えば就労を考えてみたいとする潜在的な希望を含む。）はもとより、障害のない労働者や就労希望者においても評価が高まると考えられる。また、広い意味でのステークホルダーであるシェアホルダー（株主）の関係では、専門家ヒアリングでは金融庁での検討を踏まえたコーポレートガバナンス・コード（東京証券取引所 2015）が紹介された（山田氏）。コーポレートガバナンス・コードの第２章の主題は、企業が株主以外の多様なステークホルダーとも適切な協働を図っていくべきことが企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応の重要な柱であるということである。また、具体的な項目では、社会的な責任の考え方を踏まえて様々なステークホルダーの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべき活動の基礎となる経営理念を策定すべきであるとされているほか、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在する多様性の確保をすべきである等とされている。このコーポレートガバナンス・コードは、直接には上場企業を対象とするものではあるが、多様なステークホルダーが複雑に関係し合っている社会・市場において、上場企業に限らず企業はこのような社会環境に対応するべく、障害者雇用についても理解を深めていくことが重要な課題になっていると考えられる。

こうしたことについて、例えば、企業のグループインタビューでは、募集に応募した人の志望動機で、障害者雇用に力を入れているからいい会社だと思ったという話を聞いたとのエピソードが紹介されている。専門家ヒアリングでは、最近の若者は、そういったことに敏感で、訪問した企業の CSR などに対する感度がどうであったかといった情報が、情報ネットを通じてすぐに共有されるといった実状が指摘された（眞保氏）。また、障害者が現場にいると健常者に良い影響を与え、生産性の改善や会社に対する求心力アップの効果がみられること、企業のような共同体には共通の基盤が必要で障害者を支援するという共通目的は共同性を高める効果があること、社会貢献活動や障害者雇用は CSR の実践部隊である従業員の満足度を上げ、従業員が CSR を理解し、満足度が高いとより良い CSR につながること等の考え方が述べられた（影山氏）。このように健常者である労働者にも障害者雇用が及ぼすポジティブな影響が示唆される。

(2) キャリア形成

キャリアの形成については、特に企業のグループインタビューでは、キャリアアップの問題として、各企業から多くの考え方や実践が示された。企業のグループインタビューは規模別３グループ（常用労働者数 100 人未満、100～1,000 人未満、1,000 人以上）延べ９社の障害者雇用に積極的に取り組む企業を対象に行ったもので、いずれの企業においても、仕事の範囲やできる業務を広げていく横の広がり、あるいは、部下をもち、マネジメントに携わり、指導にあたるといった縦の広がりのいずれか、又はその両方について、様々な実践

や取組があることが明らかにされた。また、専門家ヒアリングでは、身体障害者を例に挙げつつ、“minority track”（限定的な職務・配置、基幹職や基幹的業務を担う正社員への登用が見込まれない人事配置等）の存在への懸念が指摘（眞保氏）されている。総じて有識者においては、職務、業務、職位などの広がりの展望がない状況で、職業人生を通じて同じ職務を延々と続けていくことは、多くの場合いわゆるマンネリなどもあってモチベーションを維持することが難しいとの見方であり、障害者雇用においても、働きがいを持って仕事を続けることができるよう、何らかのキャリアアップを見通せるような雇用管理上の工夫や配慮が必要であると考えられる。

また、キャリア形成について、有識者は、障害者の働き方への価値観や加齢にともなう人生のステージの在り方についても課題としている。加齢については、企業のグループインタビューにおいて、経験の積み重ねとともにいろいろな仕事ができるようになったり、他の労働者とともに仕事を進めるに当たり様々な配慮ができるようになることについて言及され、ある企業では 70 歳まで働いてもらうことを前提として雇用管理をどうするか考えていくことが必要であるといった考え方も述べられた。一方では、加齢に伴う個々の作業の速度については個人差は大きいがかなりの低下がみられる場合もあり、障害者個々の状況によっては円滑に地域の福祉施設での就労といったものに関わっていけるように、企業、行政が対応していくことも重要であるとの指摘があった。また、専門家からは、キャリアには、１つの職場では太く短く稼ぐことがよいとか、逆に自分の居場所を長く持ち続けたいとか、週 20 時間を下回るような短時間労働がよいとか、多様なものがあることについての指摘(朝日氏)もあった。

このように、障害者雇用において、キャリア形成にキャリアップといった観点が欠かせないことは言うまでもないが、障害者個人の障害の状況、ライフステージ、生活観、価値観等を背景にして、ライフキャリアを含む個々のキャリア形成の在り方も尊重していくことも欠かせないものである。専門家においても、キャリアガイダンスの必要性（影山氏）が強調されるとともに、企業においても「キャリア形成」と明示的に意識しているかどうかはともかく、それに関する実践が行われている。また、個々が尊重されるキャリア形成への支援は、同時に、先に述べたダイバーシティ（経営）に通底するものがあり、障害者雇用の質を高めていく上で欠かせないものであると考えられる。

(3) 処遇と評価

障害者雇用における賃金を始めとする処遇については、企業のグループインタビューでは、障害者であるか、健常者であるかにかかわらず、同一の仕事には同じ処遇との考え方がベースになっていることが明確であった。また、これを障害者にも、健常者にも納得できるものにするための評価が必要であることや、能力の評価を中心に行うやり方や成果の評価を中心に行うやり方など、その方法は一律ではなく様々なやり方や工夫があることが明らかになった。その中で、障害者への配慮と評価の関係をどのように整理するかは、難しい課題であると言えよう。今回の企業のグループインタビューの対象企業においては、仕事の配慮はするが、評価は障害者を特別扱いせず同じ尺度で行うという考え方であった。そのベースとしては、同じ仕事には同じ処遇との考え方がありつつ、障害者に配慮を提供して戦力になってもらうことを考えた結果であると考えられるが、そのためには事前に障害者と健常者の双方に評価と処遇についての考え方の十分な理解を得ることが必要である。

また、評価については、専門家ヒアリングでは、労働者の能力や成果の評価だけでなく、ES（Employee Satisfaction、従業員満足度）が CS（Customer Satisfaction、顧客満足度）に影響を与え、さらに CS が業績を媒介に ES に影響を与え円環をなすとの考え方から、ES の重要性が指摘（磯邉氏、湯浅氏）されている。

(4) 障害者雇用に関する職場の理解

これまで見てきたように、企業においては、様々な配慮や工夫、障害のある労働者と障害のない労働者の双方の理解を得て、障害者を障害のない者と同じく戦力として位置付け、本業と一体となった様々な価値を生み出していくことができると考えられる。また、労働者(障害の有無を問わない)においても、働きがいをもって働き、自ら収入を得つつ、キャリアアップ、ライフ・キャリアの両面からキャリアを築いていくことで、職業を通じた様々な価値が得られるであろう。

しかし、企業において、障害者雇用を現実のものとして実践するに当たっては、先ほど処遇と評価でも触れたように、職場で働く他の労働者の理解を十分に得ることが必要であり、かつ、重要である。専門家ヒアリングでは、ダイバーシティ・マネジメントの考え方をもとに、障害者雇用に取り組むために、社員に対する教育研修やマネジメント層の意識改革等が必要であり、これらは現場レベルの問題として、トップからの支援が必要である(有村氏)と指摘されている。また、企業のグループインタビューでも、障害者を雇用しさえすれば社風が変わって他の社員にもそれが波及するという考え方はよくないのではないか、面倒見のよい上司を育てるなど社内の体制を作り直すことが障害者を戦力として育てるために必要である、障害者雇用を知らない社員のところで障害者を雇用しても力を発揮できないといった指摘がされている。

その一方で、専門家ヒアリングでは、企業にとってビジネスに役立つというロジックとして競争優位の考え方は有効(有村)であるとの指摘があった。企業のグループインタビューでは、様々な工夫が必要であったり、障害者に対する他の労働者の理解を得るのに大変な苦労が伴うこともあったことを振り返りつつも、障害者と一緒に仕事をしてこそ、障害者が一生懸命に取り組み、仕事ができ、戦力として成果が挙げられることについて理解が進むという実状があることも明らかになった。また、比較的小さな規模の企業や人手不足感の強い業種においては、人材を確保しようとする考え方から障害者雇用を始めたという事例もみられ、障害者が雇用されて定着することにより、なくてはならない存在となっていく様子も明らかになった。

これに関連して、専門家ヒアリングでは、職場も障害者をきちんと受け止められるだけの現場になっていかなければならない、逆に障害者の方がいると健常者の方に良い影響を与える(影山氏)との指摘があった。さらに、有識者の多くから、障害者が安全に能力を発揮できるようなハード面、ソフト面の職場環境の整備を図ることは、障害者以外の従業員にとっても働きやすい職場を作ることにつながっていくことが指摘されている。

こうしてみてくると、障害者雇用は、障害者雇用についての理解を伴う努力をしながら進めることにより、企業や労働者に多くの価値をもたらすものであり、逆にそうした理解は障害者雇用を行うことで得られたり一層深まったりするものであると言えよう。

(5) 企業と支援機関の役割

企業のグループインタビューでは、いずれの企業も、何らかの形で障害者の支援機関と関わっていた。その関わり方は、職場実習の受入れ、採用、どの職務を担ってもらえば良いかのマッチングの検討、円滑なコミュニケーションのための介入の依頼等多岐にわたっており、企業から障害特性に応じた障害者への支援等について支援機関の支援・協力を求める場合もあれば、支援機関から障害者の実習、採用等について協力を求める場合もみられた。

その中で、企業による生活面への支援への関わり方をみると、企業により幅があり、その多くを支援機関に協力してもらうとするものもあれば、企業自身も支援機関との連携の中で積極的に関わるとするスタイルのものもあった。しかし、いずれの企業、例えば生活面は支援機関にお任せしておりますというような企業

であっても、障害者の生活の状況は就労にも大きな影響を及ぼすという認識はあり、実際には支援機関との連携を図りながらの配慮を欠かせないものとして取り組んでいる。知的障害者などを例に、プライベートなことなどが就労に影響を及ぼしており、企業の担当者が障害者に話を聞いたりして行う支援には限界がある場合でも、支援機関に入ってもらって本人から話を聞いてもらうことで、企業にはわからなかった障害者の個々の生活上の問題の理由が明らかとなり、解決に結びついたといった事例を聞くことができた。全体としては、支援のすべてを企業だけで担うことは難しく、支援機関との連携・協力が必要であるとのことであった。専門家ヒアリングでは、障害者の雇用を定着につなげるためには、労働生活の支援に加えて消費生活支援(プライベートな生活支援のこと)が重要である(影山氏)との指摘もあった。また、福祉的な就労では、障害者の活動の社会の中での位置付け・意義付けが、支援者との関係の中で深化され、表出される場合があることについて、具体例を挙げて指摘(朝日氏)されており、企業における就労の位置付け・意義付けについても、支援者が関わることにより深まっている事例を見いだすことができると考えられる。

このように支援機関は、障害者雇用に重要な役割を果たしており、その利用を容易にすることで、障害者雇用の取組や障害者の職場への定着は促進されるとみられ、特に中小企業においては重要な鍵になるとみられる。

なお、有識者からは、中小企業全体の法定雇用率の達成企業の割合は低いが、その中で実際に障害者に能力を発揮してもらって積極的な障害者雇用を継続している中小企業においては、一般的な大企業以上に質の高い障害者雇用が実現できているのではないかとの指摘がみられた。

終　章

障害者雇用の質的改善に向けた課題

終章　障害者雇用の質的改善に向けた課題

本研究では、専門家及び企業の方々の話、先行文献及び障害当事者手記から、障害者雇用の質を見る視点を広く収集した上で整理を行った。その中では、障害者雇用の質の極めて多様な視点を、大きく６つにまとめるとともに、障害者を雇用する企業が、極めて多くのステークホルダーとの関わりの中で、その期待に応えて社会的責任を果たしつつ、事業を継続させ、成長させていく構造を、実践的な取組と併せて見てとることができた。

このことは、多様なステークホルダーの期待に応えて社会的責任としての障害者雇用を経営の中に適切に組み込んでいくことが企業の重要な課題であると同時に、障害者を含む多様性に対する社会の考え方や期待の高まりが企業における障害者の雇用への取組を促進する要因になることを示唆するものと考えらえる。

しかし、本研究は、何人かの専門家、企業の方々や先行研究等の中から、障害者雇用の質を見る視点を、いわば事例的に収集し、見出しを付けて整理をした段階のものである。

今後、これらの視点の妥当性、有用性を検証しつつ、「障害者雇用の質」に関し、有効な評価の方法や障害者雇用に取り組む企業、労働者、支援者等関係者のための実用的・実践的なノウハウ等について更に検討を進めていくことができれば、障害者雇用の質の向上に向けた取組を一層促進する効果が期待できると考えられ、本研究が更なる検討の一つのきっかけになればと考えている。

専門家ヒアリング、企業のグループ・インタビューの実施と、豊富な示唆に富むその概要の掲載にご協力をいただいた有識者の皆様方には、この場をお借りして深謝申し上げます。

参考文献

1　青木律子「知的障害者の職場における動機づけに関する事例研究」職業リハビリテーション 17-2（2004）

2　青木英夫「製造業種・わが社での知的障害者のキャリア発達について」職リハネットワーク 39（1998.1）

3　青木聖久「障害年金における受給継続と就労との関係：精神障害を有する本人と家族からのアンケート調査を通して」日本福祉大学社会福祉論集 133（2015.9）

4　秋庭正己「A 社での上肢障害者の雇用の取組について」職業リハビリテーション 13（2000）

5　朝日雅也「就労支援事業の今後の課題」さぽーと：知的障害福祉研究 63-10（2016.10）

6　朝日雅也「差別禁止指針と合理的配慮指針の解釈と対応」職業リハビリテーション 29-2（2016.3）

7　朝日雅也「就労におけるコミュニケーション支援の最前線」ノーマライゼーション：障害者の福祉 35-10（2015.10）

8　朝日雅也「障害者権利条約と障害者就労支援」さぽーと：知的障害福祉研究 61-10（2014.10）

9　朝日雅也「意見 障害者が働くうえでの差別の解消について：障害者差別解消法公布と障害者雇用促進法改正を踏まえて」月刊福祉 96-13（2013.12）

10　朝日雅也「多様な働き方へ向けての取組と現状の課題」職業リハビリテーション 27-1（2013.11）

11　朝日雅也「SEMINAR 権利を理解するための基礎講座 リハビリテーションと権利：1973 年アメリカ・リハビリテーション法成立と障害者の権利施策への影響に焦点を当てて」さぽーと：知的障害福祉研究 59-7（2012.7）

12　朝日雅也「障害者の生活を守るには：サポートの視点と課題」月刊福祉 95-11（2012.9）

13　朝日雅也「労働と雇用」発達障害研究 32-5（2010.12）

14　朝日雅也「障害者雇用政策の課題」リハビリテーション研究 142（2010.3）

15　朝日雅也「障害者雇用と合理的配慮―その論点と課題」職業リハビリテーション 24-1（2010.9）

16　朝日雅也「就労支援で活用できる制度と社会資源」作業療法ジャーナル 43-7（2009.6）

17　朝日雅也「ILO（国際労働機関）第 159 号条約違反提訴問題と今後の課題」職業リハビリテーション 23-1（2009.9）

18　朝日雅也「労働分野の考え方と課題」精神障害とリハビリテーション 4-1（2000.6）

19　朝日雅也「障害者の所得保障と就業」リハビリテ-ション研究 101（2000.1）

20　朝日雅也「職業生活の質の確保と環境―ある聴覚障害者の事例」リハビリテーション研究 28-2（1998.10）

21　朝日雅也「<海外動向>ILO の障害者雇用問題への取り組みとその推移」障害者問題研究 23-1（1995.5）

22　芦田庄司「人にとって「働く」ことはなぜ重要なのか」日本精神科病院協会雑誌 33-10（2014.10）

23　阿部俊彦「精神障害者と仕事」福祉社会学研究 8（2011）

24　有村貞則「ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的か否か（特集 障害者の雇用と就労）」日本労働研究雑誌 56-5（2014.5）

25　有村貞則「リベルタス興産の障害者雇用とマネジメント」山口經濟學雑誌 56-6（2008.3）

26　有村貞則「日本 P&G のダイバーシティ・マネジメント」山口經濟學雑誌 53-5（2005.1）

27　有村貞則「ダイバーシティ・トレーニングの失敗とその原因」山口經濟學雑誌 48-4（2000.7）

28　有村貞則「ソニーのグローバル化とマネジメント」山口經濟學雑誌 46-1（1998.1）

29　池田啓子「就労上の配慮」職リハネットワーク 34（1996.10）

30　池淵歓斗「精神障害者の就労に対する企業と就労支援施設との認識の違い：精神障害者・企業への円滑

な支援に向けて」国際医療福祉大学学会誌 20-2（2015.8）
31　石川路子「わが国における障害者雇用分析に関する一考察」甲南経済学論集 56-1・2（2016.1）
32　石倉康次「障害者の就労と自立支援―知的障害および精神障害をもつ人の本人調査をもとに」障害者問題研究 36-2（2008.8）
33　石野美也子「知的障害者の就労に関する一考察：療育手帳相談からみえるもの」佛教大學大學院紀要 26（1998.3）
34　石原保志・大杉豊・小林洋子・管野奈津美「聴覚障害学生及び大学等を卒業した聴覚障害者のキャリア発達に関する研究」筑波技術大学テクノレポート 24-1（2016.12）
35　稲葉政徳・小久保晃「職業訓練を受けている発達障害者の生育歴健康意識生活の質に関する基礎調査：就労継続を目指した行動指導へ生かすために」健康レクリエーション研究 12（2016.4）
36　岩山誠「聴覚障害者の職場定着に向けた取り組みの包括的枠組みに関する考察」地域政策科学研究 10（2013.3）
37　上村勇夫「知的障害者とともに働く特例子会社の一般従業員の支援実態と困難感」社会福祉学 54-1（2013.5）
38　植村英晴「視覚・聴覚障害者の社会・職業生活」総合リハビリテーション 25-8（1997.8）
39　梅永雄二「発達障害者の就労支援の立場から」児童心理 62-3（2008.2）
40　江濱崇・松野俊次・嶌村善照・成田謙・渡邊恒也・手嶋雅史・近藤陽一・川合信吾・林伸一郎「障害者雇用に関する企業への実態調査：―障害者の就労支援における理学療法士の役割の検討―」日本理学療法学術大会 2004（2005）
41　海老田大五朗・藤瀬竜子・佐藤貴洋「障害者の労働はどのように「デザイン」されているか？―知的障害者の一般就労を可能にした方法の記述―」保健医療社会学論集 25-2（2015）
42　江本純子「精神障害者就業における根本問題」佛教大學大學院紀要 32（2004.3）
43　大石忠・小川光彦「『いくお～る』インタビュー　時代は変わった！聴覚障害者も仕事でアピールせよ」いくおーる 55（2004.6）
44　大久保哲夫「障害者の働く権利と生きがい」月刊福祉 62-8（1979.8）
45　大澤史伸「農業分野における知的障害者就労支援の取り組み」職業リハビリテーション 22-2（2009）
46　太田啓子「社会参加における「軽度」身体障害者の特性に関する研究―人生を送るなかで「獲得したもの」に焦点をあてて」社会福祉学 49-3（2008.11）
47　大場航・高久裕子・越川睦美「障害者就業・生活支援センターにおけるキャリア発達支援について」発達障害研究 363-3（2014.8）
48　大橋徹也「障害者雇用事業主が就労支援の専門家に求める支援：事業管理者の意識に焦点を当てて」同朋福祉 22（2016.3）
49　大村美保「一般就労する知的障害者の経済的自立と地域生活」東洋大学社会福祉研究 5（2012.8）
50　大山泰弘「知的障害者に導かれた日本社会再生の道」労働の科学 67-7（2012.7）
51　岡宏一「中途障害者の「働く場」「生きがいの場」工房ヒューマン」中小商工業研究 93（2007.10）
52　岡本隆寛・松本浩幸「精神障害者の就労継続を支える要因―働く当事者の手記より―」医療看護研究 9-1（2012.9）
53　小川晋司「発達障害者と健常者が共に働くことを雇用主とキーパーソンはどのように捉えているか」キャリアデザイン研究 12（2016.9）
54　小川浩・内山登紀夫「高機能広汎性発達障害者の職業的問題」人間関係学研究（大妻女子大学人間関係

学部紀要）6（2005.3）
55　荻原喜茂「特集にあたって（特集 精神障害の人が「働くこと」の課題と展望)」精神障害とリハビリテーション 4-1（2006.6）
56　尾崎幸恵・伊藤真人中川正俊星野勝「精神障害者のさまざまな就労定着援助の症例研究」職業リハビリテーション 9（1996）
57　尾高進「知的障害教育におけるキャリア教育と職業教育」障害者問題研究 38-1（2010.5）
58　落合俊郎「大学におけるキャリア発達支援：共生社会の構築に向けた広島大学の取り組み」発達障害研究 36-3（2014.8）
59　落合亮太・池田幸恭・賀藤均・白石公・一般社団法人全国心臓病の子どもを守る会「身体障害者手帳を有する成人先天性心疾患患者の社会的自立と心理的側面の関連」日本小児循環器学会雑誌 28-5（2012.9）
60　影山摩子弥「当事者団体の戦略的取組みで障がい者雇用の促進を」Asp heart：広汎性発達障害の明日のために 13-3（2015.3）
61　影山摩子弥「地域ネットワークが障がい者雇用の決め手」Asp heart：広汎性発達障害の明日のために 13-2（2014.12）
62　影山摩子弥「障がい者雇用で経営と地域を元気に！」Asp heart：広汎性発達障害の明日のために 13-1（2014.9）
63　影山摩子弥「障害者雇用がもたらす経営上の正の効果と効果を生む条件について実証的に研究する」科学研究費助成事業 研究結果報告書（2014.8）
64　影山摩子弥「『障害者雇用がもたらす経営上の正の効果と効果を生む条件について実証的に研究する』最終報告」横浜市立大学論叢. 人文科学系列 65-1（2013）
65　影山摩子弥「障がい者雇用の「組織内マクロ労働生産性」改善効果　（野々山隆幸教授退職記念号)」横浜市立大学論叢. 社会科学系列 63-1（2012）
66　影山摩子弥「障がい者雇用の経営上の効果に関する研究　中間報告」文部科学省科学研究費課題（2012.5）
67　笠原桂子・廣田栄子「若年聴覚障害者における就労の満足度と関連する要因の検討」AUDIOLOGY JAPAN 59-1（2015）
68　柏木仁「知的障害者の働く幸せを守る組織の障害マネジメント―日本理化学工業の事例研究」亜細亜大学経営論集 46-1（2010.10）
69　加藤真規子「現場報告　地域移行をめぐる意思決定支援の現状と課題：就労継続支援 B 型事業所の取り組み」社会福祉研究 124（2015.10）
70　加藤尚「キャリア専門職による障害者への就労支援」職業リハビリテーション 23-2（2010.3）
71　門屋充郎「福祉分野の考え方と課題」精神障害とリハビリテーション 4-1（2006.6）
72　亀田敦志・石黒豊・田村みつよ・清水亜也・森山葉子「障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究―第 1 回職業生活後期調査（平成 21 年度）―」高齢・障害者雇用支援機構障害者職業総合センター資料シリーズ 54（2010.3）
73　亀田敦志・石黒豊・田村みつよ・清水亜也「障害のある労働者の職業サイクルに関する調査研究―第 1 回職業生活前期調査（平成 20 年度）―」高齢・障害者雇用支援機構障害者職業総合センター資料シリーズ 50（2010.1）
74　茅原聖治「障害者の賃金・労働時間および勤続年数の現状」経済研究 41-1（1995.12）
75　川上輝昭「知的障害者の就労の現状と課題」労働の科学 67-7（2012.7）
76　川上輝昭「一般企業における知的障害者の労働と賃金に関する考察―最低賃金法の「除外規定」をめぐ

って」福祉研究 90（2001）
77　川村宣輝「障害者雇用における職場定着支援：雇用の質を考える」社会学論叢 175（2012.12）
78　菊地一文「特別支援教育における「働く」ことへの支援：キャリア発達支援の視点から」教育と医学 64-4（2016.4）
79　菊池恵美子「W23-（3）障害者のキャリア発達と就労支援」日本機械学会 2005 年度年次大会講演資料集（2005.9）
80　木村周・伊岐典子・石川忠彰「パネル・ディスカッション（要旨）障害者雇用における能力開発とキャリアアップ―実践現場から考える」職リハネットワーク 62（2008.3）
81　清永百香・是永かな子「高知県の知的障害者就労支援機関における連携の現状と課題：合理的配慮の視点による聞き取り調査から」発達障害支援システム学研究 15-1（2016.7）
82　權偕珍「QOL の観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策の評価指標・尺度の開発に関する研究」Asian Journal of Human Services8（2015）
83　權偕珍・天久慧子「QOL の観点に基づいた障害者雇用促進制度・政策評価尺度（QOL-EPAT）の信頼性・妥当性の検証」トータルリハビリテーションリサーチ 3（2016）
84　栗原房江「先輩からのメッセージ 聴覚障害をもつ看護職としてのキャリアについて」情報誌・障害をもつ人々の現在 62（2008.12）
85　桑田良子・渡邉章「発達障害者・知的障害者が働き続けるために必要な要因の検討：思春期のキャリア教育を考える前段階として」植草学園大学研究紀要 7（2014）
86　月刊人事労務「発達障害者の雇用と職場定着支援の実態」27-11（2015.11）
87　小池将貴「卒業生の就職先評価の分析」筑波技術短期大学テクノレポート 7（2000）
88　向後礼子・望月葉子「知的障害者の就労の実現と継続に関する指導の課題―事業所・学校・保護者の意見の比較から」調査研究報告書（障害者雇用促進協会障害者職業総合センター 編）34（1999.1）
89　高齢・障害者雇用支援機構研究調査報告書「障害者のキャリア形成・在職障害者の能力開発の実情に関する研究調査 II」255（2006.3）
90　高齢・障害者雇用支援機構研究調査報告書「障害者のキャリア形成・在職障害者の能力開発の実情に関する研究調査 I 平成 15 年度」253（2005.2）
91　小島蓉子「障害者雇用制度・政策の現状と動向」月刊福祉 62-8（1979.8）
92　小西啓文「障害者雇用における合理的配慮」月刊福祉 99-13（2016.12）
93　酒井京子「発達障害のある人への就労支援―サテライト・オフィス平野の取り組み」ノーマライゼーション 31-10（2011.10）
94　坂井郁恵・水野恵理子「地域で生活する精神障害者の生きがいの特徴」日本看護科学会誌 31-3（2011.9）
95　桜田敏孝「知的障害者の能力開発と職場定着」職業能力開発ジャーナル 35-9（1993.9）
96　佐々木常夫「楽しく働くこと：個人も組織も成長するワークライフバランス」さぽーと ： 知的障害福祉研究 60-11（2013.11）
97　佐藤和幸「障害者雇用促進法に対する労働組合の取り組み」自由と正義 67-9（2016.9）
98　佐藤恵美「うつ病を抱える人のキャリアカウンセリング」職リハネットワーク 58（2006.3）
99　佐藤上太・大倉元宏・飯田裕康・渡辺哲也・坂尻正次・岡田伸一「障害者雇用職場における問題点とその改善策」人間工学 38（2002.6）
100　佐藤貴洋・海老田大五朗・藤瀬竜子「障害者雇用の固有性としての企業と障害者家族の関わり」新潟青陵学会誌 7-1（2014.9）

101　塩津博康「障害者就労支援事業所の社会的企業化 : 新たな実践動向のモデル化の試み」社会福祉学 56-4（2016.2）
102　志賀利一「知的に障害をもつ人の企業内キャリア発達　雇用管理上における教育訓練　障害者雇用管理マニュアルの作成」職リハネットワーク 39（1998.1）
103　篠原浩司・伊藤一美「知的障害者の就労継続の現状と課題」共生科学研究 ： 星槎大学紀要 12（2016）
104　芝木智美・水内豊和「富山大学における計画的な障害者雇用の現状と課題」とやま発達福祉学年報 4（2013.5）
105　清水建夫「安易な精神障害者診断と雇用・福祉的就労の問題点」賃金と社会保障 1628（2015.2）
106　障害者職業総合センター「知的障害者の職業経歴からみた職業生活設計支援の課題に関する研究―養護学校卒業生を対象として」調査研究報告書（障害者雇用促進協会障害者職業総合センター 編）33（1999.1）
107　白井誠一朗「障害者雇用分野における差別禁止・合理的配慮指針に対する期待と課題：難病者の立場から」福祉労働 149（2016）
108　調一興「障害者の雇用と就労を保障する条件」月刊福祉 62-8（1979.8）
109　白兼俊貴・森誠一・藤原敏・小林英夫・石川誠・長谷川浩志・松見和樹「障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する研究（第３分冊キャリア形成支援モデル編）」高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センター調査研究報告書 115-3（2013.3）
110　眞保智子「これまでの雇用管理の視点と合理的配慮の提供との類似点と相違点」職業リハビリテーション 29-2（2016.3）
111　眞保智子「障害者の力を生かす雇用マネジメント（最終回）「差別禁止」と「合理的配慮」 ： 企業内で精神保健福祉士ら専門職の活用を」地域リハビリテーション 9-6（2014.6）
112　眞保智子「障害者の力を生かす雇用マネジメント（第５回）アンケート調査で把握する戦力化のための能力開発と労務管理」地域リハビリテーション 9-5（2014.5）
113　眞保智子「障害者の力を生かす雇用マネジメント（第４回）注目される精神障害者の戦力化 ： ポイントは「比較優位」を引き出す雇用管理」地域リハビリテーション 9-4（2014.4）
114　眞保智子「障害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 9-3（2014.3）
115　眞保智子「障害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 9-2（2014.2）
116　眞保智子「障害者の力を生かす雇用マネジメント（第１回）企業による障害者雇用の現状とその先の目指す姿」地域リハビリテーション 9-1（2014.1）
117　眞保智子「企業戦略を理解することの重要性について ： より効果的な企業支援のために」職業リハビリテーション 24-2（2011.3）
118　眞保智子「障害者のキャリア開発―雇用の質の向上に欠かせない企業・組織内人材育成の視点」職業リハビリテーション 23-2（2010.3）
119　眞保智子「知的障害者の職場における能力開発―自動車部品を組立てる雇用型福祉工場と特例子会社の事例から」キャリアデザイン研究 6（2010.10）
120　眞保智子「人事管理における「合理的配慮」へのアプローチ―「比較優位」の視点から」職業リハビリテーション 24-1（2010.9）
121　眞保智子「障害者のキャリア開発―雇用の質の向上に欠かせない企業・組織内人材育成の視点」職業リハビリテーション 23-2（2010.3）

122　眞保智子「自動車部品の組立を手がける雇用型の就労施設の組織編成」職リハネットワーク 64（2009.3）
123　眞保智子「特例子会社における知的障害者の職業能力創出と本業への貢献について　：　特例子会社 IS 社の事例から」高崎健康福祉大学紀要 7（2008.3）
124　眞保智子「中小企業における高年齢労働者の人的資源管理と経営戦略　：　機械メーカーOB 社の事例」高崎健康福祉大学紀要 6（2007.3）
125　眞保智子「障害者雇用率と企業の利益・株価について　：　東京証券取引所第１部上場４業種の調査から」高崎健康福祉大学紀要 5（2006.3）
126　鈴木良子・八重田淳・菊池恵美「知的障害者の職場定着のための支援要因」職業リハビリテーション 22-2（2009）
127　高垣徹也・都築繁幸「知的障害者の職業教育及び進路指導に関する実際（２）」障害者教育・福祉学研究 7（2011.2）
128　高橋憲二「島根県における難病患者の就労環境調査研究」職業リハビリテーション 15（2002）
129　高山大起・山口竹千代「精神障害者のための「病院一体型大規模職親制度」の職業リハビリテーションとしての意義」職業リハビリテーション 7（1994）
130　武田幸治・手塚直樹「知的障害者の就労と社会参加」『知的障害者の就労と社会参加』（光生館）（1991.7）
131　田島明子「ひとの価値と作業療法―障害者の就労の３つの位相をめぐる一考察―」作業療法 24-4（2005.8）
132　立石宏昭「精神障害者の就労支援における QOL の変化―SF-36v2 日本語版を用いて」厚生の指標 56-11（2009.10）
133　立岩真也「できない・と・はたらけない―障害者の労働と雇用の基本問題」季刊社会保障研究 37-3（2001）
134　田谷勝夫・伊藤信子「若年性認知症者の就労継続に関する研究」職リハネットワーク 68（2011.3）
135　陳麗婷「知的障害者の一般就労継続に対する職場同僚の支援活動について」社会福祉学 45-2（2004.11）
136　鄭敏基「就労と精神障害者の QOL に関する一考察」社会事業研究 50（2011.1）
137　遠山真世「障害者就労継続支援 B 型事業所における就労支援の現状と課題（1）―Z 県内３事業所の質的調査から―」高知県立大学紀要 社会福祉学部編 66（2017.3）
138　外里冨佐江・岩谷力・飛松好子・熊本圭吾・WANG C‐W・園田啓示「脳卒中後遺症者における「生活満足度」,「不安・うつ」,「自尊感情」,「社会的健康感」の再テスト法による信頼性の検討」総合リハビリテーション 31-3（2003.3）
139　戸田幸彦・富田正志・岡濱君枝「座談会　知的障害者が充実した職業生活を送るために」働く広場 307（2003.4）
140　富永晃一「障害者雇用促進法上の合理的配慮の提供義務についての一試論」地方公務員月報 644（2017.3）
141　戸谷義治「障害者総合支援法に基づく就労継続支援 B 型事業所利用者の労働者性」労委労協 707（2015.6）
142　長江寿恵子・馬場快彦・井上尚英「身体障害者の雇用状況と健康管理体制に関する調査報告」産業医科大学雑誌 7-4（1985.12）
143　中尾文香「主体的に働くからこそ得られるもの」さぽーと：知的障害福祉研究 61-10（2014.10）
144　中尾文香「SEMINAR　支援現場に役立つ基礎知識　ディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）について（その３）」さぽーと：知的障害福祉研究 60-9（2013.9）
145　中鹿直樹・川村徹也「知的障害者の就労場面における役割設定の効果」立命館文學 646（2016.3）
146　中島克「障害者の雇用に関する調査研究　障害者の雇用の見通し,配置転換,加齢・高齢化問題」職業リ

ハビリテーション研究発表会発表論文集 8（2000.12）
147　永野明子・三城大介「障害者就労施設の支援者における自己開示グループワークの影響：就労継続支援 A 型事業所での試み」応用障害心理学研究 14（2015.3）
148　中原弘道・平原紀子「インタビュー・ルーム（992）本人に合ったジョブマッチングを中原弘道さん（51）障害者就労支援センター「さわやか」所長」厚生福祉 6241（2016.5）
149　長堀正和「炎症性腸疾患患者への社会支援」日本臨床 70 増刊 1（2012.2）
150　中山達夫「障害者雇用における差別禁止・合理的配慮」ビジネス法務 15-8（2015.8）
151　奈良井理恵「産業医からの事例報告：ある自動車製造業における中途視覚障害者の就労支援」日本職業・災害医学会会誌 61-1（2013.1）
152　西口宏美・齋藤むら子・尾関守「障害者の職域拡大に関する研究―環境改善からのアプローチ―」人間工学 31-1（1995.2）
153　西口宏美・齋藤むら子・尾関守「障害者の職場定着問題に関する研究（１）障害をもつ従業員の職場定着を妨げる要因について」人間工学 29-4（1993）
154　西田千夏・豊田みどり「知的障害者・発達障害者へのひきこもり防止と生きがいづくりをめざした就労支援事業」研究助成・事業助成ボランティア活動助成報告書 26（2015）
155　西村優紀美「大学における発達障害大学生の支援：キャリア教育と就職支援」職業リハビリテーション 29-1（2015.11）
156　日本障害者雇用促進協会研究調査報告書「重度障害者多数雇用事業所における障害者の雇用状況と雇用管理に関する調査 II 障害者の福利厚生居住・通勤,職業生活支援・指導,高齢化への対応等平成 7 年度（日本障害者雇用促進協会 S）」210（1997.4）
157　長谷川珠子「労働判例研究（Number1294）発達障害者に対する「合理的配慮」と退職取扱いの有効性：日本電気事件［東京地裁平成 27729 判決］」ジュリスト 1503（2017.3）
158　長谷川珠子「最新労働法解説　改正障害者雇用促進法の影響と対応：「差別禁止・合理的配慮の提供」の指針、厚労省 Q&A をふまえて」労働法学研究会報 67-21（2016.11）
159　長谷川珠子「現場からのレポート　障害者雇用促進法改正による「差別禁止」と「合理的配慮の提供義務」：指針の考察と障害者雇用の課題」福祉労働 147（2015）
160　秦安雄「障害者の「権利としての労働」の保障―１―」日本福祉大学研究紀要 28（1976.3）
161　原志治「相互理解が成功のキーワード！事例で学ぶ小さな会社の障害者雇用のポイント（第５回）就労継続支援 A 型事業所における労務管理と障害年金受給」ビジネスガイド 50-14（2013.9）
162　原谷隆史「米国における精神障害者の職場適応への配慮」産業ストレス研究 16-1（2008.11）
163　春名由一郎「炎症性腸疾患（IBD）のある人の職業生活と疾患管理の両立の課題」日本公衆衛生学会総会抄録集 68（2009.10）
164　春名由一郎「発達障害領域における国際生活機能分類 ICF の活用：職業面への活用」発達障害研究 29-4（2007.11）
165　春名由一郎「障害者の職務満足度に対する職場環境整備状況の影響」産業衛生学雑誌 44-Special（2002.3）
166　平田厚・朝日雅也・新保美香「鼎談 「働くこと」の意味―「就労支援」が必要な人への対応の現状から考える （特集 「就労支援」の最前線）」月刊福祉 91-5（2008.4）
167　黄京性・岡部和夫・金龍澤「社会福祉施設従事者における仕事特性及び健康に関する日韓比較―知的障害者施設従事者を対象に」紀要（名寄市立大学）1（2007.3）

168　福井信佳・中山広宣・橋本卓也・高畑進一・西川智子「大阪府における精神障害者の離職に関する研究」日本職業・災害医学会会誌 60-1（2012.1）
169　福井信佳「わが国における障害者の離職率」日本職業・災害医学会会誌 58-6（2010.11）
170　藤田早苗・菊池恵美子「ICF（国際生活機能分類）による復職後の生活困難に関する分析：脳血管障害者９名を通して」日本保健科学学会誌 7-4（2005.3）
171　藤村真樹「職業生活支援の立場から」職リハネットワーク 13-1（2000.10）
172　船橋篤彦「民間企業における障害者雇用の実態調査：特別支援学校におけるキャリア教育の展開に向けて」愛知教育大学教育臨床総合センター紀要 4（2014.7）
173　星加節夫「生活環境改善と障害者のキャリア形成（重度肢体不自由者の雇用事例より）」職業リハビリテーション 22-1（2008.9）
174　本間武蔵「医療・保健分野の現状と課題」精神障害とリハビリテーション 4-1（2006.6）
175　真謝孝・平田永哲「知的障害養護学校卒業生の就労状況と課題に関する一考察―雇用企業調査を通して」琉球大学教育学部障害児教育実践センター紀要 2（2000）
176　松為信雄「障害者と就労支援」LD 研究 20-3（2011.10）
177　松為信雄・秦政・朝日雅也「パネルディスカッション（要旨）　障害者と企業のベストマッチングを考える」職リハネットワーク 66（2010.3）
178　松為信雄「「働くこと」に向けた支援のありかた」精神障害とリハビリテーション 4-1（2006.6）
179　松為信雄「知的障害者の企業内キャリア発達の諸問題」職リハネットワーク 39（1998.1）
180　松上利男「就労継続支援事業の機能と支援のあり方をあらためて考える：利用者ニーズを通して」さぽーと：知的障害福祉研究 61-10（2014.10）
181　松本幸一「障害者雇用に関する企業アンケート（調査報告）：障害者のキャリア形成に向けて」社会文化研究所紀要 73（2014.3）
182　丸山啓史「働く力と「キャリア教育」」みんなのねがい 525（2010.10）
183　三澤了「障害者の生活と経済状況―市民としての自由と尊厳を」賃金と社会保障 1444（2007.6）
184　三沢義一・中司利一・藤田和弘・橋本厚生「職場で働く身体障害者の人間関係に関する研究」特殊教育学研究 20-1（1982.7）
185　三島広和・伊藤美千代・春名由一郎「難病のある人の職業生活支援の研究（１）難病のある人の職業生活の実態」日本公衆衛生学会総会抄録集 66（2007.10）
186　水内豊和・和田充紀・池崎理恵子「知的障害者の雇用促進に関する富山大学人間発達科学部と附属特別支援学校の有機的連携によるキャリア教育のモデルプランの開発と評価に関する研究」日本教育大学協会研究年報 32（2014）
187　水野映子「聴覚障害者が働く職場でのコミュニケーションの問題：聴覚障害者・健聴者に対するアンケート調査をもとに」Life design report210（2014）
188　見寺貞子・かわいひろゆき・瀬能徹・安森弘昌・廣中薫・丹羽真由美・森下千春「デザイン・アートを活用した障害者の雇用と生きがいを創生するモノ・コト（仕組み）づくり支援」神戸芸術科学大学紀要「芸術工学」（2016.11）
189　宮崎利行「知的障害者と仕事　キャリア・アップの可能性を探る」職リハネットワーク 39（1998.1）
190　三好洋正「生きがいのありか―障連協の 30 年が教えてくれること（４）働く場、成長する場」みんなのねがい 392（2000.7）
191　武藏博文・水内豊和「知的障害者の地域参加と余暇活用に関する調査研究」富山大学人間発達科学部

紀要 3-2（2009）
192　村木宏吉「経験者に学ぶ これからの障害者雇用&就労支援ナビ（第９回）障害者に関する最低賃金減額特例許可申請」ビジネスガイド 52-2（2015.2）
193　目黒輝美「英国における障害者の職業教育の動向」障害者問題研究 25-2（1997.8）
194　望月葉子「発達障害者と職業自立」LD 研究 20-3（2011.10）
195　望月葉子・向後礼子「知的障害者の就労可能性に関する青年層の理解をめぐって（1）職業生活に関する課題を中心として」職業リハビリテーション研究発表会発表論文集 8（2000.12）
196　森井利和・森井博子「弁護士&元監督官がズバリ解決！：労働問題の「今」（第 26 回）使用者による障害者虐待と最低賃金　障害者への虐待では最低賃金未満で働かせるなどの経済的虐待が最多に」労働基準広報 1902（2016.10）
197　盛田寛明・神成一哉「在宅パーキンソン病者における自己効力感尺度の信頼性・妥当性の検証」理学療法学 Supplement2014（2015）
198　八重樫大周・奥野雅子・現代行動科学会誌編集委員会「発達障がいを抱える家族への支援プロセスに関する一考察」現代行動科学会誌 32（2016）
199　安井秀作「第４章 ILO の提言する『ディーセント・ワーク』の視点からみた我が国の障害者施策の問題」『すべての障害者が生きがいをもって働けるようにするために』(発行:エンパワメント研究所) (2012.2)
200　矢野川祥典・是永かな子「知的障害者の一般就労における環境設定の実態と課題：卒業生への合理的配慮の提供を目指して」高知大学教育学部研究報告 76（2016.3）
201　山内國嗣「知的障害教育におけるキャリア教育の視点と今日的課題―大阪府の知的障害後期中等教育を中心に―」大阪総合保育大学紀要 9（2015.3）
202　山田雅穂・平野琢・荻野博司・古谷由紀子・蟻生俊夫「CSR とコーポレート・ガバナンスの関連性の検証と今後の方向性 ： ISO26000 とコーポレートガバナンス・コードの比較から」日本経営倫理学会誌 23（2016.1）
203　山田雅穂「特例子会社制度の活用による障害者雇用拡大のための方策について ： 特例子会社と親会社への全国調査から」日本経営倫理学会誌 22（2015.1）
204　山田雅穂「ダイバーシティにおける障害者雇用の位置付けと経営倫理 ： 障害の特性を生かすために」日本経営倫理学会誌 21（2014.2）
205　山田雅穂「障害者雇用における発注促進策と経営の質 ： ISO26000 とインクルージョンの観点から」日本経営倫理学会誌 20（2013.2）
206　山田雅穂「障害者雇用における ISO26000 の役割と活用の意義―ステークホルダーエンゲージメントと社会的責任の組織への統合から」大原社会問題研究所雑誌 637（2011.11）
207　山田雅穂「継続的 CSR としての障害者雇用を実現する理念と方策―ステークホルダーとしての従業員を焦点に」日本経営倫理学会誌 18（2011.3）
208　山田雅穂「重度障害者の雇用政策の在り方および総合政策との関連について ： 特例子会社および福祉工場の調査を通して」総合政策研究特別（2009.3）
209　山田雅穂「重度障害者の雇用を拡大する政策の在り方に関する一考察―特例子会社および福祉工場の調査を通して」法政大学大学院紀要 60（2008）
210　山田優一郎「就労した知的障害者の壮年期の実態について―「労働力移動」調査から」特殊教育学研究 33-5（1996.3）
211　山田信子「精神遅滞者の余暇の実態とよりよいあり方について」情緒障害教育研究紀要 9（1990.3）

212　山村りつ「基幹的能力の概念を軸とした障害者の賃金についての考察：合理的配慮規定に関連して」社会政策 7-1（2015.7）
213　湯浅善樹「障害者雇用の現場で実践する合理的配慮」第 25 回職業リハビリテーション研究・実践発表会発表論文集 25（2017.11）
214　湯浅善樹・齊藤朋実「特別講演 さまざまな人たちがともに働く、挑戦と成長の職場づくり」第 23 回職業リハビリテーション研究・実践発表会発表会論文集 25（2015.11）
215　湯浅善樹「障がい者雇用の現場から」生命保険経営 81-2（2013.3）
216　良田かおり・小堺美千代・田中秀治「障害年金をもらいながら、生きがいを持って働くために」レビュー12-3（2003）
217　吉塚晴夫「精神障害者の就労支援のために：横浜市精連の取り組み」精神障害とリハビリテーション 6-1（2002）
218　吉光清・村中亜弥・工藤正「障害のある従業員のキャリアの状況―全国規模の個人調査から―」職業リハビリテーション研究発表会発表論文集 12（2004.11）
219　吉光清・工藤正・佐藤宏・指田忠司・舘暁夫「障害者の雇用管理とキャリア形成に関する研究 障害者のキャリア形成」高齢・障害者雇用支援機構障害者職業総合センター調査研究報告書 62（2004.3）
220　労働省「障害者の雇用実態―雇用の継続、能力評価などに高い要望―雇用者数は 93 年調査に較べ 15%増、重度障害者の雇用が増える」賃金・労務通信 53-4（2000.2）
221　労働省・身体障害者雇用促進協会「職場における身体障害者の心理特性と人間関係」身体障害者雇用促進協会 研究調査報告書 49（1981.8）
222　労働法令通信「2013 年度障害者雇用実態調査　雇用者数が５年間で大幅に増加：個人は能力に応じた評価、昇進・昇格、今の仕事をずっと続けたい等を要望」2372（2015.1）
223　「労務事情」編集部「わが社の障害者雇用（４）エコ計画：リサイクル工場「E スペース」を開設,障害のある従業員が働きやすい環境整備を推進」労務事情 53-1325（2016.9）
224　若林功「働く障害者の職業上の希望実現度と職務満足度が離職意図に及ぼす効果」職業リハビリテーション 21-1（2007）

巻末資料

１　専門家からのヒアリング概要（(1)から(5)まで五十音順）

(1) 障害者雇用の質的改善に向けた基礎的研究への情報提供（2017/9/25）

埼玉県立大学　保健医療福祉学部
教授　朝日　雅也 氏

講義と質疑（※質問事項ごとに）

【質問事項】

1 御専門の研究、実務から得られる知見等を踏まえて、以下のことについてお教えください。

ア　一般雇用と比べ、特に福祉就労の場面では重視されている、障害者の職業や生活の質等に係る価値として、どのようなものがあると考えられるでしょうか。

イ　企業における雇用で、障害者の幸せの実現につながる雇用の実例としてどのようなものがあるでしょうか。また、そのポイントはどのようなところにあると考えられるでしょうか。

ウ　企業就労で障害者の満足度や就労継続意思を決める要因の中で、重要度の高いものにはどのようなものがあると考えられるでしょうか。

エ　障害者と企業の雇用関係の質的評価は、障害者の側、企業の側、支援者・機関の側のそれぞれからみて、どのように行うことが良いと考えられるでしょうか。

2 上記1以外のことで、御専門の研究、実務等に取り組まれる中で、障害者の雇用の質について、把握されている知見や、日頃感じておられることがあれば、以下の観点からお教えください。

ア　障害者雇用の質を高めたり、変化させたりするファクターとして、企業、障害者のそれぞれの視点から、どのようなものが特に重要であると考えられるでしょうか。

イ　上記アに関連して、企業の取組、政策の取組、研究等が、十分に行われていないと感じられるテーマに、どのようなものがあるでしょうか。

ウ　上記アに関連して、既に行われている障害者雇用の質を高める企業の取組、政策の取組、研究等で、障害者以外の一般の労働者の雇用の質の改善にも資すると考えられるテーマとして、どのようなものがあるでしょうか。

エ　障害者以外の一般の労働者の雇用に関し、雇用の質を良くしていくための企業の取組、政策の取組、研究等が進展し、あるいは、よく議論・検討されているテーマであるのに、障害者雇用に関しては十分に取り上げられていないテーマとして、企業、障害者のそれぞれの視点から、どのようなものがあるでしょうか。

朝日氏講義（※質問事項１-アに関して）

お話をいただいて、「雇用の質的改善に向けた基礎的研究」ということで、随分と難しいテーマに取り組まなければならないのだな、と、そのご苦労に共感した。前提として、ここには書き込んでいないが、「雇用の質」と言ったとき、働き手が何を望むかは、障害の有無に関係なく、どういう働き方をするかということに関わってくるので、もちろん、「ワークライフバランスがとれた」とか、あるいは「キャリアが見通せる」とか、そういうことはあろうかと思う。しかし、働き方というのは、その人の価値観、例えば「太く短くたくさん稼ぎたい」というのであれば、そういう分野もあるし、「そんなに無理をしないで、でも自分の居場所を長く持ち続けたい」ということであれば、そういう考え方もある。先ほど司会からお話があったように、難しい。しかしもう一方で、これもお話があったように、「量的な拡大に対して、質をどうするのか」といったときに、おのずと定着率であったり、そこでのキャリアアップのようなものも求められてくるが、もっとその人にとっての「何のために働くか」を考えたときに、ここにもあるように、地域生活、家庭生活など、そういう社会の一員としての暮らしぶりをより良くしていく観点でウイングを広げていくと、非常に時宜にかなったテーマではないかと感じながら、私の考えていることを今日ご紹介できれば、と思っている。

前もって質問を投げかけていただいたので、これについて順次お話をしていく。あまりこのテーマで講演や講義をすることはないので、私からも投げかけさせていただき、皆さんとディスカッションしていく、と

いう形で深めていければ、と思っている。

では一応、レジュメを用意したので、これに従ってお話しする。まず、私の研究や実務から得られる知見について、以下の点について、ということだったので、順次、考え方をご紹介したい。

まず、「ア　一般雇用と比べ、特に福祉就労の場面では重視されている、障害者の職業や生活の質等に係る価値として、どのようなものがあると考えられるか」――ここは価値観の関わる部分なので非常に難しいが、前提として、働いたり生活の質を高めたりしていくことに関する価値は、障害の有無に関わりなく、一般雇用であろうと福祉就労であろうと、基本的には同じではないか、という立ち位置にいる。

1　研究、実務から得られる知見等を踏まえて、以下の点について。

ア　一般雇用と比べ、特に福祉就労の場面では重視されている、障害者の職業や生活の質等に係る価値として、どのようなものがあると考えられるか。

○職業や生活の質に関する価値は、一般就労も福祉的就労も基本的には同じ。

○福祉的就労では、「社会的連帯」が比較的に高い価値として重視されているのではないか。
→障害者本人以上に、事業所の意思が強い場合も見受けられる。
→一般職場ではよくある他社をライバル視するような傾向は弱い。

○特に、社会的役割（自己有用感）の創出が重視されているのではないか。障害者が働くことの意義の表出（障害者アート等）
→その際には、支援者、社会側の意識の転換が求められる。

○逆に、福祉的就労では、経済的自立、自己実現の側面が弱い。

○身を削ることなく、健康を損なうことなく、自身が希望する働き方を実現する傾向が強い。（一般の職場でも、形式的には、同じことが前提になっているが・・）

ただその上で、「一般雇用と比べ、特に福祉的就労の場面では重視されているものは何だろうか」ということで整理した。実際に、言うまでもなく、生活の糧――いわゆる、経済的な自立や経済的な理由、そして社会的な連帯感、自己実現、といったところが、働くことの本質になってくると思う。

福祉的就労では、特に社会的連帯の部分が、比較的高い価値として重視されるのではないか。この場合の福祉的就労は、かなり一般化しているので、就労継続支援Ｂ型なのか、就労移行支援なのか、あるいは就労継続支援Ａ型なのか、いや、生活介護や地域活動支援センターの中での就労なのか、そこはあまりきれいには線引きできないが、ただどちらかというと、社会的連帯が比較的高い価値としておかれているのではないか。逆に言うと、経済的な側面やいわゆるキャリアアップという点での自己実現は弱いということにもなるのだが、特に社会的連帯のところでは、ご本人以上に、サービスを提供する事業者にそういう傾向や意思が、強い場合も見受けられないだろうか。本人がそこまで社会的連帯や仲間との繋がりを意識しなくても、事業所がそういうテーゼ、考え方に基づいて事業運営をしていると、おのずとその枠組みに、良いか悪いかは別にして組み込まれていくのだと思う。

連帯が第一なので、一般の雇用の場と決定的に違うのは、同業他社をライバル視したり競合したりすることはあまりなく、もちろんクッキーやパンを売るうえでの競合というのは出てくるが、それよりは、お互いに分かち合う、働く機会や商品をお互いに高めあって売っていくという意味で、社会的連帯がかなり強いと考えられる。

ある福祉施設で障害者アートの具体的な取り組みをしていて、そういうところはまさに、何らかの日中の活動をしようということで取り組んできたのだが、なかなかそれをこれまでの経済的な枠組みの中での「働く」というところ、すなわち、工賃の向上にはつなげられない。「気が向いたら作業をする」「気が向いたら自己表現をする」、これを何とかアートとして組み立て直せないだろうかというところでその施設では取り組

んでいて、全国でも障害者アートの取り組みとしては先駆的な活動をされている。そこは、「働く」という世界からはほど遠い活動、あるいは表現、行為を、何らかの形でアートとして、しかし本人がアートとして出しているわけではなく、それを結果としてはアートとして組み立て直して、それをひとつの価値にしていく。だからそこで「働く」といっても、本人には働いているという意識はあまりなくて、支援する人たちとの関係性の中で、その行為が「働く」という意味付けになっていく。こういう取り組みをしていくと、ある利用者の方が外国で個展を開いて、個展を開くと相当の金額が入ってくるが、それを皆に工賃として分配するか、いろいろな議論をされたようだが、やはり福祉的就労の場面では特に、社会的役割の創出、自己有用感・効力感などいろいろな言い方があると思うが、自分が何らかの社会的に役割を担っているのだということを、ご自身が障害の故に認識できないことが少なくないので、それを周囲がどういうふうに組み立て直して働くこととしているのか。もっとも「あなたは存在しているだけで働いているんだ」ということにはやはりならず、具体的にそれは、アートの場合には商品としての価値を生み、そうでないものの中では、私もいつも支援者の方に投げかけていることだが、その人の行為を「働く」という意味合いから捉え直した時に、どういう考え方が必要なのかを見出せるかどうか、逆に支援者の力量が問われている、といった話をしている。また社会の側も、障害者アートであればすべて価値を見いだしてやっていけるかというと、またそれはそれで難しい。アート商品なので、気に入った人がいればそこに価値が生み出され消費になるが、「障害のある方が自由に表現したんですよ」というだけでは、そこに商品の価値を見いだせない。

そういうことを考えていくと、かなり社会的役割の創出が重視されているが、支援者や社会側の意識の転換が求められる、とまとめられると思う。

先ほどの問いかけは、「一般雇用と比べ、特に福祉就労の場面では重視されている障害者の職業や生活の質等がどうなのか」ということだったが、一般雇用でも基本的にそれらは変わりないことを前提に言うと、福祉的就労では、経済的自立やいわゆるキャリアアップという点での自己実現の側面は非常に弱い。これは仕方がない。人に合わせて仕事を取ってくる訳なので、そこで自己実現のいろいろな方法があるにせよ、やはりその場面では、手隙にしない何らかの作業をそこで実現できるようにしていく、こういった考え方が強いのではないか。ということなので、おのずと今申し上げた意味での自己実現をさせていくというところが弱くなっていくのではないかと考えている。

もうひとつ、これは一般雇用でも形式的には同じことが前提になっていると思うが、私がよくまとめる言葉としては、「身を削ることなく健康を損なうことなく、障害者自身が希望する働き方を実現する」というところが非常に価値としては福祉的就労の中では重要視されているということになろうかと思う。一般の職場でも本当はそうなのだが。しかし先ほど言ったように、多少健康を損なう、結果的に損なうのであって、最初から損なおうと思う人はいないが、必要以上に頑張ったり、残業やあるいは時間外労働を厭わず仕事をしていく・評価されていく、というのが一般の職場ではあると思うが、そこが福祉的就労の場合、少し価値としては抑えられていると思う。

<u>質疑（※質問事項１-アに関して）</u>

Q：「自己実現」という言葉を、どういう意味で捉えているか。

A：「自己実現」は、社会的役割、自己有用感等ともかなり近いと思うが、仕事をする上で、「あなただからこそ」「あなたがいたからこそ」というふうに認めることや、あるいは、より困難な、あるいは責任のある

仕事に向き合っていく、こういうことを総体として捉えている。

Q：あらためて「自己実現」の定義は何なのか。

A：自分がなりたいような方向性に向かっていく。その為のステップを踏んでいく。

Q：社会的な役割のようなものと、もうひとつ、キャリアプランニング的なものと、２つの要素があるのだろう。存在感のようなものが自分で得られて、かつ、自分なりに伸びているのではないかという要素の２要素があると思うが。

Q：私は就労継続支援Ｂ型で働いていたことがあるが、その時の経験を意識しながら先生のお話を伺っていたが、やはり障害のある方には、できることにかなり制限を受けている方がいらっしゃる。「自分はできない」という意識がある中でも、「やったことが仕事として位置づけられるか」という部分、アートであっても、行ったそのものではなく、「それを周りがどのように認めるか」というところ、認められることで本人にとってもそれが仕事になり、その中で本人が価値を見出すということができるのではないかと思う。そうなると一般就労は、仕事があってそれに人を合わせる面があるが、福祉的就労は、本人ができる部分に合わせて仕事を組み変えていって、仕事として成り立つようにする、という要素が強いと思うがどうか。

A：そこを意味のあるものとして、支援者が対社会的に、どういうふうに説明できるかということだ。今まではなかなか工賃くらいしか評価の尺度はなく、あとは極めて哲学的に、「この人が存在することがもう働いていることなので、これ以上、何が必要なのか」という、ある意味、開き直りのようなところがあった。しかし、そうではない、もうひとつそこに、社会全体から見た時のその活動の位置・意義のようなものをいかに表現できるかということで、結果的には支援者との関係性の中で働くことの意義が深化したり、表出されたりするということではないか。少々抽象的だが。

Q：人が働くという行為にどんな意味をこめて行っているかという部分が認められることなども含まれるのではないかと思う。周りの価値観で「これは良い絵だ」とかいう認め方の他にも「本人がその絵にどんな思いを込めているのか」というところまですくい取れるようになると、周りはその本人の価値観に合わせた仕事の見方ができるようになるのではないか。

Q：「働く」という行為と「表現する」というのは連続的なものなのか、今ずっと悩んでいたのだが、難しいところだ。

A：そうだ。そこに具体的に今度は工賃なり、その対価、良い芸術作品であれば販売することによって得られる対価、という要素を入れると、なかなか「表現＝働くこと」とは単純には言い切れなくなる。その時に本人が「こういうことをやれば」「自分は作家だ」と認識して、あとは好みなので、売れる場合もあるし売れない場合もあるが、そういう意味では最大公約数的には「これだったら商品として出回るのではないか」というところまでうまく基準を持ってくれば、表現と働くことが、より近づいてくるということだと思う。

Q：結果として「働く」「表現する」ということが経済性に繋がる可能性がある、というようなイメージで理解していいか。

A：それもある。経済性のためにその枠組みを、となると、逆はなかなか難しい。それが福祉的就労が今置かれた状況だ。

Q：福祉的就労の場合「社会的役割の創出」「自身が希望した働き方を実現する」といった側面が強いと指摘されているが、一方、「自己実現の側面が弱い」というのはどういうことか。

Q：企業では今、特に特例子会社でも取り組み始めているという話を先日聞いたが、ES（employee satisfaction）というような、employee の方の満足度を考えると、意外とＡ型やＢ型が高いのではないかと感じたがどうか。

A：「満足している」といっても、その「満足している」ということを「何にどう満足しているか」というところまで深堀りしていかないと、本当の satisfaction の部分は見えてこない。そこは、これまでは極めて、「状況として活動する作業がある」とか、その中で「端から見て安定して通って作業しているか」等だけしか考えてこなかった。――「でも本当のところはどうなのか」というところまでは、研究で本当のところを確認する術もなかなか難しいため、やはりそこは状況や支援者の見立てによってしか推測できなかった、というところはある。だから表面的に、おっしゃるように「どうですか」と言われたら、ご質問のように、Ａ型やＢ型はとりあえず良いのではないか。特にＡ型は。そこで満足している方は、今の生活で何がこれ以上問題なのか自分でも分からない、ということがあると思う。

A：就労Ｂの場合、そこに長くいて、訓練として位置づけられている。しかし多分、多くはそこに通って働いているんだと考えているだろう。そういう場合、制度的な前提条件からは一旦解放されて、実態としてどういうような思いでいるのかという本質に迫れるといい、という気がする。

朝日氏講義（※質問事項１-イ・ウ・エに関して）

「イ　企業における雇用で、障害者の幸せの実現につながる雇用の実例としてどのようなものがあるか。また、そのポイントは？」――前提として、そもそも「企業における雇用での障害者の幸せ」という定義は非常に個別性が高く、状況によって違うので、「障害者の幸せの実現」についてお話しするのは難しいというのが正直なところだった。

> イ　企業における雇用で、障害者の幸せの実現につながる雇用の実例としてどのようなものがあるか。また、そのポイントは？
> ⇒そもそも、企業における雇用での「障害者の幸せ」の定義は難しい。
>
> ○雇用（職業生活）を中核としながらも、豊かな家庭生活、地域生活の実現を図ること。
> →働いたから「結婚できる」、「家を持てる」、「親を安心させられる」、「趣味を広げることができる」といった雇用されて働くこと、家庭生活、地域生活との関連を実感できること。
>
> ○企業が多様な社会資源と連帯し、活用する（姿勢を持つ）こと
> →企業が家庭生活の支援、余暇の全面的な支援等を行うのには限界がある。

ただその難しさを前提に考えていくと、「働く」即ち「職業生活を中核としながら豊かな家庭生活や、地域生活の実現を図る」ということが、求められる方向性ではないか。要は、「働いたから、例えば結婚できる、結婚する」「自分の家を持てる」「親を安心させられる」「趣味を広げることができる」といった、雇用されて働くことと家庭生活や地域生活との関連を実感できること、というふうにまとめられるかと思う。その時のポイントだが、企業が多様な社会資源と連携し、活用すること、あるいは活用する姿勢をもつこと。その違いは、企業がそこまでマネジメントするのか、他の就労支援機関等と連携していくのか、やはり生活部分というところでの企業の関わり方は非常に難しいので、これを前提としてしまうと、「幸せの実現のために企業は、結婚できたり家を持てたりすることの支援まで視野に入れていきなさい」ということになってしまうが、それは厳しい。例えばある社会福祉法人が取り組んでいる結婚というようなことも含めて社会支援を企業が事業主の思いの中でやっていくというのは厳しいので、そこは連帯したり活用したりするという視線が必要だ。漠としているが、生活面の実現が大事。その仕事で「良くできたね」というだけではなくて、具体的な、障害がない人の多くが描いているようなものを実現していく。「働いているからそれが実現できているのだ」という実感を提供していくことが必要ではないか。

ウまで通してしまうが、「ウ　企業就労で障害者の満足度や就労継続意思を決める要因の中で、重要度の高いものにはどのようなものがあるか」――これも難しい。これまでのいろいろな取り組み等を概観すると、やはり職場における自己有用感――職場の役に立っているという実感があるかどうか。同僚との人間関係もケースバイケースで非常に難しいので、――非常に密な人間関係がいいのか、逆にあまり介入されない人間関係がいいのか、そこはわからないが、そういう意味で本人が望む良好な人間関係、これはやはり要因の中では高いのではないか。また、「障害者自身の「障害観」にマッチした周囲の対応」と書いたが、――障害の種類や状況にもよると思うが、障害を特別視しないで見てほしいというニーズから、自分の障害を正しく理解して適切な配慮を、より、してほしいというところまで、かなりバリエーションがあるので、どういう整理ができるかと思ったが、障害者自身の障害観――自分の障害の取り扱われ方のニーズにマッチしている対応ができるかどうかということは大きいと考える。

> ウ　企業就労で障害者の満足度や就労継続意思を決める要因の中で、重要度の高いものにはどのようなものがあるか。
>
> ○職場における自己有用感
> →職場の役に立っている「実感」
>
> ○同僚との人間関係
>
> ○障害者自身の「障害観」にマッチした周囲の反応
> →「障害を特別視してほしくない」、「障害により配慮してほしい」といった個々の障害観にマッチした対応が期待できるか
>
> ○その職場での将来展望
> →将来のキャリアアップの見込み
> →将来の雇用条件の向上の見込み

それから先ほどからちらほらとしている、その職場での将来展望ということで、これも正直言って、障害の特性等、ケースバイケースだと思うが、将来のキャリアアップを見込むことができるかどうか。キャリアアップと関連するが、雇用条件――いわゆる処遇の向上やそういったものが見込めるかどうか、というものが、やはり満足度や継続意思を決めていく上では重要ではないかと考える。

続いて「エ」に行くが、「障害者と企業の雇用関係の質的評価」、雇用の関係性を質的に評価するということで、これも大変難しいと思った。「それぞれの立場からどのように行うことが良いだろうか」と。

前提として、この太い矢印で示した箇所だが、「そもそも雇用関係の質的評価には難しい面がある」。雇用関係というのは福祉サービスではなく雇用の関係なので、そこは雇用する側の意思とされる側の意思とを擦り合わせた時に、やはり質的な評価――先ほど言ったように、「厳しくてもたくさん稼げればいい」とか「そ

んなに給料の条件は良くなくても、そこそこ仕事ができていい」等、非常に難しい。しかし、いくつかの観点として第三者として客観的に見ていくことも、可能性はあるのではないかと考える。例えば第三者とは次元が違うが、それぞれにピアレビューをしていくようなことで、例えば職場で働いている障害者同士で、お互いの働いている状況についてレビューをしていく。だから、単に労働条件の比較になったり、同じ職場ではなくても「うちの会社よりあなたの方がいいね」というようなことになってしまったりすると非常に難しいので、ピアと言いながらその仕組みを第三者がどう担保していくかということが大事になってくる。

エ　障害者と企業の雇用関係の質的評価は、障害者の側、企業の側、支援者・機関の側のそれぞれからみて、どのように行うことが良いか。
⇒そもそも雇用関係の質的評価は難しい面がある。福祉サービスではなく「雇用関係」。
（第三者として、客観的に見ていくことは可能だが）
それぞれにピア・レビューをしていただくことは可能性があるかもしれない。（ただし、単に労働条件等の比較にならないような配慮は必要）

○障害者の側
○企業の側
→双方に通じるものとして、
・合理的配慮の提供についての検証
・雇用に関する希望の表出（障害者）、把握（企業）

○支援者・機関の側
・障害者と企業の雇用関係の質的評価は難しいが、支援者・機関が行った支援についての福祉サービス第三者評価の項目や評価の視点の活用は可能。

【参考】
東京都福祉サービス第三者評価
http://www.fukunavi.or.jp/fukunavi/hyoka/hyokatop.html

障害者の側と企業の側ということで両方考えたのだが、双方に通じる今日的なテーマとしては、合理的配慮の提供についての検証をしていくことが、もしかすると双方にとって、非常に難しいのだが、合理的配慮を提供したことによっていろいろなことが変わっていき、このことについて双方が検証していく作業を通して、質的な評価に繋がっていくのではないか。それがイコール質的な評価とは言えないが、質的な評価を考えていくうえでの手がかりになるのではないか。

もうひとつは、これは一般の企業等でも行われている、先ほども話に出た ES 等の話になるが、そこに障害のある人が希望を表出するプロセスと、その希望を把握してどう改善・対応するかは企業が握ってしまっているが、その作業は双方に通ずるものとしてありえるのではないかと考えている。

それから支援者と機関の側で、例えば紹介をしたり支援をしたりした結果、成立した雇用関係を、どう評価していくかということだ。先ほど言ったように、第三者が客観的に見ていくことは可能かとは思うが、それを質的評価するというのは、どちらの側に立つかによって要素が違ってくるし、なかなか難しいのではないか。ただ、私の問題意識としては、もちろん職リハサービスの外部評価もさせていただいているので、例えば、地域センターでの支援を受けて「満足した」「まあまあ満足した」が９割を占めた等、そういう結果は出てくるが、本当の意味でその支援者や支援機関が行った支援についての評価は十分に行われてはこなかった。それは「行われたサービスに対する評価」であって「雇用の関係の評価」ではないのだが、ここは何か切り口として活用できるのではないか。皆さんもご存知だと思うが、福祉サービス第三者評価の項目、就労移行支援・就労Ａ・Ｂ、これらも項目が設定されているので、その辺りをひとつの手掛かりにしていく可能性はあるのではないか。参考として、福祉サービス第三者評価がある。この辺りは就労支援、職リハ機関等も、サービス評価を通して雇用関係の質的評価のひとつの手がかりにはなるのではないか、というのが、今日の提案だ。

ご覧いただいたことがあろうかと思うが、東京都は結構、福祉サービス第三者評価に関わっているので、これは、就労移行支援や就労継続支援での第三者評価だ。実際には福祉的就労に限られ、対象も限られるが、そこで行われている福祉サービスとしての就労に対して第三者がどういうふうに把握をしたか。また、利用者調査も行われていて、結構項目も充実しているが、やはり他の福祉サービスに共通する項目がほとんどで、就労に特化したところは部分的になってしまっており、そこだけがボリューム的にあるわけではない。しかし利用価値がある視点かなと思い、ご紹介をさせていただく。

質疑（※質問事項１-イ・ウ・エに関して）

Ｑ：第三者評価は、相当な労力と時間をかけて、利用者さんにもいろいろな負荷がかかる。ただ、要素として取り出すという形だといろいろな要素が含まれていて、外から見ただけではなく、本人への質問調査もあれば面接調査もあり職員への質問調査や面接調査もある。それに事業所の経営状態も含めて、総合的に見ていくということか。

Ａ：そうだ。マネジメント部分と支援サービス面と両方やるので。就労移行支援等を除いたいわゆる労働分野での職リハサービスでは、そういう枠組みがない。同じことを何かやるというのは非常に難しいし、大変だと思う。要素、特に視点が参考になるのではないか。例えば本人が望む仕事が用意されていて、それが改善されているか等、そういうことを確認していく。

朝日氏講義（※質問事項２に関して）

では、今までお話した以外で、雇用の質に関して把握しておくこと、感じていること、ということで、「障害者雇用の質を高めたり、変化させたりするファクターとして、企業、障害者のそれぞれの視点から、どのようなものが特に重要であるか」、これもなかなか難しくて、このような書き方しかしていないが、やはり企業の視点では、「マッチングの定期的点検」と書いたが、入職時や定着支援時は、結構マッチングに対して労力を使い、支援機関もそれをジョブコーチの派遣などによってサポートしていくわけだが、その後、先ほど言った、次のキャリアプランを描けることとも関係するが、定期的に点検していく。それから非常に印象深かったのだが、障害のある人も、その時々によって、ライフステージによって変化していく。例えばマッチングの１つの要素を挙げると、親御さんが若くて元気な時には、まずそこから朝きちんと通わせていただき、土日は自宅できちんと休養をとる、というような全体像を描けたわけだが、親御さんがだんだん年をとってきて、そういう役割を担えなくなってきた時、その時のマッチングは、職務だけでなく、つまり「本人と職務」あるいは「本人と事業所」ではなく、本人を取り巻く生活状況とのマッチングが必要になってくる。家族がどうなった時にどうすればいいのか、というのはなかなか難しいが、視点としては、マッチングというのは本人が持つ要素も含めて多様なマッチングをしていかないと難しい。そういう意味で「定期的点検」と書いたが、今置かれている状況の中で、特に本人の生活状況の変化をどういうふうに踏まえた上で企業として関わっていくかということをチェックしていくことが非常に重要ではないか。

２　上記１以外で、障害者の雇用の質に関し、把握していること、感じていること

ア　障害者雇用の質を高めたり、変化させたりするファクターとして、企業、障害者のそれぞれの視点から、どのようなものが特に重要であるか。

○企業の視点
→業務とのマッチングの定期点検

○障害者の視点
→キャリアプランを描けること

そして障害のある方の場合、何といってもキャリアプランを描けることが重要だが、これも難しい。次の「イ」のところにも関連するが、障害者向けのキャリアプランの提示は状況にもよるし、ケースバイケースでもあるが、この辺りは見通しが必ずしも取れていないのではないか。その中には就労形態、特にずっと嘱託の扱いであったり、いつになったらそこで就労形態の変化が起きるのか等、こういうところも非常に弱いところだ。

また、サラッと「研修機会」と書いたが、これは少し前に聞いた話だが、実際に就労している障害者の方にもいろいろな研修機会が提示されるのだが、それは障害があるからかもしれないが、いわゆるマネジメント研修のような管理者やリーダーになるような研修の対象になっていないという話があった。もしかすると最初から、マネジメントを担っていくような方向性からははずれているのかもしれない。わざとではないけれど、外れているかもしれない、ということが考えられる。

> イ　上記アに関連して、企業の取組、政策の取組、研究等が、十分に行われていないと感じられるテーマに、どのようなものがあるか。
>
> ○雇用している障害者向けのキャリアプランの提示（就労形態を含む）
>
> ○研修機会の充実

続けて次の質問に移るが、「ウ」の「障害者雇用の質を高める企業の取組、政策の取組、研究等々で、一般の労働者の雇用の質の改善にも資すると考えられるテーマとして、どのようなものがあるか」、これも有り体なのだが、障害のある人たちへの雇用の質を改善することによって、「ダイバーシティ経営」と書いたが、企業が求められている多様性のある雇用については、必ずしも障害だけではなく、現在も厚労省の長期療養者の就職のための支援のあり方についての検討委員会で関わらせていただいているが、やはり理由はともあれ何らかの疾病等による課題がある人たちへの対応については、実際に調査をしてみると、本当は長期療養者というふうにしたが、結局いくつか出てきているのが、「もともと障害者雇用に取り組んでいるので、がんの長期療養者を新たに雇用するといってもそれほど抵抗はありません」と。そういうことなどから考えると、ある意味、課題が集約された障害者雇用は、そういう意味での汎用性が高く、精神や中途での障害者への対応もいうまでもなく、企業の健康管理への準用という点で可能性があるのではないか。それは何といっても、障害により機能に課題があるので就労上の問題になりやすいが、そこにきちんと対応していくことが、結果的にほかの部分にも準用できるという側面がある。

> ウ　上記アに関連して、既に行われている障害者雇用の質を高める企業の取組、政策の取組、研究等で、障害者以外の一般の労働者の雇用の質の改善にも資すると考えられるテーマとして、どのようなものがあるか。
>
> ○ダイバーシティ経営の実現（長期療養者への対応等を含む）
>
> ○健康管理への準用

> エ　障害者以外の一般の労働者の雇用に関し、雇用の質を良くしていくための企業の取組、政策の取組、研究等が進展し、あるいは、よく議論・検討されているテーマであるのに、障害者雇用に関しては十分に取り上げられていないテーマとして、企業、障害者のそれぞれの視点から、どのようなものがあるか。
>
> ○ワークライフバランス
>
> ○キャリアプラン

それから最後が、「一般の人たちの中では議論されているが、障害者雇用についてはあまり検討されていないようなもの」ということについてだが、一般の労働者も本当はどうかわからないが、ワークライフバランスや男女の雇用機会均等で、障害は障害という、企業にとって特別な対応であり、本当は障害であって男女雇用機会均等でありワークライフバランスの実現であるが、そこの連関ができていなくて、障害は障害者問題、雇用の問題の中で片付けられようとしている。障害がある人のワークライフバランスの、ライフバランスのところを相当きめ細かく対応していかないと、障害のある人はワークライフバランスよりはワークの機会がなかっただけに、その確保だけでも十分じゃないか、という話になってきて、なかなかライフとのバランスが、というところではないか。逆に言うと、障害があるために、そこまでしなくてもいいのに、時間的な配慮をし過ぎて、逆にバランスを崩している事例もあるかもしれない。障害のある人からすれば、キャリアプラン、キャリアアップへの道筋というのがいろいろな意味で不十分で、「障害があるからこういうキャリアプランを設定しろ」と求めるのも難しいので、結局は労働者として対応していく時に、障害の部分にどう配慮していくか、ということに尽きると思う。

質疑（※質問事項２に関して）

Q：企業が家庭生活の支援をするのは限界があるということで、障害者就業・生活支援センターができたが、障害者就業・生活支援センターをどのように考えるか。

A：先日の職リハ学会での私の報告とも関わるが、就労定着支援のための生活の支援の在り方に関わる研究の中で、１つは障害者就業・生活支援センターが、要は職場で生じた就労定着上の問題で障害のある人の生活に関わることであれば、まずはそれを受け止めなければならない。ただそこでのノウハウなどには限界があるし、予算的にも人的にも限界があるが、第一義的な受け止めとしては、現場で企業の人が「この人が「結婚したい」と言って困っている」ということであれば、まずは障害者就業・生活支援センターが受け止めなければならない。その時に、他の社会資源にどう把握して繋げていくか、という力量が、障害者就業・生活支援センターに問われている。企業が生活面を全て担うというのは難しいが、生活面が就業定着にも非常に関わりがあるというのであれば、全てその支援を外注するのではなく，企業でなければできない支援力であるかもしれないので、企業と障害者就業・生活支援センターが一緒に連携していくという１つの姿が求められる。さらに、相談支援事業者で通常の地域生活支援や地域移行生活支援等を行っている中で就業定着をしていくためには、おそらく生活部分での整えが必要である。なかなかそれが全部整ってから就職をする人ばかりではないので、「整えつつ就労していく」というのが、現在の企業ニーズにもマッチしているのではないかと思う。雇用率を達成するという観点からも、おっしゃったように、障害者就業・生活支援センターの職業生活支援というか、極めて家庭生活や地域生活の支援の部分をどう強化していくかということで、これからの課題が出てくる。そこで障害者就業・生活支援センターに人員を配置して家庭生活支援員を置くかというと、それも厳しい。切り口は職業生活だがそこでどうマネジメントして他にうまく繋いでいけるかという力量が問われてくる。

Q：就職の際に「そういうサポート体制もある」という情報が常にセットで情報がいっていればいいのではないか。

A：そうだ。実際に最初からセットメニューで「こうやりますよ」ということではなくても、おっしゃるように、生活部分について何か起きた時の道筋で、ひとりの社員の雇用管理の一環で必要であれば、そこは非常に柔軟にケースカンファレンスでもできていくと、そういう道筋を示していくのか。それとも最初か

らそれはあまり想定しないのか。これによってやはり変わってくる。

Q：質の問題は量の問題も実は絡んでいて、量的問題を実現しながら、個別性を大事にしながら質を高めていくためには何が必要なのだろう。うまくそれを統合するような仕掛けみたいなものはあるのかないのか。

A：「質」といった時に，極めて個別性が高い「ある A さんの職業生活の質」を考える際に、「障害のある人一般の職業生活の質」を考えているだけでは、A さんの職業生活の質を探求していくのは正直言って難しい。なぜなら、「多少『太く短く』でもいいから稼ぎたい。残業もいとわない」という人に、「それは質が低い（高い）」とはなかなか言えない。それに対してこれは量的な拡大に対して質の担保はどうするのだというような議論へのひとつの反証なのだろうが、それを「個別性の高いところで質をこうしなければならない」ということで議論をしてしまうと、極めて論点が散らばってわかりにくい。そうなると、障害のある人の職業生活の質について、「みな個別性が違うが、これだけは言えるのではないか」というものがある程度集められれば、そこを最低限、質の確保・向上の出発点として位置づけていこうと言えるかもしれない。ただそれが何かというと、そこもかなり個別の、例えば合理的な配慮が提供されているか、いないか。それは「合理的配慮を必要としない」という文脈の中では問題にもならなければ、「それは質が確保されていないのではないか」という批判にも結びつかない。しかし、いわゆる職業生活の質の構成要素として普遍性が高く、最低限どんな障害でもどんな業界でもできる、というものが集められれば質の全体を上げていくためのひとつの出発点にはなるかもしれない。例えばキャリアプランが明確なることを必ずしも望まない人もいるかもしれない。でも少なくともそういうことの見通しが立てられるような労務管理をしている、キャリアプランを用意している等といったことがやはり質の確保の要素に成り得るのであれば、そういうものを整理していくのは可能かもしれない。

Q：質の構成要素の話の中で今先生がおっしゃったような「普遍的な要素となりそうなものをまず集めていく」ということは、かなり今までやろうとしてきたことなのではないかと感じる。「普遍的」というのは具体的に少しブレイクダウンして、「精神障害者にはこういう支援が必要だ」とか、そういった共通する基盤のようなものを提示しているような話で、実はそちらとは違う方向のことをやらないと、今の質的確保の問題の議論に持ってこられない恐れはないのか。

A：なるほど。それでは、「今までのわかっていることの並べ替えではないか」ということになってしまうから。

Q：例えばキャリアコンサルタントは、100 人いたら百様の労働者のニーズについてきちんと相談にのってあげて、そして労働者自ら何かを築いていく力を支援することによってキャリアを支援するということをしているのだろうと感じている。それと同じようなことが障害者にも必要になってきているのではないか。

A：そもそもキャリアアップしていったり、いろいろな可能性を、というよりは、同じ仕事であっても、できるだけ長くわが社で働いてもらい、そこには雇用率の……。本当の意味でのキャリアアップということを考えて、障害による職務への影響が全くない場合、その人を雇用率の対象から外すかといったら、おそらく外さない。そういう意味では、キャリアプランを描けるかどうかというと、そこは制度というか障害者雇用の枠の中にどうしても置きがちなので、結果的にキャリアプラン――スキルは身についた方が良い

し、上達した方が良い、と思っているのだろうが、その道筋に乗せて、というところには障害者雇用は至っていないのが特徴だ。

Q：障害者権利条約の話で、「一般の人と同じような機会が均等に与えられること」となると、「一般で満たされていないのなら障害者雇用でも満たされていなくても、それが良い状態」ということになってしまうのか――下手をするとそういう解釈になってしまう。それではいけないと思うのだが、そうなると何をもって幸せとするかということについて、障害者雇用の方が先行するような、「よりその人が生活に密着した中での働くこと」を考えていけるのが障害者雇用と考える。そうすると、資料３ページ目の「ウ」で、「すでに行われている障害者雇用の質を高める企業の取組、政策の取組、研究等で、障害者以外の一般の労働者の雇用の質の改善にも資する」というのは、逆の方向で影響を与えていけるようにもなるのかと思いつつ、ただ如何せん、そもそも企業の中で一般の従業員が幸せを感じにくい世の中で、障害者の幸せばかり企業に言ってもなかなか浸透していかないと思うがどうか。

A：ライフモデルを示す上で非常に、――ある意味、機能障害があったのだが、そこで働くことによってどう改善していったかというところが他の障害のない人たちの参考に資するのであればそれで良いと思うが、おっしゃるように、「最初から障害のない人が働く幸せをどう感じているか」という議論まで併せて検討しなければいけないとなると、なかなか研究のスキームとしては難しいかもしれない。

Q：「障害者の満足度」という時に、マズローの欲求の５段階説がどれくらいうまく当てはまるのか。要するに今までの障害者の支援は、本当に基礎の「生命・生存・安全等のレベルの支援をしていればいい」というような感じがしていたが、今日お話にあったように、同僚との社会的な人間関係、だとか、職場における自己有用感、追認欲求のようなところ、あとは「障害を特別視してほしくない」だとかキャリアアップだとか、そういうのはまさに自己実現の話でもあるし、片や安全や生存に関わるようなことはきちんとやっていかないとだめだ。このように、基礎的なところはあるが、障害者雇用を今までやってきたのだが、やはり一般の「障害者だからここまでいい」ということではなく、障害者も同じ労働者として働くために……。マズローの欲求論には普通の経営の話や人材のマネジメントの話などが出てくるので、そういう形で整理できないのかと思うのだが、どうなのか。

A：そうだ。だから「質の確保」ということが、「従来の単なる量的なことに対峙するものとして、質が大事だ」というところに留まらないで、質の問題をどう整理していくか。もしかするとマズローの欲求の段階説のようなものを準用してやっていくという方法もあるかもしれないし、そもそも障害のある人自身が、「キャリアアップしていっていいんだよ」というところからどうしても抑圧され遠ざけられていたため気づかなかったところに情報提供をして、――ただ、スタートラインに立つというのが大事で、その後はそれぞれのニーズに応じた質の確保の方策があるのだという全体像を少し描くと、この研究ではどこに焦点を当てるかということが見えてくるかもしれない。おっしゃる通り、通常の障害がない労働者と比べた時に、いろいろなものはコンセプトとしては変わらないはずだが、そこで実際、現実に生じている問題に対して、仮でもいいので質の確保について操作的な定義をして、その質の確保をするために「現状ではこれが足りない」「こういうものがもっと必要である」というような整理をしてそこを高めていく、ということなのかもしれない。

Q：「質」という観点で見たときに、特例子会社はかなり質の高いことをしている。それに比べて、多くの一般企業とは雲泥の差がある。そこをどう捉えて、「どこまでやってほしい」という線を出していけばよいのか。

A：そうだ。そこを一般化してやる、――特例子会社自体はある意味、量的な確保の副産物でもあるので、当然そちらのモチベーションが高いが、結果的には質の向上、というか、離職率も低い。そういう状況とより一般化したものとを、どういうふうに整理していくか。

Q：仕事の質といっても、企業が求めることも常に変化し続けるし、本人が求めることも常に変化し続けるのか。

A：「雇用の質」であって、雇用という場合、少なくとも２つの当事者がいて、場合によってはそこに支援機関が入り、その中で雇用の質を把握して向上させ、評価をしていくというところか。

Q：２０時間未満の障害者雇用や、アメリカのカスタマイズ就業的なものは、雇用の質との関係で、どう考えればよいか。

A：概念を広げるために超短時間や就労も幅広くカバーしながら、しかし、焦点はこちらに当てる、というか。

Q：障害者本人が書いた本などによると、「ティッシュ配りの仕事をしていました」とか、――あれは業務委託契約だ。ただ本人にとっては、それは仕事であって、周りの社会との接点になっていた。

A：その価値は、確かにある。それだけいろいろな角度から迫らないと、難しいテーマだということだ。まだこの調査のターゲットとして、先ほどから見え隠れしている「働いているご本人」にお尋ねするのは、なかなか難しいか。まずはいろいろな角度から情報収集し、研究テーマと方法論が成り立つかどうかを検証したい、ということか。

A：障害のある方の働き方の質の改善のひとつの例として、それを「雇用の質」と言うかどうかは別として、そこを今度は政策的な部分でどう表していくかというときに、整理をしていってもいいのかな、という気がする。実態としては、超短時間労働でも、その人にとっては意味があると思って選んでいるのだろうから、そこもひとつの実態としては押さえていく必要がある、という気がする。でもそれを全体の質の問題で、そこまで全部カバーできるかどうか、というのは違う次元の話かもしれない。

司会：話題は尽きないが、お約束の時間が過ぎてしまいました。拙い進行で、課題を残しました。本日は、ありがとうございました。

(2) ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用（2017/10/11）

山口大学　経済学部
教授　有村 貞則 氏

講義

司会： 私たちは今年度、「障害者の雇用の質的改善に関する基礎的研究」に取り組んでいる。障害者の雇用の量は着実に増えている中で、質の方についても充実させていくことが必要である。量と違って「雇用の質」というと、何を以て質というのか、いろいろな意見が出てくる。そこで、「雇用の質」を議論する前に、「雇用の質」にはどのような観点があるか、ということをまず整理をしていきたいと考えている。本日は有村先生に障害者雇用をダイバーシティ・マネジメントの観点から紐解いていただくとともに、障害者の雇用の質を考えた時に、取り組んでいくテーマとしてこんなものがあるのではないかということを、幅広くお聞かせいただきたい。

有村氏講義開始

８月の初旬くらいであったか、講演の話をいただいた時、正直言って戸惑った。私はダイバーシティ・マネジメントを研究しており、その流れで障害者雇用にも関心を持ったが、実際に障害者雇用の現場や法律を見てみると、ダイバーシティよりもっと複雑な問題がある。私自身、障害者雇用についてはまだまだ勉強中であり、人前で講演できるような立場ではないが、本日はダイバーシティ・マネジメントの話が中心であってもよいという承諾をいただいたので、お引き受けすることにした。

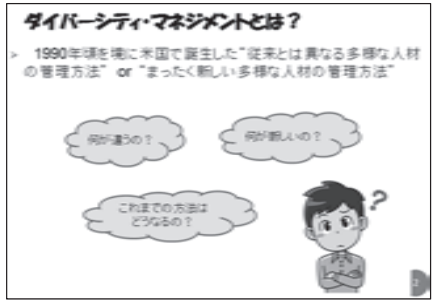
今回、事前にいろいろな質問をいただいた。

> ア　障害者雇用の事例における「アファーマティブ・アクション」及び「違いの尊重」と比較した「ダイバーシティ・マネジメント」における企業側と障害者側の価値には、具体的にどのようなものがあるでしょうか。
> イ　一般のダイバーシティ・マネジメントの手法・成果を踏まえた、障害者雇用への応用可能性はどのようなものですか。
> ウ　障害者雇用数が増加している昨今の我が国の情勢を鑑みて、企業ニーズとして障害者を活躍する人材として重要視する向きは強まっている、と認識してよいでしょうか。
> エ　ダイバーシティ・マネジメントとは、本来どのようなものでしょうか。
> オ　ダイバーシティ・マネジメントにおいて障害者雇用はどのように位置付けられるとお考えでしょうか。
> カ　特例子会社のあるべき姿について、どのようにお考えでしょうか。一義的な目標を雇用率達成に置かず、グループ企業内で障害理解の促進を図り、障害者雇用を全社的に推進するような取組は、他の特例子会社のモデルになるのではないでしょうか。
> キ　モデル的な取組から雇用障害者が得られるメリットとデメリットはどのようなものでしょうか。

いろいろな質問の中ではっきりと答えが出ているのは「エ　ダイバーシティ・マネジメントとは、本来どのようなものでしょうか」だ。これに関しては、私が研究しているダイバーシティ・マネジメントのアメリカにおける考え方等を紹介することはできるが、それと障害者雇用との関連については、まだはっきりとした論文や研究が発表されているわけではない。日本においてもダイバーシティ・マネジメントの研究といえば、女性や外国人、高齢の労働者の問題などが中心であって、障害者雇用に関しては、少なくともダイバーシティ・マネジメントという観点からは真正面に取り上げていない。というのもダイバーシティ・マネジメントは、多様な人材を活かすことで競争優位を生み出す、組織や企業の業績を向上させるという点を特徴とするからである。一方で障害者雇用に関しては、もちろん企業にとってメリットもある一方で、金銭面でも

人的面でもさまざまな負担や調整が必要となることは否めない。なので多様な人材という点では障害者雇用とダイバーシティ・マネジメントは同じであるが、競争優位とか業績の向上という点になるとどうも合うようで合わない、そんな微妙な関係にある。実際、ビジネス関連の学会において「障害者雇用とダイバーシティ」というテーマで報告した際、私は「障害者雇用は競争優位だけでやるとなかなかうまくいかないところがあるから、もっと違う見方をしよう」と提言したが、ダイバーシティを専門とする他の先生からは「経営の成果等が上がらないのなら、障害者雇用をダイバーシティに含めてはいけない」と指摘された。このようにダイバーシティ・マネジメントといっても、人によって捉え方が異なり、捉え方によっては障害者雇用とダイバーシティ・マネジメントはそぐわないという解釈も成り立つ。私自身は、ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用のつながりや関連性を意識して、これまで考察や研究を進めてきたが、まだはっきりした答えは導き出せていない。皆さんにハンドアウトとしてお配りしているのは「エ」に関する部分だけだ。それ以外のところは、本当に今まで誰もこんなことは考えていないし、きちんとした正解もまだないので、私見として考えてきたものを今日皆さんにご提示して、一緒に考えていけたらと思う。ただ、質的な話の具体的なところには今日は踏み込まないので、その辺はご容赦いただきたいと思う。

まずは「ダイバーシティ・マネジメントとは、本来どのようなものか」ということだが、これは 1990 年頃を境に米国で誕生した、従来とは異なる新しい多様な人材の管理方法である。もしかしたら復習になる部分も多いかもしれないが、まずはここからお話ししたい。



ダイバーシティ・マネジメントの新しさといえば、例えば多様な人材を活かして「競争優位」や「イノベーション」を生み出すとか「多様性の捉え方が今までと違う」など、いろいろと言われているが、その前に 1990 年頃になぜこれが急に出てきたのかという点をお話ししたい。ダイバーシティ・マネジメントの誕生の背景として、いろいろなことが言われている。例えば M&A、日本企業はあまり得意ではないが、M&A により今までと違う企業文化の人が組織に入ってきた、あるいは技術革新により技術の多様性が進んだ、マーケットの多様性が増した、グローバルに事業展開する企業は増えた、などである。しかしよくよく考えてみると、これらは決して 1990 年前後に生じた要因とは言えない。例えばグローバル化、ダイバーシティ・マネジメント誕生の背景としてよく指摘されるが、アメリカ企業の多国籍化自体は別に 1990 年代に始まったわけではない。むしろ 1960 年代から進み、世界的にも非常に注目されるようになった。だから 1990 年頃を境にダイバーシティ・マネジメントが突然注目されるようになったということは、この頃の特有の何か、これまでの多様な人材方法をどうしても変えざるを得ない何か大

> ダイバーシティ・マネジメント誕生の背景
> ⇒　ダイバーシティ・マネジメント誕生の背景として"グローバル化"、"M&A"、"技術革新"、"市場の多様化"、"人々の意識の変化"など様々な要因が指摘されることも・・
>
> ⇒　しかし、なぜ 1990 年を境にダイバーシティ・マネジメントが一躍注目を集めるようになったのか？　その決定的要因は・・・
>
> 1）法的アプローチの限界
> 2）『Workforce 2000』(1987)の衝撃
> 3）タイム誌の特集「アメリカの変わる色」(1990)
> 4）雇用差別や偏見に対するコスト意識(1992)
> 5）トマスの『人種とジェンダーを超えて』(1992)

きな変化があったと考えるのが理に適っている。この決定的要因として、私が指摘しているのは、「法的アプローチの限界」、「『Workforce 2000』（1987）の衝撃」、「タイム誌の特集「アメリカの変わる色」（1990）」、「雇用差別や偏見に対するコスト意識（1992）」、「トマスの『人種とジェンダーを超えて』（1991）」の５点である。

まず「法的アプローチの限界」。法的アプローチとは、法令順守を動機や目的として多様な人材を活かすことであるが、特に問題になったのがアファーマティブ・アクションである。これは、障害者雇用の領域で言えば、法定雇用率により強制的に障害者を雇用させるというやり方に近いもので、政府契約業者を対象に 1965 年の大統領命令 11246 号から始まったとされるが、次第に反発や反感、いわゆるバックラッシュが生じるようになる。例えば、バッキー裁判。これはカリフォルニア大学の医学部を受験して不合格となった白人男性が、アファーマティブ・アクションのために自分よりも点数の悪いアフリカ系の学生が合格しているのはおかしい、逆差別だと訴えて起こした裁判である。この判決を契機に過保護すぎる、逆差別じゃないかという反発が高まり、90 年代後半になるとカリフォルニアや一部の州でアファーマティブ・アクションを廃止する動きにまでつながった。「逆差別だ」という論争が起こる一方で、女性やマイノリティからは「そんなことはない」、「まだまだ差別や偏見は残っている」という声も上がってくる。例えば、「ガラスの天井」という言葉を聞いたことがあると思うが、これは女性やマイノリティが昇進できない目に見えない障壁があるという意味で、80 年代半ばくらいからアメリカで指摘されるようになった。逆差別と主張されながら、一方で女性やマイノリティの管理職登用を妨げる障壁もあると。

1） 法的アプローチの限界

⇒ 1964 年に公民権法第7編、1965 年に大統領命令 11246 号いわゆるアファーマティブ・アクション政策が成立

↓しかし、次第にその限界が・・・

① アファーマティブ・アクション政策に対する反発（バックラッシュ）、特に 78 年のバッキー判決を契機とした逆差別論争

② 一方で女性やマイノリティの雇用状況は依然として改善されていないとの指摘も相次ぐ ⇒ ガラスの天井、ガラスの壁問題

③ アファーマティブ・アクション政策に前向きであった企業や経営陣を襲う負のサイクル

こうして社会的に揺れる中で、1991 年グラス・シーリング法というものができ、現代のアメリカ社会において本当に差別や偏見が残っているのかどうかを政府がきちんと調査することになった。その結果、特に大企業において女性やマイノリティの管理職が圧倒的に少ないことが明るみになった。例えば、フォーチュン 1500 社のアメリカ大企業を見ると副社長以上のトップ経営陣のうち 95～97%が男性で、女性はわずか５～３%くらいしか存在しなかった。しかもその内訳を見ると男性の 97～99%は白人、わずか３～５%しか存在しない女性でも 95%が白人。つまりアメリカの大企業は、いまでも白人男性を中心に動いていることが政府の調査により明らかになった。

＜② 参考資料＞

・1991 年グラス・シーリング法成立

・1995 年同委員会が提出した報告書によれば、フォーチュン1500 社の上級経営職（副社長以上）のうち95%から97%は男性で、女性は3%～5%に過ぎない。しかも、その内訳は・・・ ↓

「逆差別」と指摘される一方で、依然として白人男性がアメリカの大企業を動かし、女性やマイノリティは蚊帳の外にいる。その現実を目の当たりにすると、法的アプローチというこれまでのやり方では限界がある、他に何か新しい方策が必要であると悩み出した矢先に大きな衝撃が走る。皆さんご存じかもしれないが「Workforce 2000」の衝撃である。この「Workforce 2000」は、アメリカ政府の委託を受けたハドソン研究所という民間の研究機関が 1985 年から 2000 年にかけてアメリカ経済がどのように変わっていくかを予測調査したものである。1980 年代は日本企業の国際競争力が高まる一方で、アメリカ経済や企業の力が弱くなっていった時期である。そうした不安感もあって、今後 15 年間の経済変化予測を行うことになったと思われるが、その結果、労働力構成において極めて大きな変化が生じることが明るみになった。具体的には 1985 年から 2000 年にかけて新しく労働者になる人、この場合は「純新規労働者」なので退職する人を除いた統計になるが、アメリカ生まれの白人男性はわずか 15%で、それ以外の 85%は女性やマイノリティ、移民になるということが見えてきた。既に紹介したようにアメリカの大企業は、依然として白人男性が動かしているが、今後労働者となる人材には白人男性が非常に少ない。だから女性やマイノリティを人材として、管理職として育てていかないと、企業の存続すら危ぶまれるという、そんな切羽詰まった認識がこの調査結果より芽生えるようになった。

2）『Workforce 2000』（1987）の衝撃

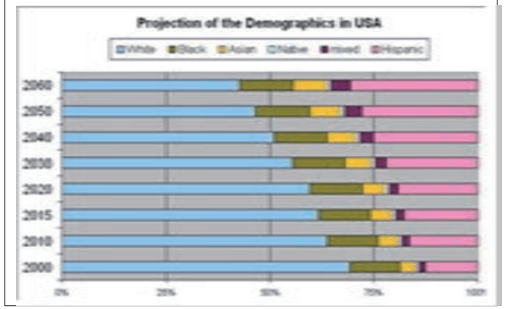
⇒米国労働省の委託を受けてハドソン研究所が 1985 年から 2000 年にかけてのアメリカ経済の変化を予測。その中で指摘された１コマが米国企業や産業界に大きな衝撃を与える。

	1985年	1985－2000
	労働力	純新規労働者数
合計	115，461，000	25，000，000
ネイティブの白人男性	47%	15%
ネイティブの白人女性	36%	42%
ネイティブの非白人男性	5%	7%
ネイティブの非白人女性	5%	13%
移民男性	4%	13%
移民女性	3%	9%

⇒純新規労働者のうち米国生まれの白人男性は 15%のみ。残り 85%は女性やマイノリティ、移民に。

3）「アメリカの変わる色」（1990）

⇒『Workforce 2000』（1987）によって明らかとなった労働力構成の激変に続いて人口構成の激変も浮き彫り。その最初のきっかけが 1990 年のタイム誌の特集『アメリカの変わる色』



その３年後に再び衝撃が走る。1990 年「アメリカの変わる色」（タイム誌）である。今となってはもう有名であるが、アメリカでは 21 世紀半ばぐらい、2050 年か 2060 年ぐらいに白人の数が全人口の半部以下になり、数の上ではヒスパニックを含むマイノリティの人たちが多数派になる。この変化を最初にアメリカ社会に広く知らしめたのが 1990 年のタイ

5） トマスの『人種とジェンダーを超えて』（1992）

⇒危機感だけでは何も変わらない

⇒危機を乗り越える新しい方向性の提示が必要

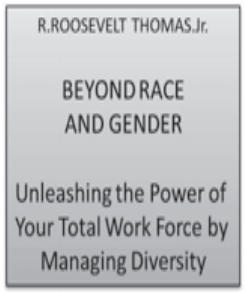
⇒ トマスの『人種とジェンダーを超えて』（1992）

ム誌に掲載された「アメリカの変わる色」というタイトルの特集である。つまり労働力だけでなく人口構成もこれから大きく変化していく。労働市場において白人男性が圧倒的に少なくなるだけでなく、お客さんまでもがマイノリティ多数派の社会になる。この変化を考えたらこのままでいけない、何かを変えていかないといけないという、切羽詰まった状況認識が生じるようになった。

しかし、よく学生にも言うのだが、危機感だけでは何も変わらない。日本でもバブルが弾けてから不況が続いたが、これを打破するための次の方策、方向性がなかなか見えなかったので、失われた 20 年ともいわれる長期の不況に陥った。当時のアメリカも「法的アプローチの限界」や「Workforce2000」、「アメリカの変わる色」で明るみとなった危機的状況を乗り越えるための次の新しい方向性の提示を必要としていた。この点において多大な貢献をしたのが 1991 年にルーズベルト・トマスが発表した『人種とジェンダーを超えて』である。この本の中でトマスは、ダイバーシティ・マネジメントとは何か、これまでの多様な人材の管理方法とどう異なるのか、などを論じているが、これに皆が飛びついた。その結果、アメリカ産業界や企業にダイバーシティ・マネジメントが急速に広がっていった。1990 年代のことである。日本の障害者雇用政策は海外の動向や条約、法律などに影響されて動くことが多いが、アメリカの場合は、労働力構成や人口構成の激変という危機的状況の中で、偶然にもこのトマスという人物がダイバーシティ・マネジメントという方向性を提示したためにそれが産業界や企業に急速に広がっていった。

『人種とジェンダーを超えて』は、ダイバーシティ・マネジメントの領域において非常に有名な本である。表紙カバーには次のように書かれている。「西暦 2000 年までに、新しい労働者の７人に１人だけが標準的な白人男性になるだろう。この多様性をうまく管理する能力は、企業が生き残るための基本的な戦略となる。この「人種とジェンダーを超えて」には、アクションプラン（行動計画）と多数のケース・スタディ、そして読者の皆さんが従業員をフルに活用することを妨げる要素は何かついて深く考えるための一連の難解な質疑応答集を掲載している」。

＜参考資料＞



表紙イメージ

内容説明

By the year 2000 only one in every seven new employees will be the standard-issue white male. The ability to manage this diversity successfully has become a basic strategy for corporate survival. "Beyond Race and Gender" supplies an action plan, extensive case studies and a series of tough questions and answers to get readers thinking deeply about what elements are blocking the full use of their employees.

＜参考資料＞

⇒ルーズベルト・トマス・Jrの紹介

- アフリカ系アメリカ人。
- ダイバーシティ・マネジメントの創始者。
- 『Workforce 2000』（1987）の発表以前から従来とは異なる多様な人材の管理方法を模索。
- 1984 年に American Institute for Managing Diversity を設立
- 1991 年に『人種とジェンダーを超えて』を発表。

American Institute For Managing Diversity

The American Institute for Managing Diversity (AIMD) was founded by Dr. R. Roosevelt Thomas, Jr. in 1984 as a non-profit entity to serve as a diversity management advocate and as a resource for those interested in affecting sustainable change within their environments. Today, AIMD is America's foremost non-profit diversity management organization. It addresses the challenging issues of differences, similarities and tensions within organizations through a series of activities designed to expand and clarify

トマスさんは、残念ながら 2013 年くらいに亡くなった。アフリカ系の方だ。この人の面白いところは、先ほど紹介した新規労働力構成の激変を予測した「Workforce 2000」、これがアメリカ社会においてダイバーシティ・マネジメントを広める一番のきっかけになったとよく言われるが、実はその発表よりも前からダイバーシティ・マネジメントの構想に着手し始め、コンサルタント会社のようなものまで創設してダイバーシティ・マネジメントの普及に力を入れていた点だ。まさにダイバーシティ・マネジメントの創始者、父ともいえる人物である。

では、そもそもダイバーシティ・マネジメントとは何か。トマスはこう定義している。多様性を管理する、すなわちダイバーシティ・マネジメントとは「全ての従業員に役立つ環境を構築するための包括的な経営プロセス」。この人の本や文章は非常に抽象的でわかりにくい。この定義もそうだが、簡単に表現すれば「すべての従業員の潜在能力を最大限に活かす職場環境を作っていく」ということだ。日本ではダイバーシティ・マネジメントを「働き方の多様化」と定義してみたり、「競争優位を生み出すために多様な人材を生かす」と提示してみたり、いろいろな紹介のされ方がしているが、本来は「すべての従業員の能力を最大限に生かす職場環境を構築する」、そのために様々な経営上の取組を長期にわたって行っていく過程、すなわち「包括的な経営プロセス」という意味である。別の言い方をすると「エンパワーメント」あるいは「すべての従業員の能力を最大限に活かすプロセス」、それが特別なことでなくごく当たり前、自然とできるような能力を企業が身に付けること、という意味である。そして、その結果として競争優位や業績向上などのメリットが企業にもたらされるのである。ただ、今ある職場環境や制度をすべての人材を活かすようなものへと変革していくことは非常に難しい。ここをどうやって変えていくかがダイバーシティ・マネジメントのポイントになる。

ダイバーシティ・マネジメントとは？

定義

⇒ Managing diversity is a comprehensive managerial process for developing an environment that works for all employees.
「すべての従業員に役立つ環境を構築するための包括的な経営プロセス」

もっと簡単な表現では・・
⇒ すべての従業員の潜在能力を最大限に活かす職場環境作り
⇒ エンパワーメント、すなわち・・・
⇒ 従業員の全潜在能力を活かすプロセス（the process of tapping employees' full potential）
⇒ すべての従業員の潜在能力を活かす“自然な能力”を企業が身に付ける

ダイバーシティ・マネジメントの特徴や新しさは、それ以前の多様な人材管理方法と比較するとわかりやすく、トマスの本でもこの比較がなされている。以前の多様な人材管理方法、すなわち伝統的アプローチには３つがある。

まずは同化アプローチ。これは 60 年代に公民権法が成立するまでの方法である。抽象的だが、言葉で表すと「白人男性が構築した組織文化や制度、慣行などに女性やマイノリティを一方的に順応させる方法」である。ただし、順応したとしても現実には完全な公平・平等は保障されないから公

伝統的アプローチとの違い

伝統的アプローチ ⇒ ダイバーシティ・マネジメント以前の多様な人材の管理方法のこと。古い順に以下の3つが存在。

① 同化アプローチ（～1960 年代）
白人男性が構築した組織文化や制度、慣行などに女性やマイノリティを一方的に順応させる方法。ただし、順応したとしても完全な公平・平等はありえない

② 法的アプローチ（1960 年半～）
法的強制力（雇用機会均等法）により女性やマイノリティの雇用・昇進を促すやり方。エントリーレベルの職位では女性やマイノリティの数は増えるが、それ以上の職位になると限界。その根底に同化の発想が残ったまま。

③ 多様性の尊重アプローチ（1980 年代～）
同化の発想から脱却して、異なる文化や価値観を互いに尊重する。
その目的は、あからさまな差別を抑制して職場内の人間関係を良くする。
ただし、組織文化や制度の変革にまで踏み込むことはない。

民権運動が起こった。

同化アプローチは、障害者の関係でいうとディスアビリティ・スタディーズ、いわゆる障害学が出現する前の段階に相当すると思われる。例えば、ある特例子会社で職場の人たちが手話を学習しているのを見て、私も手話を習い、手話サークルに通うようになったが、そこで聞いた話によれば、ろう者の人たちは長い間、手話の使用を禁止され、口話をするように強制されていた。ろう者にとって自然な言語である手話を禁止し、口話を強制するということは、健常者の社会で生きるために健常者が使っている口話を習得して健常者の世界に「合わせろ」、「順応しろ」という発想である。でも実際、ろう者は自分たちにとって自然な言語である手話を使い続けた。そして今、この同化の発想が見直されている。障害者が健常者の社会に合わせるのではなく、障害者をありのままに受け入れていく、インクルージョンしていく社会に変えていこうという発想である。障害学が主張するところの障害の個人モデル／医療モデルから社会モデルへの変革である。

アメリカでは同化アプローチの弊害ゆえに公民権運動が起こり、差別を禁止・是正する法律が 1960 年代以降いろいろと出てくる。この法令順守という動機、目的から多様な人材を活かすのが次の「法的アプローチ」である。ただし、先ほど言ったように 70 年代後半から逆差別論争が起こる一方で、「ガラスの天井」に象徴されるように女性やマイノリティがなかなか昇進できない、そんな揺れ動きの中から「法的アプローチ」の限界が認識されるようになってダイバーシティ・マネジメントへとつながっていくが、その前に少し変化があった。マイノリティの人たちがマジョリティの文化、社会に合わせるのではなく、つまり同化の発想ではなく、異なる文化や価値観をありのままに受け入れて、お互いに尊重するような見方・発想をしよう、そうしてあからさまな差別を抑制し、職場内の人間関係を良くしようとする「多様性の尊重アプローチ」が 1980 年代ごろに表れた。ただし、組織文化や制度の変革にまで踏み込むことはないという限界があった。

このような伝統的アプローチの限界とそれを克服しようとする一連の流れの中でダイバーシティ・マネジメントが生まれるが、伝統的アプローチとは違って、ダイバーシティ・マネジメントは同化の発想を否定する。他文化を尊重し受け入れるとともに「多様性の尊重アプローチ」には欠けていた組織文化や制度の変革、ここを非常に重視して多様な人材を受け入れて活かす職場環境を作っていく。ダイバーシティ・マネジメントと伝統的アプローチとの違いは、日本でもいろいろと言われている。例えば、従来のやり方は、公民権や人権、社会的責任といった視点ばかりを重視するが、ダイバーシティ・マネジメントでは経営的視点、すなわち道徳とか社会的責任も大事だけれども企業だからやはりビジネスとして成功すること、ここに優先順位をおく。この視点を「経営的視点」という。日本ではこの点をダイバーシティ・マネジメントの特徴として強くアピールする傾向がある。例えば、多様性は組織の業績を上げたり、イノベーションをもたらしたりするというアピールの仕方だ。ただ障害者雇用の場合は、どうしてもこのロジックだけで行くと、なかなかうまくいかない部分があると思う。上手くいったとしても軽度障害者の雇用ばかりが優先されて、日本の障害者雇用政策の良さでもあった重度障害者の雇用がなおざりになるかもしれない。なので私の場合は、この経営的視点をもう少し丁寧に説明している。これはトマスも念押ししているが、経営的視点は決して従来の人権や道徳、

伝統的アプローチとの違い（1）

	伝統的アプローチ	ダイバーシティ・マネジメント
変革の次元	個人／対人レベルのみ	個人／対人／組織の三次元同時アプローチ
動機	公民権、女性の権利 人道主義、道徳的責任 社会的責任	経営的視点
ラインマネジャーの役割	実行型	支援型
多様性の捉え方	狭義	広義
適応の方向性	一方向	双方向（個人と組織）
内容と時間志向	プログラム、短期的	プロセス、長期的

企業の社会的責任などの視点を否定しているわけではない。むしろ、従来は営利追及か、それとも人権かみたいな二者択一的な発想であったが、ダイバーシティ・マネジメントでは、その双方を実現しようとする、トマスの言葉を借りれば「従業員の機会均等と企業の成功をともに推し進める」。これこそが本当の意味での経営的視点であり、これだと障害者雇用においても役立つと思う。

日本でよく指摘されるダイバーシティ・マネジメントの他の特徴は「多様性の捉え方」だ。多様性とは人々の間の違いという意味だが、その違いとしてどんな要素があるか。早稲田大学の谷口先生が紹介していた図表を示したが、以前の伝統的な多様性の捉え方は非常に狭かった。アメリカでは例えば法で規定されている雇用差別禁止項目、これは人種、宗教、肌の色、年齢、障害などであるが、他にも外見上に現れる違いだけに着目したり、あるいは図表の第１次元の違い、例えばジェンダー、民族、人種、心理的・肉体的な特性、性的な志向等を多様性と捉える視点だ。広義の多様性、つまり多様性を幅広く捉えるということは、これだけではなくてもっと他の違いも、例えば収入や地位、立場、働き方などの第２次元の違いも含めて多様性を捉えるという視点である。

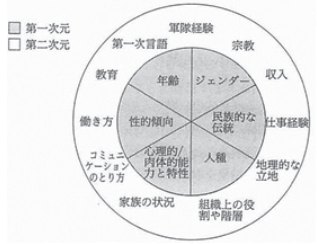
日本では、多様性を幅広く捉えるという特徴から、性別や年齢などの属性でなく、個を大事することがダイバーシティ・マネジメントであると紹介していることもある。でも、これだと誤解を生み出すかもしれない。私は、よく学生に説明する際に元々多様性を幅広く捉えるということは、属性とかとは違う次元を見ようとトマスは言っているのはなく、こういう言い方をしている。違いと類似性の双方に着目しよう、それが多様性を幅広く

多様性の捉え方の違い

多様性とは人々の間の“違い”のこと。この違いに含まれる要素（次元）をどう捉えるかという問題

伝統的アプローチ	ダイバーシティ・マネジメント
狭義 雇用機会均等法における差別禁止項目 明示的（外見上にあわれるもの） 第一次元	広義 差別禁止項目以外の次元も含む 明示的と非明示的 第一次元と第二次元

図表 2-1　ダイバシティの次元

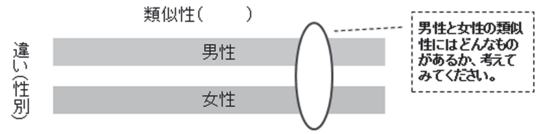


谷口真美（2005）
『ダイバシティ・マネジメント』
白桃書房，44頁

トマスいわく

－『人種とジェンダーを超えて』という概念は、人種とジェンダーの要素を無視しようと提唱しているのではない。むしろ、より大きくて複雑な概念（picture）の一部として人種とジェンダーを認識するように提唱している。

－ 多様性を幅広く捉えるということは、違いと類似性の双方に着目すること。



ダイバーシティ・マネジメントの本質とは？

⇒ “個人の変革よりも組織の変革を重視して”、（多様性のある）すべての従業員の能力を最大限に活かす職場環境作りを長期的な視点で行うこと。

↓

ただし、組織の変革は非常に困難かつ抵抗がともなう。

↓

日本国内では“経営的視点”や“多様性を幅広く捉える（広義の多様性）”視点がよく注目されるが、これらも組織変革をスムーズに進めるために必要な措置。

↓

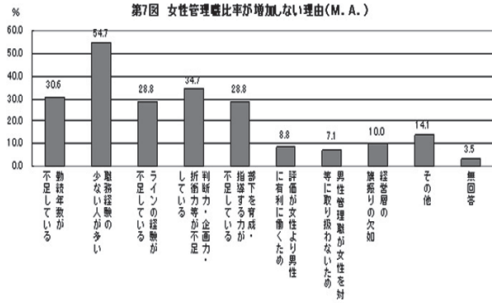
個人よりも組織の変革重視という視点は、日本社会や日本の福祉制度を考える上でも重要なメッセージあり！！

捉えるということだ。違いと同時に似ている点、特に似ている点を見ていきなさいと。何を言っているかと言うと、従来は男性と女性、男女差別禁止など違いだけを見ていた。でも、この違いという視点を維持しながら男女にも共通する何かがあるだろうと。例えば、結婚しているかしていない、子育てという次元で見れば男性でも女性でも子育てで非常に忙しい人もいれば一段落した人もいる。男性でも女性でも海外志向が強い人とそうでない人もいる。こうして違いの中にある類似性に着目すれば多様性がますます増していく。多様性を幅広く捉えるということは本来はこうした意味であって、決して属性よりも個が大事といった優劣のことを論じているわけではない。

ダイバーシティ・マネジメントと伝統的アプローチの違いは他にもいろいろあるが、特に大事な点は「変革の次元」だ。従来は個人とか対人関係のみを変える、会社の制度や文化を変えずに個人や人ばかりを変えることをやっていた。例えば同化アプローチだったら、女性やマイノリティが白人男性のやり方に合わせる。日本だったら男性の長時間労働に女性が合わせなければならなかった。それに対して反発が出ると、お互いに理解し合って仲良くしようという多様性の尊重アプローチの発想、これも個人の意識改革による対人関係の改善だ。でもダイバーシティ・マネジメントはそうではなくて、会社自体を変えていこうという発想になる。ダイバーシティ・マネジメントとは、すべての多様な人材の能力を最大限に活かす職場環境を作ることだが、特に重要となるのは、個人ではなく会社の組織文化や制度を変革して、あらゆる人が入ってくれるような環境を作ろう、という発想である。私は、日本ではこの発想が特に大事だと思う。なぜなら日本は、まだまだ個人を責める文化が強いからだ。社会福祉関係や障害者の問題などの本を読んでいても最後は家族や個人に責任を押しつける、そういう伝統が日本にはあると言われている。ヨーロッパのようにもっと社会の制度を良くすればいいのに、最終的には個人の責任になる。例えば、よく学生に挙げる例はニートの問題だ。ニートの人たちには、就職氷河期に大学を卒業したために就職できなかった人が多い。でもニートの取り上げ方をみると、次の就職先があったとしてもいろいろと条件をつけては働こうとしない、怠けている、チャレンジ精神がない、そんな個人を責めるような報道等もある。個人的に悪いところもあるかもしれないが、その時にたまたま日本の雇用環境に大きな制度的変化があって生じているということを重視しないで、どうしても個人のせいにしようとする文化があるような気がする。

例えば、女性の管理職がなかなか伸びない理由についても同じだ。少し古いが「平成 17 年度　女性管理職の育成と登用に関する調査」というのがある。障害者雇用でもダイバーシティでも一緒だと思うが、こういう質問に回答するところは、比較的女性の雇用に積極的な企業が多いと思うが、そうした企業でも女性管理職が増えない理由としてあげていたのは「勤続年数が不足している」とか「職務経験が足りない」とか「ラインの経験が足りない」とか、女性自身に

＜参考資料＞個人よりも組織の変革重視を軽視した日本企業のダイバーシティ・マネジメント（ジェンダー・ダイバーシティ）



出所：21 世紀職業財団『平成 17 年度　女性管理職の育成と登用に関する調査』

問題があるという指摘が多くなっていた。女性にもいろいろラインの経験を積ませればいいのにスタッフばかりをやらせている人事配置の仕方に問題があるとか、勤続年数が短いのは職場の居心地が悪いという会社自体の問題かもしれないので、個人ばかりを責めているように思える。

「2011 年度雇用均等基本調査」でも、女性管理職が少ない・いない理由は「現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性がいない」と女性自身に問題があるとしている。仮にいないとしても、そういう人材を育成すればいいのに、女性の場合は「現時点では」と仮置きしながらも「いない」と断言している。「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」、これも勤続年数が短くても管理職になれる体制を検討すればよいのに、日本では管理職になるためにはある程度の在職年数がないと駄目という。会社の制度や慣行をもっと工夫すればいいのに、個人のせいばかりにしている気がする。

女性管理職が少ない・いない企業の理由

現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性がいない	54.2%
将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない	22.2
勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する	19.6
女性が希望しない	17.3
家庭責任を多く負っているため責任ある仕事につけられない	11.6
仕事がハードで女性には無理である	7.9

（出所）厚労省「2011年度雇用均等基本調査」。岩手、宮城、福島県を除く

日本ではあまり紹介されていないが、トマスは 2010 年に『ワールドクラスのダイバーシティ・マネジメント』という本を出した。1991 年の『人種とジェンダーを超えて』と少し違った内容になっている。ワールドクラスのダイバーシティ・マネジメント、これは多様性に対処する、世界で一番優れた方法という意味だ。そして、ここに到達するためには、上向きの矢印で示された４つの方法があると言っている。従来のダイバーシティ・マネジメントは、2010 年の本では"MANAGING DIVERSE TALENT"、多様な人材の管理に該当する。伝統的アプローチは"MANAGING WORKFORCE RELATIONSHIPS"、職場の人間関係の管理、つまり互いの文化を理解して職場の人間関係を良くするという以前の多様性の尊重アプローチ、もうひとつは "MANAGING WORKFORCE REPRESENTATION"、労働力の代表者の管理、アファーマティブ・アクションのように女性やマイノリティの集団の人たちをきちんと管理していく以前の法的アプローチにあたる。この図のポイントは、ワールドクラスのダイバーシティ・マネジメントに到達するためには、けっして従来のダイバーシティ・マネジメントだけでなく、多様性の尊重アプロ

経営的視点を巡る誤解や混乱は米国でもあった模様。そこでトマスは、2010 年に世界クラスのダイバーシティ・マネジメントという概念をあらためて提示。

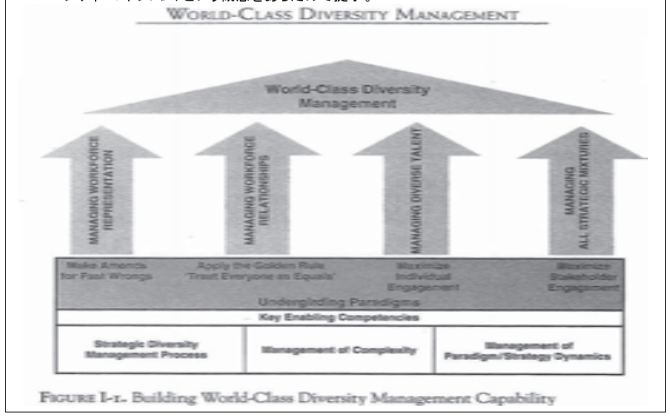


FIGURE I-1. Building World-Class Diversity Management Capability

ーチや法的アプローチでも可能であると指摘している点だ。

でも日本では、ダイバーシティ・マネジメントと伝統的アプローチを並行して並べるのではなくて、競争優位の視点があるとか、価値観や個性など属性以外の次元を見ている、だからダイバーシティ・マネジメントはより優れている、伝統的アプローチは古臭い、そんな優劣の捉え方をしている。でもトマスの本を読むと、たぶんアメリカにもこうした間違った解釈がたくさんあったのだと思う。トマスは「私は、ダイバーシティ・マネジメントが伝統的なやり方とどう違うかを論じたけれども、どちらが優れているとか、どちらが良いかという議論はしていない」と注記している。またトマスは、競争優位とかそういう視点で多様な人材を活かす、つまり従来のダイバーシティ・マネジメントが良いと自分自身は信じているが、"MANAGING WORKFORCE RELATIONSHIPS"や"MANAGING WORKFORCE REPRESENTATION"のように法令順守や人権意識、企業心理の視点からもワールドクラスのダイバーシティ・マネジメントに十分到達することができると認めている。実は、ヨーロッパ企業のダイバーシティ・マネジメントでは、こうした人権や法の意識を普通に出す。だからトマスも多分いろいろな批判を受けたのだと思う。だから 2010 年の著作では、伝統的アプローチとダイバーシティ・マネジメントを明確に並置したのだと思う。

この伝統的アプローチとダイバーシティ・マネジメントの並列的な関係は 1991 年の著作でも実はきちんと書かれていた。2010 年の著作で大きく異なる点は、4 つ目の方法である"MANAGING ALL STRATEGIC MIXTURES"だ。これは、人以外にも多様性の問題はあり、その管理を経験することによって人の多様性の問題にも対処できる能力を身に付けようという意味である。例えば、新製品と既存製品あるいは花形事業とそうでない事業など。企業では、あまり花形ではない事業部だと出世に響くので若い人は行きたがらないかもしれない。でもその事業部で働く人は、地味な製品でも絶対に欠かせない基本商品であるという誇りの気持ちを持っている。この事業間の違いをトップはうまくまとめていく必要があるが、実はこの問題は白人とマイノリティあるいは男性と女性という人の多様性の問題と非常に類似しているのではないか、だからあらゆる方法を使って多様性をうまく管理することを学んでいくことが、最終的にはいろいろな多様性の問題に対処するようなヒントになるとトマスは主張している。人以外の多様性の問題にまで広げると、あまりにも行き過ぎだと私は思うが、トマスはそう主張している。

最終的に私は、ダイバーシティ・マネジメントをこう捉えている。「個人の変革よりも組織の変革を重視して、すべての従業員の能力を最大限に活かす職場環境を作っていく」。女性の活用問題をみても、最近では個々人の意識だけでなく、評価システムなど人事制度自体を変えていく必要性は指摘されるようになっているが、個人よりも組織を変えることの方が大事とここまで強調している人はまだまだ少ない。だから、私はいつもこれを言うようにしている。「個人よりも組織の変革を重視して、全ての人材を生かすような職場環境を作る」ことがダイバーシティ・マネジメントだと。

ダイバーシティ・マネジメントの課題

ダイバーシティ・マネジメント ⇒ 個人よりも組織の変革を重視して、すべての人材の能力を最大限に活かす職場環境作りを行うこと。

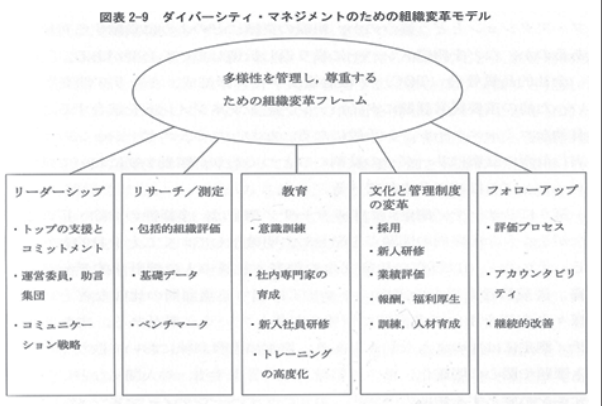
その課題としては・・・
- **長期にわたるコミットメントが必要**
- **マインドセットの変革が必要性**
- **リーダーシップとマネジメントの捉え方を抜本的に変革する必要性**
  などが指摘されているが （※ 伝統的アプローチとの違い（2））

もうひとつの課題
- **当該職場環境を構築するために様々な取組（ダイバーシティ・イニシアチブ）が必要**
- **プログラムではなくプロセス**
- **進化プロセス**

課題としては、個人よりも会社の制度や文化、価値観を変えていく、ダイバーシティ・マネジメントに限ったことではないが、会社の今までのやり方を変えていくとなると必ず反発や抵抗が起こってくる。これをどうやって抑えていくか、そのためにいろいろなことをやっていかなければならないのが、これがダイバーシティ・マネジメントの一番の難しさだと思う。

個人よりも組織の変革を重視して多様な人材を生かす会社を作っていくために何をすればいいか。Cox さんという方は、図表に示したようにいろいろな取り組みがあるとしている。リーダーシップのやり方とか、会社の基本的な調査とか、人事訓練、教育、採用、評価を含めた制度の変革、それがうまくいっているかフォローアップとか、こういうことも言われている。

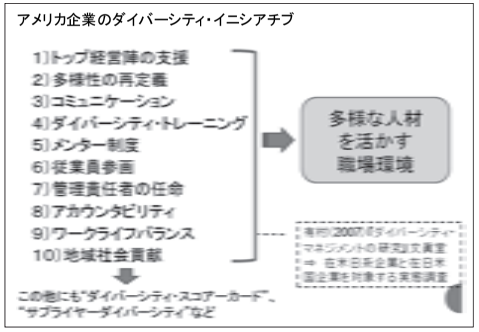
ダイバーシティ・マネジメントに関する様々な取組



出所：Cox (1993) p.161 Cultural Diversity in Organizations

私は、アメリカ企業がダイバーシティ・マネジメントと称してどんな取り組みをしているか、それを調べた上で、在米日系企業と在日アメリカ企業を対象に実態調査を行ったが、これも「個人よりも組織の変革を重視して、すべての人材の能力を最大限に活かす職場環境を作っていく」ことをダイバーシティ・マネジメントの本質と捉えているからだ。トップ経営陣が強く支援する、多様性をきちんと再定義する、トップダウンとボトムアップ双方のコミュニケーションを促す、教育訓練いわゆるダイバーシティ・トレーニングなど、アメリカ企業はいろいろとやっている。日本でも最近ではトップ経営陣が支援するようになっているが、アカウンタビリティ、これは多様な人材の登用など多様性の促進に関する事項を業績評価の一環に入れて、やっていなかったら給料を下げるとか、かなり厳しいやり方であるが、日本企業ではまだここまでやっているところは少ない。とにかくいろいろな取組をやっていかないといけないのがダイバーシティ・マネジメントだ。なぜかというと、先ほどの話に戻るが、ダイバーシティ・マネジメントは個人よりも組織の変革をして、全ての従業員がきちんと働けて能力を発揮できる、そんな職場環境を作っていくことであり、その結果として売上向上などの利点が企業にもたらされるからである。

アメリカ企業のダイバーシティ・イニシアチブ



参考までに、佐藤先生は、ダイバーシティ経営の基本的考え方と進め方として、こう指摘しているが、これも組織変革に必要な取組と理解することができる（資料：佐藤博樹（2016）ダイバーシティ経営と人材活用の課題「家計経済研究」No.111）。いろいろな人の考え方があっていいと思うが、佐藤先生は、まずは一番目、自社の経営理念とダイバーシティ経営の明確化、要は全社的な価値観とか経営戦略に照らしてダイバーシティが非常に重要であるということをトップが示せと言っている。その上で、トップ経営陣を中心にダイバーシティ・マネジメントにコミットし、いろいろな体制や計画作りを行う。特に反発が起こってきたりもするのでトップ経営陣の支援は非常に大事だ。

次に、多様な人材が活躍できる土俵を作るために何が必要か。Aは「人事制度・人材の登用」、職務の明確化、公正性、透明性の高い人事評価制度、多様な人材の云々とある。Bのところは「勤務環境・体制整備」、働く時間や場所の柔軟化とか、多様な人材が働きやすい環境。Cが「社員の意識改革・能力開発」、キャリア開発や能力開発、それを行うマネジメント層の意識改革。こういう具体的な制度変革をした上で、下の方はどちらかというと組織風土や価値観に関するところだ。意思決定や情報の共有を明確にしなさい、コミュニケーションをやって良い職場の雰囲気を作りなさい、適材適所を実施しなさい、多様な利害関係者とコミュニケーションをして情報を発信しなさいと。トップが指示して制度を変えて組織風土を作る。この３つをやってはじめてダイバーシティの成果が出てくる、という仕組みだ。

ダイバーシティ・マネジメントよりも障害者雇用の方がずっと歴史も深く、現実問題も深い。だから私は、ダイバーシティ・マネジメントの側から障害者雇用に対して何か上意下達的に発言するのは失礼だと思っているが、唯一あるとすれば、障害者を社会や企業にもっと受け入れるためにダイバーシティ・マネジメントのどの辺りをうまく生かしていけることができるか、そんな視点だと思う。例えば障害者雇用はまだまだ少ないし、抵抗感があると思うので、それをどうやって取り除くか、これを考えた際にダイバーシティ・マネジメントに何かヒントがあるのでないか、そんな気がしている。

あとディスカッションに入る前に私が障害者雇用に関心を持つようになった理由、きっかけを述べたい。日本でもダイバーシティの研究者は多くなったが、障害者のことを取り上げる人はまだまだ少ない。以前はダイバーシティ・マネジメントはアメリカの発祥なので、それで抵抗感を示す人もいたが、最近では安倍首相が「一億総活躍社会」という言葉で、私たちの心にもすんなりと入るような良い表現をしていると思う。

内容はダイバーシティ・マネジメントと一緒だと思う。よく見ると「若者も、高齢者も、女性も、男性も、障害のある方も、いちど失敗を経験した方も、一人ひとりが家庭や地域や職場でし、生きがいをもてる社会」を作っていきましょうときちんと障害のある人たちのことも入れている。障害の有無に関係なく誰もが能力を発揮できる社会を作ろうと、まさにダイバーシティだ。

ただし、私が障害雇用の問題に関心を持った理由は、高齢・障害・求職者雇用支援機構の山口の支部の人から「地元企業を対象に障害者の職場定着について講演してくれ」という依頼を行けて、それで障害者雇用を勉強してみて「ダイバーシティと障害者雇用は非常に似ている」と思った、それがきっかけだ。一番思ったのは障害学、Disability Studies を読んでみてダイバーシティ・マネジメントの考え方に非常に近いと思った。むしろ Disability Studies の考え方をダイバーシティの人たちが採っていったのではないかとそんな感じがした。

障害学との類似性

障害者雇用に関心を持ったもうひとつの理由
⇒障害学、いわゆるディスアビリティ・スタディーズとダイバーシティ・マネジメントの類似性

障害学の主張（杉野昭博『障害学』東京大学出版会 2007 年を参考）	
障害観の変革	医療モデル／個人モデルから社会モデルへ
障害の発生原因	イギリス学派⇒資本主義体制 （唯物論的社会モデル） アメリカ学派⇒イデオロギーや価値観、偏見 （観念論的社会モデル）
実践モデル 強制力のある社会変革手段	①人権／差別禁止型アプローチ ②障害の普遍化／普遍的障害政策型・普遍主義アプローチ ③マイノリティ集団モデル

杉野昭博先生が「障害学」という本を書いていて主に印象に残っているのは、障害の「医療モデル」や「個人モデル」から「社会モデル」へ。今まで障害のある人、例えば肢体不自由の人が一生懸命歩行訓練をして健常者に合わせるとか、ろう者の人が口話をやって健常者の社会に合わせていくとかいうことではなくて、障害者を排除するような社会自体に問題がある、だから社会自体を変革していく必要があるという障害観の変革だ。

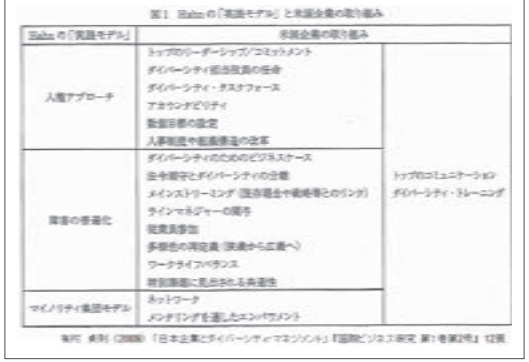
では、社会を変えていくためにどんなやり方がいいか、その実践的な変革の仕方まで考えているのが障害学のもうひとつの大きな特徴だ。社会を変えるために１つは差別禁止法などにより強制的に社会を変えていくという「人権／差別禁止型アプローチ」、もうひとつは普遍化だ。障害というものは特別なものではなく、誰にでも共通するもの、そういう形で共感を勝ち取る。「マイノリティ集団モデル」というのは、障害者だけでなく、その他のマイノリティの人たちとも団結して政治力を上げていくようなやり方である。

類似性（1）：障害観の変革＝個人よりも組織の変革重視

医療モデル・個人モデル	社会モデル
障害の原因は、個人の機能障害にあり。ゆえに障害。 ↓ 健常者の社会で生き抜くためには機能障害の克服・緩和が必要 ⇒（本人の意思に反してでも）聴覚障害者に対する口話教育と手話の禁止、下肢障害者に対する歩行訓練など。 ↓ それでも完全な公平・平等はありえない	障害の原因は、障害者を排除する社会の側にあり ↓ 社会自体を変革する必要あり ↓ 実践モデル（人権アプローチ、障害の普遍化、マイノリティ集団モデル）
伝統的アプローチ	**ダイバーシティ・マネジメント**
同化アプローチと法的アプローチの根底にある同化の発想と同じ 伝統的アプローチにおける組織よりも個人の変革。	個人よりも組織の変革を重視して、多様な人材の能力を最大限に活かす職場環境を構築していくというダイバーシティ・マネジメントの発想と同じ

Hahn というアメリカの障害学者が、変革の仕方にも３つくらいあると言ったのだが、ダイバーシティ・マネジメントにおける組織変革のやり方は、障害学で社会を変えていくためにどんな方法があるかということと非常に似ているような気がする。例えば「人権アプローチ」というのは、社会を変革するために法律などを作って障害者差別を禁止していく強制的なやり方だ。これはダイバーシティ。マネジメントにおけるトップのリーダーシップやアカウンタビリティなどの強制的な方法になると思う。「障害の普遍化」というのは、先ほど説明したように違いと類似性の双方に着目して多様性を幅広く捉える、例えば、子育ての問題は女性だけではなく男性にも共通する、つまり誰にでも共通する可能性のある問題などと認識させるやり方に非常に似ている。

類似性（2）：実践モデル／強制力のある社会変革手段
＝ ダイバーシティ・イニシアチブ



ここまでが配布資料として事前に皆さんにお送りしたもので、ここからは少しディスカッションというか皆さんと一緒に考えることにしたい。

質疑

ア　障害者雇用の事例における「アファーマティブ・アクション」及び「違いの尊重」と比較した「ダイバーシティ・マネジメント」における企業側と障害者側の価値には、具体的にどのようなものがあるでしょうか。

イ　一般のダイバーシティ・マネジメントの手法・成果を踏まえた、障害者雇用への応用可能性はどのようなものですか。

ウ　障害者雇用数が増加している昨今の我が国の情勢を鑑みて、企業ニーズとして障害者を活躍する人材として重要視する向きは強まっている、と認識してよいでしょうか。

エ　ダイバーシティ・マネジメントとは、本来どのようなものでしょうか。

オ　ダイバーシティ・マネジメントにおいて障害者雇用はどのように位置付けられるとお考えでしょうか。

カ　特例子会社のあるべき姿について、どのようにお考えでしょうか。一義的な目標を雇用率達成に置かず、グループ企業内で障害理解の促進を図り、障害者雇用を全社的に推進するような取組は、他の特例子会社のモデルになるのではないでしょうか。

キ　モデル的な取組から雇用障害者が得られるメリットとデメリットはどのようなものでしょうか。

Ａ：事前にいくつか質問をいただいている。まず１つ目、質問１－アだが、企業や障害者側にとって価値の話に行く前に、そもそも障害者雇用において「アファーマティブ・アクション」、「違いの尊重」、「ダイバーシティ・マネジメント」に該当するのはどんなものか、まずここから考えて、それを踏まえた上でどう

いう価値があるかを考えないと、すぐには答えが出ないと思った。比較的はっきりしているのはアファーマティブ・アクションだろう。法律によって女性やマイノリティの雇用を進めていく、一定の割合を確保するというやり方は、従来から行われてきた障害者の義務雇用制度にあたる。日本は法律で「２％雇わないと雇用納付金を納めなければいけない」という厳しいやり方を行っている。この場合の企業側にとっての価値は法令順守、障害者にとっての価値は雇用の確保になると思う。以前の 1.6 から 1.8、2.0、そして今度は 2.3%へと法定雇用率が上がるが、それによって障害者の雇用も増えていく。

質問１－ア
障害者雇用の事例における「アファーマティブ・アクション」及び「違いの尊重」と比較した「ダイバーシティ・マネジメント」における企業側と障害者側の価値には、具体的にどのようなものがあるのでしょうか？
↓
⇒障害者雇用の領域において「アファーマティブ・アクション」、「違いの尊重」、「ダイバーシティ・マネジメント」に該当するものは何か？
↓
⇒　企業側と障害者側の価値は何か？

障害者雇用の領域における「アファーマティブ・アクション」
◎アファーマティブ・アクション　⇒　政府契約業者を対象に女性やマイノリティの採用計画策定と順守。順守出来ない場合は政府契約の見直しなどの厳しい措置。
○　障害者雇用の領域でこれに該当するもの
⇒　雇用義務制度（法定雇用率、雇用納付金や雇用調整金など）
↓
成果（価値）として考えられるもの
障害者側→雇用の確保・増大
企業側→法令順守、社会的評価
雇用調整金、雇用奨励金

こういう価値はあるだろう。ただ、今回みなさんが研究テーマとしてあげているように量だけではなく質という部分での転換までは見ていないだろうという気が私もする。

Ｑ：差別禁止のようなものもアファーマティブ・アクションのカテゴリに入ってくるという理解でいいか。

Ａ：法律という点ではアファーマティブ・アクションのカテゴリに入ってくると考えるのが普通だが、日本の障害者差別禁止法（障害者差別解消法）は罰則規定が緩く、強制力も乏しいので「違いの尊重」あたりに該当するかなという気がする。差別禁止自体もそうなのだが、次に一歩進めるとなると、80 年代の「違いの尊重」、これは先ほど話したが白人男性のやり方に女性やマイノリティの人たちが合わせるのではなく、彼ら・彼女らの持っている文化や価値観を理解することによって人間関係を良く、良い職場の雰囲気を作ろうという発想が必要だった。ただし、組織文化や制度の変革まで踏み込んでいない。よく言われるのは、直接差別のようなものは解消できるが、間接差別のようなものはなかなか解消できない。障害者基本法の

改正や障害者差別解消法など日本の障害者政策は今、大きく転換しているが、少しこの辺りに踏み込んでいっているというのが現状ではないか。「違いの尊重」というのは障害を理解する、マイノリティの人たちのことをまず理解する、それが出発点だと思う。障害者基本法が改正されて障害の定義が見直され、発達障害など前は抜けていた障害も法律に入ってくるようになった。精神障害者の義務雇用化にともない「精神障害者の雇用について理解するための講演会」が開催されているが、これも管理者に対してまずは精神障害というものがどういうものかを理解させる狙いがあるだろう。「合理的配慮」に関しても、私の通う手話サークルの勉強会で合理的配慮のビデオを見たが、最初は「いろいろな障害を理解しよう」という講座であった。そこでは、発達障害とか今までにないタイプの障害も含めてまずはいろいろな障害を理解する、その上で障害のある人にとって何が社会的障壁となり、それを取り除くためにどんな配慮・支援を求めている、そこにつなげていくような学習体系になっていた。だから今の障害者差別禁止や合理的配慮の規定も「違いの尊重」にあたると位置づけた。

障害者雇用の領域における「違いの尊重」
◎違い／多様性の尊重　⇒　同化の発想からの脱却、異文化尊重・理解による職場内の人間関係改善、ただし組織文化や制度の変革の志向性はない。
○　障害者雇用の領域でこれに該当するもの
⇒改正障害者基本法、障害者差別解消法（特に合理的配慮）
改正障害者雇用促進法
↓
障害の定義の見直し、障害についての理解
社会的障壁の除去を求める障害者の声（意思表明）に応じて
合理的配慮を提供
↓
成果（価値）として考えられるもの
障害者側：個人個人にあった各種配慮
企業側：障害者の仕事効率向上や職域の拡大

これによって障害者側の価値としては、個人個人に合った各種の配慮が多分なされるだろうし、企業側にとっての価値としては障害者の仕事の効率向上とか職域の拡大によるや障害者雇用の増加といった利点があるだろう。でも見方によれば、これまでやってきた範囲を大きく上回る可能性はないかもしれない。なぜかというと例えば、長谷川珠子先生は、合理的配慮の規定に関して「これまで雇用率制度の下で事業主が行ってきた障害者への各種の配慮は多くの共通点を持つものであり、殊更不安を抱くべきものではない」と指摘している。私が見学した特例子会社においても、ろう者や身体障害者、知的障害者の人たちが働くためにあの手この手を使って働きやすい体制を作っていた。こうした企業は、合理的配慮の規定ができる前から十分に配慮をしていると思う。ただ違うのは、今の法律では合理的配慮をしなければ差別と位置づけられる、そういう法的な立場が変わっただけだという気もする。

合理的配慮について長谷川　珠子氏（2014）は、以下のようにコメント

「これまで雇用率制度等の下で事業主が行ってきた障害者への各種の配慮と多くの共通点をもつものであり、殊更不安を抱くべきものではない」（p.20 ）

長谷川　珠子（2014）「日本における「合理的配慮」の位置づけ」
『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構，No.646，pp.15-26

ダイバーシティ・マネジメントは、個人よりも組織の変革を重視して、すべての人材を活かす職場環境を作っていこうとする。この組織の変革は、障害者雇用の領域でもまだまだやっていかなければいけない点だと思う。もちろん、障害者の人たちよりも会社自身がまず変わらないと障害者を現場で受け入れる

障害者雇用の領域における「ダイバーシティ・マネジメント」
◎　ダイバーシティ・マネジメント　⇒　個人よりも組織の変革を重視して、（多様な人材を受け入れ）すべての人材の能力を最大限に活かす職場環境作りを行うこと

○障害者雇用の領域でこれに該当するもの
障害者雇用の現場では、既に個人よりも組織の変革を重視。
そうしないと障害者雇用は進まないのが現実
↓
しかし、この組織変革は極めて限定的。
↓
量から質の転換
限定的変革から組織横断的変革へ

ことはできないので、これまでも組織の変革をやっていた部分はある。でも障害のある人にとにかく目の前の仕事をやってもらう、そのための組織変革であって、それ以上の変革まではまだまだ行っていなかったような気がする。皆さんの研究でいえば「質」よりも「量」で採用してまっとうに働いてもらう、そのための組織変革だったよう気がする。例えば、知的障害の人が最初の頃、会社の通勤がなかなかできない場合は、家族とも協力して一人で毎日きちんと通勤できるようにして、そうして継続的に安定して働いてもらえるようにするが、そこから先の改革まではなかなかいかない。もうひとつは、障害者の雇用が特定の部署や仕事に偏りがちなこと、つまり限定的な変革ではなく、もっと横断的な変革、このあたりもこれからやっていく必要があると思う。これをするためにダイバーシティ・マネジメントの考え方をどのように実践していけばいいのか、ということを今回、私も非常に考えさせられた。これを量から質への変換というのかもしれないが、障害者の人たちからも「質」を求める声は確かに多く上がっている。例えば、前々から指摘されているが、障害者雇用実態調査、あれは事業所だけでなく働く障害者自身にも質問しているので非常に良い調査だと思うが、やはり賃金が少ないということに非常に不満を持っているし、知的障害者の人たちはずっと働き続けられるようにしてほしいと望んでいるし、精神障害者と身体障害者の人たちは能力に合った評価をきちんとしてほしい等、質に関するたくさんの声が挙がっており、これからももっともっと大きくなっていく可能性があるだろう。だから単に雇うだけではなく、人事評価もきちんとしてあげる。場合によっては知的障害者でも身体障害者でも「新しい仕事をしたい」という声も上がっていたので、そういうものに対して企業はこれから対応していかなければいけないという気がする。まず、障害者の人でも企業で働けるように合理的配慮をし、持てる能力を発揮してもらうためのいろいろな環境をととのえる。でも、それだけではなくて賃金など処遇面での均等化を保障する合理的配慮、このあたりの認識がまだまだ少ないような気がする。

量から質へ　＝　障害者にとっての価値（成果）
◎　量　⇒　雇用（※定着も少し入るかもしれない）
ただし、雇用の見方も修正していく必要あり
○　質　⇒　賃金、評価、キャリア計画など

※限定的変革から組織横断的変革へ　＝　企業にとっての価値
後に掲示

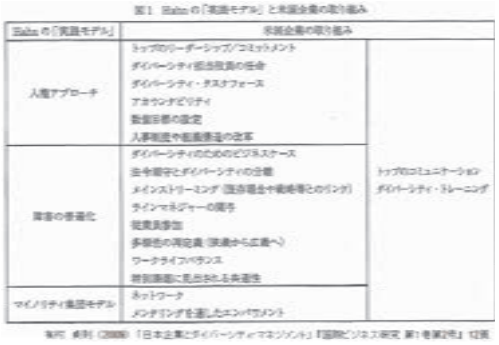
あとキャリア計画。キャリアといったら日本ではタテかヨコしかない。ヨコというのは、新しい職を経験させて仕事の幅を持たせる。タテというのは昇進だ。キャリア計画は大体この２つで、仕事の経験を増やす、あるいは同じ仕事でも管理職に上げて、その結果として賃金が上がる。このタテとヨコを広げるために人事評価をするというのが一般の健常の社員に対する評価の仕方だ。ただし障害者の場合、難しいのは変化を好まない人もいるということだ。例えば、精神障害者や知的障害者の場合、急に職場を変えると嫌という人もいるかもしれない。また精神面や体力的な面でそもそも短時間しか働けないので、キャリア計画は不要という人もいるかもしれない。障害のない人もそうだが、管理職になりたくない人もいるだろうから、キャリア計画に関してはかなり個別的な配慮をしていかなければいけないと思う。合理的配慮に関しては、かなり個別的で障害のある人それぞれに意見を聞いて、その人にあった配慮をおこなっていくと法律上はなっているので、今そのサイクルがやっと動き出したところだという気がする。そして当然これをするためには、会社自身が根本的に変わっていかなければ駄目だと思う。

Q：この資料の最後にも出てくるダイバーシティ経営に関するが、「強制力のある社会変革手段」という場合の「強制力」とはどのようなものか。

A：「強制力」とは、法律により雇用差別に対して厳しい罰則を与えるとか、アファーマティブ・アクションや障害者義務雇用制度にように一定の雇用枠を強制的に確保させるなどの法的アプローチが典型だ。ダイバーシティ・マネジメントは会社内のマネジメントの話なので、法的な強制力に近い要素としては、トップ経営陣が強力にやらせていくとか、業績評価の一環に入れるアカウンタビリティが「強制力のある変革手段」にあたる。例えば最近、山口大学でも採用時に、女性と男性が同じような成績なら女性を採用すると公言するようになった。これは学長の命令。学長自身の判断は法律に従っているのかもしれないが、そこまでしないと現場レベルでは混乱や抵抗感があるかもしれない。だからこそ、強制力にある何かが必要だ。

障害者雇用においてトップの方が「障害者を雇いなさい。絶対にやりなさい」と言うときにどんな理屈を言うか。例えばアメリカならば、これは「競争優位」となる。アメリカは資本主義の社会なので、競争とかそういうことを理屈で言えないと駄目だ。ヨーロッパでは人権とかの理屈でもよい。とにかくトップ中のトップを法的な強制力でまず動かす必要があるので、法律は絶対に必要だと思う。その上で皆さんにも考えてもらいたいが、障害者雇用を進めて行く上で、ダイバーシティ・マネジメントのどのあたりが参考になるか、応用できるか。佐藤博樹先生が示した「ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方（全体像）」の図で考えると、今まで障害者雇用の領域では(B)の部分は比較的よくやっていた気がする。勤務時間や場所を柔軟にしたり、あるいは障害者が働きやすいようにハードの部分の環境を変えたり、といったあたりはよくやっていて、仕事ができる体制を作っていったと思う。(A)の部分については、皆さんどう思われるか。「職務の明確化」、これは見方によれば、職務を非常に細分化して障害のある人でも仕事をできるようにするという部分が該当するかもしれないが「公正で透明性の高い人事評価」、これはまだまだ少ない気がする。②の多様な人材の積極的な登用・採用は、障害者の義務雇用がそれを後押ししてきたが、採用が中心で責任ある地位への登用はまだまだだろう。配置や転換もまだまだかもしれない。(C)は多分これからだろう。障害者のキャリア開発や能力開発はほんとこれからもっとやっていかないといけない。障害者を受け入れるマネジメント層の意識改革やスキル開発は、特例子会社や障害者雇用の担当になった人はやっていただろうけれど、直接関与していない人はその手の開発はやっていないだろう。

類似性(2)：実践モデル／強制力のある社会変革手段
＝ ダイバーシティ・イニシアチブ



ただ、これらは現場レベルの話だ。例えば、障害者雇用の担当を自ら進んで積極的にやってくれる人はいいが、誰かに任された人は多分「何で？」と思うだろう。一緒に働く職場なのに「何で？」と思う。こ

の「何で？」を防ぐには上の部分、法律も含めてトップ経営陣が強力に「やろう」「支援しよう」という強制力のある手段が必要だと思うが、法定雇用率未達の企業がまだ半数存在していることを考えると、このあたりまだ少ないと思う。女性の雇用でもそうだ。女性登用について理解のあるトップだと、力を入れて女性の登用を打ち出す。本当にこれから質的な転換するならトップから支援していかないといけない。このあたりは、障害者雇用よりもダイバーシティ・マネジメントの観点から見た方がその必要性が見えてくるのではないかと思う。

Q：今の話は、ダイバーシティ経営というのは、従来型の多様性を重視する価値観のようなものを制度的に進めて行く中で、「そちらを優先するのだ」という考え方だけでは限界があるので、少し経営的視点なども入れながら新たにそういった活動を進める必要性を説明するスキームのあり方と感じたが。

A：私はそう理解している。アメリカは資本主義の社会なので「これはビジネスに役立つ」とか、そういうロジックがないと前に進めない。日本の場合は、ロジックよりも結果重視のところがあるので、実際にやって成果が上がるかどうか、そこに固執する傾向が強い感じがする。ADA が誕生した 90 年代、日本では ADA をやって本当に障害者雇用が進むのかどうかという点がつよく議論されたようだ。アメリカの場合は、意外と結果が保証されなくとも合理的、正しければ行動すべきという考え方があるので、ダイバーシティ・マネジメントにおける競争優位も私はそんな感じで理解している。実際にダイバーシティをやってみて結果が出ることもあれば出ないこともあるが、進めるためにはビジネスとしての合理的ロジックが必要だという感覚だ。

論文にも書かせてもらったのだが、質問１－イ「一般のダイバーシティ・マネジメントの手法・成果を踏まえた、障害者雇用への応用可能性はどのようなものですか」。この質問は非常に難しかったが、多分捉え方によって違ってくると思う。例えば、ダイバーシティ・マネジメントの特徴として「多様な人材を生かせば組織パフォーマンスが上がる」とか「競争優位」などを非常に強調する人もいる。この立場なら障害者雇用のメリットばかりを言ってしまう。例えば、障害者雇用によって職場の人間関係や関与した健常者の気持ちが変わったとか。従来から障害者雇用の現場ではこうした良さも言われていたが、そのことばかりを強調してしまう。あるいは障害者の視点を使って新製品を開発した、例えば、わさびを使って聴覚障害者のための火災報知器を開発したなどの事例だ。でも私は、こればかりやってしまうと問題があるというか限界があると思う。日本の障

害者政策は重度の障害者たちをどうやって雇用するのか、本当に仕事が難しそうな人でもどうやって働いてもらって生かしていくかということもやってきたが、業績向上や競争優位ばかりを強調してしまうと比較的即戦力になるような軽度の障害者ばかりが優先されて、これまで現場でやっていた重度障害者の問題がなおざりになるようで、私はあまりここを強調するのは好きではない。もうひとつ、女性の場合もそうだが、ダイバーシティで女性を雇えば会社の業績が上がるという人もいるが、なぜ女性の場合だけそれだけ業績向上うんぬんに厳しくなるのか。男性を雇って業績が下がることだっていくらでもあるのに。でも今の日本のジェンダー・ダイバーシティは「女性を活用すれば業績が上がる」といって、余計にハードルを高くしている感じがする。ダイバーシティ・マネジメントは、本来は企業の成功と従業員の機会均等をともに実現しようとするところに特徴があるのに、あまりにも企業の成功ばかりを強調するのはどうかと思う。

質問1－イ
一般のダイバーシティ・マネジメントの手法・成果を踏まえた、障害者雇用への応用可能性はどのようなものですか？

⇒ダイバーシティ・マネジメントの捉え方によって、答えは異なる。例えば、ダイバーシティ・マネジメントの目的は、多様な人材を活かすによって“組織パフォーマンス”を向上させる、あるいは“競争優位”を実現する。そのように捉える立場の人からすれば、障害者雇用による企業のメリットの列挙・追及に傾く。例として、障害者の視点を生かしたユニバーサル商品の開発、顧客サービスの向上、作業効率、かかわった社員の気持ち、社風の改革など。

↓

組織パフォーマンスの向上、競争優位に傾くことの問題点

① 重度障害者の雇用を重視してきた日本の障害者雇用政策の伝統に反する、②なぜ多様な人材の場合だけ？

質問のウの「障害者雇用が増えてきたから、障害者を働ける人材としてみなす企業が増えていると理解していいか」という質問、私はまだそこまで行っていないと思う。なぜかというと障害者雇用にはお金も人的コストもかかるし、無知ゆえに不安もあるし他にもやることがあるから、なかなか足を踏み出せないというのが実態だと思う。25 年度の障害者雇用実態調査を見ても今後の障害者の雇用方針として「積極的に雇用したい」とした企業は、身体障害者の場合で 22%、知的障害者だと 8.7%、精神障害者の場合だと 4.2%だけで「よくわからない」「一定の行政支援があった場合雇用したい」「雇用したくない」という意見が大方だったので、まだそこまで行っていないのではないという気がする。単純に法的雇用率のアップや納付金制度の対象企業拡大の影響だろう。

障害学との類似性

障害者雇用に関心を持ったもうひとつの理由
⇒障害学、いわゆるディスアビリティ・スタディーズとダイバーシティ・マネジメントの類似性

障害学の主張（杉野昭博『障害学』東京大学出版会 2007 年を参考）

障害観の変革	医療モデル／個人モデルから社会モデルへ
障害の発生原因	イギリス学派⇒資本主義体制 （唯物論的社会モデル） アメリカ学派⇒イデオロギーや価値観、偏見 （観念論的社会モデル）
実践モデル 強制力のある社会変革手段	①人権／差別禁止型アプローチ ②障害の普遍化／普遍的障害政策型・普遍主義アプローチ ③マイノリティ集団モデル

障害雇用にはお金も人もかかる、無知ゆえに不安、他にやることがある、そんな否定的な理由を取り除いていかないと障害者雇用の質を含めた転換は進んでいかないだろうと思う。これをどうやって取り除くかをダイバーシティ・マネジメントの観点からいろいろ考えているところだ。今までの障害者雇用政策で比較的足りていないところはどこかを障害学の社会変革モデル（「実践モデル」）に照らして考えた場合、まず①の法律等を作って強制的に変えていくという人権アプローチのやり方、②の障害というものは誰でも起こりうる普遍的な問題であるとわかってもらって身近に感じてもらう普遍化アプローチ、もうひとつは③のマイノリティ集団モデル、つまり他の少数派の人たちとの団結を深めて政治的な力をつけていくという３つの方法がある。このうち、どこが比較的足りていないかを考えると①は

それなりに進んでいる。法定雇用率を作ったり、差別禁止規定をおいたり、合理的配慮の義務を課したりしている点だ。②の障害の普遍化や③のマイノリティ集団モデルはちょっとわからないが、まだまだ手を付けられるところではないか。例えば、前半の講義でも説明したようにトマスは、多様性に違和感なく対処するために人だけではなく、多様な製品や事業間など人以外の多様性のマネジメントから多様な人材の管理の仕方についてもいろいろと学べることがあるのではないかというモデルを出した。多分、日本ではこの発想は通用しにくいと思うが、アメリカはビジネスライクな国なので、この発想が受け入れやすいのかもしれない。実際、最近ではネットの会社が自動運転技術をやるようになっているし、昔は家電メーカーがまさか生命保険事業をやるなんて考えられなかった。それぐらい事業領域も多様化している。

この考えの根底にある考え方は普遍化だ。人にも製品にも多様性という普遍的な要素があり、それをマネジメントに活かそうという発想だ。そう考えたことを論文（有村貞則「ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用が整合的か否か」『日本労働研究雑誌』No.646，51 - 63 頁，2014 年 5 月）にも書かせてもらったが、今、日本企業はいろいろな人材を雇わないといけないようになっている。女性や高齢者や外国人など、いろいろな人を雇う必要性が出ている。少子高齢化による人口や労働力の減少ゆえに政府もそれを強く推し進めている。女性の問題もそうだが、最近では外国人の問題も出てくるようになった。多分、企業の人からすると、そんな中で障害者のこともやれと言われても無理みたいな抵抗感があると思うが、その抵抗感をできるだけなくすために②の普遍的なアプローチがこれから役立つかもしれない。例えば障害者雇用と女性の雇用、障害者雇用と高齢者の雇用、障害者の雇用と外国人雇用の間には普遍性、共通する要素が実はたくさんあるのではないか、そこに少しでもヒントというか共通性を見つけることによって負担感をなくしていけるかもしれない。例えば、精神障害者の雇用は、急に体調が悪くなる場合に備えて短時間勤務を導入するなど柔軟に対処する必要がある。この場合の柔軟な管理というのは、育児の問題や介護の問題にも共通する要素があるかもしれない。実際、私が勤めている山口大学でも親の介護のために離職した先生がいた。山口から東京に戻ってしまった。私たちの場合は、専門性のある授業を他の誰かに頼むことは難しいので離職という形になってしまったが、企業の場合は精神障害者の雇用で学んだ柔軟性のノウハウを育児や介護の問題に応用できるかもしれない。身体障害者の雇用は、例えば手先等が不器用な人の雇用と似ているかもしれない。この問題は、高齢者雇用の問題としてこれからますます大きくなってくるだろう。高齢者になると手先等が不器用になったり体力が落ちたりして、そこは身体障害者の雇用と実は共通性があるような気がする。ろうあ者の人たちは、民間企業で雇用されても手話や筆談での対応が整っていないので職場で孤立しがちであるらしい。最近、医療機関における合理的配慮について論じた論文を読んでいると、発達障害の子どもたちは怖がって治療をなかなか受けようとしなかったり、知的障害や発達障害の子供たちは、病室で騒いだり落ち着かないので他の患者から注意され、それで親ももう病院には連れていかなくなる、そんなことが起こっているらしい。こういうことをなくすためにはどうしたらいいかというと、例えば予防接種とか治療行為を全部絵で示して事前にきちんと説明し、理解してもらう。そうすれば抵抗感も薄くなってスムーズに治療行為を受けてもらえるらしい。こうしたろう者や知的障害者とのコミュニケーションは、言葉の通じない外国人労働者の問題にも通用する部分があるかもしれない。個人的に関わっている知的障害の人は、よくしゃべってくる。同じことばかり言ってきて内心は困るが、それでも嫌な顔をせずにずっと対応してあげる必要がある。もしかしたらこういう部分は、お客様の声に丹念に耳を傾けるようなサービスあるいはそのための訓練としても役立つような気がする。何を言いたいかというとトップ経営陣が「顧客サービスのために障害者を雇う」と宣言して障害者雇用率が急激にあがった例はあるが、トップ経営陣の間でも障害者雇用に真剣な人もいれば、現場任せであまり熱心でない人もいる。でも、どちらにも共通しがちなのは、障害者雇用の問題を個別に考えがちな点だと思う。

そうではなく「女性を雇わないといけない」「高齢者を雇わないといけない」「外国人も雇う必要がある」、このあたりの認識や意識は出てきていると思うので、「そのためにも障害者雇用は非常に役立つよ」というようなことを言ってあげていれば「なるほど」となって、あまり真剣でなかったトップ経営陣や現場レベルでも「やらなければいけない」となって、プラスのサイクルが企業の中で動き出すのではないか。ダイバーシティ・マネジメントからそんなメッセージを私は汲み取った。

これは２～３日前に日経新聞に出たものだが、農業分野の雇用を通じて、苗を植え付ける作業の場合、特別支援学校の先生のアイデアで、下敷きを使えばより簡単に田植えができることがわかったと書かれている。そして、これなら障害者だけではなく高齢者でも、ずっと農業をやってきた高齢者は別だが、これから農業で働く、手先が不器用な人でも使えるかもしれない、そんなことが書かれている。まさに障害者雇用でのアイデアを高齢者雇用でもうまく生かす、利用し合う例だ。ダイバーシティからそんなことを思った。

> 「強い農業、障害者種まき」
>
> （日経新聞（2017年10月９日）ポイント）
>
> ・三重県松阪市の障害者福祉事業所「八重田ファーム」では比較的重い障害を持つ人を中心に16人の知的障害者が農業ハウスでイチゴの苗付けを行っている。
>
> ・同事業所では、10年前にイチゴ栽培を始め、現在ではゴマやニンニクなども栽培し、今では地域農業の中心的存在になっている。
>
> ・浜松市の京丸園では、ネギやミツバなどを栽培。健常者と一緒に24人の障害者が作業している。苗付けには、従来、水平に素早く植える職人技が必要だったが、特別支援学校の先生のアイデアで下敷きを使えばより簡単に、誰もができるようになり、売り上げは20年前に比べ５倍に拡大した。

Ａ：次の質問に行く。質問１－ウ「障害者雇用数が増加している昨今の我が国の情勢を鑑みて、企業ニーズとして障害者を活躍する人材として重要視する向きは強まっている、と認識してよいでしょうか」。障害者雇用数が増えているとはいっても、障害者の数自体も増えているので、この雇用数の増加というのをどう理解したらいいのか、難しいところがある。論文（有村　貞則「障害者雇用政策の新展開とダイバーシティ・マネジメント」『季刊家計経済研究』No.111, 2016 年 7 月 15 日，pp.35-45）にも書かせてもらったが、法定雇用率や実雇用率の数字で見るのではなく、障害者権利条約が出てきて、そこでの考え方は健常者や障害のない人たちが持っているのと同じ権利を障害のある人にも与えていこうという発想だ。その発想から見ると、健常者のうち働いている人の割合に比べると障害者のうち働いている人の割合はまだまだ少ない。だから障害者雇用の見方をもう少し変えていく必要があるのではないか。それに障害者雇用数が増加していること自体は、個人的には法改正の影響が強く、短時間勤務とかジョブコーチとか、いろいろな利用しやすい制度も出てきたから増えているだけであって、企業ニーズとして障害者を活躍する人材として重要視する動きが強まっているとはあまり思えない。実際、先ほど言った雇用実態調査にもあるように障害者雇用をためらっている企業はまだ多いので、実際にそうした認識が強まっていると

> 質問１－ウ
>
> 障害者雇用数が増加している昨今の我が国の情勢を鑑みて、企業ニーズとして障害者を活躍する人材として重要視する向きは強まっている、と認識してよいでしょうか？
>
> ⇒本当に障害者雇用数が増加していると認識していいのか？
>
> ⇒増加していたとしても法改正の影響が大きいのでは？
>
> ⇒企業自身の意識はそれほど大きく好転していないのでは？
>
> 例えば、平成25年度障害者雇用実態調査　27～28頁
>
> ⇒ただし、実際に障害者を雇用してみて認識が好転する例は昔から存在。
>
> ⇒昔とは違って今は、好転するための追い風が少しずつ強まってきている。例えば、障害者権利条約、人手不足、障害の普遍化、マイノリティ集団モデルなど

はあまり思えない。ただ、従来から言われているように実際に障害者を雇用してみて「思ったよりはよく働いてくれる」、そんな認識を持つ例は昔からよくある。今、少し好転してきている感じがするのは、１つは障害者権利条約のようなものができて人々の意識も変わってきているということと、もうひとつは、まだ何とも言えないところだが、他のマイノリティの人たち、例えば今、日本ではシングルマザーとか若者や中高年でも非正規雇用でなかなか貧困から抜け出せないとか、障害者でなくても非常に生きにくい社会になってきているので、こういう時というのは共通理解というか、障害者雇用に対する共感みたいなものを生み出すきっかけになっているような気がする。実際、岡山県でも総社市が「障がい者千人雇用事業」を達成するとか、従来にないような社会的動きが起こっている。そのあたりが少し追い風というか、障害者を活躍する人材として捉えようとする１つの風土、気運になってきている感じもする。よくわからないのだが、そんな気がする。皆さんはどう思われるか。「企業ニーズとして障害者を活躍する人材として重要視する向きは強まっている」と感じるか。

Ｑ：中小企業が人材確保が難しいという中で、「戦力化」だとかいう声もあるが、その点においてはどうなのだろう。

Ａ：先ほどの農業分野の例を見ると人手不足だから障害者を雇って、それで「戦力化」にしているので、その意味では追い風というかチャンスだという気がしている。

質問１－オ「ダイバーシティ・マネジメントにおいて障害者雇用はどのように位置付けられるとお考えでしょうか」。障害者も女性とかマイノリティ、高齢者とかいろいろ含めて多様な人材の１つなので、私は障害者雇用もダイバーシティ・マネジメントの下位のテーマの１つと考えている。日本にアメリカのダイバーシティ・マネジメントの概念が入って、ジェンダーだったり高齢者だったり外国人だったり、その１つの領域として障害者雇用も位置づけていいと思うが、今は女性は女性、高齢者は高齢者、外国人は外国人、障害者は障害者みたいに個別にやっている感じがする。もちろん、雇用である以上は働けることが条件なので、なかなか働けない重度の人たちもいるという点で、障害者雇用なりの難しさはあるだろうが。ただアメリカでもダイバーシティの問題は、実際にはアフリカ系の人たちの問題とも言われている。アフリカ系の人たちがどれだけ普通に働けるかが、そこがアメリカ企業のダイバーシティ・マネジメントの試金石とも言われたりしている。日本の場合は、障害者雇用がこれに該当するかなという気がしている。多分、ジェンダー・ダイバーシティなどは自ずと皆やっていくようになるだろうけど、障害者雇用が本当に定着するようになれば、日本のダイバーシティ経営も進んだと判断できるのかなと。だから並行して見ている。例えば、女性の雇用が進んでも障害者雇用があまりにも進まなければ、それは多分、本当の意味でのダイバーシティではないという気がする。

> 質問１－オ
>
> ダイバーシティ・マネジメントにおいて障害者雇用はどのように位置付けらえるとお考えでしょうか？
>
> ⇒障害者も多様な人材のうちのひとつ。
>
> ⇒同じように障害者雇用もダイバーシティ・マネジメントの中のひとつの下位テーマ。例えば、ジェンダー・ダイバーシティ、グローバル・ダイバーシティなどと同じレベル。
>
> ⇒ただし、他の少数派の雇用とは異なる障害者雇用の難しさ。
>
> ⇒日本企業にとっては、障害者雇用がダイバーシティ・マネジメントの進展度を測る指標かもしれない

A：それから、質問１－カ「特例子会社のあるべき姿について、どのようにお考えでしょうか。一義的な目標を雇用率達成に置かず、グループ企業内で障害理解の促進を図り、障害者雇用を全社的に推進するような取組は、他の特例子会社のモデルになるのではないでしょうか」。これは私もそう思った。ダイバーシティとは関係なく、以前にある特例子会社の社長さんとお話している時にもこの話題になった。今、特例子会社が増えているけれど、契約を海外に発注されたらやっていけない、と言っていた。黒字を維持しているのも実は助成金等を含めて維持できているからで、これ以上、障害者雇用の拡大はできないと言っていた。夢としてその社長さんは、本社で障害者雇用を進めていきたいと言われていた。去年、その特例子会社は退職されて、現在は本社の方で障害者雇用の推進をしているそうだ。その時に話したが、特例子会社をどうやって続けていけばいいのか。元々大企業が障害者雇用をするために始めたのだが、儲けることはやはり難しい。かといって潰すわけにもいかない。だからその使い方として、障害者雇用だけでなく、障害者雇用を通して管理職のマネジメント能力を身につかせるとか、顧客サービスについて学ぶとか、そういう訓練の場としても特例子会社を活かせるのではないかと。特例子会社を通して、障害者雇用に関係なく若い人材のリーダーシップを養うとか、特例子会社には知的障害者が多いので、そこの人たちに対応することで顧客サービスやその辺の改善につなげていくとか、そういう使い方もできるのではないか、と思っている。

> **質問1－カ**
> **特例子会社のあるべき姿について、どのようにお考えでしょうか？一義的な目標を雇用率達成に置かず、グループ企業内で障害理解の促進を図り、障害者雇用を全社的に推進するような取組は、他の特例子会社のモデルになるのではないでしょうか？**
> **⇒そう思います。ある特例子会社の元社長とお話しさせていただいた時も同じような話題になりました。**
> **↓**
> **特例子会社を通して全社的に障害者雇用を増大させる**
> **特例子会社を通した障害者雇用以外のメリットの可能性**

A：それから次、質問１－キ「モデル的な取組から雇用障害者が得られるメリットとデメリットはどのようなものでしょうか」。特例子会社はずっと増えてきているが、私がヒアリングに行ったあの当時は、グローバル競争が進む中、特例子会社は本当にやっていけるのかどうかという不安があった。だから、障害者雇用だけでなく、その他の人事訓練の場としても使えるとなれば、やはり少々赤字でも特例子会社を存続しようということになってくると思う。そうなると障害者の雇用の安定にもつながる。障害者の雇用は、身体障害者と精神障害者の雇用が多くなっているが、特例子会社の場合は全部で 26,000 人くらいの雇用で、うち一番多いのが知的障害者で 13,000 人くらい働いている。障害者雇用の中でも知的障害者の雇用が一番難しいと思っているので、先の試金石の話でいったら知的障害者の雇用がよくなっていくかどうかで障害者雇用全体の進展度も測られる。だから特例子会社が存続すれば、それは障害者にとっての雇用の安定感にもつながっていくのではないか。もう１つは安心感。抽象的で悪いが exit か voice か。職場が嫌になった場合に社員がとる行動には２つがある。１つは exit、辞めるという選択肢。定着せずにすぐに辞めていく。もう１つは、辞めるのではなく留まって voice、声を出していく、改革をしていく。よく人事管理のテキストなどでは「辞るか続けるか、どちらを取る？」みたいになっていて、管理的に望ましいのは voice だ。辞めさせるのではなく、発言させて会社の問題点を提起させて変革していく。最近、福岡市に障がい者差別禁止条例をつくる会というところは、福岡市に住

> **質問1－キ**
> **モデル的な取組から雇用障害者が得られるメリットとデメリットとはどのようなものでしょうか？**
> **特例子会社のモデル化　⇒　特例子会社の存続**
> **↓**
> **雇用障害者にとってのメリット　　雇用の安定**
> **離脱（exit）から発言（voice）**
> **雇用障害者にとってのデメリット？**

んでいる障害者を対象に差別体験についてのアンケートをとった。そこで挙がったのは、障害者の人たちがこれまで医療や教育、いろいろな場面で様々な差別を受けているのに、なぜそれを声に出さないか、voice しないかということ。その理由として最初の経験、本来助けてもらうはずの福祉事務所や医療の場で差別をされた、一番助けてもらいたい人に差別された、だからそれがショックとなって黙っているのではないかということ。例えば、子どもは、一番大切な親に甘えて否定されたら、多分非行に走るだろう。障害者雇用でも声に出さずにすぐ辞めるというのは、会社に文句を言ったらクビになるので、それで声に出すことなく辞めていったということがあるかもしれない。でも特例子会社の場合は、もともと障害者を雇用するためにできた会社なので、いろいろと配慮もいき届いている。だから、障害者にとっても声に出しやすいという安心感があると思う。

でも言われたことは、特例子会社でも赤字は基本的によくないということだ。ビジネスとして儲かっていることが、そこで働く障害者にとっても働く意欲につながっていると。特例子会社に関しては、障害者を隔離しているみたいな否定的な意見も聞くが、実際には健常者も働いているし、特例子会社だからこそ安心して働けるようになった障害者もいるので、私自身は必要な制度だと思っている。ここまでが一応、第一段階として質問をもらったところだ。

Q：障害者雇用で、給料が最低賃金＋αくらいにとどまり、ダイバーシティ・マネジメントの潜在性を高める、引き出すまでに至らず、今ある力をそのまま仕事に当てはめる。当てはめればそれで終わりというような場合もあるように思う。ダイバーシティ・マネジメントのタテ・ヨコで仕事を広げたり、上に昇進させたりという形の動き方とは違いを感じてしまう。そのあたりはどうか。

A：会社自身が良い商品や良い価値を提供しないと儲からないので、それを低い賃金という形で障害者雇用に押しつけるのはどうかと思う。かといってダイバーシティ経営をやって女性とか障害者を雇用すれば競争優位が高まって賃金もよくなるというのは、あまりにも安直すぎるというか身勝手というか。やはり企業である以上は、良い製品やサービスをお客様に提供することが儲かるための基本だ。これは別に障害者雇用だけの問題ではなく、日本企業はこの何十年間か、なかなか儲からずにどこも苦労している。これをどうやっていくかは、また別次元で考えないといけないので、そこはちょっと難しい。でも障害者の賃金は確かに低い。特に知的障害者の賃金はかなり低いので、やはり政府等が助成してあげないと。企業に余裕があればいいが、そうでもなければ無い袖は振れないので、雇用の質も含めてやっていく場合には助成金の使い方を工夫してほしい。「障害者を雇用したら何ヶ月助成金をあげる」というだけではなく、例えば管理職に上げたら助成金をあげるとか、そういう質的なことも含めて助成金をあげる仕組みにしないと企業はなかなかできないと思うので、やっていってほしいと思う。これから健常の人たちとの比較が出てきて、健常の人はあまりたいしたことはしなくても勤続年数で賃金が上がっていくケースがあって、障害者の人は上がっていなかったりしたら、それは差別禁止法令にも抵触するので、何とか質的なことを含めて良くなっていったらいいなという気がするのだが。でも賃金を上げるためには儲ける必要があるので、そこは障害者雇用とはまた別次元で考えないと無理だという気がする。

Q：「雇用の質」というところに今回取り組んでいる中で、CSR というだけでは、企業から見て、「障害者雇用の質」に具体的に取り組む原動力にはならないのではないか。その原動力になるのがダイバーシティ・マネジメントになるのではないかと期待をしたところがある。ダイバーシティ・マネジメントが、そういった原動力となる基本的な理屈づけについて、どのように理解してもらえばよいか。

A：CSR だけでは変わらない。かといってダイバーシティ・マネジメントの業績アップや競争優位のように障害者雇用によって「良いヒット製品が出ました」「各種サービスの向上により売れるようになりました」「職場の人間関係や社風が良くなりました」というのも綺麗ごと過ぎて「そうじゃないだろう」となると思う。やはり障害者の人を雇ってうまくいくこともあればいかないこともる。ヒット商品の開発につながることもあればそうでないこともある。だから、もう少し工夫というか説得力を持たせようと思ったのが今回の話しだ。障害者雇用は女性や高齢者、外国人の雇用あるいはお客様サービスの向上に共通する要素があって役立つ、そういうダイバーシティ・マネジメントが主張するところの普遍化のロジックを使えば少しは通用しやすいかなあと思った。まぁ業績向上や競争優位のロジックだけ進むなら別にそれでもいいと思うのだが、現実はなかなか難しいと思う。

Q：企業の中には、雇用してそのまま、特に人材育成をする考えもなく、何十年も同じ作業でずっとやっているという、それで手を打っていないというものがあるような感じがする。一部の企業は努力をしてより高い質の良いものを作りだし、障害者に関わっていたら指導者は教え方が非常にうまくなったとか、配慮ができるようになったとか、そういう間接的な良い影響を受けたという事例もなきにしもあらず。ただそういう視点はあまりなかったような感じがしているかどうか。

A：今日の普遍化の話や特例子会社をリーダーシップ育成の場として使うというアイデアは、まさにこうした間接的な良い影響のことなので、そのあたりの研究はこれからもっともっとやっていく必要があると思う。でも、今の企業は、こうした間接的影響では間に合わないぐらい儲けにくくなっているので、間接的な良い影響や競争優位、業績向上を含めて、過度にダイバーシティ・マネジメントや障害者雇用に期待を抱かせるようなアピールの仕方はどうかなと思う。実際アメリカでも最近はダイバーシティ・マネジメントを信じてきた人や企業の間で「嘘つき」とか「ダイバーシティ疲れ」のようなことが言われているらしい。そんなきれいごとではないだろ。だからこそ私は、ダイバーシティ・マネジメントの本質は競争優位とか業績向上とかの一辺倒ではなく、企業の成功と従業員の機会均等をともに実現しようとすること、あるいは個人よりも組織の変革を重視して多様な人材を活かそうとする点にあるということを強く主張するようにしている。また、その方が障害者雇用にとっても有益だと思う。

Q：これまでダイバーシティ・マネジメントで先行的に進められてきた、女性や人種の異なる人々のダイバーシティ・マネジメントをアメリカや日本で先進的に進めている企業のケースにはどんなものがあるのか。障害者雇用でも参考になるのではないか。

A：アメリカでダイバーシティ・マネジメントに先進的な企業をみると、アメリカ企業では珍しく内部登用を昔から重視していたり、あるいは近年では劇的に事業構造を変えるなど、ダイバーシティに関係なく先進的なところがある感じがするし、比較的業績も良い企業が多いと思う。日本でこう指摘すると「業績が良いから多様な人材を雇えているだけではないか」といった否定的な意見も出てくるが、これも日本的で本当にダイバーシティ・マネジメントに先進的な企業は、業績云々よりも「良いこと、正しいことはどんどん進めていこう」という、そんな前向きな精神をもっている感じがする。障害者雇用も同じではないだろうか。

Q：そうすると、ダイバーシティ・マネジメントに取り組むということは、そもそも経営を意識して組織を変えていくようなところにつながるので、相補的に影響し合っているような側面があるのか。

A：そうだと思う。ある有名な会社の事例で、女性や障害者の雇用を多くやっている会社なのだが、障害者雇用をやっている時にインターネットを使ってヒット商品を出したらしい。そういう事例もあると思うし、そうでない事例も当然ある。でも、今の障害者雇用とか権利条約の話は、そういう経営上の話、別にヒット商品が出たとかに関係なく、人権の観点からもっともっと障害者を雇いなさいという考えだ。そういうことに対しても理屈が必要で、ダイバーシティ・マネジメントは本来はこうした点にも心配りしているのだが。

Q：簡単な質問だが、お配りいただいた追加資料（佐藤 2016 ダイバーシティ経営と人材活用の課題）の９ページの方に、人事管理システムの２つの比較があって、非常に面白いと思ったのだが、日本ではどちらが人気になっているのか、そういったトレンドはあるのか。

A：これは佐藤先生の本でいうと、女性の雇用等も含めて人事制度の改革をしないいけない、働き方ではなくて人事制度そのものの改革をしないさいと。そのために今の人事管理システムは「同型人材を前提とした人事管理システム」になっているが、こちらの「ダイバーシティ経営に適合した人事管理システム」に変わっていきなさいという理念系の話だ。

Q：今、日本の中はどういう状況だと考えられるか。

A：ダイバーシティの話もあれば、一方でブラック企業、過労死、非正規雇用などの問題が多発しているので、本当にわからない。きれいごととは違う、もっとドロドロしたところがあるのが現実だろうという気がする。どちらなのかはわからない。ブラック企業はダイバーシティなんか関係ない、とにかく儲からないから、どんどん値下げをして人件費を下げて、海外との競争力を上げていく、そうでもしないとやっていけないだろう。佐藤先生は理念型として「処遇管理は勤続年数や年齢や学歴ではなく個々の人に合った個別管理をしていきなさい」「働く場所や労働時間に関して、多様で柔軟な働き方を全社員に提供しなさい」、職務能力とか経験ではなく、実際に「担当職務や貢献によって賃金を払いなさい」「育成プランは個々に作りなさい」「勤務地等を変更するかしないかは、従来のように会社が命令して配置転換をするのではなく、個々の同意でやりなさい」と提言している。女性の雇用とか障害者雇用に関係なく、日本企業の人事管理システムは、おそらく佐藤先生が指摘するような理念型にむかって進んでいくだろうが、現状はどこまで

図表-3　人事管理システムに関する理念型

○日本型雇用処遇制度＝同質人材を前提とした人事管理システム（理念型）
雇用処遇制度は学歴別年次管理による一括管理
働き方はフルタイム勤務が基本（画一的働き方）で、育児・介護の課題がある社員に限定して育児支援制度を提供（１国２制度）
職務でなく職務遂行能力に基づく賃金制度
キャリア段階に基づいた能力開発機会を提供
配置・異動の人事権は会社が保有して担当職務や勤務地を決定（会社主導型キャリア管理）

○ダイバーシティ経営に適合した人事管理システム（理念型）
雇用処遇制度は個別管理
労働時間や働く場所等に関して多様で柔軟な働き方を全社員に提供し社員が選択
担当職務・貢献による賃金制度
能力開発では育成プランを個別に作成
職務や勤務地の変更は従業員本人の同意が必要（自己選択型キャリア管理）

進展しているかはわからない。ただ今回、私がこの理念型を示したのは、個別管理や個別の育成プラン、柔軟な働き方などは障害者雇用に非常に合っている。だから今後の人事管理を考える上で、障害者雇用から非常に学べることがある、そんな提言をしてみたかった。どちからというと、これまで障害者雇用は本当に大変、でも法律で言われているからどうしてもやらなければいけない、そんな特別なプロジェクトのような位置付けだったと思うので。

Q：この普遍化する時と同じで、障害者雇用の方から企業をダイバーシティ経営に変えていこうとすると大変そうに見えるが、ここを見ると自然にダイバーシティ経営に日本の経営が変わっていくというトレンドがあるのか。

A：トマスは本来、そう言いたいのかもしれない。多様な人材を活かすことがごく当たり前、自然、"natural"な状態にもっていくことがトマスの最終目標だ。で、そこに至るまでの過程をどうするか。法的強制力だけでは限界がある、企業である以上は営利追求のロジックも必要、でもそれ一辺倒になるのも問題、もっと他の方法はないか、もしかするとそれは普遍化かもしれないなどと、とにかく自然と変わっていくような、うまい具合に仕掛ける方法をトマスは考え続けたのかもしれない。

Q：中小企業での障害者雇用は進んでいないが、ダイバーシティ経営というものについての考え方が芽吹くのは、例えば従業員規模でいえばどれくらいだとか、資本金でどれくらいとか、そういうものは何かあるか。

A：規模等の数字ははっきりとあがっていないが、ダイバーシティ経営は比較的大企業の方がやりやすくて、中小企業はなかなか難しいというのが現実だと思う。でも逆に中小企業は、人手不足の問題がますます大きくなるので、これまで以上に多様な人材を雇わなければいけない。昔から女性のパート職員は中小企業でよく働いていたし、初期の頃は障害者雇用においても中小企業の方が頑張っていた。今は大企業の方が良くなったが、中小企業の場合は、本当に良い社長さんがいて、障害者の人が働きやすい本当に良い雰囲気を作っていた。だから中小企業でもダイバーシティ経営や障害者雇用が進んでいく可能性はあると思う。

Q：いろいろ条件を変えることができたとしても職務の内容だとか勤務地だとか、そういうものにはなかなか変えられないものも含まれている。中小企業に関しては、そのあたりが難しいところだと思うがどうか。

A：たしかに中小企業の場合はいろいろと難しいことはあると思う。でも最近、山口でも保育所の問題で、子供がいる女性社員のために単独で事業所内保育所を用意することはできないので、中小企業同士が共同で使えるような保育所を作って、そこに社員が子供を預ける制度を作ったらしい。少しずつ出し合うことによってうまくいくので、中小企業同士が協力して共有の社員寮を作り、そこから障害者の人たちが通勤する、そういったものもあれば少しはうまくいくかなあと直感で思ったりもするが、その辺は政府も何か仕掛け等を作ってあげないと。雇用率を 2.3%に上げて中小企業に負担が増えるだけでは駄目だと思う。何か政府による支援が必要だろう。本来の日本的経営というのは従業員、人に対して優しい。日本の良さはそこだったと思う。だから実は期待しているところがある。今、少し価値観が変わりつつある感じがする。例えば、若い人は、従来は東京ばかり就職してきたが、最近ではやはり地元がいいという意識が強くなってきている。地方創生の問題に絡んで、離島に移り住む都会の若い人たちも増えているし、島根県はシン

グルマザーの人たちに来てもらって仕事や車、住む場所などを与え、そうやってマイノリティを入れて地域を活性化させようとしている。こうした価値観の変化が徐々に中小企業にも浸透し、それに多分日本企業は人に優しいところが本来はあるので、そうやって障害者雇用もうまい具合に進んでいけばいいなあと期待している。人口減とか働き手がいないとか、その辺りが追い風だという気がしなくもない。元々障害者の人たちはよく働く。あとはそれをどう説得するかだ。

Q：スライド 19「動機の違い」だが、トマスの「従業員の機会均等と企業の成功をともに推し進めることができるという以前は見落とされていたアプローチに注意を促す試みである」という言葉が引用されている。その意図は。

動機の違い

なぜ多様な人材を活かすのか？　その動機あるいは目的の違い。

伝統的アプローチ	ダイバーシティ・マネジメント
法的・道徳的・社会的責任	経営的視点 競争優位の獲得

注意点
1）経営的視点は“動機”であって“結果”ではないこと。
2）経営的視点は法的・道徳的・社会的責任の放棄や無視を意味していないこと。

「経営的視点とは、従業員の機会均等と企業の成功をともに推し進めることができるという以前は見落とされていたアプローチに注意を促す試みである」
（Thomas, 1992, p.17）

A：ダイバーシティ・マネジメントは「競争優位の獲得」が目的で「機会均等とかどうでもいい」、そんな感じで誤解されては困るので、両方とも大事、ともに推し進めると注記したのだと思う。

司会：たいへん丁寧なお教えをいただきありがとうございました。先生からいただいたお話をもとにして、障害者雇用の質的改善がそもそもどういうテーマの問題なのか、ということを、今年、考えてまいりたい。

(3) 障がい者雇用の質と評価 (2017/9/1)

横浜市立大学　CSR センター長
影山 摩子弥 氏

講義

司会：これより横浜市立大学国際総合科学部国際地域学系地域政策コース都市社会文化研究科都市社会文化専攻教授でいらっしゃる影山摩子弥先生より「障害者雇用の質と評価」についてご講演いただく。私どもでは障害者の雇用の質の改善について研究をしてみたいということで、有識者の方々からお話を伺うことを予定している。ただ「『雇用の質の改善』とは何か」「何を研究するのか」と聞かれたときに、雇用の「量」と違って「質」はなかなかその正体がよくわからない。「障害者の雇用の質」とは、どういった観点や要素から成り立っていくのか、というところからご意見を伺いながら、私どもなりにそれを整理してまいりたいと考えている。先生には、これまでのさまざまなご知見のほか、お気づき、感じておられることを含めて幅広くお教えいただければありがたい。

影山氏講義開始

専門はそもそも経済システム論という領域を研究しており、その延長線上で CSR を扱ってきた。CSR というのは、企業がステークホルダーのニーズに応えることによって生き残ろうという戦略的観点を指す。今、社会のニーズが複雑化、細分化し、難しくなってきている。そこで、きちんとニーズを捉えなければ、要するに製品を買ってもらえない。それだけではなく、社会のニーズがだんだん「社会課題に応えろ」というふうになってきている。つまり、「企業も市民社会の一員なのだから、社会課題にも取り組め」という意識が出てくる。それに応えなければ生き残れない、ということになってきた。米国では、1930 年代に SRI(Socially、Responsible、Investment)の考え方が登場し、1960 年代には反戦や公民権運動などの人権意識の高まりを背景に、不況を背景とした企業不祥事が糾弾され、経営者たちも「社会課題に応えなければいけない」「社会的責任を負っているのだ」と広く認識するようになった。その一環として「社会貢献をしよう」とか、例えば「障害者雇用をきちんと進めよう」という話が出てくる。ところが日本では、企業にとっては「社会課題など、本業ではないだろう」「そんなものに取り組んでも、コストにしかならない」、つまり「障害者雇用などやっても、そんなものはコスト要因だ」と考える。しかし、特に中小企業でヒアリングをすると、「社会貢献活動をきちんとやると、実は経営的にもメリットがある」とおっしゃる。大企業はあまりそういう傾向は感じられない。大企業は余力で、「格好悪いから、やっておく」という形だった。一方、障害者雇用に関しても、大企業は法定雇用率を課されているので、障害者雇用をやっている。ご存じのように、人材紹介会社に相当の費用を払っているところもある。それなりのコストをかけても大企業はできる。ところが中小企業になってくると、そんなコストはかけられない。雇うのだったら、本当に戦力になってもらわなければ困る。だから雇っている会社から話を聞くと、「障害者の方は戦力になる」とか「経営にとってプラスになる」というお話があった。ということは、「『社会にとっても良いこと』が『経営にとっても良いこと』」という説明ができるのではないか。そこで、CSR の一環として扱ってきたわけだ。

今日は私も労働問題を少し扱ってきたので、それらの関係で話をしてほしいと承った。

まず、「障がい者雇用の『質』を考える尺度」はどういうものか、要するに、アンケートや社会調査のデータをとって尺度を導かなければいけないと思うのだが、その際の当たりをつけておかないといけない、ということもあろうかと思う。尺度だけを追求している研究者は結構多い。心理学の領域でも、労働経済論の領域でも、尺度を専門として研究している方もいらっしゃる。つまり、今回は障害者雇用なのだが、障害者雇用の質を考える尺度を精緻化させようとする研究者もありうる。そういった意味では、非常に重要なテーマだと思う。それに関して「ア」「イ」「ウ」「エ」で関連の質問をいただいた。それから「１」～「４」は、もう少し周りにある領域に関するご質問かと思うが、このような４つのご質問をいただいている。結構連動していると思うので一部割愛している部分もあるのだが、私なりの考え方をご説明してまいりたい。

頂いた課題
ア　障がい者雇用の「質」を考える尺度
イ　企業経営に及ぼす変化・効果とその条件
ウ　ＣＳＲと障がい者雇用の関係について
エ　雇用で障がい者が得られるもの

１　雇用の質を高める／変化させるファクター
２　上記１に関連して、企業の取組、政策の取組、研究等が、十分に行われていないと感じられるテーマ
３　上記１に関連して、一般労働者の雇用の質改善にも資するテーマ
４　一般労働者の雇用に関し、障がい者雇用に関しては十分に取り上げられていないテーマ

まずは、質とその尺度の問題だ。尺度を考える際には当然「『雇用の質』とは何だろうか」と考えなければならない。尺度というものには、雇用の質をそのままダイレクトに表現するものと、間接的に表現するものとがある。これまで雇用論の枠組みでは、次のようなアプローチがある。まず、経営資源として効果的に活用する観点である。第２に、いわゆる疎外論の分野だ。要するに、資本主義においては、人間は疎外されている、搾取されている、労働者階級は資本家階級に抑圧されているといった文脈の下で、人間にとっての労働の在り方を追求していく考え方だ。両観点は経営側と労働側という対立する立場を想定するので、おのずと対立的な傾向が生ずる。一方、私が扱っている CSR という領域は、経営側の観点と労働側の観点の擦り合わせを考えている。なぜかというと、対立すると、経営にとってもマイナスとなり効率が悪い。そこで、先ほど中小企業と障害者雇用の話でもしたが、経営にとってもプラスになるということになると、経営側の取り組みが進んだりする。これは障害者雇用だけではない。ワーク・ライフ・バランスに非常に早くから取り組んできた中小企業は結構あるのだが、なぜ取り組んでいるのかというと、「職人に辞められたら困る」などといった理由からだ。単純な仕事や替わりがきくような営業については、辞められても補充できればいいのだという中小企業もある。ところが、何年かかけて育成しなければいけない職人を抱えている中小企業は、辞められると困る。その中で「あなたに辞められると困るから、何とか辞めないでいてもらうためにはどうしたらいい？」といったコミュニケーションを社内でとっていって、整備している企業もある。そういった企業では、その結果、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みにつながっている。それが、現代に求められる経営側の観点でもあるし、分析する際の観点でもあると私は思っている。だから、企業側のメリットと障害者側のメリットを両立させることが、現代の雇用の質を考える際に必要な観点ではないかと思う。だから、それぞれから質を論じる必要と、それがどういう形でうまく擦り合わせができているのか、それぞれにメリットがある、ということではなく、これはつながっていなければならない。これがどうつながっているのか、ということを示す必要があるだろうと思う。つまり関数でいうと、「雇用の質」というのを y とする。$y = ax^n + b$　という関数式があるとする。我々

ア 質と尺度

障がい者雇用の質
１．疎外論の観点＜疎外⇒止揚＞
　労働側の観点のみ
２．CSR の観点
　企業のメリット＆障がい者のメリット
　↓
　それぞれから質を論ずる必要
　＆
　相互媒介的、有機的連関を示す必要

は通常、x という要因によって y という結果が生み出されていると考える。でも大事なのは、a という係数や、n は何乗なのかとか、b という切片を求めることなのだ。これをシステム論では「メカニズム論」という。x という要因を放り込んだ時に、どういうメカニズムで雇用の質につながるか、ここを明らかにしなければならない。

このメカニズム論は少々面倒くさいところがあるので、大雑把にメリットの話をすると、まず企業にとってのメリットにはどういったことがあるのかというと、これは明らかに「戦力化」である。先ほどの大企業の話で、「コンプライアンスをクリアできるだろう」という話は措いておく。それだと「雇用の質」という話にはなってこないので。とにかく金を出して障害者を雇っておいて「２％をクリアしている」と言っているだけなのだ。これは「雇用の質」とは言えないと私は思う。もちろん、障害者が毎日涙を流しながらこき使われている現状であったとしても、それは「戦力化」かもしれないが、それではどんどん辞めていってしまうし、生産性も絶対に落ちてくる。だから企業にとって「戦力化」とは、それなりの取組がベースにある。それなりの取組は、先ほどのメカニズムの話につながるし、「障害者にとっても『良い』」という側面にもつながってくる。例えば、業務をきちんと行わせる、中小企業で「障害者は戦力になっている」という時に、２つのニュアンスがある。１つは「それなりに業務をこなしている」「何もできないわけではなく、それなりにやっている」というレベルで、もう一歩高いレベルだと「採算がとれている」という話になる。専門家は通常、採算がとれるレベルで考えるのだが、障害者雇用に関しては「まあまあ仕事をやっていればいいだろう」というところまで落としているようなところがある。だから、ちょっと難しいが、１つは業務をこなしている、それから採算がとれるということだ。

企業にとって１
＜戦力化＞
業務をこなせる
採算が取れる
定着
↑
訓練、マッチング、
労働生活支援、消費生活支援

もうひとつは定着だ。辞められてしまうと困る。せっかく雇った障害者に辞められてしまうとやはり困るわけだ。また探してこなければならなくなる。障害者も訓練しなければならないし、さらに時間をかけて職場に溶け込んでいってもらわなければならない。職場の方も障害者をきちんと受け止められるだけの現場になっていかなければならない。これには時間もかかるしコストもかかる。ということは、定着とは実は重要な要素だったのだ。では、それにつながるためには、それなりの訓練をしなければならないし、障害者の方と仕事のマッチングが必要になってくる。労働生活の支援も行わなければいけない。そのためのジョブコーチや相談員を置かなければいけない。しかし、これだけで終わるかというと、違う。消費生活支援という、プライベートな生活の支援も行わなければならない。例えば、知的障害の方は、だまされてしまうことも多く、お金を巻き上げられたり、変なものを買ってしまったりして、気がつくと借金を抱えているということもある。精神障害者の方で、ご両親が年金や収入をあてにして、これがプレッシャーになって、ある企業で働いていた方が自殺されたということもある。こういうこともあるから、そういうことに気づいている中小企業は、そういう支援も行っている。「あなたは最近どういう人と付き合っているの？」と、本人に付いていって遊んでいるゲームセンターの現場をチェックする。そういうことも含めて生活支援が必要になってくると思う。

もうひとつ、私の研究の中核的テーマなのだが、「障害者の方が現場にいると、健常者の方に良い影響を与える」という結果が見られるように思う。皆様の研究でもそういう研究をかつて行っていて、非常に良い研究テーマで一生懸命研究されていたデータが出ている。私も同じような問題意識を持っていて、健常者の生産性が改善してみたり、健常者の会社に対する求心力がアップしたりするという効果が見られる。これは実

は非常に大事な話で、かつてあった日本的経営のシステムというのは、会社を運命共同体にしてしまうのだ。ご存じのように日本的経営とは共同体を作る。他に行けない。しかも、主婦を作り出す。結婚式でよく上司が「何々くんは有望株なので、結婚する何子さんは、今後家庭に入って、何々くんを支えてください」というようなことを平気で言っていた。今はこんなことを言うと、セクハラ、パワハラの世界になってしまう。ところが私が子どもの頃の結婚式ではそれが当たり前だった。この主婦という存在は、経営側にとっては人質をとっているようなもので、主婦がいるからこそ夫は働かざるを得なかった。しかし、現在は、日本的経営が崩れてきた。そうするとどうなるかというと、求心力も落ちてくる。生産性もお尻を引っぱたいて「働け！」とやらなければいけないので、追い詰められる人たちも出てきて、企業では精神障害の人が増えている。したがって、健常者の生産性をどう上げるか、求心力をどうアップするかというのが、今非常に大きな課題になってきている。そのためにはどうしたらいいかということ。で、障害者の方を雇ったり社会貢献活動をすると、会社に対する求心力がアップする。健常者の生産性や求心力がアップする。障害者の方を雇うと、そういう効果がある。間接効果と直接効果で、間接効果というのは、障害者が働きやすい職場は健常者にも働きやすいという面がある。一方、障害者とコミュニケーションをとることによって、健常者の方も、健常者同士のコミュニケーションがアップしていく。

企業にとって２
＜ダイバーシティ効果＞
健常者の生産性改善
求心力 UP
↑
業務・職場の再設計
倫理性の軸⇒社内の雰囲気改善
先入観払拭⇒姿勢改善
障がい者支援（共通目的）⇒共同性

それから、皆さんご存じかと思うが、Google が調査を行った。チーム労働生産性の話だ。皆さんがチームだとすると、「良いチームとはどういうチームだろう」という実証研究をするわけだ。その結果がワシントンポストに出ている。それを読んで「結構面白い調査をやっている」と思ったので記憶に残っているのだが、どういう結果が出ていたかというと、通常我々は、コミュニケーションが良い組織が生産性が高いと考える。ところが欧米の場合、「報・連・相」のレベルといってよい。つまり、業務上の連絡がコミュニケーションだ。そういうコミュニケーションは生産性が高まらない。良いチームではない。Google が出した結論というのは、「プライベートな問題も相談できるようなチームが、良いチーム」となっている。つまり、チームをまとめているリーダーが、「自分は実は癌なのだ」とカミングアウトをする。そうするとチームの中でも「実は自分の両親もこんな状態で…」とか「うちの子は障害を持っているんです」といったプライベートな話をしはじめる。そうすると、お互いが配慮をするようになってくる。「そんな事情を抱えていたのか」「あなたが遅刻をしてくる理由はそれなんだね」といったことがわかってくる。お互いに思いやりができていって、その職場では息が抜ける。そうすると手を抜くのではなく、一生懸命働くようになる。安心して働ける。この安心感が生産性やチームの結びつきにつながってくる。実は障害者は、こういう効果を持つ。例えば障害者は、働けなかったり、いろいろな側面を持っているので、周りの人たちが結構配慮をする。つまり、知的障害や精神障害、身体障害の方がいると、周囲の健常者というのは、意地悪をしようだとか、とりあえず「何だこいつ」と思うのではなくて、皆良識があるので、まずは配慮しようとする。つまり、倫理性や良心の側面で接しようとする。そうすると、障害者を軸として配慮、要するに良心の軸として障害者の方が機能する可能性がある。そうすると健常者がお互いに配慮するようになる。この効果は、Google でやった効果と同じだ。そんなことは昔から日本的経営であったのはないか、とおっしゃるのではないかと思うのだが、そうだ。日本的経営とは、こういう現場だった。「ちょっと最近おかしいぞ」という部下がいれば、上司が「ちょっと飲みに行かないか」と声をかけて、飲みに行ってそこで発散させるわけだ。そこでお互いの悩みを話し合って、「お前も大変だろうと思うけれど、頑張れや」というような話をして、わかり合っていた。ところが、日本的経営を崩してしまったので、これはできなくなった。男性の部下は飲みに行かないし、女性は特に「こん

な上司とは飲みに行きたくないわ」と（笑）。社員旅行も最近はやらない。ところがこれが、一面で良い面を捉えればいろいろなコミュニケーションにつながっていたのに、こういうことができなくなったので、プライベートなコミュニケーションができなくなる。その中で、どのように生産性をアップしたり、中のコミュニケーションを活性化するかということは、今の企業の大きな課題だ。こういうものを、障害者を雇用して引き出すためには、業務や職場の再設計は当然必要になる。そうすると、健常者も働きやすくなる。今言ったように、倫理性の軸、もしくはコミュニケーションの軸として機能する可能性がある。そして、先入観を払拭することによって、健常者の業務に対する姿勢を改善していったりもする。つまり、「障害者は働けない」と思っているのだが、実際に障害者の方が入ってくると、一生懸命仕事をしようとする姿勢を持っていらっしゃる。そうすると、健常者の方が、働く姿勢を改善する、ということが見られる。そして、「障害者を支援する」という共通目的が、共同性を高める。つまり、良いことに取り組んでいったりすると、それが共通目的になりやすい。共同体は、共通の基盤を持っていることが大事だ。

障害者にとっては、就労継続ということは、ひとつ重要なポイントではないかと思う。それは、所得を得られる。やりがいを得られる。自分の成長につながる。そこには、「こんな仕事ができるようになる」、「仕事をすることによって、こんな人間関係ができるようになる」といった成長がある。それから、ある精神障害の方の実例を見てきたのだが、精神病院では一日中こうやって部屋に座っているだけだった。ところがケアワーカーの方が、「この人は絶対に働けるから」と説得をして、精神病院から退院させた。そうしてどうなったかというと、本当に会社で働いて、毎日スーパーに行って買い物をして料理をするようになる。病院で無為に過ごしていた時には、「そんなことは絶対にできるわけがないだろう」と思われる人だった。それが、社会生活ができるようになる。その背景にはやはり、戦力化だとか、ダイバーシティの効果を生んでいる、ということで雇用が続けられるし、自分も働ける、という実感があるのだ。そういうことを引き出すためには、戦力化の取り組みをしなければならないし、社内で健常者と障害者の接触がなければならない。

障がい者にとって１
就労継続
↑
所得、やりがい、成長、社会生活
↑
戦力化、ダイバーシティ効果
↑
戦力化の取組み＋社内接触
（企業にとって１）

それから、障害者にとって大事なことはもうひとつあって、社外の通常の支援だけではなくて、辞める時の支援が実は非常に大事ではないかと思う。したがって、辞める前の相談体制、障害者の方は「辞めるなんて言うと、会社に怒られる」とか「悪い」と思っている。「悪いな」と思って言い出せなかったりして、突然辞めてしまったりする。そうすると、どこに行ってしまったのかわからなくなる。間をつないでいく方がたまたま見つければいいのだが、ある企業に勤めた時に、前歴がわからなくなっていることも多かったりする。そうすると、フォローがあまりできなくなってしまう。なぜ辞めたのかがわからないことがある。ある企業に勤めたことによって初めて見えてくる側面もあって、それをデータとして蓄積していくとその人の全体像が見えてきて、次の雇用につながっていく可能性がある。それが切れてしまうので、わからなくなってしまう。だから、辞める前の相談体制というのは、地域連携も含めてだが、辞める前に企業の中でキャリアカウンセラーのような人が「なぜ辞めたいのか」「次のビジョンがあるのか」など相談できる体制を整え

障がい者にとって２
＜辞め方の支援＞
１．辞める前の相談体制
⇒理由やビジョンの確認も大切
２．地域連携による受け皿用意
＊フォローができるように
３．一般就労への復帰もスムーズに
↓
地域連携での雇用の制度
職業人生のスムーズな継続につながる

ていくことは必要だ。そうすると、障害者の方も「悪いことをしている」というのではなく、「辞めるのは悪いことではなく、自分のステップアップにつながる」という側面で考えていく可能性もある。その際に、辞めたら、企業はその後、トレースできないので、地域の連携によってきちんと受け皿を用意していって、「就労支援に行く」だとか「次の企業に行く」という用意をしていくと、障害者の方が辞めた後どこかに行ってしまったというようなことにならないと思う。例えば、障害者施設に戻ってそこで訓練するにしても、次に一般就労――「前の会社はこういうことで失敗した。仕事の内容は良いので、次は辞めた要因を持たないような会社に」という形で復帰もスムーズに行く可能性がある。そういった意味で、地域連携での雇用の制度も必要になってくるし、職業人生のスムーズな継続につながるということも必要なので、それも含めて、必要とされるのは、こうした雇用の制度ではないかと思う。従来我々は、企業の中に閉じた制度を考えてしまう。なぜかというと、近代は、マーケットという市場の場で、個別の主体が浮いている、こういう状況を考える。これが近代合理主義のシステムだ。だからイノベーションも企業に閉じている。ところが今の社会は、オープンイノベーションのような形で、連携しながらいろいろなことをやっていかなければならない。企業が社会貢献をする時には、協働が必要だ。この「協働」とは、一個の企業に閉じていない。リビング・ラボの取り組みなども、地域でいろいろな企業だとか住民だとか行政がいろいろ入ってやっている。これが今必要だ。障害者雇用も、個に閉じていては、絶対に対応できない。

では次に、尺度の問題だ。尺度とは何か、というと、あるものを表現する代替指標のことだ。ならば、質の要素を表現するものは、先ほどの公式でいうと、y が質だとすると、x も原因としての要因だ。そして、x が y につながるということがわかっていれば、「x を確保できていれば、y も実現できているだろう」と間接的には言える。だから y だけを表現しなくても、x の尺度が導き出せれば、間接的に y について語れるということになってくると思う。それが、「原因の指標と結果の指標」もしくは「原因の尺度と結果の尺度」という言い方ができると思う。

質の尺度
＜尺度＞
対象の度合いを代替表示
↓
質の要素を表現するものは？
↓
原因の指標と結果の指標

そこで、例えばそういう尺度としては、雇用率、量の問題ではない、という点があると思う。例えば、４分の１が障害者だという中小企業がある。その場合の雇用率は、「障害者がしっかりと力を発揮している」とか「力を発揮する環境ができている」ということを意味しているのではないか、とか、「そこでやりがいをもっている可能性がある」だとかいうことができるのではないかと思う。だから雇用率も、あまり安易に捨てられない尺度になってくる可能性がある。さらに、賃金もそれなりに確保できる雇用になっている、という言い方もできるかもしれない。それから、「定着がよい」ということは、やりがいや安心も確保できている、だから継続もできている、という面があるのではないか。一方、本当にやりがいや満足を得ているかは、直接聞かないとわからない。これは、健常者に対しては ES 調査として行っているものだが、障害者に対してもある程度はこれをやっても良いのではないかと思う。重度の知的障害の方でも、データの信頼性ということで首をかしげる方もいらっしゃることはいらっしゃるのだが、引き出し方や聞き

質の尺度
１．雇用率＝障がい者が力を発揮している
力を発揮する環境にある
２．賃金＝所得を確保できている
３．定着＝やりがい・安心⇒継続できている
４．ES＝直接 or 家族・支援者からアンケ
５．支援・合理的配慮体制＝戦力化・安心・地域資源化
＊ジョブコーチ、相談員など配置
＊ピアサポート
＊外部連携（辞め方支援も含む）

方にも依るような気がする。場合によっては、家族の方、周りの方、経営者から状況を聞き出すということもあり得ると思う。それから、先ほどのような、支援体制だとか、社内だとかの体制、戦力化にどうつなげているか、安心につなげているのかどうか、地域の資源化を図っているのかどうか、このようなことが、要するに体制を示すような指標を以て尺度とする、というようなやり方もあるかもしれない。ジョブコーチを置いているのかどうか、担当者がいるのかどうか、ピアサポートの体制をとっているのかどうか、といったようなことだ。これが単純に良いとは限らないが、こういうことはあり得るだろう。それから、先ほどの辞め方の話で言うと、外部連携ということもあるのではないかと思う。

次に、「経営に及ぼす変化や効果とその条件」という課題をいただいた。経営に対する効果というのは、例えば、「経営的な意味が得られるかどうか」、それから、経営というのは、「意味」の中に入ってくるのかもしれないが、ノウハウだとか、一定の方向性ということも入っている。その点で言うと、「戦力を確保できている」とか、「きちんと生産性を改善できている」。「戦力を確保している」というのは、「障害者が力を発揮して働いている」ということだ。「生産性改善」というのは、「社内の健常者社員に影響を与えて生産性を改善していく」という、組織内マクロ労働生産性の話だ。

イ 経営に及ぼす変化・効果とその条件
変化・効果 ＜経営的意味＋ノウハウ＋志向性＞ １．戦力確保／生産性改善 ２．仕事・職場の再設計への志向性 ３．雇用の制度への志向性 ４．ダイバーシティに着目 ５．社会性戦略のノウハウと志向性 ６．外部連携のノウハウと志向性

それから、リエンジニアリングのような話なのだが、従業員が健常者の場合、経営者は、健常者の弾力性、というか、柔軟性というか、対応力に依存してしまっている。「ちょっと働きにくい職場だが、お前、何とか対応しておけ」といった感じだ。ところが障害者の場合、この対応の範囲が非常に狭くなってくるので、けがをしてしまったり問題が生じてしまったりする可能性があるため、職場再設計をすることが必要になってくる。そうすると当然、健常者にとっても働きやすくなっていく。健常者のその場その場の対応力に依存していたときは「実は事故があった」とか「生産性が落ちていた」といったこともあったはずだ。それを回避できるようになるので、この生産性改善の話にもつながっていくのだが、職場改善をしていこう、という発想が出てくる。ある製造企業で良い例があった。健常者の場合は、「お前、指が飛んでしまうから気をつけろ」と気をつけさせることが対応力だ。でも障害者の場合に対応できるような機械に作り変えている。そうすると、健常者もけがをしない。そういう話だ。

それから、「雇用制度への志向性」というのは、雇用制度を整える、ということにつながっていく。つまり、ダイバーシティを実現するということ。４番に話が結びつくのだが、ダイバーシティは生産性の改善につながる。例えば、子育て中の女性は、昔は「働けない存在」と考えられてきた。ところが、ある経営者は、子育て中の女性の方が生産性が高い、という結論を持っていた。普通、経営者は「子どものことが気になって、仕事が手につかないだろう」「５時になったら仕事の途中でも帰ってしまうから、そんなやつは使えない」と考えてきた。ところが、本当にそういう無責任な人たちなのか、というと、そうではなくて、子どものことを考えるので、「この子のために一生懸命働こう」と考えている。一方、「５時に保育園に迎えに行かなければいけないので、ここで仕事を終わらせておかなければいけない」というふうに考えて、生産性が高くなる。そのためにはフォローアップも結構必要になってくるが、ダイバーシティとはそういった意味で必要なのだ。そして、それを実現できるための雇用の制度を整えなければいけないと考えていくことになる。

一方、障害者を雇用することは、社会貢献活動のようなイメージがあるので、こういうことをやると、社員の、会社に対する求心力が格段に上がっていく。例えば、ある外資系企業では、社会貢献活動に会社が取り組んでいるということを効果的に社員にアピールしていくと、社員の会社に対する求心力が、正の相関で

上がってくるという。他の企業でもそうだ。社会貢献活動を行っているという情報で、特に自分の気持ちと合うような取組を会社がやっていると、「この会社で働いていて良かった」という気持ちが格段に上がってくる。

その効果が得られないのが専門職社員だ。例えば、PC を扱う部門に張り付いているという社員や、会社のシステムのメンテナンスを一手に引き受けているという社員は、「技能を買われてこの会社にいるのだ。そこを認めてほしい」と思っている。そうすると、社会貢献に参加させられたり、そういう情報を聞いてもピンとこない。欧米の企業でも社会貢献をやっていても、あまりヒットしない社員がいるが、それは専門職で雇われている、専門的な技能を買われて雇われている方。しかし、一般的な社員は、そこで結構「この会社は良いね」と思う傾向が強い。そうすると、障害者雇用でそういうふうなアンテナが立ってくることが結構出てくる。

それから、特に中小企業の場合、きちんと外部連携をとっていないと、障害者雇用をあまり進められない。つまり「障害者なんて働けるわけがない」「うちの会社には障害者の方にやっていただける仕事なんてあるのかな」と思っているところで、例えば特別支援学校の先生にアドバイスをいただいたり、就労支援施設からアドバイスをいただいたりして、そこで「ちょっとやってみようかな」と思う。ところが、やってみると大体問題が生じてくる。その時に常にサポートしてもらえると、だんだん障害者雇用をしようという志向が出てくる。そして、外とつながるといろいろな知見が得られる、ということがわかってくる。そうすると、「社会貢献活動をやったりすると、これはソーシャルビジネスにつながるのではないか」ということがだんだん見えてきたりして、これが社会性戦略だ。その時に、外部の NPO だとかそういうノウハウを持っている中小企業と連携すると、良いことがあるのではないか。

こういうものが生み出される条件というのは、「戦力化の取り組みをやっていると、シナジー効果が出てくる」というのは大体、企業は経験する。一生懸命、障害者の方に働いていただけるような取り組みをやっていると、会社全体が盛り上がってくるという傾向がある。中小企業の場合は、特にそうだ。シナジー効果を得られると、「障害者雇用って、結構良いのではないか」と、社員も経営者も気がついて、ならば、経済効果が出るようなのでやってみよう、ということで、いろいろなノウハウや志向性、ひとつスライドを戻るが、２番から６番のノウハウや志向性が形成されてくる、ということだ。

条件
＜経営的意味＋ノウハウ＋志向性＞ 「成果が出るみたいなのでやってみよう」 ノウハウ⇒志向性 ↑ 雇用の成功 ↑ 戦力化⇒シナジー効果 ↑ 戦力化の取組み

だから基本的に、戦力化の取り組みをやってシナジー効果を生んで、そこで外部連携等によってノウハウや志向性を蓄積してきていることが、条件になってくるのではないかと思う。

CSR と障害者雇用の関係は、最初に解説したとおりだ。Responsibility を日本では「責任」と訳されている。社会学を勉強された方は、「責任」とは「重要な役割」、「役割」とは何かというと、「社会から寄せられている期待」のことだ。これが社会学の役割理論で整理されてきたことだ。パーソンズ、ミードなど皆そうだ。社会から寄せられている期待が、その人の役割になってくる。それは、

ウ ＣＳＲと障がい者雇用の関係
ＣＳＲ ＜Corporate Social Responsibility＞ 責任＝重要な役割 役割＝社会の期待 ↓ 経営的意味 & 社会的意義・期待

お父さんとしての役割等もそうだ。「ディズニーランドに休みの日には連れて行ってよ」という、子どもや奥さんからの期待が、お父さんとしての役割につながっていく。その中で重要なものが、例えば、「歩いていて、気に入らないからといって、人を殴らない」とか「他人には親切にしてあげよう」とかいうことは、社会を運営していくためには必要なことなので、だから、法律で規定されたり、倫理的に「守った方が良い」ということになっていく。これが「責任」という形になっていって、法律や倫理的なものとして形づくられてきている。これは、「社会的責任」という形で、CSR というのは、経営的な意味と社会的意義を両立するものとして、今、考えられている。

ならば、障害者雇用は、社会的意義としては、かつては障害者とは「保護してあげるもの」だったわけだ。ところが今のような新自由主義の中で「ちょっと働けるのではないか」、で、「働いてもらわないと社会的コストになるから困るよね」というような流れの中で、障害者の方も働く、ということになってきているのだが、そうなるとやはり所得を得るだとか、そういったことが必要になってくるが、それだけではなく、やりがいだとか人間的な成長だとか、人間関係を作っていくということにつながっていく。

障がい者雇用はＣＳＲ？
１．社会的意義は？
　＊障がい者の所得・やりがい・成長・人間関係
　＊社会的コスト削減（増加圧力低減）
　＊多様性⇒寛容さと活力ある社会
２．経営的意味は？
　＊戦力化
　＊シナジー効果
　＊求心力
　＊雇用・社会性戦略・外部連携ノウハウ

それから今言ったような新自由主義の流れの中で特に求められるのは、社会的コストの削減、もしくは、多少なりとも削減してくるような合法性だ。それから多様性だとか。こういったことが、今の社会では、社会全体に多様性を持つことによって活力を導き出そうとしている。それは経営の現場では特に、ダイバーシティ経営と言われているが、もう社会全体でこれが必要になってきている。社会に多様性がなければ、経営だけで多様性は実現できない。つまり、経営も社会システムの一構成要素だ。一構成要素だということは、システム的な連動が成されていなくてはいけないので、経営だけが多様性を持って社会が多様性を持っていない状態というのはありえない。一方、経営的な意味としては、障害者の戦力化やシナジー効果、健常者社員の求心力、先ほど言ったノウハウ等を形成するだとか。ある印刷会社が CSR 報告書を作成するアドバイスをクライアントにしていたりする。これを収益事業にしようとされているが、社会性戦略をやっていたりすると、そのノウハウをコンサルティングとして使うことができるようになる。

この障害者雇用の経営的意味というのは、戦力になるだけではなくて、ノウハウという側面が非常に大きい。ノウハウという側面というのは、コンサルツールとして使える。お客様のところに行った時に、「うちは良い会社です。障害者雇用もやっています」という営業ツールになるわけではなくて、その際に「こういうことをやると、障害者の方にすごい戦力になってもらえますよ」というアドバイスができることで商談が進んでいくという、まだそこでお金を取れるまでには至っていないが、そういう側面もあるように思う。

エ　雇用で障がい者が得られるもの

得られるもの
【雇用の質】
ニーズを満たしているということ
↓
【ニーズ】
ＣＳＲにおけるＳＨ側の要因
↓
＜質／メリット＞の論点と同じ

雇用で障害者が得られるもの――これも今までの話と重なってくるのだが、「雇用の質」というのは、要するに「障害者の方のニーズを満たしていること」といえる気がする。CSR におけるステークホルダー側の要因がニーズなので、質やメリットの論点と同じになってくるという気がする。

これは結構重い話、というか、すごい課題だと思ったのだが、まず、雇用の質を高めるファクターというのは、先ほどの話とかぶってくる。要するに$y = ax^n$ ... のような関数の話で、x を放り込んだら質が高まる、と言われたら、x を求めるということと、a という係数や n という係数が何か、ということを求めなければいけない。つまり、従属変数と媒介変数がわかっていればいい、ということではなくて、独立変数を放り込んだら、どういう従属変数が出てくるかの、間がどうつながっているか、これも大事な話だ。ここが難しい。これがわからないと、因果関係があるかどうか確定できない。ご存じのように社会科学の領域で重回帰分析とは非常に難しい話で、「重回帰分析だ」といって放り込めば統計学的には分析できるが、本当に因果関係があるのか、例えば、「障害者を雇ったら業績がアップした」という場合に、「障害者を雇っている」というデータと「業績が良い」というデータだけを持ってきたのでは、どちらが因果関係かわからない。「業績が良いから、たまたま障害者でも雇って、雇用率２％をクリアしておくか」ということになってしまっている可能性もある。これはきちんと時系列で見ていく等の必要がある。

１　雇用の質を高める／変化させるファクター

雇用の質
〔戦力化、シナジー効果〕
〔所得、やりがい、社会生活〕
の両立
↑
訓練、マッチング
労働生活・消費生活支援
業務・職場の再設計
良好な接触

だから、このメカニズムの話はちょっと面倒くさいので、雇用の質というのは、戦力化やシナジー効果、所得、やりがい等の両立だとすると、その両方を生んでいるような要因が影響を与えているもの、ということになると思う。もちろん、政策の影響も大きい。従来は「障害者が働く」ということを、「良いこと／悪いこと」という以前に、「働いて喜びを得られる」とかいうことをあまり考えていなかった。ところが中小企業でヒアリングをして、障害者の方にもお話を聞くと、やはり「自分が社会にとって役に立っている」「親を安心させることができている」ということが、その人の生きる糧にもなっている側面があるような気がする。

だからそういったことも視野に入れていく必要があると思うのだが、労働生活や消費生活の支援、業務や職場の再設計、良好な接触。これは職場での接触を指す。製造業は業績に対する指標をたてやすい。「今日、何個作れたか」ということを言いやすい。そうすると、職場のリーダーに非常に負荷がかかる。達成できなければすごく怒られる。そこに障害者がポッと入ってくると、ストレス要因にしかならない。だから、つらく当たったりする傾向が出てきてしまう場合もある。それは「良好な接触」ではない。最初から「こいつが来たおかげで、俺がまた怒られる」ということになってしまうと、やはりこの人のストレスにもなっていくし、職場全体が感じの悪いものになっていって、接触による労働生産性改善効果は多分出てこないはずだ。そして、この障害者の方も定着が悪くなって辞めてしまう。

要因のために
訓練、マッチング
労働生活・消費生活支援
業務・職場の再設計
良好な接触
↑
ジョブコーチ／相談員／ピアスタッフ／BrSis
経営層の姿勢
現場の理解
外部連携

障害者をきちんと職人として育てているところもあるが、職人の現場は厳しくて、現場に行ったりすると、「馬鹿野郎！　何をやっているんだ！」というようなことが当たり前の世界としてある。中小企業は、育て方があまりできていない傾向がある。障害者の方がどんどん辞めていくので、なぜなのかと就労支援の方が様子を見に行ったところ、「何をやっているんだ！」「そうじゃねぇんだ！」と本当にやってしまっている。こ

れをやられたら、健常者も辞めてしまう。だから「良好な接触」というものは、きちんと設計していかなくてはいけない。

では、こういう要因、良好な接触等を生み出すためには、当然、会社の設計が必要になってくるのだが、例えばジョブコーチや相談員を置くことも必要であるし、ピアスタッフ、これは一般就労でも有効なのではないかと思っている。次の「BrSiS」というのは、「ブラザー・シスター制」「アニキ制度」と言われるものだ。ピアスタッフに近いのだが、ピアスタッフは障害者同士で支えていくというもので、こちらは健常者がお兄さん・お姉さんになるというものだ。新入社員を育成する場合と同じだ。特に知的障害の方の場合、何度も現場を見ているのだが、「わからなかったらきいて」というのがかなり酷な話で、「すみません」と声がかけられない。「どうしよう、どうしよう……」と思っていて、「誰も自分を助けてくれない」「皆自分を無視している」と思って会社を辞めてしまわれる。合理的配慮の話で「きちんと受け止めて、会社は検討しなければいけない」という合理的配慮の仕組みを作っていかなければいけないが、「対応要領」に「障害者に対して必要だと思われることに関しては、提案しなさい」という条項が入っている場合がある。それは行政機関の要領等を見ていくと、「提案しましょう」と書いてある。私の大学も半分行政機関なので、「障害者にとって必要なことを提案しましょう」と書いてある。障害者に対して適切な提案をすることは難しいことだと思う。知的障害者の場合、何をしてもらいたいか、自分で具体的に要求事項を整理できず、所定の部署に行って「こうしてほしい」と言うことも、そばにいる人を捕まえて「これで困っています」と言うことも難しく、そこでパニックになっているわけだ。精神障害者の方もそういう場合がある。

そこで、「困ったな……」という時に、「あれ？ 困っているんじゃないかな？」と寄っていき、「どうしたの？」と聞いてあげて、「さっき言われたのだけれど、何をしたらいいか忘れてしまいました」「わからなくなってしまいました」ということに対して、「口頭で言ったことが問題だったよね」「一度に５つも並べたら、絶対にわからないよね」というふうに気づいて、「じゃ、ホワイトボードに書いて、やったら１つずつ消していこうか」と提案する。中小企業はこれで障害者雇用を成功させている。これを現場のひとりひとりがやっていくことによって、実は障害者を受け入れるような下地ができていく。だから、職場での対応の要領というものも、私は結構良いのではないかと思っている。そういうことも含めて、ブラザー・シスター制を作ることが必要かと思う。それができているかどうかということが指標になる可能性もある。もちろんこれを、データをとって、指標になるか、尺度になるか、ということを因子分析（もしくはカテゴリカル因子分析）などをしていかなければいけないと思う。ただ、当たりをつけるという意味では、こういうこともあり得るかと思う。

もちろん、経営層の姿勢は絶対的に大事だ。特に中小企業の場合、まずうまくいっているところは、経営層が継続支援のところや特別支援学校の先生と膝つき合わせて話をして、障害者を雇って自分が指導をして、障害者の方がいつも経営者にくっついて歩いて信頼しているような環境を作って、雇用を進めている。これをやって、それを見ているから、従業員たちはついてくる。これをやらなければ駄目だ。大企業の場合は部署として人事部があるが、人事課は何をやったらいいかわからず、経営を背負って何かをやる、というところまで責任を持てない。そこで結局、身体障害で大学院まで出ているような人を雇ってしまっているので、あまりノウハウもなく、うまくいかない。この期に及んで、法定雇用率が２％になったと聞いて、遅れた大企業はあたふたした。今、ものすごく早くから一生懸命掻き集めているのは、来年度から法定雇用率が上がるということがわかっているからだ。でも、その中でノウハウは形成されていないし、経営層との連携がうまくできていないところもある。

それから当然、現場の理解も必要で、それを進めていくために、先ほど挙げたような、ある特定の人に任せる、この人がブラザー・シスターだから、それでいい、というのではなくて、皆の障害者に対する目を形

成していき、受け入れ態勢を作っていくということが必要だ。ただ「受け入れろ」と言っても、現場の人たちは、「えっ？ 統合教育もちゃんとやっていないのに」ということになる。でも大人になってくると、こういうところでも倫理的な価値観を持ってきて受け入れようとする。しかし、どう対応したらよいかわからず戸惑う。その中であまりにも気を遣いすぎて、精神障害の方がそれを気にして辞めてしまうこともある。先ほどの「提案が難しい」というのは、精神障害の方にいろいろと話しかけるのだが、人と話したくない精神障害の方もいる。そういう時に「頑張れよ」と声をかけてしまったりすると、この方はプレッシャーに感じて、辞めてしまったりする。そこで現場の理解というものは非常に大事である。そういうこともきちんとできているかどうか、研修体制や、現場の理解度がどこまで行っているか、ということも、データとしてとる必要がある。研修体制だけでは駄目だ。CSR では、現場の理解が大事だ。なぜかというと、現場でステークホルダーで接するのは社員たちだからだ。この社員を CSR に落とし込めていないと、つまり、現場の社員が理解していないと CSR の実践ができない。では、「理解している」とは何か？本を読んで座学で理解していることが「理解」か、というと、それは違う。障害者がどういう障害かを、本を読んで知っているのではない。実践ができるレベルで知っていないと駄目だ。実践ができるレベルというのは、CSR 一般でいうと、「社長が言っていること」が、自分の業務ではどうすることであるか、頭の中でわかっていて実践できることだ。そこまで落とし込めている企業の CSR の水準は非常に高い。ここまで落とし込んでいると、障害者雇用の現場での対応も結構うまくなっている印象がある。それが指標になり得るかをきちんと検証していく必要がある。

それから、外部連携。今私が研究しているのが外部連携なのだが、これがどううまくいっているか、どうできているか、ということを見ていく必要がある。

企業の取り組みで不十分なところというと、経営戦略化だ。障害者雇用をもって経営戦略にするなんて、誰も考えてこなかった。でも中小企業は働いてもらわなければ困るから、やってきた。これは経営戦略の方向性なのだが、経営戦略として考えていない。行政も、今まであまり経営戦略として考えておらず、CSR も社会貢献のことであろう、と考えてきたので、たいてい昔のセミナーは「法律で決まっているので、やれ」というコンプライアンス系だった。ところが今は、中小企業庁の委託を受けて公益財団法人人権教育啓発推進センターが実施している人権関係のセミナーは、「経営戦略として、人権に取り組みましょう」という方向性になってきている。まさにこの方向性が必要なのだが。「指導者育成」というのは、企業の人権の取組みを戦略的に進めていく人たちを育成する、というセミナーだ。

２ 企業の取組、政策の取組、研究等不十分なテーマ

経営戦略化
１．企業＝特に大企業
２．行政＝戦略化のための実務セミナーや指導者育成
３．研究＝戦略化要因
戦略化のツール開発
事業評価方法（尺度開発）

それから、研究の観点では、こういうことをきちんと、まさに皆さんにはこの指標・尺度は重要だが、こういったことを研究上扱っていくということが必要だと思う。

それから、障害者が仕事に就くことの意味は、結構、経営者が語っていたりするし、扱っている研究者も結構いると思う。ただ、「健常者が働くことの意味」だとか「どういう働き方がいいか」ということは、疎外論の頃からずっと議論されてきたが、障害者についてはまだ手薄の

障がい者にとって仕事につくことの意味
＜研究＞
１．労働の意味、農業の意味
２．人間関係・社会接触の意味
・接触は障がい者にとってもよい
・インクルージョンありきではない
（軋轢のリスクがあるはず）
・キャリア形成／人生設計
３．そのための制度論
＊CSR 化に補助・助成すべき
＊精神病院に縛り付ける制度
＊キャリアガイダンス

ような印象がないわけではない。もっと突っ込んで話していくと良い。それは実は、健常者の仕事の話にも直結していく話ではないかという気がするのだが。ある就労支援の方が言っていたが、「健常者は対応力がある」という話があるが、「障害者は対応力がない」、だから、企業の中での、自分の経営者としての設計や社員たちへの対応が、うまくいっていなくても、健常者は対応してしまう。ところが障害者は対応力が低いので、そこで如実に対応のまずさ、経営のまずさが出てきてしまう。障害者を見ていくと、自分の人事選択、人的資源管理のまずさが見えてくる、というようなことを言っておられた。そういう意味でも、障害者雇用というものは使えると思う。障害者のキャリアガイダンスも必要なのではないかと思う。

それから、障害者を雇用している企業を支える地域連携というと、今、各地でできてきている。京都山城の「はちどり」は有名だ。それから、大阪では精神障害者の雇用ネットワークがある。それから、京都市内で精神障害者を対象としてやはりできているのは、「CoCo ネット」というネットワークだ。それから「はちどり」の取り組みを参考に、新潟では「みつばち」という組織ができている。それから、岐阜の取り組みが面白いのだが、行政の取組みを媒介に特別支援学校と地元企業が連携している。それから広島では、やはり特別支援学校と中小企業の団体が集まって、先生方に企業の現場を見ていただく、というツアーを組んでみたり、企業が特別支援学校に行って教育の現場を見ていく、というツアーを実施したりしている。なぜそんなことまでやるかというと、特別支援学校の先生は、現場を見ずに子どもたちに職業紹介をしてしまっている。そうすると企業の方は、紹介されたけれど、この子は全然合わないという話になる。マッチングが全く考えられていない。大事なのは特別支援学校の先生が「ある企業の業務はどう流れていて、その業務をどういう素養でやっていかなければいけないのか」ということを把握した上で子どもたちを見て、「この子はできるかな」とコーディネートを図っていくことだ。これをやっていないので、失敗したケースもあった。だから一生懸命連携をとってやってきている。

雇用企業を支える地域連携
1．企業＝一部ではみられる
　　メンバーの固定化など課題も
　　＊中小企業家同友会
2．行政＝動きが見られるようになった
　　散発的
　　＊みつばち、新潟
3．研究＝オープンイノベーション論や協働論、
　　Living Lab 論と切り結んだ研究がない

それから、行政も動きが見られるようになってきた。「コンプライアンスだから、やれ」というだけでは、絶対に進まない。世の中の 99%は中小企業だ。従業員数で言うと 7 割くらいに落ちてしまうが。大企業は都市部に集中している。でも地方には中小企業がたくさんある。障害者は都市部に集中しているわけではない。どこにだって障害者はいる。地方に住んでいる障害者が、雇用されるために東京に出て行く、などということは考えられない。地域で雇用していった方が良いので、やはり中小企業がきちんと雇用できる体制を、行政が地域に作っていく必要がある。

それから、研究の領域では、オープンイノベーションや協働、Living Lab、ダイバーシティでいうとシナジー効果を生むという論点、要するにシステム論の観点での研究がない。

それから、ピアサポートの一般就労への適用ということはあり得るのではないかと私は思う。先ほど言ったように、多少否定的な方もいらっしゃるが、行政でもこれにあまりてこ入れしている印象はない。企業も、やっているところはやっているが、あまり見られない気がしている。

ピアサポートの一般就労への適用
1．企業＝事例はないことはない
　　＊精神障がいに限定されない
2．行政＝ 有効性が確認できていないので？、てこ入れは特にしていない
3．研究／日本ピアスタッフ協会
　　＊一般就労への適用に否定的な意見も少なくない（特に当事者、経験者）

障害者をテーマにすると、結構一般就労の話につながるような気がする。中小企業の取り組みは水準が高い。きちんと CSR としてやっていないと倒産してしまうので、きちんとやっている。障害者の方がどんどん辞めてしまうと話にならないので、やっていただけるような取り組みをしている。

3 一般労働者の雇用の質
改善にも資するテーマ

雇用の CSR としてのアプローチ
＜研究＞
1．中小企業における取組みの研究
2．ダイバーシティ論の精緻化が必要
　　＊どのようなメカニズムでシナジー効果が生まれるか
　　＊最小有効多様性としての意味
　　＜心理学、社会学、経営学など＞
3．システム論からのアプローチが必要
　　＊シナジー効果
　　＊地域連携・協働の意味
4．第 1 次産業における労働の人にとっての意味
　　＊自然との共生の意味

障害者に関わるダイバーシティ論も、戦力化の話が多すぎる気がする。そうではなくて、シナジー効果をどう生んでいくかの話が現在はシステム論的な観点から重要だ。

それから、第一次産業における労働の、人にとっての意味は大事だ。第二次産業では、人間が一番要らない要因だ。人間は機械と比べると汚くて生産性が低い。だからなるべく排除しようとする。人間を機械に近づけていこうとする。ところが、第三次産業は第一次産業に近い。だから、第一次産業が持っている要素を第三次産業に持ち込むと、うまくいく場合がある。その辺りの研究だ。

それから、地域活性化論だ。一次産業では、六次産業化という話があるが、ここで障害者雇用をどんどん組み込んでいる。農業でも障害者、加工の分野でも障害者、販売しているところでも障害者、こんなふうに、障害者雇用と結びつくことができる。障害者がモノを売ることが難しくても、現場にいて何かサポートの作業はできるはずだ。つまり第三次産業の部分だ。地域に産業を根付かせることができるので、連結の経済性も生まれる。「価値移転の回避」というのは、地域では農業ばかりで、加工販売を他地域に任せなければいけなかったところは、第六次産業化を図れば、価値が他地域に流れていたのをこの地域に戻し、持ってくることができる、ということだ。価値移転の話というのは、以前は国境をまたいだ話だった。第三世界で生み出されたはずの価値が、先進国に全部流入してしまっている。そんな話が、地域社会でも起こっている、ということだ。これが地域の仕事興しや産業興しにつながっていく。

地域活性化論としての障がい者雇用
＜企業、行政、研究＞
第 1 次産業の 6 次産業化の文脈
＊農業ではもうからない
　⇒付加価値を高める必要
＊地域連携（農工商福）の効果
　⇒連結の経済／価値移転の回避
＊障がい者が＜農業⇒加工場⇒販売＞
　↓
地域の仕事起こし・産業起こし

4 一般労働者の雇用に関する取組みで、障がい者雇用に関して十分に取り上げられていないテーマ

人的資源管理論として
1．企業
①ワークライフバランスのような労働生活と消費生活を結びつける観点
　　＊中小企業はこのような観点を持っている
②越境人財／社会性戦略の担い手論
　　＊能力の問題でできないと思われている
　　＊その手の人材としては求められていない
　　＊支えられる存在としてしか認識されてない
③障がい者のやりがい⇒モチベーション⇒生産性、求心力、定着
2．研究＝経営戦略論的観点から、人的資源管理対象としての位置づけ

最後に、障害者雇用であまり論じられていないことだが、人的資源管理論としては、もう少し精緻な議論をすべきではないか。

障害者雇用というのは、雇用論のものすごく端の方にあるように見えてしまうのだが、もっ

と戦力としても働けるし、シナジー効果も生むし、健常者の仕事のあり方の議論とも連動してくる気がする。

その一環として、越境人材や社会性戦略の担い手に障害者の方もなる可能性はあると思う。障害者のやりがい論も必要であるし、研究としては、経営戦略の観点や人的資源管理論としての位置づけが必要になる。国際比較をする必要がある。

それから、組織論の話も必要だ。ネットワークやタスクフォースの話として、その中心になる多様性の構成要因としてだとか、アイディアを障害者も出していくといった局面である。地域協働の担い手になる可能性もあると思う。

こういう研究を一生懸命やられている方もいらっしゃるが、どうも表面的な話で終わっている気がする。もう少し突っ込んで、本当に議論していく必要があると思う。

組織論として
＜企業、行政、研究＞
1．ネットワーク論からのアプローチ
　＊構成員の自律性を要件とするため
2．タスクフォース／知識創造
　＊人材としての限界を前提にするため
3．地域協働／オープンイノベーション
　＊担い手たりえないと思われている

質疑

Q：お話の中の随所に CSR という言葉が出てきたが、企業経営には、人を雇う、それを活かして経済的利益を得て経済利益を株主に還元する、そこで生み出した生産や付加価値を通じて社会に貢献する等のさまざまな作用があり、ここでいう CSR の作用というものとはっきり区別できるようなものがあるのかと感じたので、その辺りのことについてお聞かせいただきたい。

A：CSR の構図をもう少し詳しく説明する。今の時代、企業というのはそもそもステークホルダーに囲まれている。そのステークホルダーは、例えば、社内で言えば従業員だ。それからお客様も当然ステークホルダーになる。B to B の場合は企業がお客様、B to C なら消費者がお客様。それから地域社会、例えば、工場が稼働していて「うるさい！」と言われる、これもステークホルダーになる。また行政も、お客様という意味ではなく、管轄地域の企業は当然関わりがある。それから株主もステークホルダーになるし、金融機関もお金を貸している場合にはステークホルダーになる。つまり「利害関係者」なので、あらゆる関わりがある人がステークホルダーになる。すべてのニーズには応えられないが、このうち経営に非常に大きな影響を与えるステークホルダーのニーズ、しかも重要なニーズ、「これに応えてもらえないなら、あなたを切る」と言われるようなニーズには、特に配慮して応えていく必要がある。ステークホルダーのニーズに応えていくということが基本的な構図になる。したがって、株主の配当に対する要求に応えることも、当然ステークホルダーのニーズに応えることになる。株主に永続的に配当していくためには、業績が良くなくてはいけない。業績を良くするためには、売れないと駄目だ。売れるためには従業員が一生懸命働いてくれないといけない。良いものを従業員が作らないといけない。そのためには従業員がやる気になって働かなければならない。行政からもにらまれない必要がある。地域社会からも受け入れてもらう必要がある。つまり株主に配当をきちんと出すというステークホルダーのニーズを考えても、あらゆる取組が結びついてくる。これが CSR の構図になっている。したがって、その中に実は障害者雇用も、例えばコンプライアンスという点でいうと、法律を守っていない企業に投資していくと今リスクになるということが、だんだん認識されてきている。それは ESG(Environment、Social、Governance)投資といわれる背景にある。昔は「公害を垂れ流そうと、従業員が過労自殺しようと、業績さえよければ知ったことではない」という

企業に投資していこう、ということもあったかもしれないが、今は例えば SDGs(Sustainable、Development、Goals)にきちんと取り組んでいる、とか、ESG にきちんと取り組んでいる、とか、こういう企業の方がリスクが低いことや収益性が良いことがわかってきた。ということは、これは株主の話と社会性の話は連動してきているということだ。これが昔と違う点だ。昔はどちらかといえば、公害を垂れ流したほうが業績が良かったかもしれなかったり、そのほうが国の成長に繋がったかもしれない。だから、これは現代的な特性、という側面もあるような気がする。その際に、コンプライアンスの部分ができていないと、要するに法律も守れていない企業に投資するというのはリスクが大きいのではないかということになる。法律ギリギリのところでもっと悪いことをたくさんしているのではないか、という話になる。法定雇用率をクリアしていなくても、納付金を払っているということも法律の枠内ではあるが、やはり積極的に守ったほうがいい。法律を守っているだけということは、それはコストになっているだけで、収益に繋がっていない。出ていくだけのところだ。例えば「社会貢献活動をうちはやってます」と自慢する企業があるが、形だけやっている所が実は多い。形だけやっているというのは、「NPO にこれだけ寄付しています。偉いでしょう」とやっている。これはコスト要因でしかない。例えば「障害者を雇って、戦力になっています」「健常者にも良い影響があります」というのは戦略化ができているということだ。「社会貢献活動をするおかげで、お客様に評価されている」だとか「従業員達の求心力が上がっている」だとか「自分の会社を良い会社だと思って働いてもらい、営業もしやすくなっている」というような効果が出ているのが戦略化だ。それができていないということは、単なるコストにしかなっていないので、こういう企業というのは CSR になっていない。こういう取り組みは中身のない取り組みになっている。障害者のやりがいなど考えておらず「まあ、辞めないようにしておけばいいんじゃないの？」等、それ以上考えていない。そういう場合の企業は業績が落ちると、障害者雇用は置いておいたとしても、社会貢献をみな軒並み切っていく。不況になるとバッサリと。これは CSR ができていない例だ。だから私が CSR にこだわるのは、社会に良い事を継続するためには、必ず経営的な意味を持っていないといけないと考えているからだ。それは今の時代では可能になってきているし、可能にしないと中小企業は特に生き残りにくい。そこで先ほどの、株主に払うという話も実は、社会貢献のように見えるだとか、単にコンプライアンスにすぎないと見えるものも結びついてきているという構図で捉えている。

Q：経営の他に CSR があったり、経営に CSR がくっつくのではなく、さまざまなステークホルダーをうまく包含して、持続可能できちんと維持でき、利益も出せるような企業経営の在り方、という理解でよいか。

A：経営をしようとした時に、CSR の観点がそもそもないと成り立たない、今おっしゃったように「経営そのもの」なのだ。だから「経営をしようと思ったら、CSR でないと駄目」ということだ。私は障害者雇用も、経営そのものと言っても良いのではないかと思っている。それを、経営そのものに結び付けられていない企業が多く、そういう研究も少ない。行政の方もそういう観点でいないような気がするし、企業も「そんなことはないだろう」「そんなことはありえないだろう」と思っている気がする。

Q：個別の案件で申し訳ないが、質の尺度ということで、「雇用率も質の尺度の一部であろう」というご指摘をいただいた。賃金もあるだろうし、職場定着等も、ES も話があった。ES は、一般の従業員の満足度を測っていく、というイメージになると思うが、その企業の中での活かし方であったり、そのノウハウの使い方を障害者で応用できる等、そういった部分でご示唆をいただけないか。お話にあるのは、企業の中から見た満足度、それを最終的に、企業の職場改善の改善や戦略に活かしていこうということだと思うが、

そういったものの捉え方ややり方のイメージをお教えいただけないか。

A：「CSR に繋がっている／繋がっていない」を明らかにするために、ES 調査を行った方がいいのではないかと思う。行政よりも、企業も ES 調査を非常によく行っている。ところが、ただ行っているだけで、「前年度より何ポイント上がりました／下がりました」という数値は出すが、「なぜ上がったのか／下がったのか」とか「上がることによってどういう影響があるのか」ということを全然行っておらず、ただ人事が予算を取るためにやっているような印象がある。だから今のご質問との関わりで言うと、ES は、どういう要因によって変わるのか、それによって、業績というのは広告宣伝費などの影響が強く少し難しいところがあるが、個々の業務パフォーマンスがどう変わっているか、というような取り方をした方がいいと思う。私はデータを取る時には、「従業員は CSR の実践部隊」と考える。従業員達が CSR を理解しているということと、満足度が高いということが、良い CSR に繋がる。そこで、データを取る時には、必ず満足度を取る。そして、この満足度が何によって形成されているかということも取っていく。これをしないと意味のない ES 調査になってしまうという気がしている。障害者雇用でこれがどこまで使えるのか、私は具体的にイメージできていないが、データを取る時には、独立行政法人労働政策研究・研修機構が行っていた ES 調査をベースにしているのだが、「仕事の満足度」と「仕事を大事に思っている気持ち」と「会社に対する求心力」を大体、質の項目を 6 つくらい並べて尺度を作ってきている。さらにこれを改善に繋げないといけない。今までの経験やヒアリングで、「これが満足度に繋がって、満足度が業務パフォーマンスに繋がる」ということを導き出しているので、企業に対してアドバイスをする時に、「お宅の社員の満足度は落ちてきており、これは業務パフォーマンスと連動している」などと指摘したりしている。満足度と CSR の理解度も加味しないといけないが、その要因と業務パフォーマンスの高低が連動していなかった企業はない。ただある時点で静学的に取ってしまうので、因果関係では本来見られない。ただ、データだけ取らせてもらって、満足度に繋がるという要因もいくつかあり、「そちらの企業ではおそらく、満足度が低い社員は業務パフォーマンスが低い、という相関が見られる。一方、満足度と、おそらく原因になるであろう要因とも相関が見られる。「因果関係を確定させなければならないので、とりあえずこの要因に手をつけてみてください」とアドバイスする。そして、手をつけてみて満足度が変わってパフォーマンスが変われば、今までと同じ構図だ、ということがわかる。これは今まで外れたことはない。今まで 80 社ほどの企業からデータを取り分析してきたが、大企業でも中小企業でもまずこれは当たっている。変に数字が動くところを見ると、「新入社員が入ってきた」とかいったことが全部見えてくる。そして、この満足度だが、社会貢献活動や障害者雇用は、満足度を上げる要因になってくる。ただし、社内の職制や位置によって変わってくるので注意が必要だ。例えば、経営層が自分の経営手腕にある程度自負を持っている場合、自身の満足度が非常に高い。例えば、社会貢献のプログラムがあって「私がこれを考えたのだ！」という経営層たちは、それが非常に業務パフォーマンスに繋がり、満足度も高い。一方、社員で CSR を理解していない人たちは「なぜこんなことをしているのか」と思うので満足度が低く、「もっと給料を払え！」くらいに思ってしまい、業務パフォーマンスも低い。ところが、社会貢献や障害者雇用の評価が高まると、満足度も高まり業務パフォーマンスも高まる傾向にあるのだが、これが一番ストレートに表れるのが契約社員だ。特に地元のパートさんだとか。なぜかというと、その会社に応募してきて働こう、という場合、その会社に対してある意味での好感を持っているのだ。社員よりは一般の人に近いのだ。こういう人たちはあまり会社のドロドロした部分をわかっていなかったり見えてなかったりする。パートさんはあまり深い所に入っておらず表面を見ているので、社会貢献や障害者雇用をしていて「この会社は結構障害者の方に配慮しているな」と思うと、満足度がぐんと上がる。それは業務パフォーマンスも連動してくる。そういう会社の場合、パー

トさんたちは社会の縮図なのだ。社会はあまり会社の内情を知らないので、表面的に見ている。だから、自分たちの社会貢献活動が社会に対して受けがいいかどうかを検証する際は、パートさんを見ると一番いい。障害者雇用をしているのをパートさんが知って、「いいわね」と思うことを発信していく。こんなふうにそのトータルの中で、満足度はすごく重要な要因として使える。こういうデータとして取っていくと経営層も、そのデータを取る意味というのを人事課に指示したりしている。ただ、従来型の人材育成ルートはもう使えない。だから、単に満足度とパフォーマンスを測るのではなく、ここからどう社員を育成していったらいいか、という方針やそのルートも視野に入れて、満足度調査のデータを使っていくということが必要になっていくと思う。そういう意味で私は共分散構造分析をよく行うのだが、それを示したうえでそういうふうなことに繋がるようなデータの取り方をされた方が良いと思う。

Q： ES 調査のようなものを実際に行っていて障害者雇用をしている企業はあるか。

A：中小企業は ES 調査は難しい。障害者雇用等を組み込んだ ES はない。それよりも「仕事にやりがいがあるか」「最近暗い気持ちになっているか」等、が行われている程度で、それがなかったら何も行っていないと思う。ただ中小企業は社長が見ていれば、大体わかる。特に小さい所は「そんなことは、見てればわかるさ」ということだ。大企業でも、人事が行って、それを人事の中で処理して経営層に報告すれば「ふーん」ということで終わってしまう。だから新たな人材育成とその方針といった点では、実質的にはやっていないと同じで、活用できていない。それが現状だ。

Q：障害者雇用を経営そのものと、経営戦略化して結び付けていくことが重要とのことだが、今まで「CSR で雇っている」という場合には、本当に、おっしゃったように単にコンプライアンスで、コストで、それなのに「CSR でやっています」と言っている場合が多い。そういうものと、本当に障害者雇用を経営戦略化――経営そのものとして捉えていくこととは、全く違うことだが、同じような「CSR」として呼ばれたり、障害者雇用として呼ばれたりしてしまうので、これをもう少しはっきりと「これは駄目なもの」「これは良いもの」というような、わかりやすい言葉やコンセプトをはっきりさせるような言葉や言い方があれば、教えていただきたい。

A：一番痛い所を突かれた。企業の方は感覚でものを言われたり、感覚で理解されたりするので、社会的責任というとまさに「経済的な、経営的な責任と違う」と理解されたりする。そうすると誤解が生じ、「意味のない慈善事業をやることか」ということになってしまう。例えば、ハーバード大学のマイケル・ポーターはご存じか。アメリカの経営学者で「CSV」という言い方をし始めた。"Creating Shared Value"の略で、「お客様や社会と分かち合える価値を生み出しましょう」という意味合いだ。つまり、「社会に良いことを、収益を得ながらやりましょう」というソーシャルビジネスの話だ。BOP ビジネスだとかそういう話で。マイケル・ポーターは経営戦略専門の人で、「今の社会は、社会のニーズを聞いて対応していかないといけない」という CSR に着目した人で、昔から、「CSR は経営戦略で、慈善事業のことではない」、社会貢献や慈善事業のようなことをやったとしても、そこで「従業員の求心力を高める」等といった経営的な意味が必ず確保されていなければいけない、ということを言っていた人だ。ところが企業の取り組みを見ると、慈善事業のことを言っている、と。彼は昔、「戦略的 CSR」という言い方をしていた。ところがどうも誤解が多いので、マイケル・ポーターは業を煮やしたと思うのだが、「もう CSR は古い。誤解が多いので、この用語はやめてしまって『CSV』と言いましょう」と、2011 年に提唱した。これはソーシャルビジネス

影山氏 19 頁

の話に特化してしまっていて、例えば「売れるものを作る」だとか「良いものを作っていく」という話とは切れてしまっているのだが、しかし大企業はそこで「経営戦略的な意義を見出して社会貢献に取り組む」という観点を持つようになったという意味では良い用語の使い方だったと思うが、未だに良い用語が見つからない。私は、社会貢献を戦略化したものを「社会性戦略」と呼ぶようにはしているが、これも今ひとつという感じがあり、未だに用語が見つかっていないというのが正直なところだ。

(4) 障害者雇用の質的改善に向けた基礎的研究への情報提供（2017/8/16）

法政大学 現代福祉学部
教授 眞保 智子 氏

講義

司会：「障害者の雇用の質」とは、いろいろな立場からいろいろな意見があって議論百出するようなテーマである。先生のこれまでのご研究を拝読すると、障害者のキャリアの問題、企業における雇用管理全般の問題、その中での比較優位論について等、「障害者の雇用の質」に関連する幅広い問題を数多くご研究されていると感じている。「雇用の質的改善」を考える場合、「ここまで深く研究してみたらいいのではないか」「こういう分野ではまだ企業や行政の取り組みが足りないのではないか」「今後障害者の雇用の質を改善していくためのフロンティアには、どんなものが取り組むべき課題として残されているのか」等、お聞かせいただきたい。

眞保氏講義開始

「雇用の質」をめぐる背景と現在の関心事項ということであらかじめ丁寧なご質問をいただき、考えてきたことをレジュメにまとめてきたので、それをもとにお話をさせていただく。初めにお断りしておくが、今日お持ちしたものはシーズ（seeds）であり、まだ私が「これはあり得る」と見込んでいる段階のものである。本来ならこうした場では、先行研究の状況や新たな知見等について調べた上でお話しすべきだが、今回要請されたのは網羅的な内容であり、１つ１つが大きな研究になりうるテーマなので、海外なり国内なりでの知見を把握した上で結論まで示す形では持ってこられなかった。

障害者職業総合センターは、職業リハビリテーションという視点が中心だと思うが、私の場合、労務管理という視点から企業を見るところが若干皆さんとは異なっている。そこで、労務管理という視点で会社を訪問したりアンケート調査をしたりするとどんなことが見えてくるのか、といったことを今日は話したい。

１つめのご質問については、「１－ア」と書いてあるものを見ていただきたい。「戦力化」ということがよく言われるが、働き方改革や労働力不足との関係でどういうことが考えられるかというご質問をいただいている。またおそらく、前半の部分でのご質問が、「比較優位」といった時に、この書きぶりだと「比較優位」という形での業務の、個人的には「切り出し」とはあまり言いたくないので、業務を生み出していく考えと、「障害者はもとからうちでは戦力だ」と言っている企業との矛盾点が気になっているのが前半なのかと思う。「比較優位」と慶応の中島先生や私が申し上げているのは、仕事を見出していく時に、日本企業の雇用の形態は、人に仕事が付く形で雇用しているので、基幹的な人材も周辺的な仕事を自分の仕事として持っている。それは日本の場合、職務定義書にはきちんと書いていないのだが。それらすべてを自分の仕事として賃金をもらっているという関係があるので、その部分で、必ずしも基幹的な人材がしなくてもいい仕事、もっと直接的な話をしてしまうと、そんなに時

１－ア：戦力化（働き方改革・労働力不足との関係）
１『比較優位』か『絶対優位』か
２『基幹業務』か『周辺業務』か

『残業割増賃金より障害者雇用』
※仕事が人に付く日本的雇用　基幹社員も周辺業務

『労働力不足時代の採用活動』
※若者の価値観　キーワードは“社会性”

給が高い人がやらなくてもいい仕事を担っているケースがたくさんある。例えば看護師の場合がわかりやすいが、本来、看護師は国家資格でしっかりと業務が決まっていて、業務独占の仕事もある。しかしその業務独占の仕事だけに特化して働いているかというと、決してそうではなく、もっと周辺的な無資格の人ができる仕事も抱えて看護職として仕事をしている。業務独占の仕事に特化すれば長時間労働も減るし、結果として医療ミスも減るし、看護師の時給単価は高いので、その分の残業等のコストを下げられる。でも実際にはそこのところが不明確だ。だから、業務を見直すことによって、本来の業務独占の仕事に特化し、周辺の仕事はまとめて障害者雇用で担っていく、というような形はたぶん普遍性があって、どこの企業でもできる仕事の見出し方ではないかと思っている。それが比較優位に基づく、縁辺的な仕事を切り出していく、分離していく、明確にしていく、というやり方である。それともうひとつ、『『比較優位』か『絶対優位』か」と書かせていただいたが、障害者「も」という企業は比較優位、「障害者「は」」とか「障害者「が」戦力だ」と言っている企業は、割と絶対優位を示すことが多くて、例えば知的障害の方の、発達障害傾向が強い方の集中力、高い集中能力を使うとか、あるいは聴覚障害の方の高い集中力を使っていくとか、そうした形で例えばソフトウェア開発の場でデバッグ作業であるとか、そうしたことはむしろ障害がない人より障害がある人のほうが仕事に優位性があるという見出し方もあって、これは絶対優位だと思うが、それによっているところは「障害者は戦力だ」という発言になってくるのではないかと思う。

もうひとつ２番目に、基幹業務をしているのか周辺業務しているのかという議論があって、例えばある食品容器の製造を行う企業の例でいうと、知的障害の方が基幹的な業務を担っている。製造に関わる原料の確保、原料を安く確保するための選別、リサイクルされているトレーやペットボトル等の選別を知的障害の方が主に担っている。もちろん機械化を試みたのだが、例えばトレーが２～３種類ならセンサーで選別すればいいが、日本の豊かな食生活の中では、材質もデザインも形も汚れ具合等も、今の技術ではセンサーが正確に弾いていくことは難しい。だから、知的障害の方の能力を生かしていく。製造の分野に特化してみると「障害者は戦力だ」ということになると思う。四国の工場では、整形作業も障害者がやっている。つまり選別だけではなく、基幹的に、商品をそもそも知的障害者が作っているので、「障害者は戦力だ」という話になると思う。また、例を挙げれば、ある特例子会社ではあるが、親会社からは一切、業務ももらっておらず、その意味では特例子会社の中でもきわめて特殊であり、この会社か、B社さんか、というところなのだが、この会社はOAのリサイクルをしている。これは本当にすごいビジネスモデルで、元々OA機器のリサイクル商品といえば、安いが、品質はそれなりで、汚くて、動作もどれくらい正確かわからないし、使ったら使ったままがくるという感じだった。その会社ではOA機器を洗浄したり、動作確認や部品交換といったメンテナンスを行ったりして、新古品のような形で売却したりリースをしたりする。その基幹的な業務に知的障害者、精神障害者、発達障害者の方が従事し、企業としては黒字である。特例子会社は助成金を入れたり、親会社から売り上げを上げてもらったりするので、調査するとほとんどが財務諸表上は黒字だが、ここは本当に黒字でやっている。このように基幹業務を障害者が担うような形でビジネスモデルを組んでいる会社であれば、「障害者は戦力だ」と言う。もともと比較優位の形で周辺業務を切り出し分離して担っていくというやり方で、しかもあまり生産性に直接影響しないような形の企業だと「障害者を雇うために仕事を切り出しました」というイメージになってしまう。そのあたりに違いがある。

それからもうひとつ、企業の規模というものも非常に大事だと思っている。雇用率制度の中に入ってこない、20人30人という小さな会社では、精神障害の方等を結構雇用している。雇用契約なのか、業務請負なのかは難しいところだが、雇用契約を締結してアルバイトのような形で雇用している会社も結構ある。小さい会社であればそもそも人手不足なので、戦力として雇用するということは実際になされているし、正直言ってそういう人たちがいないと回っていかないという現状も、地方でも、都市部でもあり、例えば京都では、

雇用率制度にはかかってこないが雇用しているケースはたくさんある。そうした視点からは３つくらいの切り口があるのではないか。

働き方改革・労働力不足との関係で考えると、今申し上げたように、基幹社員でいわゆる非管理職レベルの人たちが残業して割増賃金をもらって仕事をするよりも、おそらく助成金や初期訓練コストを実際に雇用率制度の中で見ている形があるので、そう考えると基幹職員の周辺業務を正確に障害者とワークシェアリングしていくという考え方は、働き方改革の残業の抑制に非常にマッチするのではないかと思っている。今はただ「残業を減らせ」と言っているが、必ず現場では、仕事をどこかに押しつけたり誰もやらなくなってしまう仕事が多くなったりしていろいろ問題が起きまた元に戻る、という轍を踏むと思う。それはもう法律で決まっているのだから、障害者の方にきちんとワークシェリングしていくという形を作れるかということは非常に大事だと思う。日本は既に 2000 年前後にワークシェアリングは失敗している。なぜ失敗したかというと、仕事が人に付いているからだ。だから「あなたの仕事を派遣社員とワークシェアリングする」という形になった時に、必ず「自分には人に渡す仕事はない」といった発言になる。一つの仕事をまとめて賃金をもらっているので、自分の中では、「障害者の方やアルバイトの方、新人の方に渡す仕事はない」「自分は高度な仕事だけをやっている」という形にどうしてもなってしまう。だから、仕事の切り出しに失敗した。

それから、これは本当に根深い問題だが、労働者側が拒否だった。オランダでは皆でシェアして雇用を守るという連帯的な考え方になったが、日本ではやはり、「業績の悪い方には辞めていただいて、自分たちは元のままの賃金が欲しい」ということを、この国の労働者は選択した。それは気持ちとしてはわかるし、仕組みとしてもそうなってしまうかな、と思う。仕事が人に付いていく日本的雇用なので。ただ、働き方改革の中で、「残業をやめましょう」ということになったときに、残業分を増やす原因になっている縁辺的な仕事を洗い出して、それを障害のある方や労働弱者の方とシェアリングしていくのは今回チャンスで、やっていく必要があるのだが、あまり言われていない。あまり障害者ということを前面に出すのはどうかとも思っていて、縁辺的な仕事は誰がやるにせよ、ホワイトカラーも業務の棚卸しが必要だという文脈だと思っている。

それからもうひとつは若者の価値観だが、今どこの企業も新卒採用は多額の予算をかけて行っている。いい人材を見きわめるために、多額なコストをかけて人手不足のため若者を採用しようとしているのだが、今の若者は、採用担当者が思っている以上に企業の社会性に非常に敏感だ。ただ、今の採用市場の中で学生が社会性を強調すると、「この人は本業に興味がない」ということで落としているという。採用側に聞くと「CSR ばかりを言われてもね」「障害者雇用を言われてもね」「女性の働きやすさを言われてもね」という感じで、あまり良い印象ではない。それもわかるが、実際のところ若い人はものすごくその辺がシビアだ。だから、そこで落とすのは自由だが、ネット上でそういう情報はすぐに共有されてしまう。だから、法令遵守は非常に大事だし、遵守するだけではなく、障害者雇用をいかに、障害者と障害のない人とがバリアなく働ける環境を作っているのか、というところは、非常に大事なキーだと思う。でもそこはまだあまり言われておらず、実際のところ障害者をしっかりと戦力にできている食品製造から販売まで一貫して取り扱うある会社のように、営業職はかなり無理をしていた時期もあると聞いているが、今、効率的にしっかりと仕事をして、残業等をカットする方向で働きやすい状況を、時間をかけて作り上げてきている。そうした環境を、若者は働く中で求めているのはないかと思う。それを弱さとか社会経験が少ないからだと今までは片付けてきたし、自分自身がそう言う方もいらっしゃるが、若い人たちの指向を見ていると、もうそういうことは言っていられないのではないかと思う。これは現場で学生を見ていての感覚になってしまうが。だから、戦力化して障害者雇用をしていくことの意味は、働き方改革の中で、障害のない人の働き方を是正していくために、具体的な方策としてあると思う。

ワークシェアリング。仕事の棚卸しとワークシェアリング。もうひとつは若い人たちが法令遵守に非常に

敏感だということがあると思う。

２番目に、今の話にだいたい繋がっていくと思うのだが、法令遵守を超える障害者雇用の価値とは何だろうか、ということだ。これは私もよく引用させてもらっているのだが、機構の調査で、やはり「そもそも、なぜ障害者雇用をするのか」とアンケート調査をすると、法令遵守、雇用率制度の中でそこをきちんと守っていきたいということと、地域への社会貢献という答えが多くなってくる。実際、企業でも必ず聞いているのだが、障害者を戦力化している企業でも、きっかけは法令遵守である。「きっかけは」と言わなければいけないと思うが。雇用率制度がなかったら新しいことに挑戦するインセンティブがなく躊躇しているばかりで進まなかったのではないか。雇用率制度がなくても企業は雇用はしていくのだろうが、今よりも障害者雇用の価値に気づかない会社が増えてしまっただろう。雇用率があり法令を守らねばならないからやってみる。そして、やってみて仕事への配置、雇用管理を企業それぞれ工夫し、職域を広げ、雇用の量的拡大可能にしてきたというのが障害者雇用の歴史だと思う。日本企業の適応能力、人材育成に関わる創意工夫はすばらしい。人を育てるのは組織力は世界一ではないだろうか。

１－イ：障害者雇用の価値（法令遵守を超える）
１『業務改善』によるホワイトカラーの生産性向上
２『多様性尊重』による新しい価値創造

『残業割増賃金より障害者雇用』
※仕事が人に付く日本的雇用　基幹社員も周辺業務

『着脱式手動運転装置』『音声認識 AI による他言語翻訳』
※新しい製品・サービス・価値観の創造

そこから考えると、「法令遵守を超える価値」とは何だろう。難しい。企業がきっかけとしてそこから入っていることは間違いない。どの企業に聞いても「雇用率制度はあるよね」「雇用率制度がなかったら親会社を説得するのは大変だよね」と。例えば特例子会社があっても。ただ、法令遵守を超える価値がないかといえばそういうわけではなくて、私は２つほどあると思っている。ひとつは今言ったワークシェアリングだ。それによってホワイトカラーの生産性を上げていく。生産性は労働時間を短くすると、今のままでも確実に上がる。労働時間が長い。それを減らそうとしている。その具体的な方策はないが、個人が工夫して減らせ、と今は言っているにすぎない。でも私はもっと組織的に、特例子会社の方が親会社にコンサルに入って、ホワイトカラーの生産性を上げるためにもっと厳密に仕事の棚卸しを支援して縁辺的な仕事をとってくる、分離する、ということは必要だと思っている。

ホワイトカラーの生産性の向上と、もうひとつ、新しい価値創造で、これは実はエビデンスはまだそう多くはないと思う。でも必ず、そうしたあかつきには出てくると思うが、ひとつ有名なのは、着脱式の手動の自動車運転補助具である。今、いろいろな会社で出ているが、これまで高いコストをかけて改造した車でないと足が不自由な方は運転できなかった。だから車種も限られるし値段も高くなる。もちろん補助制度はあるが。でも、どんな車でも運転したい、あるいは、ショールームで気軽に試乗してみたい、というニーズには応えられていなかった。しかしそうしたニーズによって新しい商品が生まれてくるということもあるし、もうひとつ、今現在やられている最中なのは、音声認識を AI によってもっと認識能力を高め、他言語翻訳、これは聴覚障害の方だけではなく障害のない人にも非常に便利で、これは近いうちにできると思うが、こうした新しい価値観や新しいサービスが、一番は新しい価値が生み出されると考えている。

３番目のウ、自己啓発ということだが、これは少し難しい問題があって、ひとつはまさに今まで話してきたことに関わるが、身体障害者の方は、現状では自己啓発をするインセンティブはないと思う。こちらに「minority track」と書いたが、「マミートラック」とはよく聞くだろう。出産した女性が、それ用の仕事をあてがわれている現状。雇用は継続するが、責任のない仕事、責任の軽い仕事をあてがわれる。それと同じように、本来、身体障害者は健常者と能力が変わらない方も多いと思うが、現状を見ると、身体障害の方のキャリア形成の調査も少ないが、インセンティブはたぶん不足しているだろう。身体障害者の方に自己啓発をしようという気持ちになってもらうためには、今の仕事の配置や企業の中のキャリア形成を見直していかないと、自己啓発という話にはならないのかなと思う。制度はある。大企業は必ず制度は持っている。資格手当や、資格を取るための費用を一部補助するとか、カフェテリアプランの中で選べるとか、そういうものがある。けれど身体障害者の方にとっては、そこはインセンティブが不足しているのではないだろうか。今、自己啓発を私は狭義で捉えているが、会社の業務にも関わるような自己啓発というふうに考えている。そうではない趣味的なものはちょっと別で、カフェテリアプランは趣味的なものも選べるが、仕事に関係するような自己啓発、いわゆる仕事能力開発は、OJT、OFF-JT、自己啓発、と言われている、この自己啓発に行くにはインセンティブ不足で、これからの課題だと思う。限定された配置、障害者の方だけのキャリア形成になっていないかという確認と、なっていたらそこを是正していく必要があるのかな、という部分だと思う。

１－ウ・エ：自己啓発とキャリアデザイン

１ 身体障害者にとっての『インセンティブ不足』
２『自発性』の担保が難しい知的障害者

『minority track』
※限定された職務・配置　限定的な管理職登用

『職業的キャリア』の理解促進
※自らを自らで高めるニーズの形成

もうひとつ、知的障害者で考えると、自己啓発をやっている会社はたくさんある。計算ドリルを持って帰らせてやってみたり、仕事の治具を持って帰って練習したり、漢字ドリルでも何でも、やっているケースはたくさんある。それから日誌を書く、あれはどちらかというと OJT に近くなるかも知れないが、やっている企業や制度はある。ただ、知的障害者の方だと、自発的に自己啓発としてやっているということの担保が難しい。ある種「時間外勤務なのではないか」とか「ハラスメントにかかわるものではないか」ということになってしまうことがこわい。やっている会社は、説明・納得の上でやっているとは思うが、そのあたりは課題だと思う。ただ、職業的キャリアを自分で理解して、自ら「今これが自分には必要だから時間内にこれを学ぼう」というふうに人を育てられたなら、それ自体がキャリア形成としては大成功といえる。これは障害の有無に関係がない。自らの仕事の中で「これを学ぼう」と思い、自ら着手するという人材を育てられたならすばらしい。しかし知的障害者の場合、自発的なものなのか、そこをしっかりと担保することが難しい。保護者や支援者の理解が必要だと思う。

２番目に行って、２番目のアの障害者雇用の質向上のファクターだが、先ほど「質とは何か」という話があった。とても難しいが、私は「仕事の質」は、賃金が上がっていくということだと思うのだが、賃金が上がるというのは単にお金が上がるということではなくて、仕事の能力が伸びるので賃金が上がるという状態と考えたい。職務給的

２－ア：障害者雇用の質向上のファクター
１ 企業サイド『基幹職への登用・転換制度』
２ 障害者サイド『キャリア教育』

リスク管理視点『minority track』は差別の可能性
※基幹職や基幹的業務を担う正社員への登用・転換

職業観・勤労観の育成『能力』に偏り
※『意欲』『態度』は緒に就いたか

に言うと、賃金が高い仕事に就ける。職能資格的に言うと、賃金が上がるであろう仕事に配置され OJT を通じて仕事の能力を向上することができる。このような状況が私は「仕事の質」だと思っているのだが、そうすると、企業側でいうと、先ほどの身体障害者の例ならば、基幹職に身体障害の方が登用されるとか、転換できる制度を持っているかどうかということは非常に大事だと思う。これを知的障害者とごっちゃにして議論すると、会社と全然話がかみ合わないが、今、親会社のほうで大企業はたくさん身体障害の方を雇用している。特例子会社だけではなく親会社のほうで。しかし親会社でどのようにキャリア形成されているのか、賃金プロファイルをどうなっているのかということはブラックボックスであり、あまり調査もされていない。特にキャリア形成の調査、１年目はこういう仕事をして、５年目はこうなって、定年退職までする方はいらっしゃるわけで、機構でもキャリア形成の調査はしているが、もう少し、配置や基幹職に就いているのか就いていないのかとか、そうしたことをひとりの人を経年的に見た、ひとりの人のキャリア形成の調査はまだない。私はここ 10 年、知的障害者の方がどうやってキャリア形成をしていくのかということに非常に興味をもって調査していた。それは、知的障害の方も仕事能力が伸びるのだと言っていかないと、知的障害の方の雇用が広がらないと思っていたからだ。実際、知的障害の方の雇用はずいぶん広がってきて、そうした認識はもう現場は持っていると思う。「知的障害の方は仕事ができない」と思っているところは少なくて、きちんと教えれば仕事能力は伸びていくということは共有されていると思うが、はたと気づくと、身体障害の方は大企業で定年退職するまで勤められているのに、そういう方がどういう仕事配置をされて、どういう賃金体系の下で、どういう形で処遇されてきたのかわからない。本当にそれは適切だったのか。minority track となっているのか、いないのか障害者の方だからこそ人事部付きとか。本当はもっといろいろな仕事ができて、仕事経験によっては基幹的な仕事を担えた方もいらっしゃるのではないかと思う。そういった方たちがそういう仕事に就いているかというと非常に疑問だ。そのあたりが制度としてあるかどうかということと、制度としてあっても実績があるのかということがあると思う。障害者サイドとしてはキャリア教育がやはりしっかりされないと、質は上がっていかないと思う。それはまさに身体障害者の場合、教育の専門用語になってしまうが、指導要領的には、職業観・勤労観を育てるのがキャリア教育ということになっており、職業観・勤労観は、能力、意欲、態度を育てる、と言っている。でも身体障害の方の場合、知的障害者もそうだが、仕事能力というところに非常に気持ちが行っている。知的障害の場合は、態度、身だしなみ等も育成はされているのかもしれないが、身体障害の方は、例えば視覚障害の方の、三療といわれる国家資格の仕事は、仕事能力の育成ということにどうしても特化していると思う。意欲、態度をどうとるかは難しいが、例えば知的障害の方で、清掃等の仕事能力を非常に訓練されている方でも、「企業で働きたいですか？」と聞くと「いや別に…」と、意欲の面で乏しいケースが結構ある。「働きたい？」と聞いたときに「いや、先生に言われたから来ました」とか「親が「働きなさい」と言っているから」という答えも結構ある。だから、能力は一生懸命教え込んだけれど、本当に会社で仕事をしていくための意欲だとか、仕事を覚えていく態度、私がここで態度と書いているのは自分の能力を開発していくことも含めているのだが、そこが少し弱いのかな、と思う。教育学の方では、障害がない人に対するキャリア教育では意欲や態度ばかり言って、実際のところの能力、例えば労働法の知識とか、そうしたところが貧弱だからなかなか若い人が定着していかない、という批判や議論もある。実際、働くことの技能に関して、きちんとキャリア教育で教えていないではないかと、東大の本田先生等からご批判があるが、障害者の場合、逆だと思っている。仕事能力をすごく教育するのだけれど、意欲や態度、態度の中で、「自らの仕事を理解して、より難しい仕事にチャレンジしていく」とか、「覚えていく」とか、「仕事能力を形成していく」、自己啓発につながる、そこのところの大切さについて言われているのか、ちょっと疑問だ。そのあたりが必要だと思っている。ならば、そのあたりをどういうふうに学校現場に落とし込んでいって指導しなければならないのかは、もう少し教育の現場で実践と研究を積み上げ

る必要があると思っている。

２番目のイのところだが、「十分に取り組まれていないテーマはないのか」と問われると、先ほども触れたが、身体障害の方のキャリア形成、職場の中でどのように処遇され、どのような形で仕事能力を高めていったのか、いや、そうではなく、そのままずっと同じ仕事だったのかといったあたりが、もう少し明らかにならないかと思っている。大企業で、身体障害者で雇用されている方で、基幹的な仕事に就いている方はどのくらいいるのか。基幹的な仕事ではない人は、minority track なのか、そうではないのか、そこの峻別というか、そうした現状把握が必要なのではないか。なぜ必要かというと、身体障害の方は実際には減少しているわけだが、この問題は、精神障害や発達障害の方が職場に入ったときに起こる問題だと思っている。身体障害の方に対してきちんとできていないし、発達障害、精神障害の方で minority track に置かれて意欲をなくして辞めていくという人もたぶん出ているし、実際あると思う。大学生で、発達障害傾向があって、たぶん手帳を取れる、例えば、てんかんの既往症があったりして、今は治っているが中学生くらいのときにてんかんで治療をしていたとか、こうした状況の場合、高機能の自閉症、自閉症スペクトラムの学生は、自分の障害を隠すことができる。発達障害なのだが、かなりわからない形で 22 歳まで育ってきているケースがある。「困り感」もさほどない。教員も困っていない。本人だけは自分の特性をよく理解していて、演じている。だから相当能力は高い。自分は少し人とは違う、でもそこは隠さないと、というか、自分の学習によって訓練していかないといけないと思って、22 歳まで本当に、障害のない人として、実際、場合によっては、障害のない人としてそのまま就労して一定程度までうまくいく人も多いのだが、つまずいて辞めたりとか、あるいは手帳を取ったりとかすると相当能力は高いので、今のような minority track の処遇だと、結局退職してしまうのではないかと思う。障害者雇用の枠で行っても。だから、ここを何とかするということは非常に大事だ。現状、身体障害の方で実際に長く働いている方がいらっしゃるので、その方たちがどうなっているかということは、非常に重要だと思う。私が見ていても全く障害に気づかない方は本当にいる。本人が最後の最後まで隠しているので、ちょっと変わっているけれど、発達障害とは周りからは言われない、そのくらいまでうまく自分をコントロールしている人が大学にはいる。そういった方は限定的な処遇では満足できないのではないかと思う。先を見越して、そういったことをどうするのかという現状把握を、身体障害者でする必要がある。

２－イ：障害者雇用の質向上のファクター

１ 身体障害者の『キャリア形成』
２ 障害のある障害者の発言の場

『minority track』の現状把握
※身体障害者の組織内での長期的キャリアの観察

『労働協約』締結などでの発言は
※障害者の『労働組合』加入の状況は

もうひとつ、労働者の発言の場が非常に限定的だと思う。そもそも、大企業の場合は労働協約を締結しているが、そこで障害者の人は発言しているのか。大企業の場合はユニオンショップ制なので、障害者の人も組合員だと思うが、そこで例えば労働時間の柔軟性や、障害者雇用を企業がしていくときに労働協約の中でどんな形での発言がされているのか、されていないのか。そうしたことや、あとは労働組合への加入の状況もそんなに明らかになっていない。例えば障害種別でどのくらい加入しているのか等。私は以前、知的障害で特例子会社でやってみたのだが、ほとんど加入していなかった。そうすると、労働者としての発言の場をどういうふうにして確保していくのか。知的障害者もそうだが、身体障害者、発達障害者、精神障害者――その方たちの発言の場をどうしていくか、ということは重要ではないか。

それから、ウのところで、障害者雇用の質の向上の一般化、一般の従業員にどのような影響があるのか。「労働契約の「個別化」」というのは、一般の従業員にも波及効果のあるものだ。これからの人事施策は絶対に個別化していくと思う。いろいろな背景のある人たちがモザイクのように働いていかないと労働力は不足する。と考えると労働契約は一律のものではなくなっていく。それと、「「柔軟な労働時間」の設定」の方法――最近は就業規則等を見ると、「労働時間は個別に決める」と就業規則に書いてある企業もある。そういうふうにすると、個別に決められる。「個別」まで入っているところはまだ少ないが、そういう企業も出ている。それは一般の方でもできるので、例えば、介護や育児、病気、そういった人たちもそれまでの能力を生かして、その会社で働いていく仕組み、これはたぶん一般化できる大きな要素だと思う。

２－ウ：障害者雇用の質向上の一般化

１ 労働契約の『個別化』
２『柔軟な労働時間』の設定

多様な背景をもつ従業員への配慮
※育児・介護・がんサバイバー

それから、未着手の課題は、今申し上げたことにつながるが、企業サイドとしては、新規学卒一括採用、非常にコストをかけて行っているけれど、障害者の学卒の一般の新規学卒での一括採用は全く言われていない。しかし、今後雇用率が上がっていくことを考えると、これはとても重要になってきており、先見性のある企業は既に、優秀な大学生をどう雇用できるか、というところを模索している。能力の高い、障害のある学生をどういった形で一般の新規学卒採用の中で採用していけるのか。ほとんどこれは行われていない。応募してきた人はいるのだが、よくよく話を聞いてみると、いつのまにか障害者枠に切り替えられてしまっていたりとか、――本当はだめだと思うのだが、そういうような、内定を出してもらったと思ったら、特例子会社であったとか、そういうことは今後はだめだと思うのだが、これまではそういう事例があったと聞いている。そうしたことも含めて、大卒の新規学卒一括採用をどうやっていくのかということ。障害者サイドの視点からは、障害者の方たちがよりよい職業生活を送っていくためには、特に発達障害の自己理解は非常に大切だ。一般の学生も、自己分析で自己理解をしていくが、発達障害の方の自己理解をどのような形でしていくかということと、新規学卒一括採用は非常にリンクしてくるのではないかと思う。そのとき、大学との連携や、保護者とどういう形で連携して保護者の理解促進を進めていくか。今ちょうど過渡期で、大学も企業も苦しいと思うのだが、ひとつは平成 17（2005）年に、発達障害支援法が施行され、1 歳半検診から自治体も「切れ目のない支援」をやっていて、非常に早い段階から発達障害特性を親も本人も理解する場が設けられてきている。支援法施行以降に小学校に入学した人には、かなりそのあたりに支援の手が入っているが、今大学に来ている子は支援法施行以前の入学なので、本人も親もなかなか理解が進んでいない。今後、発達障害支援法の影響を受けて育ってきた人たちが新卒になってくるので、そこに少し明るい可能性が見いだせるかと思う。

２－エ：障害者雇用で未着手な課題

１ 企業サイド『新規学卒一括採用（大卒）』
２ 障害者サイド『発達障害者の自己理解』

発達障害や発達障害傾向のある大卒者の採用プロセス
※大学や関係機関との連携

発達障害や発達障害傾向のある学生に対するキャリア教育
※『保護者』との信頼関係の醸成

質疑

Q：minority track について、一般で新卒採用しているのに、そういう別枠になってしまうのが、印象としてはどれぐらいのパーセントでありそうか。

A：パーセントは全くわからない。今は差別解消法や雇用促進法にも差別禁止があり、こうしたことを行えば問題となるが、かつては結構聞いた。新卒の枠で入ったのに、いつの間にか配属されたら特例子会社だったとか。そうすると賃金水準は、親会社のままで出しているのか。身体障害の方で、出向と言われていたが、結局転籍になってしまった。それは何人か聞いた。

Q：発達障害系の人は今後あり得るのか。

A：発達障害の方は、今後どうなるか。今はもう法律ができたので、勝手に「障害がある人だから特例子会社へ」というやり方は難しいと思う。本人が特例子会社を希望すれば別だが。当時は「うちは、障害者は特例子会社で雇用しているから」と明言する企業も多かった。今は、「障害者だから、特例子会社」というのは法律違反になる。まずは新卒で来たら、とりあえずチャンスというか、受験はさせなければならないが、かつてはそれもしなかったというところもあった。
minority track とは、いつの間にか身分が変わってしまう、転籍して特例子会社の社員になってしまう、というケースを指しているわけではない。親会社に雇用されながら、本来の年次であれば、例えば課長や係長になっているはずの人が一般職のままであるという、要するに管理職試験を受ける要件が足りない、実際には「要件が足りないから受けられない」という作りこみにしている。これはかつて女性もそうだった。そういう要件を満たすような仕事にチャレンジできないから、管理職登用の試験を受ける要件を満たせない。minority track とはそういう意味だ。人事部付き等で、本当にその方の能力を見極める前に、「目で分かりやすい身体障害があるから人事部付き」ということで、決まった給料計算をずっとする。ある種のひとつの仕事に固定されてしまっているがゆえに、管理職登用試験の要件に合わない。管理職に登用できないので、一般職にずっといる、という人がどのくらいいるのか、私は結構多いと思う。だから、「結構多い」と言うためには調査されなければならないが、大がかりな調査はされてないと思う。
この 10 年、身体障害の方にスポットが当たってこなかった。知的障害、発達障害、精神障害の人の雇用をどのように増やしていくか、それはとても重要で、私も知的障害の方に仕事能力があるということをどうやって示していくのかということを考えていたのだが、そうこうしているうちに、発達障害、精神障害を雇用していくためにはどうしたらいいのか、ということを考える必要性が生じてきた。例えば、大学を出た高い能力を持っている精神障害の方がいる。その方たちがずっと、処遇、賃金があまり変わらず 40 歳、50 歳まで働いてくれるかというと、それは無理ではないか。実際、身体障害者の方はそうだった可能性があるので、そのあたりの実態把握をして、しっかりと雇用人数を確保していかなくてはいけない。そうすると、特例子会社での限定的な仕事だと辞めてしまうと思う。その場合、辞める理由を「やはり障害者の方は、障害特性があるから続かないねと言ってしまっては、ちょっと違う部分が私はあると思う。

Q：特例子会社で、本人は非常にスペックが高い。特例子会社から「本社に登用してほしい」ということで試みたが、本人は別の会社に移籍していったという事例をきいたことがある。どう考えればよいか。

A：かつて、身体障害者を中心に採用してきた特例子会社があるが、元々の理屈は、バリアフリーを集中的にやって規模の経済性を取るためだった。でも今はどこもバリアフリーだから、本当なら身体障害者をバラしてもいいはずだ。ただ、そこで 20 年働いた人に「それ以外の仕事はできますか？」というと、それは難しい。これは障害の有無に限らない。だから仕事限定というのは、雇用継続のためには非常にリスクがある。いろいろな仕事にチャレンジできる環境が必要だ。

Q： minority track という言葉は、まとまった概念と考えてよいか。

A：それはこれから調査していかなくてはいけない。

Q：先生がお考えになっている問題意識ですね。

A：そうだ。

Q：一般的に日本でも「障害者枠」というものがあるが、必ずしも障害者枠で入ったわけではないのに、いつの間にか障害者枠になっている。

A：そうだ。特例子会社等で、障害者枠で入られたという人のことではなくて。実際どのように仕事をされていたり、キャリア形成されていたりするのか、分からない。これは障害者だけに限らない。女性もまさにマミートラックと言われている訳で、結局、仕事の任され方、仕事の与えられ方だ。OJT のチャンスがあるかどうか、仕事の与えられ方次第なのだ。だからキャリア、長期間の仕事経験の連鎖を調べていくということが、非常に重要だと思う。実はこういうことは非常に難しいので、なかなか健常者の場合にもそれほど多くされているわけではないが、健常者の中ではそういう長期的なキャリアを調べていくという研究はかなりある。身体障害者は少なくとも、その対象にはあまりなっていない。本当に、決められた限定的な仕事している人は多いと思う。他の仕事に就くチャンスがないのです。

Q：ただ、例えば企業から話を聞いていくと、適材適所の結果、そうなっているという説明になるのではないか。

A：私は企業側への調査と、ご本人のキャリアを聞いていくことの両方が必要だと思う。その中で、他に登用されるチャンスがあるのかないのか。能力査定の部分があるので。キャリア形成ということでは、知的障害の方は特例子会社を中心に、かなりされてきているのかということはある。だが、大企業では、障害者が新規学卒一括採用枠で採用されているのか否か、そこもしっかりと見極める必要がある。ただ、労働協約や就業規則があるので、正社員で雇用されていれば同じ枠のはずだが、やはり能力査定の問題があるから難しい。「能力が先なのか、配置が先なのか」という問題があり、確実にその次の職にチャレンジできないような環境だとすると、やはり問題なのではないか。能力も伸びていかないと思う。「適材適所」というためには、いくつかの仕事にチャレンジする選択肢がないと、なかなか「適材適所」とは、本来なら言えないはずだ。実際、障害のない人は、日本的雇用の中ではいろんな仕事に就けてみて、適材適所を図っているわけだから。

調査の方法は別に考えるとして、身体障害の方が、その会社のいろいろな職場に分散して働いている可能性はあるが、そこでどんな仕事に就いているかということと処遇とを聞いていく、ということは、とても大事だ。本来なら、労働組合等がやらなければいけないことだと思うが。労働組合と障害者とのつながりも、非常に重要、労働者として働いていくために、労働者としての地位を、自分で自分を守っていけていないから。そういう意味でもキャリア教育は必要だ。

Q：１－アの戦力化のところで、「比較優位か絶対優位か」「基幹業務か周辺業務か」という話に続き、３つ目に、規模というものが大きな要素だ、という話があった。規模の話に関しては、特に知的障害者という観点で見たときに、ある一定の規模の企業であれば先生がご論文で書いていらっしゃるように「仕事の幅を広げる」であったり、「簡単な仕事から難しい仕事へと積み上げていく」といった構成は可能だが、例えば中小規模、場合によっては零細という状況では、確かに基幹的な業務をやっている方もいらっしゃると思うが、そのバリエーションをいうかそういった部分で、「その企業では他の仕事を用意できない」という実態があるのではないか。

A：その通りだと思う。ただし、いろんな仕事にチャレンジができる能力を持った知的障害者だったら、都市部ではもっとチャレンジができて、給料が高いところに移っていく。だから私は、そこはあまり問題だとは思っていない。そういう大企業を選んでいる。それ以外では、遠くまでの通勤が難しい等、限定された条件を労働者側も持っていて、その会社で働くことが自分にとって有利だ、という人が働いていることが前提として必要だ。そういう人が働けている零細企業。例えば、地方では小さいクリーニング店は非常に減少しており、大きなチェーン店のようなところが割と市場を占有してしまっている。小さいクリーニング店では、知的障害の方が国家資格等を取ったりして、本当に戦力として働いているという例がある。そういう人が働ける場として小さい所があって、戦力になっている。

Q：私は障害者側――本人の側から見た雇用の質について考えていて、経済的なものの問題性は、質の裏返しの部分としてあるのではないかと思っている。

A：そうだ。今申し上げなかったが、中小企業というか、30 人未満くらいの規模の企業で雇えることができている、仕事が選べている、という良さがあって、それ以上の仕事能力が自分にはある、と思う人は他に移っていける状況に、都市部の知的障害者はなっている。地方では、最低賃金の特例許可の申請をして非常に低い賃金で、ずっと戦力化して働いているというケースが結構ある。賃金を更新する仕組みがないのだ。本来ならば、「仕事が変わったらいくら」と査定し直すのだが、一回やったら終わりで、しかもその地方の最低賃金にかなり引っ張られる部分がある。そうすると、体力の要る仕事、重いものを運んだり積みおろしたりと戦力になっている仕事が特例許可のまま続いていたりする。

Q：同じことの繰り返しなので、俗に言う職業病につながったり、情報がないことによって本人のスペックが落ちるのが早い、ある意味で老化が早いということがあったり、環境的に非常に悪いものがあることはないか。

A：それは事実としてある。ただ、違法なわけではないので、今のところ、変える仕組みがない。そこが難しい。群馬県では、「最低賃金の適用を除外する」とは、企業側はあまり言ってこない。だから中小零細の

企業でも 800 円スタート、最低賃金が 700 円台なので、やってくれているところが多いので、そのあたりにあまり問題を感じてこなかった。そういうことをやってくれるのは、雇用率制度に関わってこない零細企業だ。昔からやっているところが、当時どういう進め方をしてしまったのかわからないが、申請をして、その地域の最低賃金の半分くらい、2/3 までいかないくらいで続いているとも聞く。ただ、違法ではなくなかなか難しい。だから、新たなところでそういうふうにしないために、キャリア教育が必要だ、という話だ。

Q：本日いただいたお話の冒頭で、「働き方改革等の文脈も踏まえて生産性を上げていく中で、基幹的労働力の部分と縁辺的労働力の部分について、今でもすぐにできることのひとつとして、ホワイトカラーがやっている、本来縁辺的な労働で対応できる仕事は手放していただいて、ワークシェアしていく、ということが、実際は失敗しているのだが可能性として考えられる」というお話をいただいた。この話で、縁辺的労働力と基幹的労働力を分けて考えた時に、縁辺的労働力の問題は、先ほどの minority track の問題と非常に親和性が高いというふうに思ったのだが、片や、これからの雇用の質のファクターとして重要なのは、障害者サイドからはキャリア教育をどうするのか、企業サイドからは登用転換をどうするのか、という話が挙げられていて、このあたりはなかなか難しいパズルになっているように感じた。今どんなことをイメージされているか。

A：基幹的な職務と縁辺的な職務の両方を一人の人が持って働いているのが、日本の組織だと思う。要するに、職務定義書がなくて、それぞれの人がそれぞれ自分の仕事、必要とされるものの中でいろいろな仕事を持ってしまっている、というのが、日本の仕事の仕方だ。その切り分けの方法としては、障害者雇用として行うのではなく、「働き方改革」ではないが、ホワイトカラーの生産性を上げていく、残業を減らしていく、という文脈の中で、それぞれの労働者が、「No.2 に任せたい仕事」「中堅どころに任せたい仕事」「新卒に任せたい仕事」「派遣社員に任せたい仕事」をもし誰かに任せられるとしたら、どういう仕事を任せられるのかが、能力開発のために必要だと言っている。下の人を育てていくためには、上の人は、自分のもっている仕事にチャレンジさせなくてはならない。どの能力を持っている人にどの仕事を任せられるのかを考えていただいて、障害者の仕事をもらってくる、というやり方をしている。会社によってはパート・アルバイト、会社によっては新卒社員、会社によっては派遣社員に任せたいという仕事の中には、分解すれば知的障害、発達障害、精神障害の方にできる仕事もある。そういったことを、大規模の企業ではやったことはないが、150 人、200 人くらいの企業では、能力開発研修や管理職を対象とした人材育成研修でやっていただいて、自分の仕事の棚卸しをしながら、障害者ができる仕事を明らかにしていただくというやり方で、障害者の方に持っていく仕事を切り分けている。要するに、基幹的な任せられない仕事と任せられる仕事を分ける、という形を実際にやっている。縁辺的な仕事にもグラデーションがあり、基幹的仕事に近い仕事から、遠い仕事まである。基幹的仕事に近い仕事の経験は、基幹的仕事に就くためのステップとなる。必ずしも縁辺的な仕事を障害者がするというわけではない。これは新卒一括採用とはまた別の話で、新卒一括採用の方は、今はまだやられていない。しかし、こちらのご質問の、一般採用では非常に重要視されて、毎年、企業がたくさんの予算をかけてやっている人事施策の中に、障害者雇用が全く入っていないというのはどうなのか。これは企業のためにも障害者のためにも、企業も、障害者雇用率が上がってくると、特例子会社だけで雇用するとかいうことでは到底足りないので、今まで手をつけていなかった視点で雇用してこないと、大企業はとても達成できないはずだ。今は特例子会社で、特別支援学校とパイプを持っておいて、「何人雇用しています」ということは多くの企業がやっていることだが、それだけで

はとてもとても多分無理だ。このまま経済が一定程度伸びていくとするならば、今までのやり方だけでは大企業はとても雇用率をクリアすることは難しい。むしろ中小企業は、今まで大企業がやった雇用管理の方法をできる可能性があり、私は、中小企業はまだまだ雇用の余地があると思っている。大企業は、新規学卒一括採用も手をつけなければいけない、ということが、先進性のある企業ではもう既に言われている。ただ、そこには難しい問題がいろいろあって、それを５カ年の間で、就職情報企業や大学も巻き込んで考えていかなければならない、という動きを今している。

Q：大企業では特例子会社を作って、バリアフリーを作るためのコストを分散しながらやっていこうということで、身体障害者のところに導入されたという話が出た。中小企業はバリアフリーやコスト分散ということができないので、非常に難しい。そうすると中小企業では基幹的分野で雇うのが原則ということになるのだろうか。

A：まずは、今の労働市場の状態だと、中小企業には身体障害者の新規雇用は難しいだろう。ブランド企業の特例子会社でも身体障害者を採り負けている。そこは聴覚障害者を長年雇用していて、基幹的な、とてもすぐにはできないような仕事を、親会社から発注してもらってやっており、給与水準も特例子会社の割には比較的高く、支援も良い。しかしそれでも採り負ける。誰に採り負けるかというと、大企業の、障害者枠ではない枠で採用する、という企業が出てきており、そうした企業に採り負ける。だから、中小企業でこれから初めて障害者雇用をやるというところで実際に雇用されているのは、精神障害者か知的障害者か発達障害者が多い。そして、中小企業で障害者が基幹的な仕事をしている会社と縁辺的な仕事をしている会社は、両方ともある。例えば、大企業ならば縁辺的な仕事でも、中小企業では基幹的な仕事と縁辺的な仕事の区別が難しく、本当に基幹的な仕事をしているのは店主だけ、要するに、お金の計算や仕入れをやっているのは店主だけで、あとは皆、縁辺的といえるかもしれない。それは両方のケースがある。知的障害者が店主と一緒に頑張っている場合、基幹的な仕事をやっているといえるが、接客、配達、コミュニケーションは苦手だが、特定の仕事はよくできる。中小企業にはその２種類がある。

Q：今伺った話で感じたのは、「基幹的業務」は相対的なもので、繰り返してやるような日々の実務でも、中小企業と大企業の場合とは重みが違うのではないか、ということを感じたが、どうか。

A：そうだ。基幹的な業務と縁辺的な業務というのは、確かに相対的な言い方かもしれない。規模によっては全く変わってくるかもしれない。企業ごとに、何が基幹業務で何が縁辺的か、ということになってしまうのかもしれない。アンケート調査等をする時には、もっと一般的にする聞き方もできるとは思う。

Q：先ほど、日本でワークシェアリングに失敗した原因として「仕事が人に付く日本的雇用」がある、というときに大きな問題だと思うのは、やはり障害者雇用の論理で、オランダやアメリカでは、中核的な仕事の他のところを障害のある人がやってくれることによって、元の人の生産性も高くなるし、会社として生産性を上げるのだという、そういう論理が中心になっているが、それが難しいことが日本の問題になってきてしまう、となるとどうすればよいか。

A：実際にはそこはちょっと難しいが、特例子会社はほとんどがこのモデルでやっている。まだまだ今の働き方改革の文脈の中でホワイトカラーが生産性を上げられるだろうといった場合に、具体的方策としてど

うやっていくか方策は示されていない。「個々の人が工夫してやりなさい」と結局仕事を個人に押しつけるか、どこか他の子会社や取引先に押しつける、ということも発生している。そうした中で、具体的な方策のひとつとしてもう一度ホワイトカラーの仕事の棚卸しをして、その中で、その人が必ずしもしなくてもいい仕事を洗い出し再配置できればよいが。トップダウンでなければ難しいかもしれない。仕事の根本を見直すことになるからだ。

Q：「適材適所」だとか。

A：「適材適所」ということなのだろうが、必ずしもその方がやらなくてもいい仕事を、周辺に任せる。それは障害者だけではなく、自分の部下に、ということもあるだろうし、おっしゃるとおり「適材適所」で、部下の能力開発のために任せるということもあるだろうし、そのためにもう一度棚卸しをして、自分の部下に任せる部分、それから、新たに雇用する障害者にやってもらう部分、それはあってよいのではないかと思う。本当に具体的な方策だと思う。

Q：雑用的な形のものを集めてくると、それを受けた人間が満足感や達成感、充実感を得にくいということは。

A：雑用といってもいろいろなレベルのものがあると思う。ホワイトカラーの仕事から切り出すなら。周辺的な仕事にもグラデーションがあり、基幹的仕事に近い仕事から、遠い仕事まである。基幹的仕事に近い仕事の経験は、基幹的仕事に就くためのステップとなる。必ずしも周辺的な仕事を障害者がするというわけではない。

Q：例えば、研究員からすると、旅費の計算だとかそういうことは雑用なのだが、それをメインにする仕事があって、別にヒエラルキーがあるわけではなくて対等。

Q：そんな形でスペシャルな力を持てばいい、ということだろう。例えば、旅費の計算だけをしっかりとできる人を作るとか。

A：そうだ。だから今は派遣社員に任せていたりする。産休や育休の場合も、同じ手法が使えると思う。その方がしている仕事を棚卸しして、誰に分散していくか。それと同じで、その一部を障害のある方に。実際、雇用率を満たしていないところや、2.3%になったら危ない、という企業にとって、それはやらなければならないことだ。特例子会社だけでできないならば、そこでやらなければ仕方がない。そして、それは障害者雇用のためだけではない。ホワイトカラーの残業を減らしたり生産性を上げたりしていくための具体的な方策として必要だと思う。「個人で工夫してやりなさい」では残業を減らすのは一過性で終わってしまうのではないか。組織的にそうやったらどうか。

Q：もうひとつ、最近「健康経営」などといって、ただ健康に気を遣うのではなく、そういうことに企業が取り組むことによって、例えば株価が――ブラックボックスのように株価が上がっているんだ、といった議論があったが、それが２～３年もすると企業の中に広がっていき、そういうことに取り組むことがブームになってきている。今日聞いたお話には、障害者雇用の分野でも、「これは、こういうふうにしたほうが

よいのではないか」というヒントがたくさんあったように思う。そういう――「健康経営」のような感じで、「障害者雇用をこんなふうにやりましょうよ」というようなことは、どうか。

A：そういうブームのようにうまくできるといいかもしれない。

A：経済的負担がどうなるかとか、そもそも障害者雇用とはどうなのかという議論、経済的に本当に戦力になったり、生産性を上げたりするものなのかどうなのか、ということは、まだ研究途上だ。ただ、日本の場合はアメリカとは違って雇用率制度があるので、雇用率を守っていかなければならないというインセンティブが非常に強い。「一応、雇用率は守りたい」「指導はされたくない」というインセンティブが非常に強いので、それを金銭的に計測できるか、ということだが、それができれば変わってくると思う。まだそれはやっていない。CSR というか、法令遵守の部分のコストをどういうふうに見るのか、というところだ。

Q：数年前、ある特例子会社が集まる研究会で、僕は非常に感銘を受けたのだが、日本の障害者雇用企業は、義務として雇うだけではなく、企業の人たちが生産性を上げていくために情報交換したり勉強をしたりしていた。雇用して生産性が低い場合、それを上げようと努力をしてノウハウを交換するようなことは、あまり行われていないのか。

A：特例子会社は私企業ではあるが、助成金も多く入った体制でできているわけだから、ある種、社会的な意義として、ノウハウを提供していくべきだということがあると思う。経営者の方はそれを強く意識しており、かなりやっていると思う。調査をすれば「やっている」という結果は得られると思う。なぜかというと、新たな特例子会社を作るときには必ず、いろいろな特例子会社に相談に行っている。就業規則についての助言があれば、「どういうふうに処遇する」等の人事設定がずいぶん楽になる。「自分のところではどういう障害者を雇用して、どういう事業をやっていく。そのためにはどういう就業規則を作成すればいいか」ということは、いくつかの会社を見ると出てくる。ただ表にはあまり出てこない。今後、特例子会社の存在意義を問われたときに、「そういうことをやっている」ということを描き出すことも重要だ。ただ一方で、中小企業へのノウハウが足りない。中小企業も「特例子会社は大企業だから、うちとは違って、見ても参考にならない」と思ってしまっている。しかし、参考になるところはたくさんある。だから、中小企業にどういうふうに波及させていくかが課題だ。そして現実には、機構では特例子会社出身の人を雇用障害者雇用エキスパートとして、東京に３人配置しているが、この人数がもっと多ければ、波及させうると言えるのだが。全国にそういう仕組みがあれば。各労働局やハローワークにこういう方がもっといればと思う。精神障害者にはエキスパートがいるが、あのエキスパートの多くは支援側の人だ。経営側の人もいるといいと思う。

Q：最後にひとつだけお願いしたい。能力開発、キャリア形成の話が、全体を通じていろいろなところで顔を出してきていると思うが、キャリア形成支援の考え方を障害者に適用する場合に特に注意していかなければならない点、どうやればそれを生かしていけるのか、何か少しお感じになっているところがあればお教えいただきたい。

A：大企業では、機構の調査では、障害者雇用も OJT 中心だ。しかし、意外と私の印象では、OFF-JT も結構されている。能力開発では一般的に OJT 中心で、ただ若干、障害者雇用では OFF-JT は健常者に比べて少なめなので、そこのところはもう少しオプションとして、特に身体障害者に関してはもう少し必要であるし、例えば聴覚障害の方でも OFF-JT ははずされるとよく聞く。そうしたことはやはりしっかりやって、情報補償していく必要がある。OFF-JT はもう少しされてもいいのかもしれない。自己啓発に関しては、先ほど話したように、知的障害者に対しての自己啓発の進め方には、工夫と信頼関係の構築が必要なのではないかと思う。信頼関係の構築が必要だ。要するに、時間外勤務を、支援者や家族から持ち帰り残業だと取られない。そうした信頼関係。障害者の人は「これは自発的にやっていますか」と問われると「そうです」と答えるが、「社長から言われたからやっているのではないか」と問われるとやはり「そうです」と答えるというところがあるので、そういう意味で、第三者、支援者が真の信頼関係を持って「これはそういうことではないんですよ」というようなことを担保する方法、今回の合理的配慮の調整の枠組みの中で支援者が入ってそうしたことも説明して、第三者が「これは自己啓発でご本人も納得の上でやっている」ということが記録として残るような形でやっていかなければならないケースもある。特に発達障害の方の場合、「本当はこれは持ち帰り残業ではないか」「本当はこれは…」といきなり労働局に調停に持って行ってしまうケースもあるようだ。発達障害や精神障害の方では、在職中に相談できず辞めてから、企業の立場では突然に調停に呼ばれたということも聞く。今後はそういったことを配慮する必要がある。だから支援者の能力開発が今後非常に重要になってくる。支援者が知的障害者の合理的配慮提供の際に助言者として入ることを指針でも推奨しているので、支援者もそうしたことができて労務管理もわかるようになっていかなければならない、ということが新たな課題だ。就業規則をどう見るか、とか、何が入っていなければいけないか、とか。今でも、障害者職業生活相談員の研修で、そういった労務管理が入っているかもしれないが、今後はそこを若干意識した感じでやっていく必要があるという気がする。

司会：たいへん丁寧なお教えをいただきありがとうございました。先生からいただいたお話をもとにして、障害者雇用の質的改善がそもそもどういうテーマの問題なのか、ということを、今年、考えてまいりたい。そして今後は質的改善につながるようないろいろな研究分野に広げていけないかということを考えてまいりたい。

(5) 経営倫理およびダイバーシティの観点から見た障害者雇用について
–障がい者雇用の質と評価–（2017/9/7）

中央大学総合政策学部 兼任講師
経営倫理士・専門社会調査士
山田 雅穂 氏

講義

司会：中央大学の山田雅穂先生は、障害者の就労問題の他、CSR をはじめとした経営倫理やダイバーシティなどについてもご研究されている。

障害者雇用は、「数」においては順調に増えている。そこで次なる問題として、障害者雇用に「質」が伴っているかということが、広く意識され始めているのではないかと思う。ただ、「障害者雇用の『質』とは何か」「何を見て『質』を見ればよいのか」「それを具体的に、どのように評価していったらいいのか」ということは、必ずしも一様に定まっているわけではない。そこで専門家や事業主の方々からお話を伺い、皆様が障害者雇用の「質」とはどういうものだと考えておられるのか、あるいは、企業や国の取り組みが不足している点、研究が不十分な点等について、多角的に障害者雇用の「質」についてお教えを伺いたいと考えている。先生は、企業における CSR、ダイバーシティ、またはインクルージョン等、さまざまな観点から、障害者雇用の「質」に関係があることについて、広く研究されている。今日はそういったことを幅広くお聞かせいただきたいと思っている。

山田氏講義開始

まずは「経営倫理から見た障害者雇用の意義とは何なのか」、それから次に「ダイバーシティから見た障害者雇用の意義とは何なのか」という話、そして最後に、「雇用の『質』をどう捉えていけばいいのか」というところについて、「こういう観点から調査した」ということをお話ししたい。

そもそも「経営倫理」という学問は、日本では少しずつ定着してきているものの、まだご存じない方も多いということもあるが、「経営倫理」という学問で障害者雇用を研究した時に、非常に見えてくるものがたくさんある。また、経営倫理学において障害者雇用を研究することは、他の分野の研究をされている方々にとっても非常に有益である、という言葉をいただいている。

経営倫理の観点から見た障害者雇用の意義から話をさせていただきたい。

まず、"Business Ethics and CSR"ということで、「経営倫理とは何か」という話から始める。

1.1 Business Ethics and CSR
1. 「経営倫理」からみた障害者雇用の意義

経営倫理に関しては、洋書だが、テキストが山のように出ている。経営倫理学は、1970 年代後半にアメリカで誕生したとされており、本格的に体系化されたのは、1980 年代に入ってからとされている。ちょうどこの頃アメリカでも企業の不祥事が多発し、「企業の社会的責任とは何なのか」という議論が再燃したということが、その大きな社会的背景であるとされている。

アメリカでこの経営倫理学は、応用倫理学の新しい１分野として取り上げられている。そのため、どちらかというと、経営学や倫理学の先生方がまず研究に着手された。その中で、やはりビジネスですから、経営学を含めて非常に学際的な学問として発展してきたという経緯がある。それを、日本に最初に導入されたのが、日本経営倫理学会の会長だった水谷雅一先生である。この方は神奈川大学名誉教授で、もう亡くなられ

てしまったが、元々は東京大学経済学部を卒業された後、ハーバード・ビジネス・スクール ITP 修了後、古河電工（株）理事、旭精機工業（株）常務取締役などを経てから研究者になられたので、現場にも非常に通じた方だ。この方が 1990 年代初めに、日本に初めて紹介をして、その後 1993 年に日本経営倫理学会、その後、経営倫理実践研究センター、日本経営倫理士協会、この３つを立ち上げて三位一体で、研究と実践を、研究者だけではなく企業の現場の方々と一緒に進めていこうという理念のもとに作られた。

いろいろ Business ethics の本を読んでみたのだが、Crane and Matten という先生の、オックスフォードユニバーシティプレスから出ている、Business Ethics という教科書が一番適格であろうと私は判断して、授業でも使っているので、その内容を紹介させていただく。

まず「Business Ethics とは何か」ということだが、"…we regard the subject of business ethics as the study of business situations, activities, and decisions where issues of right and wrong are addressed." と述べられている。簡単に訳すと、「ビジネスにおいて何が正しくて何が間違っているのか（善悪）ということが問題とされる時に、それを扱う分野である」、――詳しく見ると、「経営倫理（Business Ethics）とは、善悪の問題に対処する（ことが求められる）ビジネスにおける状況、活動と決定に関する研究である」と定義している。

> What is business ethics?
> (Crane and Matten 2016, 5)
>
> …we regard the subject of business ethics as the study of business situations, activities, and decisions where issues of right and wrong are addressed.

この"What is business ethics?"についても、論者によっていろいろ（定義の仕方が）違っている。先ほど「学際的」とお話ししたが、哲学や倫理学をベースにした先生が書かれたテキストと CSR あるいは現場のビジネスケースから論理を展開されている方のものとでは少し違ってくるが、この定義は非常に多くの海外の研究者が引用されていたり、説得力があるということで、私自身もこれが一番いいのではと思っている。

では、「そもそも Ethics と Law はどう違うのか」というところから、「なぜ経営倫理学が必要なのか」というところを説明する。このテキストでは、この図にあるように、倫理と法は、そもそもお互い重なり合う学問分野であるとしている。図にあるグレーエリアに当たる部分が、経営倫理学の対象となる分野であるとしている。なぜそうなのかというと、法はビジネスにおける倫理的問題の全てをカバーしない、あるいは、できない。個々のビジネスにおいて、具体的な倫理的行動を求められるものは何かというものを、いちいち法文化して規定することはできない。だから、この先生方がどのように説明しているかというと、"Business ethics can be said to begin where the law ends"――「経営倫理学は法律が終わるところから始まる」ということだ。あとは、"Business ethics is primarily concerned with those issues, not covered by the law, or where there is no definite consensus on whether something is right or wrong"――「経営倫理学は法にカバーされない問題を扱う、もしくは、何が善悪か（何が正しくて何が間違っているのか）ということについて明らかなコンセンサスがない領域を扱う」というのが、Business Ethics の役割だといえる。

> Ethics and Law (Crane and Matten 2016, 6)
>
>
>

このテキストでは、Morality と Ethics、Ethical theories は何がどう違うのかということを説明している。簡単に訳すと、このテキストでは「道徳とは、個人やコミュニティにとっての善悪を定義する社会的プロセ

スの中に埋め込まれている規範、価値と信念に関係している」と述べている。

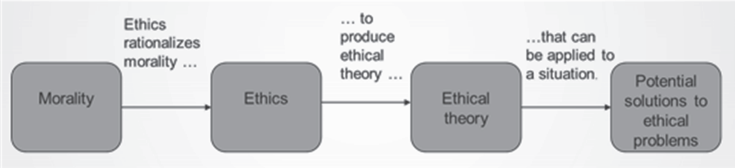
そして「倫理とは、道徳的に社会から受け入れられる行動の方針を決定づける、ある特定のルールや原理を解明するための道徳や根拠の適用の研究に関わるものである。」としている。

ではその上で倫理理論とは何か、というと"the codifications of these rules and principles. "――「社会に対して道徳的に受け入れられる、行動、方針を決めるルールや原理を法文化・明文化したもの」という違い・位置づけである。以下はそれを示した図である。

Defining morality, ethics and ethical theory
(Crane and Matten 2016, 8)

- Morality is concerned with the norms, values and beliefs embedded in social processes which define right and wrong for an individual or a community.
- Ethics is concerned with the study of morality and the application of reason to elucidate specific rules and principles that determine morally acceptable courses of action.
- Ethical theories are the codifications of these rules and principles.

The relationship between morality, ethics and ethical theory(Crane and Matten 2016, 8)



道徳、倫理、倫理理論、倫理的問題に有効な解決法で、特にこの「倫理」といった時には、「道徳をベースにした上で、社会でどうルールを作っていくのか、社会的に正しいと思われることとは一体何なのか、というものを、社会のルールとして作っていくために、倫理が必要である」ということだといえる。それを体系化したものが倫理学で、それがビジネスにおける判断の基準、あるいはベースになるのだということであり、それが経営倫理学の基礎にある考え方だということである。

そのうえで、なぜ Business Ethics は大事なのかということを説明していくと、次のようになる。

Why is business ethics important?
(Crane and Matten 2016, 9-12)

1. Business has huge power within society.
2. Business has the potential to provide a major contribution to our societies.
3. Business malpractice has the potential to inflict enormous harm on individuals, communities, and the environment.
4. The demands being placed on business to be ethical by its various stakeholders are becoming more complex and challenging.
5. Employees face significant pressure to compromise ethical standards.
6. Business faces a trust deficit.

１から６まであるが、１番目、"Business has huge power within society." 今、企業がグローバル展開するようになってから、一国の財政規模をはるかに超えるような企業が出現してきている。こうしたビジネスは、我々ひとりひとりの生活のあらゆる側面に影響する。それから政府の民主主義的なプロセスにも大きなインパクトを与える。その大きな力を社会的に良いことに使うために、私たちはその力をどう抑制すればい

いか、あるいは、どう活かせるか、という問いに対して新たな答えを見つけなければならない。それを与える、もしくは、与えるベースとなるのが経営倫理学である。

２つ目、"Business has the potential to provide a major contribution to our societies." 商品、製品、サービスの生産、雇用を創出したり、国あるいは世界の経済的発展のエンジンになる、それから複雑な社会問題の解決など、良いことのために、ビジネスは非常に大きな力となりうる。これは実際に雇用の分野に関しては、企業なしでは語れないし、実際に社会問題を解決するためのいわゆる社会的企業、Social Enterprise などの方策も出てきている。

それから３つ目、"Business malpractice has the potential to inflict enormous harm on individuals, communities, and the environment."――企業の不祥事や違法行為というものは、個人、それからコミュニティ、環境に対しても大きな打撃を加える。それをいかに防ぐか、また、そうしないためには、どう経営活動を行えばいいかを考えねばならない。

４番目、"The demands being placed on business to be ethical by its various stakeholders are becoming more complex and challenging."――あとで紹介する Stakeholder Theory というものが、CSR の分野では非常に大きな、かつ、有効な理論として用いられてきている。それは ISO26000 にも結びついているわけだが、ステークホルダーからの期待というものが非常に複雑で、そしてチャレンジングなものになっているということだ。そしてビジネスはそれに対して応える義務や責任があるということだ。

それから５番目、"Employees face significant pressure to compromise ethical standards."――企業の中にいる従業員が、例えば、自分が出世するために不祥事に手を貸す、間違ったことを告発しないといった、倫理的な判断を問われるようなケースが増えてきている。その時にやはり何を基準に振る舞えばいいのかということを、経営倫理学はきちんと提示しなくてはならない。

そして最後、"Business faces a trust deficit."――企業に対する、あるいは、ビジネスに対して、人々が不信感を持っている――それは、最近の企業の不正経理の件でもしかりだが、企業の経営者が人々の信頼感を損ねている。ゆえにこの経営倫理学が必要だと説明されている。

The role of ethical theory
(Crane and Matten 2016, 87)

"Ethical theories, as we shall show, can help to clarify different moral presuppositions of the various parties involved in a decision－one person may tend to think in terms of one theory, while another might think in terms of a different theory. In making good business decisions, we need to understand this range of perspectives in order to establish a consensus on the solution to ethical problems."

"・・・we will present the different theoretical frameworks as complementary resources or conceptual tools that help us make a practical, structured, and systematic assessment of the right and wrong in particular business decisions. "

その中で、先ほど説明した Ethical theory、倫理理論というものが、どういう役割を果たすのか、ということについてだが、まず１つ目のアンダーラインのところ、"In making good business decisions, we need to understand this range of perspectives in order to establish a consensus on the solution to ethical problems." やはり経営倫理学というものは、人々の判断の基準になる必要がある。それから、何のためにこの学問があるのかといえば、この the solution to ethical problems である。倫理的な問題を解決するために、いろいろな見解を持つ人々とどうコンセンサスを取っていくのか、そのためにこの規範理論を使うのだ、という位置づけである。

そして、"we will present..."は、「このテキストで我々はこれから示していきます」ということで、"we will present the different theoretical frameworks as complementary resources or conceptual tools that help us make a practical, structured, and systematic assessment of the right and wrong in particular business decisions."　同じことの繰り返しだが、補完的なリソースとして、あるいは概念的なツールとして、様々な理論的枠組みを示すのであり、それらは個別のビジネスにおける決定において善悪を実践的、構造的かつシステマティックに判断する手助けとなる、と述べている。

> Business Ethics and CSR
> (Crane and Matten 2016, 45)
>
> " In order to address issues of right and wrong, the crucial starting point for business is the question of whether companies are actors that have to make decisions beyond simply producing goods and services on a profitable basis. "
>
> "We begin by addressing the fundamental nature of modern corporation in order to answer the question of whether corporations can have a moral responsibility in the same way as individual people do. "

そしてやっと CSR の話に繋がってくる。この"Business Ethics and CSR"というのは私が勝手につけたタイトルである。Business Ethics と CSR との繋がりについては、Business Ethics の中に CSR が含まれるわけだが、" In order to address issues of right and wrong, the crucial starting point for business is the question of whether companies are actors that have to make decisions beyond simply producing goods and services on a profitable basis."　企業は、ただ製品を生産したりサービスを作り出したり、それは利益をベースにして製品を作ったりサービスを生み出したりということ以上の決断をする要素・要因なのか、ということに対して答えを出していかなくてはいけない、それが CSR の理論である。

そして、"We begin by addressing the fundamental nature of modern corporation in order to answer the question of whether corporations can have a moral responsibility in the same way as individual people do."　個々人と同じように企業は道徳的な責任を持ちうるのかどうか。結論から言えば、企業はそうした責任を持つのだが、CSR というものを考えていくうえでは、まずここから始めなければいけない。あとで話に出てくると思うが、ただ企業価値を高めるためや企業のイメージを良くするためなど、そういう利益ベースの表面的な要素だけで CSR に取り組むというのは、本質的な CSR ではないといえる。

このテキストは全世界で読まれることを前提に、素直な英語で書かれている。主にビジネススクールの MBA コースの学生や３～４年生などを対象にしているが、やはり実際にビジネスをする方々も対象にしているので非常に、理論とプラクティカルな部分と両方取り扱っていると思われる。

そして、なぜ企業は社会的責任を負うといえるのか、というところから議論を始めていくわけだが、まず"The systematic reasoning about a conceptual framework for corporate social responsibility(CSR) started in the US more than half a century ago."ということで、ずいぶん昔から、アメリカにおいてこの CSR に関しての概念的なフレームワークに関する議論が始まっている。

そしてこれまでの議論の内容は、1. なぜ企業には財政的な責任と同様に社会的責任があると議論されるのか、ということと、2. こうした社会的責任の本質とは何か、の２つに焦点を当ててきたとされる。1.については、"Business Case for CSR"と書いてあるが、これは、”the corporation takes on social responsibilities

in so far as doing so promotes its own self-interests.”と説明されている。簡単に訳すと、自社の利益を促進するから社会的責任を引き受けるということである。この主張は、今から説明する次の４つの議論によって発展してきたとされている。企業が CSR に取り組む際のこの理由づけが正しいかどうかは別であるが、とにかく見てみることにする。こうした理由づけは日本の企業の一部や、いろいろな国にも当てはまると思う。

> Why do corporations have social responsibilities? (Crane and Matten 2016, 48)
>
> ・The systematic reasoning about a conceptual framework for corporate social responsibility(CSR) started in the US more than half a century ago(Carroll 2008).
>
> ・Business Case for CSR (‘enlightened self-interest’) is commonly advanced using four main arguments
>
> Enhance (long-term) revenues.
> Reduce costs.
> Manage risk and uncertainty.
> Maintaining the social license to operate.

１つ目、"Enhance (long-term) revenues."　これは、社会的責任をとれる企業は顧客満足も得られるし、従業員も魅力的だと感じてくれるので企業に貢献してくれるだろうが、そうでないと、例えば消費者から物を買ってもらえない、ボイコットされる、だから CSR に取り組んだ方が良い、という理由づけである。

２番目、"Reduce costs."　これも、CSR は、例えばエネルギーの節約やごみの削減、非効率性をカットしてくれるから取り組むと良い、ということだ。

３つ目、"Manage risk and uncertainty."　積極的に社会的な行動やプログラムに貢献することで、法の制定に先んじることができたり、政府からの独立性を保証できる、これは特にアメリカの場合は、なるべく政府からの干渉を避け、自由に自主的に活動したいと考える傾向が強いからだといえる。

それから" Maintaining the social license to operate."　特にこれは、資源をベースとした産業における CSR として、地域、コミュニティ、それから従業員と政府の合意を得ていくということは非常に不可欠である。なおかつそれを継続させるためには、社会的責任をきちんと果たすような企業でなければならない。

そして、以上の理由づけの仕方というのは、なぜ社会的に責任あるマナーで振る舞うことが企業にとって有利になるのかという文脈に基づいている。なぜ有利になるのかという理由だが、テキストの著者の Crane and Matten は、「企業にとって、どうメリットになるのか」という考え方に加えて、さらに次の Moral arguments について考察することが重要であると言っている。

> Moral arguments for CSR (Crane and Matten 2016, 50)
>
> ・The externalities argument: Corporations create *a variety of externalities* of one sort or the other. Whether through the provision of products and services, the employment of workers, or through their ubiquitous advertising—*corporations cannot escape responsibility for these impacts, whether they are positive, negative, or neutral. Many regard corporations to have a moral responsibility to deal with, in particular, the negative externalities* they cause, such as pollution, resource depletion, or community problems, in so far as these are not dealt with by governments.
>
> ・The power argument: …as powerful social actors, with recourse to substantial resources, *corporations should use the power and resources responsibly in society.*
>
> ・The dependency argument: Corporations rely on the contribution of a much wider set of constituencies, or *stakeholders in society* (such as *consumers, suppliers, local communities*), rather than just shareholders, and hence *have a duty to take into account the interests and goals of these stakeholders as well as those of shareholders*.

そして、それには３つある、ということだ。１つはまず" The externalities argument "　「外部性の問題」であるが、ポジティブなものにもネガティブなものにも両方、外部性というものはある。そして、斜体のところ、斜体は私のほうで施したものだが、" corporations cannot escape responsibility for these impacts, whether they are positive, negative, or neutral "　「ポジティブであろうとネガティブであろうとニュートラルであろうと、社会に対して企業が与えるインパクトに対する責任から逃れることはできない」と。そして「特に、負の外部性に対して多くの企業はきちんと道徳的な責任をとらなければならない」と言っている。

それから、" The power argument"　これは先ほど、企業が社会に与える影響力の大きさ、それから持っている力の大きさだが、「社会において、責任ある形でその力や資源を使わなければいけない」。

それから、"The dependency argument"　「企業は何も、ひとりで成り立っているわけではない。ステークホルダー、それは株主だけではなく、消費者、サプライヤー、地域コミュニティ、もちろん、従業員もそうだが、いろいろな方がいらっしゃる。ステークホルダーに対して、そうした方々の期待を考慮に入れる義務がある。」という根本的な考察があって CSR というものは成り立つのだ、ということだ。

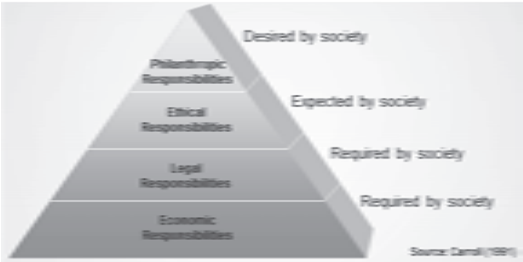
CSR といった時に、いろいろな議論がある。現在、企業が社会に対して果たすべき責任がたくさんあるし、グローバリゼーションの影響もあって、CSR として企業が取り組むべき社会課題の内容も拡大してきており、変化のスピードも速い。そういうことで、CSR に関してはいろいろな議論があると思うが、その中で、CSR の中身についてモデル化して、なおかつ今でも説得力がある、というものが、この Archie B Carroll 先生の "four-part model of corporate social responsibility"というものだ。これは、「CSR の教科書」と銘打って出版されているものには掲載されるようになってきているが、これを見てみると、企業の「社会的責任」というものは、「経済的責任」・「法的責任」・「倫理的責任」、それからこの「社会貢献的責任」の４つから成り立つ、と最初にモデル化されたのが、この Carroll 先生だ。これを図式化したのがこの図だ。で、これを見ると、横に"Required by society"、"Expected by society"、"Desired by society"と書いてあるが、この内容は日本経営倫理士協会さんの経営倫理士講座でも必ず出てきており、企業の方々もみな勉強されるのだが、この図を見ると「"Economic Responsibilities"が一番大事なのだ」と勘違いしやすい。しかし、そうではない。この Carroll 先生の論文をきちんと読むと、それぞれ同等で、全部大事であり、どれが一番ということではない。ただ、この Carroll 先生は、他の全ての責任のベースとなるのが、一番下の経済的責任であるとしている。その理由は、企業には投資に見合う合理的な配当を求める株主がおり、良い仕事を求め

What is the nature of corporate social responsibilities? (Crane and Matten 2016, 51-52)

Corporate social responsibility includes the economic, legal, ethical, and philanthropic expectations placed on organizations by society at a given point in time

(Carroll and Buchholtz 2009:44)

Carroll's four-part model of corporate social responsibility (Crane and Matten 2016, 51)



る従業員がおり、ニーズを充足するために自社の製品を求める顧客がいる。よって企業の第一の責任は、しっかりと機能する経済の構成単位として存在し、長く事業を続けることであるとしているのである。ということで、この"Economic Responsibilities"というものを一番下に持ってきているわけだ。ただここはもちろん議論があって、まず企業は、それこそ日本の場合であれば、きちんと会社法に則った上で企業を設立して、独占禁止法を含めた法律を守って、その中でルールに従ってこそ、市場での活動ができるのだ、というふうに考えれば、「まずは法的責任だろう」というふうに、おそらく法律の先生方はおっしゃるだろう。もしかしたら、倫理学が専門の先生であれば、「いや、それよりもまず、先ほど、道徳・倫理・倫理的規範のところでお話ししたように、倫理が一番大事だろう」とおっしゃる方もいるだろうと思う。でもそうやって議論をしていくこと自体が大事ではないかと私は思う。

これを念頭に置いていただいた上で、では今、どういう議論になっているのか、というと、" CSR in an international context "、ヨーロッパとアメリカとで CSR の捉え方がどう違うのかということに関しても研究されているが、まず１つ目、CSR はアメリカではじまったが、他の国々でもつい最近になって影響力が大きくなってきたのだと言っている。あとで簡単にご説明するが、日本の場合、2003 年が「CSR 元年」と言われてから企業が「取り組まなくては」となり、その後経団連が 2004 年に CSR の観点を企業行動憲章に入れて改定したことは大きいと思う。そこから考えるとまだ十数年しか経っていないのだが、日本の企業による CSR への取り組みの拡大のスピードは非常に速いと思う。

CSR in an international context
(Crane and Matten 2016, 53)

- CSR has been particularly prominent in the US. However, the concept of CSR has only recently become so influential.
- The main reason for this is that US tends to leave more discretion to companies over their social responsibilities.
  → A model of explicit CSR (CSR as a distinct, named activity of private companies)
- Other countries have operated more of an implicit CSR model that sees social responsibilities of business tightly embedded in the legal and institutional framework of society(Matten and Moon 2008)

そして先ほど少しお話をしたとおり、企業の社会的責任に関して、ヨーロッパでは、先述のキャロルのモデルで考えると、法的責任が他の全ての社会的責任の基礎だと考えられており、特に企業の行動を規制するのは政府の重要な役割だとされている。CSR 担当大臣が設置されたり、政府に rules of the game を実施する役割があると考える一方、アメリカでは政府による規制は私的財産への介入とみなされる傾向があるとしている。国が法律や規制を企業に適用する、という形ではなく、企業が自主的に取り組む、という意味では裁量が大きいのではないかといえる。日本も中途半端かもしれないが、どちらかというとこちらになる。またアメリカでの企業の経済的責任の側面については、企業の収益に重きを置き、主に株主への責任を重要視している。CSR に関しては、こうした考え方の違いがアメリカとヨーロッパの間にあるとされている。

その一方で、例えば国連グローバル・コンパクトなどのソフト・ローを用いて、企業の自主的な取り組みをどう促していくかということが、CSR の分野の主流となっている。日本でも ISO26000 などのソフト・ローの手法が企業に定着しつつあり、同様である。また海外の一部でソフト・ローをハード・ローにするという動きも出てきているし、実際にアメリカでも、法的拘束力のない CSR イニシアチブなどの理念や考え方が法律になったものもある。国際法の分野での議論も見ていくと、ソフト・ローをローと見なす立場もあれば、それは法ではないというという立場もあって議論があり、そこに CSR が関わってくる。だから、法律

で規制した方がいいのか、実効性の担保という点から見た時に、「ただ CSR と言っていたら、企業はどうせ自分がやりたいことやできることしからやらないだろう」と、そういう意味では、法律を作ってきちんと法的拘束力を持たせた方がいいのではないかという意見もあり、こうした内容が今この分野での最先端の議論であるといえる。

CSR in an international context
(Crane and Matten 2016, 53)

・all levels of CSR play a role outside the US, they clearly have different significance and are interlinked in a different manner.

・Economic responsibility
  ・Focused on the profitability of companies and thus chiefly looks at the responsibilities to shareholders in US

・Legal responsibility
  ・Regarded as the basis of every other social responsibility in Europe; the prominent role of state in regulating corporate practice

・Ethical responsibility
  ・Different regions of the world vary significantly as to local ethical values and preferences

・Philanthropic responsibility
  ・The US has a long-standing tradition of successful companies or rich capitalists as Bill Gate donating large sums to the philanthropic activities. In Europe, income and corporate taxes are generally higher than in the US and funding of these activities is more an expectation directed towards governments

そして、" all levels of CSR play a role outside the US, they have different significance and are interlinked in a different manner."ということで、それぞれで４つの責任に関して、国際的にどういう特徴があるのかということが簡単に書かれている。まず" Economic responsibility "、経済的責任に関しては、これはよくアングロサクソン系の企業は「株主重視型経営」といって、経営学でも必ず出てくる議論だ。日本はまだちょっと違う、ただ最近では、日本政府は、企業価値を高めるという観点で、どちらかというとアメリカ型の株主重視型の意味で「コーポレート・ガバナンスを強化しなさい」というふうに言っているが、その一方で、我々の立場からすればやはり「『ステークホルダーの期待に応える』『ステークホルダーに配慮する』という形で社会的責任を果たすガバナンスを作るべき」という研究を、私達は行っている。そうした点から、日本にはアメリカとは違う特徴があると思われる。また「これまでの日本型経営は終身雇用で、ステークホルダーを重視する経営をやってきたではないか」ということが指摘されるが、実際にこのテキストで、日本の「系列」に言及している他、サプライヤー、債権者、顧客の他に、終身雇用を提供されてきた従業員も企業にとって重要なステークホルダーとされてきたと書かれている。そこは、両方の要素があるのだろう。終身雇用は変わってきたが、この点を含めてガバナンスやステークホルダーをどう考えるのか、これからどういう方向を目指すのか、ということはきちんと明らかにしておく必要がある。

それから" Legal responsibility "、法的責任に関して、ヨーロッパでは全てのこの４つの社会的責任のベースだと考えられている。そして、"the prominent role of state"　国家の主な役割というのは、この企業の実践をきちんと規制していくというふうにヨーロッパではみなされている。

それから"Ethical responsibility"、倫理的責任に関しては、このテキストにも出てくる倫理的な規範、理論として、カントの義務論、それからベンサムなどに代表される功利主義、それからロールズの正義論等々だが、それに対する批判もあって、「西洋の理論が世界中の全てのビジネスパーソンに当てはまると考えるの

は、帝国主義的だ（Too imperialist.）」とか、「伝統的な倫理理論は、経営者の日々の実践的な関心にとって理論的過ぎで実現困難である（Too abstract.）」などいろいろある。特にこのテキストでどう述べているかを訳すと、カントによれば、人は合理的な行為者であり、自分自身で倫理的な行為に関する原則を決められるのであり、ゆえに物事の善悪に関する独自の合理的な判断ができる独立した道徳的行為者であるとみなされることになるが、必ずしもそうではないとする立場もあるとしている。そこに例えば、フェミニスト倫理など、新たに重要な視点を提供する倫理理論を加えて考えていくことが大切であると述べられている。

最後、" Philanthropic responsibility"、社会貢献的責任だが、これはアメリカにおいて非常に特徴的なもので、ここに書いてあるが、例えば大富豪がたくさんの社会貢献的な活動に対してお金を投じるというような形で社会貢献をしていく、たくさん稼いだ人が社会貢献をしていくことが、伝統的に根付いてきたやり方であると述べられている。だから、先ほどの４つのピラミッドで" Philanthropic responsibility"が出てきたのは、アメリカの特徴であるといえる。

Strategies of CSR　(Crane and Matten 2016, 54-55)

・'Traditional CSR' is 'bolted on' to the firm but without any integration with its core business.

・In the 'Contemporary CSR' approach companies see responsible behavior as an opportunity to generate profits while at the same time living up to expectations of society.

	Traditional CSR	Contemporary CSR
Focus	Risk	Reward
Driver	Image, Brand, Public Acceptance	Performance, Markets, Products
Relation to the bottom line	No direct contribution; CSR is value distribution	Integral goal; CSR is value creation
Responsiveness	Reactive, Defensive	Accommodative, Pro-active
Motto	'CSR is bolt-on'	'CSR is built-in'

そしてここが、現在の CSR の潮流をめぐる一番大事なところだと思うが、この CSR は単なる社会貢献ではないのだということである。きちんと戦略として位置づけられている。そしてなおかつ、すべての経営活動の中に落とし込まれている、というのが本来の CSR であるといえる。これを見ていくと、このテキストでは、"Traditional CSR"というものは、「長年に渡るアプローチで、いまだに世界中に広がっているが」と書いてあり、日本でもまだそうした企業があるが、CSR がコアビジネスに統合されていないと述べている。ただ bolt on、つまり「追加されている」。経営活動をする際に、そんなに社会的な期待に対して配慮をしないままに経営活動を行っているのだが、気がついた時に後から「では、CSR をやろうか」というような、そういうふうに長年捉えられてきたのが Traditional CSR の考え方であるとしている。しかし、現在の "Contemporary CSR"アプローチ、というものは、"companies see responsible behavior as an opportunity to generate profits while at the same time living up to expectations of society."　きちんと社会の期待に応えながら、経営活動において CSR を実践していくと。そういう意味では、'CSR is built-in'、つまり CSR がコアビジネスの中に組み込まれているということである。それが本質的な CSR であり、なおかつ、こういうことを実際にやっている企業もあるわけで、日本でもそうだ。まだ数は少ないかもしれないが。

以上が、CSR の議論における最も大切なところであると私は考えている。

少し長くなったが、このような考え方に基づいて、皆様が読んでくださった論文を私は書いてきた。拙稿の内容については、もうお読みくださっていると思うので、省略させていただきたいと思う。テキストの内容をご紹介したように、今海外ではこうした議論がされているわけだが、それを水谷先生はどのように日本に紹介したのかについて見ていきたいと思う。

水谷先生は「経営価値四原理システム」という形で経営倫理を導入された。それは、「「旧来からの『効率性原理』と『競争性原理』の二原理中心による利益の極大化を最重要な価値ある考え方とする企業価値観」に対して、『人間性原理』と『社会性原理』をそれらと対等の価値として加えた、『経営価値四原理システム』が最も重要な企業価値観・経営の在り方」だとしている。効率性と競争性は要らない、と言っているわけではなくて、むしろそれがなくては企業は経営できない。しかし、それだけではなく、それと対等に、人間性と社会性を経営活動の過程においてきちんと実現していかなければならない、と展開された。だから企業は、どの組織も、人間性と社会性をも重視することが、企業倫理の実現になる、というふうに導入された。

1.2 日本における経営倫理と CSR

経営倫理とは何か―水谷雅一（2003）の定義

『旧来からの「効率性原理」と「競争性原理」の二原理中心による利益の極大化を最重要な価値ある考え方とする企業価値観』に対して、「人間性原理」と「社会性原理」をそれらと対等の価値として加えた「経営価値四原理システム」が最も重要な企業価値観・経営の在り方だとする（水谷 2003：12）。

⇒企業は人間性と共に社会性も重視することが企業倫理の実現になる（同上）

そして日本でも、いろいろな CSR の定義があるが、例えば私が日本経営倫理学会でお世話になっている田中宏司先生という方は、2005 年の時点でこのような定義をされている。「企業が社会の一員として、社会と企業の持続的発展を目指して、経営戦略の中に位置づけ、さまざまなステークホルダーとの相互交流を深め、経済・環境・社会問題について、社会の信頼を得るために果たすべき自主的取り組みである」と。そして今、日本も、海外の CSR の定義もそうだが、これらの要素は必ず入っている。おそらく、きちんとした定義は、それらをどう組み合わせるかとか、またその研究者の立場によって、どこに重きを置くか、それによって少しずつ違ってくるのではという印象がある。

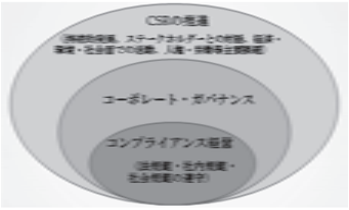
CSR(Corporate Social Responsibility)：
企業の社会的責任

・CSR とは「企業が社会の一員として、社会に対して果たすべき役割と責任」

・「企業が社会の一員として、社会と企業の持続的発展を目指して、経営戦略の中に位置づけ、さまざまなステークホルダーとの相互交流を深め、経済・環境・社会問題について、社会の信頼を得るために果たすべき自主的取り組みである。」
（田中宏司（2005）の定義）

そしてこの図もよく経営倫理士講座などで出されるが、CSR と言った時にまずコンプライアンスが基本になくてはならないとされる。そしてその上で企業統治、コーポレート・ガバナンスをしっかり作ってこそ初めて CSR を推進できる、という位置づけが CSR の捉え方に関する主なものであると考える。

コンプライアンス（法令遵守）と CSR
出典：田中（2005：40）



それから、それぞれの定義を書いておいた。

・持続的発展→持続可能な発展(sustainable development)：
将来の世代の人々が自らのニーズを満たす能力を危険にさらすことなく、現状のニーズを満たす発展
（ISO26000 での定義、日本規格協会(2011)）

・ステークホルダー(stakeholder)：組織の何らかの決定又は活動に利害関係を持つ人又はグループ（同上）

・トリプル・ボトムライン(Triple Bottom Line)：
「企業活動を環境価値、経済価値、社会価値の 3 局面とそれらのバランスを維持しながら高めるよう、経営戦略として積極的に取り組むことを評価する」 考え方。（田中 2005：31-32）

※ボトムライン：会計学で決算書の最終行のこと。

ISO26000 における「組織の社会的責任」の定義

社会的責任とは：「組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が行う責任」と定義

①健康及び社会の繁栄を含む持続可能な発展に寄与する
②ステークホルダーの期待に配慮する
③関連法令を順守し、国際行動規範と整合している
④その組織全体に統合され、その組織の関係の中で実践される
（財団法人日本規格協会 2010：3）

ISO26000 の原文(ISO26000:2010)
2.18 social responsibility

responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that

－ contributes to sustainable development, including health and the welfare of society
－ takes into account the expectations of stakeholders
－ is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour
－ is integrated throughout the organization and practices in its relationships－ is integrated throughout the organization and practices in its relationships

ISO26000 とは
⇒ISO26000:2010 (Guidance on social responsibility)
⇒企業を含めたあらゆる組織が社会的責任(SR)を果たすための手引
⇒多数存在する CSR 規格、イニシアチブ等を統一し、SR に関して一つの方向性を示した
⇒国際委員会で世界各地の CSR の取り組みや好事例を踏まえて討議されたマルチステークホルダーアプローチという手法が初めて採用された
⇒組織の持続可能な発展への貢献の助長が目的で、SR の基礎である法令遵守以上の活動を奨励する
⇒第三者認証を必要とするマネジメント規格ではなく、ガイダンス規格である点（shall ではなく should ）
⇒日本は 2012 年 3 月 21 日付で JIS 化、「JIS Z 26000」に

海外での議論も含めて、以上の内容が ISO26000 に結びついているわけである。田中先生はこの ISO26000 の国内委員会の委員でいらっしゃった。また私たちの学会の他のメンバーの方で、ISO26000 の国際起草委員会委員や ISO/SR 国内委員会委員の先生方もいらっしゃる。こうした考え方が ISO26000 に結びついて、この「社会的責任とは」という定義になっている。これも、ご参考資料ということで付けさせていただいた。

特に重要なのは､｢マルチステークホルダーアプローチ｣という手法が国際規格で初めて採用されたことで、それが一番大きいと思う。私はこれをベースにした上で、このISO26000が障害者雇用に果たす役割は大きいのではないかということで論文を書かせていただいた。そこは時間的に割愛する。

ISO26000のポイント
⇒社会的責任とは:「組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が行う責任」と定義

①健康及び社会の繁栄を含む持続可能な発展に寄与する
②ステークホルダーの期待に配慮する
③関連法令を順守し、国際行動規範と整合している
④その組織全体に統合され、その組織の関係の中で実践される
（財団法人日本規格協会2010：3）

社会的責任を果たす際に必須となること

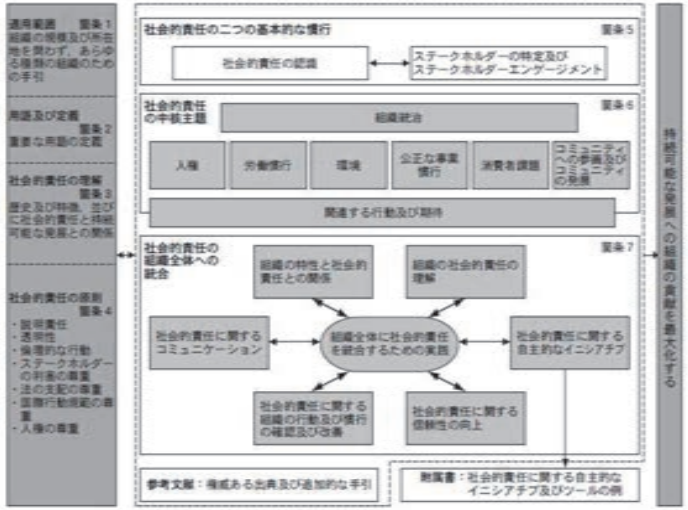
①「組織による社会的責任の認識」
組織の決定及び活動が、様々なステークホルダーに及ぼす影響を認識すること

②「ステークホルダーの特定及びステークホルダーエンゲージメント」
組織と一人又は一組以上のステークホルダーとの対話を作り出すための活動

⇒組織が社会的責任を果たすには「組織の決定又は活動によって、プラスの影響又はマイナスの影響を受ける可能性があるのは誰か」を自答し、ステークホルダーとの対話により自社の課題を明確にすることが不可欠になる（財団法人日本規格協会2010：4-19（財団法人日本規格協会2010：3）

社会的責任を果たす際に必須となること

③組織統治を基盤として、中核主題（人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展）への取り組みが求められている（図4）

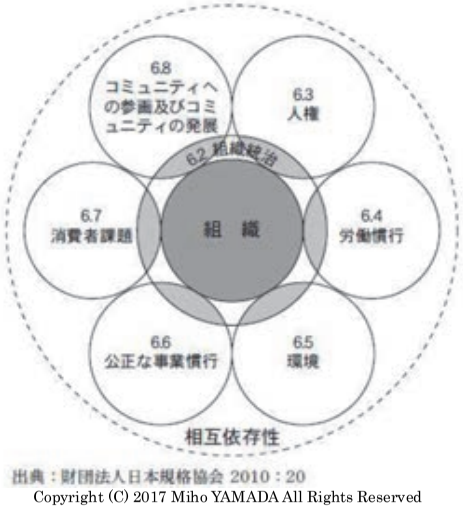


Copyright (C) 2017 Miho YAMADA All Rights Reserved

図3
ISO2600の図式による概要

出典:財団法人日本規格協会

（2010）
ix



出典：財団法人日本規格協会 2010：20

Copyright (C) 2017 Miho YAMADA All Rights Reserved

図4
七つの中核主題

CSR、ISO26000 を巡る動向（山田他 2016）

・2010 年に ISO26000 が発行されてから、国内外で CSR の実践に対する要請が一層高まっている。

・CSR レポート、環境報告書、サステナビリティレポート等を作成する企業が増加

・統合報告書（国際統合報告評議会（IIRC）の統合フレームワークに基づき、財務情報と非財務情報（組織の戦略、ガバナンス、実績及び見通し）の関連性を示すもの）を作成する企業が増加している。

・事例：「宇部興産 CSR レポート 2016」など

そして現在、CSR、ISO26000 をめぐる動向としてどのようなものがあるかについて、お話ししたい。まず、国内外で CSR の実践に対する要請は高まっている。それから、CSR レポートやサステナビリティレポートなどを作成する企業が増加している。更に最近特に大きな影響としては、統合報告書を書く企業が増えている。これは「財務情報と非財務情報の関連性を結びつけて書きなさい」というものなので、必然的に自社の経営活動と CSR を結びつけて考える必要性が出てくる。それは非常に大きいことであると思う。

これはたぶん皆様がお読みになっていらっしゃらないかも、と思い、参考までに CSR とコーポレート・ガバナンスの関係性についての論文（山田他（2016）「CSR とコーポレート・ガバナンスの関連性の検証と今後の方向性」）もお渡しさせていただいた。障害者雇用も重要な経営課題だ。皆さんに論文を読んでいただいているとおりで、「CSR は本業である」という観点から見ると、障害者雇用も本業である。「法定雇用率を

満たさなければいけないからやる」というレベルの話ではない。単なる社会貢献ではない。障害をもっている人もステークホルダーである従業員として雇用するためには、きちんと経営戦略の中に位置づけて、どういう仕事を担う戦力として、どう考えるのか、ということをきちんと考えなければ長続きはしないし、企業と障害者双方にとって意義のあるものにはならない。実際にきちんと経営活動の中に結びつけて、「わが社は何のために障害者雇用を行うのか」、そこをもう少し深く考えて、障害の有無に関係なく働ける企業を作るのだとする先進的な企業の方々もいらっしゃる。そういう方々や特例子会社などの社長さんにお話を伺いながら調査をして論文を書いた。こうした企業では今述べた内容をすでに実践されているので、これは私の完全な主観だが、「うちは障害者雇用はやる余裕がありません」とか「障害者は働けるのか」というのは言い訳をしているようにしか聞こえない。どうすればできるのか、ということは、すでにそういう方々が示してくれているわけだし、それに加えて先行研究においても、「障害者雇用を進めるにはどうすればいいのか」について、もう何年も前からある程度は明らかにされているわけだし、私たちも一生懸命研究に取り組んでいるつもりである。そういうことをもう少しいろいろな企業にわかっていただけたらと思っている。

日本経営倫理学会には、経営者を経験された方がたくさんいらっしゃる。そういう方々に、「障害者雇用を含めて、ISO26000 の中の７つの中核主題においては、社会的責任として企業が取り組む必要がある課題がたくさん書いてある。けれども、そういうものがどこまで、社長を含め取締役会の人たちにまで通じているのか」というお話を聞いたところ、「ほとんど議題に上がらない」と。今は多少、CSR の実践については、コンプライアンスの観点を含めた外からの要請もある。SDGs（国連　持続可能な開発目標）も採択されて、多くの企業さんにとっては CSR も障害者雇用も「やらなければいけない」と考えられていると思うが、残念ながら多くの企業で、両者が、「経営課題として、上に（取締役会に）上がってこないのだ」というのが実態であると思われる。そこを何とかしないと、障害者雇用を含めた CSR が経営課題にならない。「では、何が問題なのか」ということが発端で、皆様にお渡しした論文で CSR とコーポレート・ガバナンスの関連性の研究を行ったわけである。そこで、先行研究、海外の文献もたくさん調べたが、この両方の関連性を研究しているものは執筆時ではほとんどなかった。今やっと少しずつ出てきているが、CSR もコーポレート・ガバナンスも別個に議論されてきてしまっている。この内容については、もしこの論文を読んでいただければさいわいだが、若干該当部分だけ抜き出してスライドにしたので、次にご紹介したい。

CSR とコーポレート・ガバナンスの関連性について
（山田他 2016）

・環境保護等のごく少数の分野を除いては、自社の SR 活動と経営活動との関連性が希薄であると指摘される（山田他 2016、43）

・「CSR を経営活動全体で行うための仕組み」としての役割に視点が及んでいない

・フィランソロピーやメセナといった社会貢献事業の延長線上に位置づけられがちで、広報や宣伝、広告といった事業支援部門が担うことが少なくなかった

・コーポレートガバナンスにおいて CSR の視点が抜け落ちている
　＝CSR の方針が経営計画に十分反映できていない

・「CSR 中期計画と中期経営計画が連動している企業」は少数にとどまり、CSR が経営プロセスにまで組み込まれていない企業が少なくない（谷本 2014）

日本の特徴として、CSR は環境問題に取り組むところから始まったというところに大きな特徴がある。だから、いわゆる CSR レポートというものは最初は「環境レポート」から始まったと言われている。環境問

題に関してはかなり具体的な記述がされており、取り組んでいる企業は多いが、それを除くと、自社の SR（Social Responsibility）活動もしくは CSR 活動と経営活動との関連性が希薄である、というふうに専門家からは指摘されてきている。

それから、「CSR を経営活動全体で行うための仕組み」としての役割に視点が及んでいない。

また、先ほど「アメリカでフィランソロピーというものが発達してきた背景がある」とお話ししたが、日本でも CSR はフィランソロピーとかメセナとか、「お金があって暇な時にやる」といった社会貢献事業の延長線上に位置づけられがちで、広報や宣伝、広告といった事業支援部門が担うことが少なくなかった。現在では CSR 担当部署がずいぶん作られてきたが、この論文で書いたのは、それが取締役会の直属の委員会になっていないところが多いという実態である。そうなると、CSR に関する取締役会の意識が低下してしまう、あるいは「何も知らない」ということになってしまう。それは何も日本だけが抱えている課題というわけではなく、アメリカでもそうだという論文も引用しながら、具体的な提案として、取締役会の中に CSR 委員会を作って、常に経営会議に設置し、「社会課題は一体何なのか」「それを事業に結びつけて、どう解決していけばいいのか」といったことを議論すべきだ、と結論づけている。その中に当然、障害者雇用も経営課題として入るわけだし、それから私自身は、雇用の「質」と関連するが、もっと障害のある方が取締役になっていただきたいと思っている。そして障害をもっている方がもっと社長になっていただけるような世の中になってほしいと以前から思っている。だからこの論文を書いた、ということもある。その道を拓くにはどういうことが必要なのか、なおかつ、障害者雇用だけではなく他の社会課題と一緒に「大事な課題なのだ」ということを、トップを含めた企業の方々に認識していただきたいと思う。やはり障害者雇用も CSR も進めていくには、いろいろな分野の方々と協力しながら、お互いに応援し合いながら進めていくということが必要だと、特に日本経営倫理学会で活動していて強く思う。やはり学際的な研究や実践の一番の強みとは、自分で気づかなかった視点を教えてもらえて、それを相手にも提供することによって、解決策をより見出しやすくなることではないか、と私は感じている。

それから、お話は戻るが、CG（コーポレート・ガバナンス）の観点から見ていくと、研究と実践の両方において、CSR の視点が完全に抜け落ちているといえると論文で指摘した。このことは金融庁でのコーポレートガバナンス・コード（株式会社東京証券取引所（2015 年 6 月））の議論において、最終的には「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」が盛り込まれた。この点に関しては、例えば日本経営倫理学会の会員で、企業で副社長をされた方も「なぜこういうことが必要なのか」ということを学会できちんと説いておられた。そういう意味では、論文にも書いたが、あらゆる分野で、それは合理的配慮にも当てはまることだが、やはり「企業とステークホルダーとの対話をどう実現していくか」ということが、これから非常に重要になっていくと思う。実際に先進的な企業では、ステークホルダー・ダイアログもやっている。クリアしなければならない課題もいろいろあるが、そのことについてはもし皆様のご関心があれば、また後でお話をさせていただく。

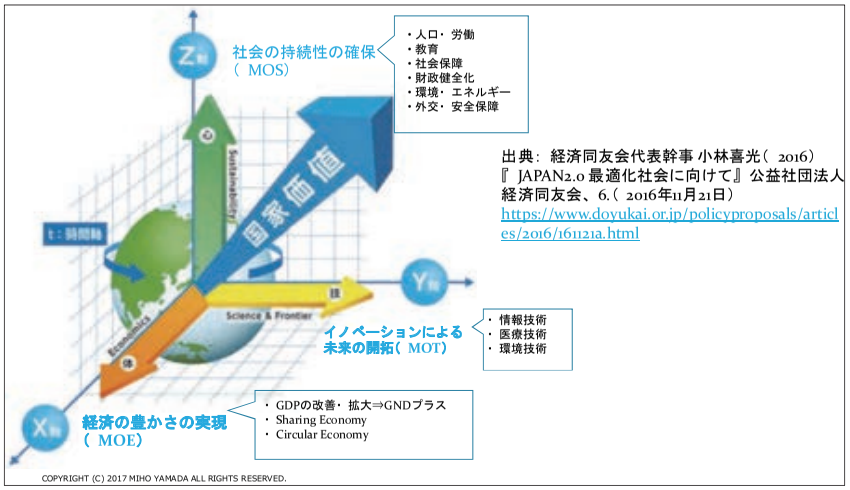
> CSR とコーポレート・ガバナンスの関連性について
> （山田他 2016）
>
> 【本論文の結論】
> ・CSR は CG のあるべき方向性を与えるものであり、CSR を統合した CG による意思決定が、全ての CSR 活動に CSR を落とし込み、実践することを可能にすると考える。

そして、谷本寛治先生が指摘されているように、「CSR 中期計画と中期経営計画が連動している企業が少数にとどまっており、CSR が経営プロセスにまで組み込まれていない企業が少なくない」（山田他 2016：52）。

CSR は経営活動とは別物と考えているのかもしれないが、問題が起きた時に、それが企業の不祥事になれば大変なことになるわけであり、また誰が一番大変な思いをするのかといえば、何の罪もない従業員の方々や、下請けの方々などのステークホルダーの方々であるわけだし、もちろんシェアホルダーの方々も被害を受ける。そういうことをもっと企業の皆様に考えていただきたい。

よって、論文の結論としては、CSR はコーポレート・ガバナンスのあるべき方向性を与えるもので、CSR を統合したコーポレート・ガバナンスによる意思決定が、全ての CSR 活動に CSR を落とし込み、実践することを可能にするのではないか、とした。

時間がなくなってきてしまったのだが、私は今日は皆様に、ここの部分をお話しさせていただきたいと思っている。経済同友会の小林喜光会長はこの資料の「社会の持続性の確保」というところに CSR が入るとはっきりとおっしゃっている。何も一部の人たちが議論している話ではなくて、一生懸命尽力されている日本企業の方々は、CSR などについてもきちんと勉強されて、将来を見据えていらっしゃっていることを、このスライドで皆様にお示ししたかった。



出典： 経済同友会代表幹事 小林喜光（ 2016）『 JAPAN2.0 最適化社会に向けて』公益社団法人経済同友会、6.（ 2016年11月21日）
https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2016/161121a.html

最後に、経営倫理の観点から見た障害者雇用の意義、ということだが、「CSR の観点から見た今後求められる障害者雇用の理念①－③」をご覧いただきたい。今お話ししたとおり、まずは障害者雇用を本業である CSR として捉えることが必要であると考える。

1.3 経営倫理の観点から見た
障害者雇用の意義

CSR の観点から見た今後求められる障害者雇用の理念①

障害者雇用を企業の本業である継続的な CSR として捉える必要性がある

・障害者を雇用率達成のための単なる手段とすることを防ぐ
・障害者雇用は継続的な実現が可能になって初めて、障害者と企業の双方に意義あるものとなる

⇒単なるコンプライアンスや社会貢献以上の意味付けが不可欠
（以上、出典：山田 2011a）

それから、障害者は「弱者」ではない。同じ人間であり、なおかつ「ステークホルダーとしての従業員」である、ととらえる必要がある。これは、企業はもちろん、障害を持つ人も、やはりステークホルダーとして責任を持ってサービスを提供したり商品を製造したり、社会に貢献していく存在になるのだ、という意識が非常に大事である。実際に一生懸命働いてらっしゃる障害者の方は、おそらくこういう意識を皆さん持たれていると思う。私自身も、働く障害者としてそのような意識を常に持っていなければと思っている。そして就労支援の専門家の方々も、日々の実践の中でこのような観点を企業と障害者の両者に理解していただけるように、思慮されているのではないかと私は思っている。

CSR の観点から見た今後求められる障害者雇用の理念②

⇒企業と障害者の両者が、障害者を「弱者」ではなく、企業と社会に積極的に貢献する「ステークホルダーとしての従業員」と捉えることが不可欠である

⇒「ステークホルダーとしての従業員」の 2 つの意味
（以上、出典：山田 2011a）

そういう意味では――あとは口頭でお話しすることになると思うが、「経営倫理の観点から見た障害者雇用の意義は何か」ということが、「誰もが障害をもつ可能性がある」という点を広く知っていただくきっかけになると考えており、またそのことを実際に感じている。経営倫理学の分野では障害者雇用も大事な経営課題であると認識されている方は、非常に多いと実感した。職業リハビリテーション学会には当然、「何とかしたい」という思いで研究されていらっしゃる方が集まっていると思うが、他分野であっても、特に経営倫理学の分野に関しては皆さんそう思っている。それは、「経営課題として」ということに加え、例えば人権問題として、あるいは倫理の問題として、あるいは法の問題として、そう考えていらっしゃる方もいる。それから、私は経営倫理士としていろいろな企業の経営倫理士さんと勉強させていただいているが、そうした企業の現場の方々は「自社でも何とかいろいろな障害のある方を雇用したいのだけれども、一番の問題は社長や幹部がわかってくれないことだ」とおっしゃる方が多い。CSR 担当部署や人事部の方々が一生懸命障害者雇用に取り組んでいても、その思いが取締役会に伝わらないと、そこで終わってしまう。「何とかならな

CSR の観点から見た今後求められる障害者雇用の理念③

⇒誰もが障害を持つ可能性があるという点に、
社会構成員の一員である企業が CSR として障害者雇用に取り組む意義が ある山田 2011a）

⇒障害観、障害とは何か、障害を持ちながら働くとは何か、についての各企業の独自の具体的かつ深い考察と実践が問われる（山田 2014）

いか。山田さん、どうすればいい？」というご相談を頂いたことがあって、先ほどお話した CSR とコーポレート・ガバナンスの論文を日本経営倫理士学会の先生方とご一緒に書いた。この問題をどう突破していくかについては、「合力」が必要だと思う。いろいろな分野の先生方や企業の皆様――いろいろな分野の方々の「合力」で何かうまい方法を見つけられないかと強く考えている。そしてその場所には、現役の経営者や経営者を経験された方々にもぜひ入っていただけたら、と思っている。

あと、最後に一言だけ、「ダイバーシティの観点から見た時の、障害者雇用に関するデメリット・メリットとは何か」というご質問をいただいた。これは論文に書いたとおりで、「ダイバーシティというものがただ多様な顧客にいろいろなものを提供できるようにするには、メリットがあるから、いろいろな人がいるといい」という artificial な位置づけではだめだと思う。これは全てのダイバーシティに言えることだが、女性も高齢者も障害者も外国人の方も――いろいろな方がいるが、全員、人間というものは企業の利益のための道具ではない。どうもまだ日本の議論は、拙稿（山田 2014）に書いたが、「経済的競争優位上の利益をもたらすためにダイバーシティに取り組むのだ」と理解している企業が多い。確かにそういう側面を生かしていくことは大事だと思うが、「なぜ企業の利益にそういう人たちの多様な力が結びつくのか」といえば、それはやはり、差別の問題を解決したり、人権をきちんと保障したり、仕事と家庭の両立がきちんとできるということが基盤にあって初めて、そういう多様な働き方を必要としている人たちの力が生きてくるのだ。そこを含めなければダイバーシティは表層的なもので終わるし、なぜ障害者というものがダイバーシティから外される傾向が強いのか、というのは、やはりそこだと思う。その視点を補うのが経営倫理という考え方だと思う。水谷先生の考え方からみると、人間性と社会性も中に入れた上で、効率性と競争性も含め 4 つのバランスをとりながら経営活動をしていくことが、真に今求められる経営だというのであれば、障害者は当然その経営活動の対象に入る。「障害をもっていてもきちんと障害への配慮を行えば十分な戦力になる」ということは、いろいろな企業が実証しているとおりだ。そしてこの「法的、倫理的」要素と「ボトムライン・企業の利益」とを完全に分けるという意味で、ダイバーシティという議論を進めることには問題がある。だから、この経営倫理の考え方をダイバーシティの中に入れてこそ、ダイバーシティが真に生きてくる、ダイバーシティを活かせる企業になると思う。

谷口(2005;2008)のいうダイバーシティと
ダイバーシティ・マネジメントへの疑問（山田 2014）

・谷口はダイバーシティの究極の目的は「競争優位」と「組織パフォーマンスの向上」に資することとしていること

・「法的、倫理的」要素と「ボトムライン・企業の利益」とを完全に分けていること
⇒ここでの経営および倫理の捉え方に問題があると思われる

経営倫理とは何か―経営価値四原理システム（水谷 2003）

・経営とは、人権を含めた人間性の尊重と社会的責任を果たすという、法令遵守を前提とした倫理の実現が当然の要素として含まれる。

・「組織活動の効率性や競争性の強化を通じて利益追求の過程や結果において人間性や社会性を軽視したり 無視したりしない企業」（水谷 2003：5）

・企業の目的である利益追求の方法や過程が、人間性や社会性の尊重という倫理に適ったものでなければ、真に社会に貢献する持続的な企業および経営とはいえないということ

⇒経営および利益追求と倫理とを分ける考え方は、
企業の在り方として問題がある（山田 2014）

あとはこのダイバーシティの議論――そもそもアメリカから出てきた議論だが、先ほど挙げた女性や高齢者、ジェンダー、人種、民族、またどの国にもまたがるカテゴリーとしては gender, race, ethnicity, age, sexual orientation and disability という見解になってきたが、これもダイバーシティの定義としてまだ不十分な点

もあり、他の国ではこれらをダイバーシティと見なしていない場合もある。そうした包括的な議論にしていくためには、やはり「企業の利益になるから」というような議論だけではおそらく不十分であろう。

質疑

Q：日本に合理的配慮や差別禁止の話が入っていった時に、日本の企業は「今まで障害者雇用でずいぶんもう配慮してきたのに、これ以上もう何を配慮するのだ」と、慈善的な発想に更にまた配慮をしなければいけないということで、非常に戸惑っていた企業もたくさんあった。今回この話をお聞きして、そういう日本的な発想と、今回、アメリカの大陸的な発想を合わせた形で CSR というので、社会的責任を企業が担っていくのだ、という取り組みを経営倫理の世界でやっていく中で、重要なポイントとしては、そもそも日本の企業というものは国がそういう社会的責任を担うのだ、企業はそういうところは別にやらなくていいのだ、でも言われたことはやろう、という発想でやってきたところが、もっと積極的に取り組んでいく必要があるんだという理念的な話と、もうひとつはもっと具体的なノウハウの話で、日本の中でも企業はいろいろなノウハウを溜めている訳なので、それをもっと一般に普及させていかなければならないと企業はなかなか難しいので、その辺りの議論は経営倫理学会等の中で行われているのか、もう少し詳しく伺いたい。

A：経営倫理の文脈で障害者雇用の論文を出版している研究者は、私を含めて非常に少ない。ただ、実践ベースでは、先ほどお話ししたように障害をもつ方の雇用を担当されていたり、強い関心を持っておられる研究者の方々もたくさんいらっしゃる。ただ、今おっしゃった具体的なノウハウの話については、なかなか出てきていないように思う。例えば企業で「こういう取り組みをしているのだけれど、それは経営倫理の文脈から見た時に、果たして効果や意義があるのか」というようなところまでは、まだ到達していない。それは私自身の課題でもある。ただその点に関しては、むしろ職業リハビリテーション学会さんの方が盛んなのかな、という気がするが――。

Q：これまで企業がやってきたことを具体的に企業の中に生かしていくにはどうしたらいいかな、と。まぁ、共通した課題だとは思っている。

A：ご質問にもあったとおりなのだが、企業さんが実際にやっていらっしゃることを共有していく、それこそ高障機構（高齢・障害・求職者雇用支援機構）さんでデータベースを作ってリファレンスサービスで調べたり、ある程度はできていると思うが、それなのになぜこんなに合理的配慮を含めて障害者雇用を知らない方が多いのかと思ったりすることがある。そういう意味では、それを共有していく取り組みを、ただ企業に任せるのではなく、例えば国の施策としてもっと推し進めていく必要もあるのかなと思う。あとはそういうホームページ、リファレンスサービスを拝見すると、もうちょっと調べやすい工夫を、調べにくいと言っているわけではなく、例えば企業規模別とか、業務別とか、どういう障害をお持ちの方がいらっしゃるとか、そういうことに応じてパッと検索できるような仕組みもあるが、企業は忙しいから見てくれないのかなと思ったりもする。あとは、例えば組織の中に所属していて、突然障害をもつ方が同僚として入社されてきた時に、例えば私のように障害が目で見てわかりやすい方であれば、どのようなサポートが必要かある程度想像がつくかもしれないが、例えば、学生にもずいぶん増えたが、「発達障害かもしれない」

そしてご本人が気づいていない場合、どう対応するのかについて、多くの方々がとても苦慮されると思う。その時に、どこを探せばどのような方法が見つかるのか、何が見えてくるのかということがわからない。私などのように「障害者職業総合センターさんのページを見ればたくさん研究があるよ」「地域障害者職業センターにご相談に行けばいい」とわかっていれば、そこですぐ解決できるが、それを知らない方も結構多くて、そこをもう少しうまく知っていただくようなことはできないかと思う。

そういう意味では、いろいろな企業さんと話をして思うことがあるのだが、自社の中で障害者雇用に関する専門家というか、困った時にどういう情報収集をすればいいか、などのアドバイスを提供してくれる人がどれくらいいるのかと疑問に思うことがある。例えばそれは、介護休業などに関しても、制度すら知らないで困っている人もたくさんいるという研究もある。この点を、ワンストップサービスのように、企業の中でいろいろな情報を提供できる仕組みを設けて、その中に障害者雇用も含めていく、という方法をとる必要もあるのではないかと思う。例えば、障害者職業生活相談員の方々がそれぞれ配置されているが、こうした方々が今言った役割を担うことはできないのだろうか。あとはそれが属人的すぎるのであれば、もっとシステマティックにそういう部署を設けるとか、あとは例えばダイバーシティ推進室等を設置するところが増えてきているので、もっとそういう情報を提供できるような役割を与えるとか。そういう取り組みをすると、困る人が減るのではないかと。だからそういう意味で、ご質問にもあったような、通常の企業での経営の枠組みの中に障害者雇用をもっと積極的に入れて仕組みを作っていくにはどうしたらいいのかを考えることがとても有効ではないかと思った。

Q：理念の方はどうか。実際にうまくやっている企業は、先ほどおっしゃったように、経営の役割というものをそこにぴっちりと入れて、障害のある人を職場の中で活躍できるように取り組んでいる。そういう理念的なところの普及・啓発が重要なところだと思うのだが、そのあたりはどうなのか。例えばダイバーシティ、障害者に限らず女性やいろいろな方を活用して、いろいろな人を生かしていく、それが経営の役割ではないかというようなことについて、どのような議論があると思われますか。

A：ダイバーシティに関しては、拙稿でも述べたが、障害者雇用の話はなかなか出てこない。やはり、何が原因なのかと思った時に、「自分自身が、障害をもった方と会ったことがない」という人が多いことがまず大きな要因だと思う。例えば自分の家族や近しい人に障害をもった人がいるというと、学生でも話を聞くと全然彼らの意識が違う。やはり日常生活で触れ合ったこともない、ということになると、「全然自分とは関係ない他人事」のように考えている人がまだ多い。経営者の方にはまずそこに気づいていただかないと、先ほどお話ししたようにいくら担当部署でやっていても、会社として実現していかないわけで、それは他の CSR の課題に関しても全く同じだ。例えば経営倫理士の方達との間でお話が出ているものとしては、取締役会のメンバーにどうやって経営倫理研修を含めた研修を受けていただくかということが１つ、大きな課題としてある。それができれば非常にすばらしいし、あとは先ほどお話ししたコーポレート・ガバナンスの中に CSR を統合する仕組みについて、人材育成と仕組み作りと両方大事だと思うのだが、企業の現場の方のお話を聞くと、取締役会の方たちに経営倫理等の課題について研修するというのはなかなか難しいようである。後は組織の中での部署同士の連携がうまくとれていないこともあるようだ。そういうところを含めて考えていかなければいけない、という気がしている。

Q：どちらかというと、CSR 的なことを一生懸命やろうとしているという方達は、障害者雇用の分野では、雇用率、合理的配慮、差別禁止とか法的な形で規制があるのでそこに任せておけばいいのではないかとい

う感じにはならないのか。

A：企業の経営倫理士の主な方々は、各組織でのCSR担当者、コンプライアンス担当部署の方々が非常に多い。執行役員の方もいる。その方たちはまずコンプライアンスの問題として、今回の差別解消法、改正障害者雇用促進法、それから国連の障害者権利条約のことまで勉強されている。非常に詳しく、「社会モデルが重要なのですよね」とお話してくださる。たぶんその部署では、みなさん当然のこととして障害者雇用について勉強されているのだが、それがおそらく他部署に広がっていないのかもしれないと思っている。

Q：CSRの部門と人事の部門は絡むのか。

A：そこも必ずしも連携がとれているという企業ばかりではないようだ。あとはCSR一般論として、「CSRなんてどうせ社会貢献だろう」と思っているような企業だと、CSR担当部署の人たちが非常に肩身の狭い思いをしている、という話を聞いたこともある。そうなると本当に可哀想で、そういう意味では企業として全社を挙げて「経営倫理やCSRとは何なのか」「障害者雇用とは何なのか」ということをきちんと理解を広げていくということは非常に大事だと思う。それが足りていない企業がおそらく多いという気がする。

Q：雇用率（の適用対象の下限）がどんどん下がっていくと、どんどん規模が小さい企業が対象になっていく。その方々に今言った合理的配慮もそうだが、CSRもそうなのだが、そういったものをどういうふうに広めていくかということが非常に課題なので、そういったところで広めていくやり方だとか考え方だとか、そういったもので何かサジェスチョン的なものをいただけないか。

A：非常に大きなテーマで、私の力を超えていると思うが、このテキストや経営倫理学の分野でも、中小企業での実践と大企業の実践は共通するところもあれば違うところもあるとされている。日本に関していえば、昔ながらのやり方で、「商業道徳」とか「商人道」とされてきたことがまだまだ生きている。それはそれで大事なもので、CSRは海外で生まれた概念なので、海外での取り組みをそのまま既存の日本の枠組みに嵌めようとしても、嵌まらない部分もあると思われる。それは両方違うものとして、それぞれよい要素を残していけばいいと思うので、そういう意味では中小企業の強みというものがあると思うし、雇用率制度の対象ではなくても、障害のある人を雇用している企業もあると思う。ただ一方で、私は特例子会社の調査をする前の予備調査で、インタビューをさせてもらったのだが、やはり中小企業の現実を見ると「CSRをやっているどころではない」「経営を成り立たせていくために、必死だから」と思っているところが多いのだが、中小企業だからCSRは考えなくても良いということではない。この点をどうするのか、ということを私もこれから追求していかなければいけないと思う。ただ、既存のCSRに当てはめなくても、それこそCSRと言わなくても、先述したようにCSRとして求められている内容をきちんと実践されている企業もある。それは私もこのような調査でいろいろな企業に話を聞いた時に、そうおっしゃる代表取締役社長さんもおられた。CSRという言葉が出てきたのは最近で、「うちは以前から、CSRとかダイバーシティとか言わなくても、人が一番大事だから、人を大切にする経営をやっている」と。私はそれが一番いい、と思っている。CSR、ダイバーシティと敢えて言わなくても、同じ人間なのだからというシンプルな理由で取り組んでいくのが一番いいと思う。しかし一方でグローバリゼーションの影響もあり、いろいろな社会の変化もあって、CSR、ダイバーシティという明確な概念や言葉を提示しなければ、企業が取り組まないという現実的な側面もあると思う。だから、あまり答えになっていなくて申し訳ないが、両刀遣いという

か、いろいろなアプローチを組み合わせながら取り組むことが必要だと思う。

Q：中小企業が、自分のところの倫理のようなものを作っていく、中から出てくる倫理のようなものもあるだろうし、そこの部分に逆にCSRのようなものをあてはめていくようなこともできるだろうし。それから社訓のようなものもある。そういったものが日本型の企業だと思うので、今まであるものとそういったものを両刀遣いと言うか、そういった形でやりましょう、というのが今の話か。

A：そうだ。やはりトップの方がどう考えるのかということが一番大事、というか、一番影響力が大きくて、ここを変えていく必要が非常にある。そのために何ができるか、ということを学際的にいろいろな方々と知恵を出し合ったりしながら、やっていく必要があることを痛感している。特に企業の場合、トップが変わってしまうと企業の体質まで変わってしまう。それからよく特例子会社の方々から聞くのは、「せっかく今まで一生懸命やっていたのに、社長が替わったり担当の責任者が替わったりすると、全部元に戻ってしまう、本当に悲しい」ということだ。それは企業としての特徴、というか、宿命でもあり、そこにどうやったら抗えるのかを私も常に考えている。ある特例子会社では、非常に上手に工夫されていて、でもそこまで来るのに大変だったと社長さんはおっしゃっていた。やはり「経営側にうまくものを言えるようにするにはどうすればいいか」というところがキーになってくる。

Q：先ほど質疑の中で、小さい企業と大きい企業ではやはりCSRというものについての捉え方や在り方が違うのではないか、ということに触れられた。大企業と違い中小企業であれば当然CSR部門等は存在し得ず、実際に「障害者雇用を進めよう」という運動を進めていく上でも同じような疑問があるので、参考になることがあれば教えていただきたい。

A：先行研究は少ない気がしている。研究の数という点から見ると、どうしても大企業の研究に行きがちだ。それは私自身もこれからの課題である。一般的に、先行研究の量や調査できるかどうかといった要素で研究対象を決めてしまうきらいもあるために、先行研究が少ないのではとも考える。ご紹介した今回のBusiness Ethicsのテキストの中に述べられていることとしては、経営倫理を実践する点で何が違うかというと、やはりまず組織の仕組みが違う、規模が違うので、大企業の場合はそれこそ担当部署を作ってシステマティックに進めていく。そこには内部監査とかいろいろある。そういう担当部署を作って。でも中小企業の場合は、そういうシステマティックなやり方ではなく、顔が見える範囲で進めていく。というようなことが書かれていた。
「規模も小さいしお金も少ないので、システマティックにやりにくい」と書いてあり、その程度の記述だ。だから例えば、本当に研究が進んでいれば、というか、研究としてある程度成り立っていれば、それこそそういうテキストの中に1つの章として設けてもおかしくない話だと思う。やはり障害者雇用を進めて行く上で、中小企業にどう取り組んでいただけるか、ということは大きな課題であると思う。

Q：そのときにCSRの文脈の有効性についてどう感じられるか。

A：一般社団法人日本規格協会のISO/SR国内委員会でISO26000を中小企業向けに理解していただくために作られた「やさしい社会的責任」というものがある。これらは無料でダウンロードできるのだが、田中宏司先生がご紹介くださったものだ。やはり中小企業でいかに実現してもらうかが大事なので、いろいろ

な中小企業での事例を紹介しながら、どうやってISO2600を理解していただくか、というために作られた資料だ。これを見ると最初に、「社会的責任を果たすメリット」が書いてある。「企業にとってメリットだからCSRに取り組む」というのでは、先ほど述べたCSRの本質からは遠く離れ、浅く終わってしまう。しかし一方で、CSRについての理解を普及させていくには、そういうアプローチもとらないと関心を持ってもらえないというジレンマがあるのも、実態であると思う。私も調査した時に、「中小企業でも一生懸命障害者雇用をしているところもあるが、その一方で『うちはCSRなんてやっていられないから障害者は雇用できない』というところもある」といった話を聞くと、両方が実態なのだろう。ただ、取り組んでいらっしゃる方もいるのであれば、中小企業さんでも積極的にCSRに取り組んでいただける可能性はあると思う。だから、どういう工夫をすればいいのかを研究する必要がある。「中小企業でどう障害者雇用に取り組むか」ということに関する障害者職業総合センターを含めた先行研究はあるのか。

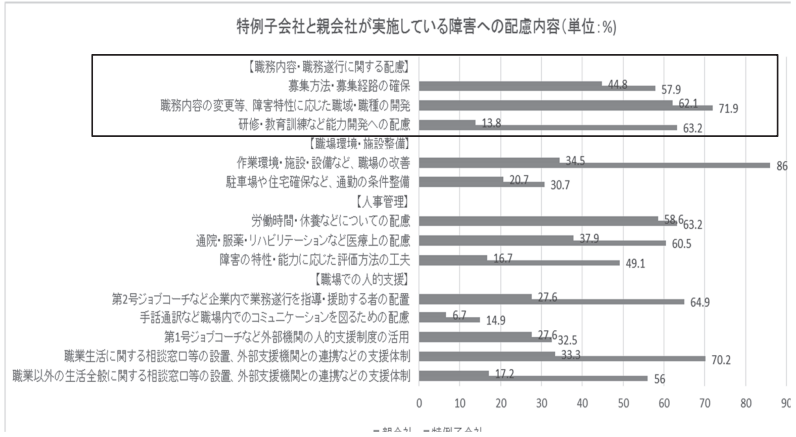
Q：中小企業を対象にした研究は、少なからずある。調査研究でどこまで規模を下げていくのか、ということは結構議論になるところだ。事例調査では、それなりに小さいところも積極的に扱っている。

A：例えば、調査でなるべく小さい規模の企業まで対象にするとか、そういったこともこれからもしかしたら必要になるかもしれない。もしそういう調査をしていただけたら実態は見えてくると思うので、そうしたら、どうしたらいいかをつかむきっかけになりそうだ。あとは、私自身も、9歳のときに病気で障害をもつようになったのだが、障害のある当事者としても、そういうところで働いている障害のある方々がどうされているのか非常に気になる。「本当に安心して働けているのだろうか」とか、それは雇用の質に関わる問題だが、そういった点からも、あらゆる企業規模を対象とした研究にしていただけたらいいと思うし、働いている障害のある方にも調査をすれば貴重な先行研究になると思う。あと、実際に2010年に障害者職業総合センターさんで出された調査研究報告書 No.94「企業経営に与える障害者雇用の効果等に関する研究」は有益だった。この調査研究報告書を基にして、この子会社と親会社への調査票を作成した。この調査研究報告書は「障害者雇用を行うことで、どういう良い効果が得られるのか」というところまで調べているので非常に説得力が強かった。授業でもそういうデータを示すと、学生も非常に納得する。「自分も卒業して企業に就職した後に、いろいろな形で障害のある人も働けるようなことをやりたい」ということを言ってくれたりするので、もしそういう調査をしていただけたらいいなぁ、と思っている。あとは雇用の質で、何を、雇用の質を評価する時の基準にされるのか、どういうことを今お考えになっているのか、差し支えのない範囲で結構なのでお話しいただけたら、と思っている。

Q：そこは「雇用の質は大事だろう」ということについては論をまたないのだが、ただその「雇用の質」というものをどういうふうに見ていけばいいのか、また、それをどう測定すればいいのか、ということについては、いろいろな立場の人がいろいろなことを考えている。例えば、キャリア形成が大事だと言う人、合理的配慮の中で時間管理が重要だと言う人、処遇が大事だと言う人、あるいは企業と家族とのつながりをきちんと見なければうまくいかないと言う人など、皆なそれぞれが経験や専門分野の立場から「これをやったら障害者の雇用はよくなる」ということについては、いろいろなことお聞かせ頂けると思う。今年は1年の研究なので、いろいろな立場の方から、「質とは何か」「皆さんは質をどんなふうに考えていますか」ということについて、いろいろお聞きして、集めてみようとしているところだ。

A：これはぜひお答えさせていただきたいと考えていたのだが、例えば、今おっしゃっていたことすべてが「雇用の質」だと思う。私自身、障害の当事者であるという点から見た時に、日々、総合政策学部事務室の方々は、私がここで働かせていただく上で毎回毎回合理的配慮をずっと自然な形でしてきてくださっている。そういう継続したサポートがなければ働けず困ってしまうわけで、そうした基盤がないと、キャリア形成とかそういう先の話まで行かない。だからそれぞれの先生方がおっしゃることは、当然そのとおりだと思う。ただ、「どれが一番大事か」「どれが優先順位なのか」等ということは、私には非常に違和感がある。働く側としては、皆さん全員がそうだと思うが、それこそ「雇用の質」というものは、国連障害者権利条約の第27条に規定されているように「あらゆる雇用の形態に係るすべての事項（募集、採用及び雇用の条件、雇用の継続、昇進並びに安全かつ健康的な作業条件を含む。）に関し、障害に基づく差別を禁止すること」と、職場での合理的配慮の提供によって確保され、高められるのであると考える。応募から、もし採用していただけるなら採用されて、そのあといかにそれを継続して実現できるか、ということが、私たち障害者にとっては一番重要なところで、それがあって初めて、昇進・昇格するチャンスがあるのか、そのための研修をきちんと受けられるのか、何か困った時に相談できる人が職場にいるのか、というようなことが初めて叶う。だからきちんとコンスタントに働ける、ということが絶対条件になるし、その上で質を高めていくのであれば、それは障害のない人が働いてステップアップしていくのと同じであり、ステップアップしていくための機会をきちんと得られるのかどうか、というところも必要であると思う。そして、なぜ図1を先ほどからずっと出しているかというと、特例子会社でも上から3番目、職務内容・職務遂行に関する配慮のうち「研修・教育訓練など能力開発への配慮」ということが、特例子会社でも全部ではなく63.2%で、親会社になるともう13.8%だ。これは働く上でどうなのか、と私自身非常に疑問に思う。もちろん「とにかく今の仕事をやることで精一杯」という方は「とにかく今の仕事で働ければいい」と思っているかもしれず、それはそれで素晴らしいことであると思う。その一方で「もう少し頑張りたい」「頑

図1 特例子会社と親会社が実施している 障害への配慮内容
出典：山田雅穂（平成24-25年度）科研費若手研究(B)「特例子会社制度の活用による障害者雇用拡大のための方策；合理的配慮に焦点を当てて」



張れる」「もっとステップアップしたい」という方にとっては、自分のやったこと、努力したことが報われない、きちんと評価されないということがいかに悲しいことか、よくわかる。そういうところを高めていくこと、「雇用の質」という点から見た時に高めていくということが不可欠だと思う。

だから、障害をもっている方ひとりひとりのプロセスやステージに応じた必要なサポート、配慮ができているかどうか、ということが、私は「雇用の質」になるのではないかと思う。それは障害のない人にとっても非常に有効である。女性や高齢者や、例えば時間の制約の中で働かざるを得ない方、それから遠方への異動や転勤等が難しい方もいらっしゃる。そうなった時にきちんとその人のニーズや要望に応じたサポートができるかどうか、それが社内でできないのであれば、職業リハビリテーション機関のような外部の支援機関と連携してできるかどうかが大事になってくると思う。それが先ほど言った「ダイバーシティが利益に結びつくのかどうか」と言った時に、そういう雇用の質をきちんと確保できてこそ企業の利益に結びつく。そこができないから、いつでも、長時間でも働ける人しか雇わないというのは間違っていると思う。そういう意味では、いただいた質問の「ウ」の点（「ウ　既に行われている障害者雇用の質を高める企業の取組、政策の取組、研究等で、障害者以外の一般の労働者の雇用の質の改善にも資すると考えられるテーマとして、どのようなものがあるでしょうか」）については、合理的配慮を雇用の全てのプロセスで実現するという権利条約の理念は、他の方々にも十分役に立つし、もしかしたら、女性の活躍等の分野で欠けていた点を補ってくれるかもしれないと私は思っている。LGBT の方に対するサポートもそうであるし。あとは特に、がん患者の就労支援をどうするかということに厚生労働省が力を入れてやっていらっしゃるが、あれも新聞等を読むと、「障害者権利条約をがん患者さんにも対象をひろげてほしい」とおっしゃっている方もいる。そうなると、障害者雇用が、他の方々にとっても解決策を提示する可能性があると私は思っている。障害の特性に応じたこうした研究を他の分野に生かすことは十分可能であるし、他の女性や LGBT 等のダイバーシティの方々の研究を障害者雇用に役立てることができる可能性も十分あると考えている。

そういう意味では、皆様が他分野の視野も入れていくとおっしゃっていることは、たいへんすばらしく有効であると思っている。

Q：障害者雇用枠というような言葉があるが、そういったものと「雇用の質」のかかわりをどう思われるか。

A：枠を設けるとか、そういうことではなくて、誰でも障害をもつ可能性があるわけで、今働いている人が、例えば働いている途中で障害者になった時に必要なサポートを得られるような体制を常に作っておく。必要な人がそこに来てきちんとサポートを受けられる、という状況を作っておくことが必要なのではないか。マイノリティの問題としてとらえるのではなく、全員の問題である。「あなたが今障害者ではないのは、たまたま障害者ではないだけであって、皆さんそうだが、これからそうなるかもしれない。

女性や外国人という話もそうだ。たまたまそうなっていないだけで、誰にでも女性になる可能性はあったかもしれないし、日本人ではなかった可能性もある。それを「マイノリティ」として特別なものとしてとらえるのではなく、人々の多様性の１つという、もう少し広い観点で人をとらえることはできないのかと思う。確かにアファーマティブ・アクション等を見ていくと、確かにその対象の方々はグループとして差別を受けてきたわけで、それをグループとして支援していくという方法は、これはこれで大事だと思うのだが、一方で、「マイノリティ」とかそういう特徴で分けてしまうと、かえって溶け込めなくなる、インクルーシブにならない、という問題もあると思う。だからそういう意味では、「障害と開発」の分野ではツイントラック・アプローチと言うが、障害などのニーズに応じた方策と、障害のある人たちをメイン・ス

トリームに入れていって障害のない人たちと一緒に自然な形で解決したり働いたりするにはどうしたらいいかという方法と、私は両方必要だと思っている。この見解は、研究者としての見解に加え、自分自身が障害のある当事者としてのこれまでの経験に基づくものである。ツイントラック・アプローチについてもう少し詳細にお話すると、これは『「障害主流化の取り組み」（メインストリーミング）と「障害に特化した取り組み」（エンパワーメント）を並行して実施するアプローチ」』である（久野・Seddon （2003）、独立行政法人国際協力機構（2015）など）。先程お話しした「ニーズに応じた」や、「障害特性に応じた」方法といっても、それは障害者を特別扱いするのではなく、国連障害者権利条約の理念にあるように、あくまでも基本的な人権や自由、人として当然認められる権利を、障害のない人と同じように行使するためのスタートポイントに一緒に立ってもらうための施策であって、障害者の権利を障害のない人達よりも優遇するものではない。だから、逆差別とかバックラッシュとかいうことを心配する必要はない。ただ、一方でそれだけではやはり、人の心理や行動という点から考えた時に、「彼らは私とは違うグループの人だ」という意識から差別が起こったりするわけで、そうした点から見ると、差別を含めたそのような意識をなくしていくには、障害の有無やダイバーシティに関係なく、皆で一緒に取り組んでいく、というプログラムも必要になってくると思う。私自身それは、障害のある当事者として非常にそう思う。差別も受けてきたし、いじめもされてきた。また障害者が組織に入った後、いろいろな問題に直面することも事実である。けれど、差別やいじめなどを受けて、悲しくつらい思いをする人を少しでもなくすためには、やはりニーズや違いに応じて必要としているものを実現することと、プラス、同じ人として共にいられる施策の両方が不可欠であると思う。あとは例えば、障害をもっていない人にも差別やいじめなどにより排除される可能性があるわけで、それをわかってもらって一緒に考えていく、一緒に問題を解決していくためのプログラムも必要だと思う。そういう意味では、よく障害者雇用枠は逆差別だとか要らないとかいう人もいるが、私はそうではないと考える。障害者雇用枠も、障害者雇用を進める１つの選択肢と考えればよいのである。例えば、私の学生にもいるが、ある IT 企業で、初めての障害者雇用枠で発達障害者として雇用された。それは障害者を優遇することではなく、企業も採用する時には、その学生の実力、努力や人柄などと一緒に、障害や必要なサポートなどについても理解した上で評価しているわけなので、そういう意味では彼は「障害者雇用枠」というものを自分の機会として利用してチャレンジして受かったのだから、それは彼の実力だ。そういう方法もひとつあってもいい。ただ、障害者雇用を促進する方法が、障害者雇用枠という方法１つだけで、それが全てになってしまうと、例えば「逆差別だ」などと批判する意見が出てくるのだと思う。障害者雇用枠を含めて、いろいろな選択肢が用意されていて、その中でそれを選ぶかどうかはその人次第、というふうにすればいいのではないか、と私は思う。ただ一方で、障害者枠で企業に採用されたのではなくて、通常の就活をして企業に入ったのだけれど、あとから「自分の障害を言いたくない」ということもあって、わかった時に対応してもらいにくい、という問題も多分あると思う。そこはおそらく、企業が障害者雇用をどう考えるかにかかっていると思う。そうなると、先ほどの話にまた戻ってしまうのだが、担当者やトップが、「障害をもつとは、どういうことなのか」、「わが社で障害をもつ人も働けるようにすることには、どういう社会的な意味があるのか」、「自社にとって障害のある方を雇用することにはどのような意味があるのか」、というところを突き詰めて考えておかないと、誰もが障害を持っても胸を張って働ける職場にならないのではないかと思う。だから私もそこをきちんと理解してもらえるような研究をしていければと思っている。

司会：たいへん丁寧なお教えをいただきありがとうございました。先生からいただいたお話をもとにして、障害者雇用の質的改善がそもそもどういうテーマの問題なのか、ということを、今年、考えてまいりたい。

そして今後は質的改善につながるようないろいろな研究分野に広げていけないかということを考えてまいりたい。

【ヒアリング時の参考文献】

松本恒雄監修、田中 宏著（2005）『CSR 入門講座第 1 巻 CSR の基礎知識』財団法人日本規格協会
水谷雅一（1995）『経営倫理学の実践と課題―経営価値四原理システムの導入と展開』白桃書房
水谷雅一（1998）『経営倫理学のすすめ』丸善株式会社
水谷雅一（2003）「経営倫理とは何か」日本経営倫理学会監修、水谷雅一編著『経営倫理』同文館出版、pp. 1- 18
Crane, Andrew., and Matten, Dirk. 2016. Business Ethics.4th ed. Oxford: Oxford university Press.
財団法人日本規格協会編（2010）『ISO 26000：2010Guidance on social responsibility「社会的責任に関する手引」』財団法人日本規格協会
ISO/SR 国内委員会『やさしい社会的責任－ISO26000 と中小企業の事例－解説編』一般社団法人日本規格協会 http://iso26000.jsa.or.jp/_inc/top/iso26000_tool/2.kaisetsur.pdf
ISO/SR 国内委員会『やさしい社会的責任－ISO26000 と中小企業の事例－事例編』一般社団法人日本規格協会 http://iso26000.jsa.or.jp/_inc/top/iso26000_tool/3.jireir.pdf

山田雅穂（2011a）「継続的 CSR としての障害者雇用を実現する理念と方策―ステークホルダーとしての従業員を焦点に―」『日本経営倫理学会誌』第 18 号、pp. 235-249
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jabes/18/0/18_KJ00007176886/_article/-char/ja/
（J-STAGE 論文 PDF―オープンアクセス）
山田雅穂（2011b）「障害者雇用における ISO26000 の役割と活用の意義―ステークホルダーエンゲージメントと社会的責任の組織への統合から―」『大原社会問題研究所雑誌』第 637 号、pp. 47-64 http://ci.nii.ac.jp/naid/120005255389
山田雅穂（2014）「ダイバーシティにおける障害者雇用の位置付けと経営倫理―障害の特性を生かすために」『日本経営倫理学会誌』第 21 号、pp. 43-56
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jabes/21/0/21_KJ00009297169/_article/-char/ja/
山田雅穂（2015）「特例子会社制度の活用による障害者雇用拡大のための方策について―特例子会社と親会社への全国調査から―」『日本経営倫理学会誌』第 22 号、pp. 165-182
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jabes/22/0/22_KJ00009870418/_article/-char/ja/
（J-STAGE 論文 PDF―オープンアクセス）
山田雅穂他 4 名（2016）「CSR とコーポレート・ガバナンスの関連性の検証と今後の方向性―ISO26000 とコーポレートガバナンス・コードの比較から」『日本経営倫理学会誌』第 23 号、pp.39-54
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jabes/23/0/23_KJ00010251651/_article/-char/ja/
（J-STAGE 論文 PDF―オープンアクセス）
山田雅穂（2013）「第 2 節 働きたい障害者を支援し、ともに働く会社」田中宏司・水尾順一編著『人にやさしい会社―安全・安心、絆の経営―』白桃書房、pp.179-188
山田雅穂（2016a）「⑤経営倫理とダイバーシティ（上）障害者雇用の雇用と経営倫理」日本経営倫理士協会『初級・経営倫理士講座』テキスト第 5 回

山田雅穂（2016b）「⑥経営倫理とダイバーシティ（下）女性活躍、LGBT の雇用と経営倫理」日本経営倫理士協会『初級・経営倫理士講座』テキスト第 5 回
山田雅穂（2016c）「企業の CSR と障害者雇用」日本発達障害連盟編『発達障害白書 2018 年版』明石書店、p.138

【ツイントラック・アプローチについて】

久野研二・David Seddon（2003）「開発における障害（者）分野の Twin-Track Approach の実現に向けて：『開発の障害分析』と『Community-Based Rehabilitation：CBR』の現状と課題、そして効果的な実践についての考察」JICA 国際協力総合研修所
独立行政法人国際協力機構（2015）『課題別指針「障害と開発」』独立行政法人国際協力機構

(6) 障害者雇用における質的向上に向けた取組の現状（2017/9/20）

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用開発推進部
中央障害者雇用情報センター
障害者雇用エキスパート　礒邉 豊司 氏
障害者雇用エキスパート　湯浅 善樹 氏

講義

司会：企業を対象に障害者の雇用管理等に関する相談・援助を行う機関の専門家のお二人にお越しいただいた。私どもは「障害者雇用の質的改善等に関する基礎的研究」という研究を今年１年間行うことにしている。障害者の雇用については、量的には順調に拡大しつつある中で、質的なものはどうなのかということに、少し目を向けて、施策や事業所の方々が取り組んでいけるような環境作りの参考になるような研究ができればいい、と取り組んでいる。ただ「雇用の質」と言った時にいろいろな立場、見方の方がいらっしゃるかと思う。障害者雇用の質をどういう観点からとらえ、どういうふうにそれを測っていけばいいのかといったことを、幅広く紹介できるような研究をやっていきたいと思っている。本日お越しいただいたお二方は、学識と企業実務の中間くらいに位置される専門家でいらっしゃるので、実際に企業の方を支援されているお立場から、幅広くお話をお聞かせください。

礒邉氏講義開始

早速だが、「障害者雇用における質的向上に向けた取組の現状」というところでお話をさせていただく。我々自身も民間企業の出なので、民間で経験したこと、今のアドバイザーの立場で見聞してきたところを踏まえて、少しお話しする。

障害者雇用における質的向上ということになると、大きく分けて二つの切り口があると思っている。一つは、当事者をキーに見た場合である。当事者の人たちの育成、ステップアップをどう図っていくかということで、少し難易度の高い仕事にチャレンジしていくことで当事者自身の成長と会社としての生産性アップに繋げていくという切り口が一つ。もう一つは、企業を切り口に見た場合で、雇用環境というか、ハードの部分は勿論のこと、主にソフト、労働条件面、この辺りについて会社としてどう取り組むか、という切り口である。この両面は連動してくる部分も非常に多いが、ある意味、独立して取り組んでいる企業も多いように思う。

Ⅰ.質的向上
- １．人材の育成（当事者のステップアップ）
- ２．雇用環境の整備（労働条件等の改善）

それではまず、人的な部分での質的向上の話である。「いかに就労能力を引き上げるか」という課題だが、そのやり方というか、方向性としては三つに分けられ

１．人材育成＝就労能力の引き上げ
①担当業務でのスキルアップ（プロ化）　ex.ビルクリーニング技能士等各種資格
②職務種類の拡大
③昇格による職務内容の高度化
具体的取組み
・研修
・業務分析
・指導員教育
⋮ etc
キャリアビジョンの作成
・但し、一から全てを企業に求めるのは無理
送り出す側（学校・支援機関）の意識（単に「就職させる」）も引き上げる必要あり

るかと思う。一つは、担当させている業務でのスキルアップを図る方法である。一番簡単なのは、１日 50 個作ることができるのを、70、80、できれば 100 個に生産性を引き上げるという動きであり、それを更に深掘りしてプロフェッショナル化していくということかと思う。その例としてビルクリーニング技能士を挙げたが、昨今障害者の人たちが一般清掃をやっているという企業は非常に多い。特に知的障害者を中心に清掃をやっている企業が多いが、それを一般清掃からもう少しスキルアップさせていく取り組みである。ビルクリーニング技能士というのは国家資格であり資格試験に合格しなければならない。私たちもいろいろな場面で「こういう取り組みをしていらっしゃる企業もありますよ」と披瀝しているので、割とそういうチャレンジをしている企業は増えているように思う。そういう企業での状況を見ていると、実技試験は簡単に通るのだが、ペーパーテストがなかなか通らないという話もあるが、それでも「２～３回受験すると、何とか通りますよ」という話は耳にしている。あるいは、先般お目にかかったのだが、荷物の配送関係の仕事をしている軽度聴覚障害の人が、フォークリフトの運転資格を取得された。そうすると仕事の幅も広がり、当人も会社も生産性のアップにつながっていったという話だ。それから、単純なパソコン入力だったものを Word、Excel もこなしきれるようにパソコンの検定を目指すという取り組み等も、担当業務でのスキルアップということかと思っている。

二つ目としては、職務種類の拡大だ。担当業務をいろいろ経験させる、やれる仕事の種類を増やすという動きだ。清掃をやっていた人がパソコンの入力業務に異動する。あるいは更にはメール便の仕事に異動する。このパターンはいくつも考えうるが、企業の中には異なる何種類かの業務を３か月に１回とか、半年に１回という形で、ローテーション化しているところもある。その中で適性をもう一度見極めて、最も得意な職種でプロ化につなげていくという手法を取り入れるところも出てきている。

それからもう一つの形としては、職位の昇格によって、単なる１プレーヤーという位置づけから、もう少しマネジメントに近いところまで仕事の幅を広げていくという方法だ。単なる１プレーヤーであった人が、新入社員や実習生の指導を担当する。さらにはその中から「チームリーダー」という形で５人なり６人なりのチームをまとめて、そのチームにおける労務管理や仕事の進捗管理まで進めていく、というスキルのアップだ。なかには、①担当業務のスキルアップ、②職務種類の拡大、③昇格による職務内容の高度化という 3 種のパターンをひとつの流れとしてステップアップさせていく事例も見受けられる。

具体的な取り組みとしては、しっかりと本人と話し合いを持ち、きちんと動機付けをしてキャリアビジョンを作成するということが重要だろうと思う。ここにおける動機付けがうまくできず、企業や上司が「そうしたい」という思いだけで進めてもあまり結果は期待できない。その実践にあたっては、会社としての仕組みというか、システマティックに進めて行く制度が必要になってくる。そこには、当事者に向かっての研修であったり、仕事の分析・分解に基づく付与の仕方であったり、更には直接関与するであろう指導員への教育も重要になってくると思う。この指導員の教育というところで悩んでいる企業も多いように思う。

次に、質的向上についてのもう一つの切り口である、雇用環境、労働条件の改善の話である。まず１番目として雇用形態の見直しについてであるが、その一環である有期雇用から無期化については、労働契約法の改正によるところの５年超過の期間が待ったなしの状態にきているので、これに関する相談が結構増えてきている。

同じような動きとして正社員化についてである。確かに正社員化そのものは良いことのように思うが、特例子会社は別として、本体で雇用している場合の正社員化はかなりハードルが高いという印象を持っている。後からも出てくるが健常者で同じ雇用形態の人との公平性の問題について、社内的な合意を得るのがなかなか難しい。企業によっては、組合との協議という問題も出てくるので、結構ハードルの高い話だと思ってい

る。

それから２番目の給与制度だが、これまでは、障害者への給与ということにおいては、しっかりとした昇給制度を持っている会社は意外に少ないと感じている。持っていたとしても、本体で雇用して場合には、先ほども言ったように、健常者との公平性の観点から、結局障害のある人が一番下のランクに張り付いてしまっているという現実があると思う。２年前に、『差別禁止・合理的配慮義務化』が施行されたことによって、企業側が逆にこの辺りのことにナーバスになっていて、「一番下に張り付いているのはまずいのではないか」「差別の問題に引っかかってくるのではないか」と危惧しているところも結構あり、それに伴って「何とかしたいのだけれど」という相談も結構多い。それに加えて、近年最賃が毎年 20 円以上上がってきているので、換算すると毎年３％くらいのアップになる。春闘のベースアップが２～３％をバーにして交渉されていることを思えば、毎年黙って３％のアップになるというのは、企業にとっては辛いものがあると思う。先ほども、正職員化のところでも触れたが、それと合わせて言うならば、正職員化すると、それは退職金につながってくる話になる。企業にとって退職金というのは、将来の負債を負うのとイコールなので、この辺りのことをどう線引きしていくのか、ということはかなり難しいテーマではあると思う。

２．雇用環境（労働条件）の改善
①雇用形態の見直し
②給与制度の見直し
③昇格制度の新設
④評価制度の新設・見直し
⑤その他
具体的取組み
・有期雇用→無期雇用、嘱託→正社員
・昇給制度の新設
・役付への登用
etc
裏付けとしての評価制度 ⇒ 人材育成
cf.「差別禁止・合理的配慮」への対応策、障害者雇用市場の逼迫への対応策という要因もある

３番目の昇格制度であるが、これをきちんと制度として取り組めているところは、特例子会社の中でもごく一部という状況だと思う。ましてや本体企業ではなかなか難しいのが現実だと思う。そういった①②③を踏まえて、結局その裏付けとして評価制度をきちんと持つ必要がある、また差別禁止・合理的配慮で「なぜ私は昇格しないのか」と言われた時の説明材料としてもそういったものが必要である、という思いが強いのだと思う。今まであまりなかったのだが、「障害者用の評価制度を作りたいのだけれど」という相談が結構増えている。確かに、評価制度をどう作り上げていくのかということは、大きな課題であり、これがうまく機能していけば、それはとりもなおさず人材育成、生産性の向上につながっていく重要なテーマだと思う。

では、質的向上へ向けての企業の取り組み状況についてお話ししたい。企業の経済活動としては、昨今非常にグローバル化、IT化が進展してきた為、必然的に業務の効率化も追求せざるをえなくなってきている。それに伴い従業員に求める就労能力も高度化する傾向にあるように思う。企業サイドから言えば、この枠組みは障害者だからといって例外ではない。即戦力というのではないが、企業はとすれば戦力化に向けた障害者教育にもっと力を注いでいきたい。そのベースとして雇用環境の整備も進めていきたい、と考えていると思われる。当事者の人たちも求められるレベルが高くなってきた、担当業務のベンチマークが少し上がってきている、という印象を持っているのではないかと思う。方向性としては、企業も当事者の人たちもある意味、合致していると思うのだが、現実の問題としてはなかなかハードルが高いのが現実である。

１．背景
○ ・障害者にも本当の戦力として、より高い就労能力を求めるようになってきた
職業人としての自立に向けステップアップの支援をしてやりたい
▲ ・法定雇用率を達成できれば十分

では雇用環境の改善について、企業別の取り組み状況はどうかというと、①の大企業で特例子会社がないところでは、超大手のほんの一部が取り組んでいる。それから、②の大企業で特例子会社があるところは、少しは問題意識を持っているので①の企業よりは多いが、取り組みがスタートしているのはまだ一部だ。③の特例子会社は、取り組みに濃淡はあるが、比較的意識の高い企業が多い。大企業の中には、あえて特例子会社を作らず、「社内特例子会社制度」のような形で運営しているところもあるので、この場合は特例子会社の中に含めてしまってもよいであろう。一方④の中小企業は、例外的な企業を除いては、意識の外だと思う。昨今の障害者雇用市場においては、能力が高い人たちは大手企業が先に採ってしまうので、中小企業で採用される人は安定的戦力化に当たっては相対的にハードルが高い人が多いという傾向が強い。こういう状況なので、まだまだ一部の先進企業の取り組み、という域を出ていないように思う。

２．企業規模による傾向
① 大企業（特例子会社なし） 超大手の一部が取り組む
② 大企業（特例子会社あり） ①よりは多いがまだ一部
③ 特例子会社 取組に濃淡はあるが比較的意識の高い企業が多い
④ 中小企業 例外的なごく一部の企業を除いては意識の外

そうは言いつつも、特例子会社等の取り組みを見ていれば、ゆっくりではあるが着実に進みかけているというふうには見える。

この後、先進企業の取り組みにおける考え方や具体的な話については、湯浅氏にお願いする。

湯浅氏講義開始

一般の事務室とは別の部屋で障害者に単純な作業をさせている職場がある。知的障害者だから簡単な仕事しかできないという先入観から、できる仕事はこれくらいだろうという思い込みで軽作業だけをさせているようであるが、本来伸び代のある人材の成長の芽を摘んでしまうという面があるのではないかと思う。一方で障害のある無しに関わらず能力のある人間を活用して会社に貢献してもらう動きもある。背景には深刻な人手不足の現状がありかつダイバーシティやインクルージョンの思想の浸透があり、私が民間企業にいた頃には、そういう話が経営課題として頻繁に語られていた。このように障害者雇用の現実とあるべき姿には大きな落差がある、ということをまず、ご理解いただいておいた方がいいと思う。

さらに、大企業にありがちであるが、特例子会社を作ると「特例子会社ができたから、障害者雇用は全てお任せ」となり経営者の課題意識から外れてしまうことがある。しかし、実際は会社のトップが常に障害者雇用に目を向けないとうまくいかない。そこで、どうやって目を向けさせるかという話になるが、大企業の場合、今、ESG 投資というものが注目をあびている。Environment、Social、

１．障害者雇用の取組みの変化
（１）企業概念の変化
社会的貢献 → ダイバーシティ＆インクルージョン
（企業責任としてのメセナ） （多様な価値観を企業力に活かす）
（２）「障害者雇用の変化
量的充足 → 量的充足 兼 質的向上
周辺・軽作業 → より本業に近い業務へ（戦力化）
別室作業中心 → 同一事務所内での作業
（３）「社会環境の変化
人件費削減 → 人手不足による求人難

Governance、の頭文字でこれらの課題に真摯に取りくんでいる企業に投資するというもので、欧米では浸透していて既に何兆もの投資が行われている。

SRI 投資――Socially Responsible Investment があったが、こちらだとメセナ的な考え方で、本業とは別に、社会的貢献に力を入れているところを評価するというおまけの話だったが、ESG 投資になってくると違う。ESG の取組そのものが本業であり、企業継続ために必要な取組みと認識されており、「ESG に取り組んでいる会社は中長期的に成長している」ということは機関投資家の常識になりつつある。そして、この S の部分の Social の部分の一部、ダイバーシティ部分の中に障害者雇用があり、企業のトップも、障害者雇用を考えざるを得ない環境となっている。なぜならば、障害者雇用に取り組まないと投資家から自社の株を買ってもらえず、株価が下がることにつながるからである。加えて、社会的責任の面から顧客から見向きもされなくなるかもしれないという恐れがある。そういう意味から「障害者雇用をやらなければいけない」と、心ある企業トップは考え始めている。日本最大の機関投資家である年金機構も ESG 投資の指数に基づいて投資するという形に既になっている。社長が一番、株価を気にするので、そういう話をトップに持っていくと障害者雇用に真剣になるのではないかと思う。

私が、特例子会社にいた時に力をいれたのは、ES と CS だ。ご承知の通り ES とは Employee Satisfaction 従業員満足度調査、CS は Customer Satisfaction 顧客満足度調査だ。私は障害者も含めた特例子会の従業員全員に ES 調査を実施した。「あなたはこの会社で働いていて、満足していませんか／満足していますか」などの 20 項目くらいある質問を、障害のあるなしに関わらず全員に実施した。もちろん、障害者の上司の指導員にも実施する。例えば「あなたは上司との関係がうまくいっていると思うか」と障害者に聞く。それから指導員には「あなたは部下との関係がうまくいっているか」と聞く。すると明確に差がある。部下の方からは「上司とうまくいっていない」という答えが出てくる。それに対して上司は「うまくいっている」と答える。そして「その差はいったい何なのだ」と議論をして改善していくという形で ES を使う。最初、これをやるときに、「障害者に質問をしても、うまく答えが出てこないのではないか」という意見もあったが、やってみると意外にも、障害のある人の答えの方が安定的な傾向が出てくる事が分かった。逆に健常者である指導者層の方がブレが激しくその時その時で変わっていく、という形が見えてきた。この ES の満足度を毎年毎年ヒストリカルにデータをとって改善していくと、今度は CS、お客様満足度の方も上がっていく。私どもは喫茶店や名刺作成をやっていたので、そのお客様に対してひとりひとりにアンケートを取り、「うちのサービスに満足していますか、どうですか」と定期的に聞いた。そのデータもヒストリカルにとって見たりすると、悪化傾向が見えたりする。そうすると、そこについて「なぜ悪化したのだろうか」とみんなで深掘りしていくので仕事の質の向上となる。こういう風に活用する。当然のように、ES が上がってくると CS も上がってくる。CS が上がってくると当然売り上げも上がってくるので、売り上げが上がると本人のボーナスとして戻って、また ES が上がる。ES と CS はそういうふうにお客様を間に挟んだ形でぐるぐる回る好循環だと教育する。それが経営の質を上げるひとつのテクニックだ。３年くらい前から思い切ってはじめたが、データを見ると傾向が非常によくわかる。雇用環境、給与制度、昇格制度に満足しているかどうかも入っていて、従業員が満足しているか、それがお客様の満足につながっているかが分かる。これらデータは最終的に会社としての経営の質の向上につなげていこうと考えている。

ES と CS は上場企業、大きな企業では当たり前の取組だ。ただ、特例子会社の場合は、障害者という特殊な事情があると思い込み、「無理だ」と考える方も未だたくさんいらっしゃる。しかし、やってみてわかるのだが、障害者もよく見ているし、よくわかっている。理解して説明して書かせれば傾向が出てくる。

また、社会人として一人前に扱うということで、本人の自立を促すのもひとつの方法かなと思っている。

次に資格の話をする。その特例子会社では図のような仕組みになっており、障害がある人もない人も全く同じひとつの職位制度に乗っている。そもそも最初からこうだったかというと、そんなことはない。最初は、障害者は全て一般社員で、当初「トレーナー」の職位は無く、健常者の指導員の職位として「サブリーダー」以上の職位があった。つまり障害者は職位が固定で、健常者はこのサブリーダーからスタートして、働き次第で上の職位に上がっていくという形だ。

それでは、一般社員である障害者のモチベーションが上がらない。ある意味、将来のキャリアビジョンが描けない。自分は一生、同じ仕事を続けるのかと閉塞感を感じ、５年もするとマンネリ化してきて仕事に対する興味が薄れていく。会社に愛着もわかず、どちらかというと「毎日来るだけ」という傾向が出てきた。これでは職員が伸びていかないし、評価制度だけでは本人が将来のビジョンが描けない。面談をしても前向きな意見が出てこないという悩みが溜まってきた。そんな時にどうしたらいいだろうかと皆で考えた結果が、この「トレーナー」という制度だ。一般社員とサブリーダーの間。一般社員からワンランク上に職位を与えた。職位を与えるということは、障害のある者の取りまとめ役というわけではないが、ちょっと上で指導的立場に立つという形になっている。だから人に何か教えるのも仕事となる。新入社員が来たら、その人の教育係をする。それから、支援校から実習が入ると、実習生の教育を行う。こういう人との関わりの仕事もトレーナーの業務とした。それから健常者のサブリーダーの補助、サブリーダーが「こうやってね」と指示し、例えば、実習記録を付けたり、実習生の評価をし、支援校の先生が来るとその先生と実習の終わりの「振り返り」という勉強会、これは、この子はどういう課題があり、どういうところを克服し、これを学校に持って帰って検討してくださいというような勉強会なのだが、これにも出席して評価をしていく。そういうこともするので、このトレーナーの役割はなかなか多岐にわたっている。下の面倒をみなければならず、サブリーダーの補助もしなければならない。このように、仕事の視座をひとつ上げて、広く仕事を俯瞰させるという形にした。そうするとやはりモチベーションが上がって頑張る人間が出てきて、「自分はリーダーになりたい」もしくは「もっと上になりたい」、中には「部長になりたい」と言い出す者もでてきた。そういう形で自分のキャリアビジョンを描けるようになってきてモチベーションが上がる。もうひとつ、このトレーナーという制度だが「誰でも狙える職位にしよう」という狙いで作った。例えば選抜方法が「これとこれとこれができて、試験を通らないと、トレーナーになれない」ということではなかなか狙いにくい。自分もトレーナーになれるかというと、「トレーナーになれるのは特殊で、できる子だけだから」という話になってしまうと職位がうまく生きないので選抜はなるべく簡素にした。S・A・B・C・D の５段階評価なのだが、S が一番上で、S 評価というのは、自分の範囲の仕事が一応全部こなせる状態を言う。それが２回続けて、１期は半年なので、つまり１年間 S が付いている人はトレーナーになる要件、十分条件ではないがその資格がある、という形で OK とした。あとは、サブリーダーからの推薦や下にいる職員たちの人気とか、その子が孤立していないかとか、そういうところを見て、最終的に上げていく。だから、発達障害で言葉もコミュニケーションもそんなにうまくないのだが、それでもしっかりと目を見てコミュニケーションの努力をして仕事をやっている人もトレーナーに選抜した。そうして「誰でもトレーナーになれるのだ」となった瞬間に、今 170 名ほど一般の職員がいるのだが、その３分の２くらいが「自分はトレーナーになりたい」ということを目標にし始めた。それにより組織全体の活性化ができるようになった。そういう個人と組織の活性化という二重の意味でトレーナー制度はうまくいった。

ただ、この後がなかなか問題で、皆がトレーナーになると、どうなってしまうのかという先の見通しの話

もあるし、日常的に職位を運用していくのは生き物と同じなので徐々に変えていかなければならない。今はこの段階に来ている。障害のある人全てが人をマネジメントする、人を扱ってうまく上に立つことができるかというとそうではない。やはり、上に立つのは苦手だが、こつこつとプロの仕事が得意な人もいる。そこで、キャリアルートを分けなければいけないということが今の課題だ。そこは次の社長の仕事だが、そのあたりの職位制度は、今と違った形になるのではないか。

ともかく、トレーナーの職位を作ることによって、モチベーションアップとなり将来のキャリアビジョンの目標がある程度明確となり雇用の質の改善ができてきて来た。そしてキャリアに付随して給与を上げることができたので、これが社長として一番うれしい点であった。

次に評価について言わせていただくと、評価は方法が大事なのではなく、評価能力を持った評価者の育成が最大のポイントである。評価者が同じ尺度で評価をしないと公平な評価はできない。例えば、前の会社はいくつも拠点があるので拠点毎に評価がバラバラで、これを統一するために大変苦労した。年に一度、主任と呼ばれる拠点の責任者を集めて、黒板に全部評価を書き出して、評価がばらつきのある状態を見せて、これで本当に公平な評価をしたといえるのか？という形で、侃々諤々と２時間くらい議論したりする。そんなことでもやらないと、なかなか摺り合わない。そこで、評価者研修というものも２～３年前からやり始めたが、すぐには目に見える効果は無い。同じ尺度をもって、会社の考え方を評価に生かせる人材を何人も育てるというのは一朝一夕には難しい。評価というのは、人を品定めする事でない。その人をいかに育てるかという場だと言うことを日頃から常々言っていたが、「人を育てるとはどういうことかを理解しつつ、公平に評価を下せる人材をいかに育てるか」というところで本当に悩んだ。先ほど「指導者の育成が課題だ」と磯邉氏もおっしゃったが、ここが「雇用の質」に絡む最大の課題ではないかと思う。障害者の教育も大事なのだが、それ以上に、評価者の評価能力の育成・向上がポイントではないかと考えている。

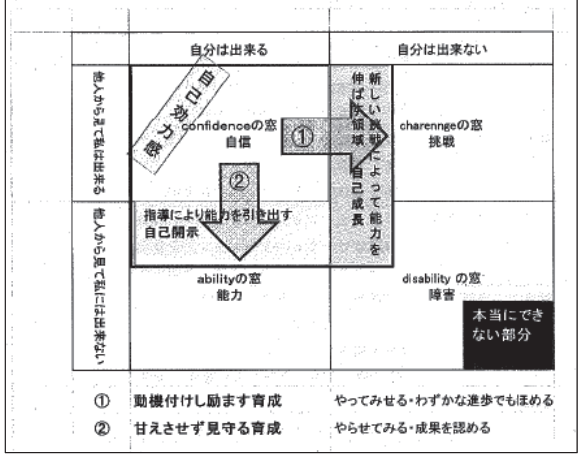
2. 先進企業の障害者人材育成の取組み

項目	具体的事例
社会人としての基本を学ばせる	親会社の新入社員向けの研修資料を障害者用に転用 社内外の講師を招き、社内でマナーや接客研修を行う 報告、連絡、相談の徹底（訓練）
環境の整備を行う	単純化、標準化、細分化、見える化、チーム単位の仕事構成 昇進・昇給ルールの設定、給与テーブルの見直し 頻繁で短時間の打合せ・会議を多用。
他者との関係構築を大切にする	コミュニケーション研修を定期的に実施 行動評定でコミュニケーション力を重視する コミュニケーション力を昇進・昇給条件にする
職場での連帯感を醸成する	仲間意識（共同体意識）を大事にする 朝礼・夕礼の実施 業務実績報告の共有 QC 活動の実施（事例大会の運営、報奨）
動機付けを行う	指導のナチュラルサポート化 必ず戦力へという指導者の意志 当事者意識を持たせることで自己肯定感を醸成する
達成力（レジリエンス）を付ける	任せるを実施（失敗を経験と割り切る指導） 目標設定を慎重に行い、達成感を得られる指導を行う 自らの意志で判断、行動できるような指導（見守り）

最後にひとつだけ申し上げたい事がある。障害者の教育について図示してみた。これは私が何年間かやった中で「こうだったな」と経験したところを図にしたものだ。障害者の育成に関わったことの無い人が、障害者をとりまとめるリーダーとしていきなり障害者の上に立って指導をするとなるとなかなか難しいものがある。例えば、障害者の親のようになってしまう事がある。普通、親は子どもを守ろうとする本能がある。子どもが何かをしようとした時、その子どもができない姿を見て本能的に手を差し伸べる。要するに「それは違うよ。こうやった方が良いよ」と手を出してしまう。これは、家庭では良いのだが、会社でそれをやら

れてしまうと、障害者が育たない。頼り癖が付いてしまう。「何かサインを出せばリーダーがやってくれるから、自分は手を出さなくてもいい」という感覚になってしまうので、職員をひとりひとり育てるのであれば、見守って頑張ってやらせて「自分で達成した」ということを繰り返すことによって育てていかねばならない。こんなことを絶えず言っていたが、そう言うと「湯浅さん、そんなことを言ってもこの子たちは厳しく言わないと駄目なの。私が手を出さないと進まない」という形で、なかなか私の考えと現場との擦り合わせがうまくいかなかった、という経験がある。「いや、見守るんだよ」「見守ると言っても、私たちがやらないとうまくいかないんですよ」という形のせめぎ合いの中でこの図を思いついた。「自分は出来る」こと、「自分は出来ない」ことが横軸にあるとする。縦軸は「他人から見て自分が出来る」と「他人からみて自分に出来ない」のカテゴリーである。「自分はできると思っていて、他人から見てもできる」という業務は、これは仕事として任せればいい。ところが、「自分はできるのだが、他の人が『この子にはちょっと無理だろう』と思う」ような業務は、自分が手を出さなくても誰かがやってくれるだろうという気持ちがあると、手を出さない。そういう業務については、しっかり見守って、本人にやらせなければいけない。ここが②の矢印のところだ。逆に①の矢印の方は、「自分はできない」と思っている業務をやらせる。そうした場合については、「これはできるんだよ」と説得した上で「だから、こうやって、こうやって、こうやるからこういうことができるのだよ」とやって見せて、やらせてみて、と手を出しつつ本人を後ろから押していく、という形で教育しなければいけない。このように、教える方法は二種類あるのだということがなんとなく分かってきた。そして、本当にできない部分は一番右下の端の部分で、「自分はできないし、他人から見てもできない」部分である。この障害があるからできないという部分がどうしても出てくる。ここの部分を早めに見つけ無理させない。しかし、ここ以外の部分は、先ほどのどちらかのやり方が適当だと思うので、本人の能力を信じて広げていくという教育をする。これが育成の方法だということを指導員に理解させるということが大変だった。イメージの図にすると、自信の部分と、新しく挑戦する部分と、元々能力を持っているけれど自分が発揮してこなかった部分と３種類に分かれる。それぞれの部分をどうやって広げていくかということが障害者の育成ではないかと考えている。これも、障害者雇用の質をあげていくところのひとつの考え方だろうと思っている。

4．障害者人材育成の考え方（障害部分を大きく見ない）



質疑

A(礒邉氏)：ここに好事例を一つ挙げておく。製造業の C 社が２年前に特例子会社を創った。最初、何の業務をするのかと聞いたら、本社管理部門の社屋と社員食堂の清掃、小さい部品の袋詰め、あとは輸出先によって全部異なるので何十種類にも及ぶ取扱説明書の在庫管理のようなことをやる、という話だった。すぐにとは言わないが、できるだけ本業に近いところで仕事を作ることを考えた方が良いというアドバイスをしていた。１年近く経ったところで、仕事のスキルがアップしてきた人を選抜して、4 人を製造ラインに入れて欲しいと申し出たところ、現場の管理者から猛反対されたそうだ。それでも「やらせてみてくれ」とお願いしてテスト的に送り込んだところ、４か月程したら、生産部長や担当役員から「使える」「十二分にいける」ということで OK が出たそうで、その後も１人、また一人と増員している。私も見てきたのだが、組み立てラインでは同一車種だけが流れてくるわけではなく、数種類の車種が流れてくる。当然車種が異なれば、取り付ける部品も異なり、ボルトのサイズも違う。そうなれば使う工具も異なるのだが、きちんと自分で入れ替えて一人で担当作業をこなしていた。そのとき、親会社の人事部門は、「非常に優秀でよくできる。このまま特例子会社の所属にしておくわけにはいかないだろう。同一労働・同一賃金だから親会社に転籍させ、退職金や諸手当も全部通常の本体職員と同じにする方向で検討したい。」と言っていた。究極のノーマライゼーションだ。

3. 先進企業の社内インクルージョンの取組

項目	具体的事例
一般社員との接触部分を増やす	・社内喫茶店で障害者を雇用する ・社内行事に障害者を参加させる
作業工程に組み込む	C 社の事例
特例子会社からチーム派遣をする	業務委託の形で、特例子会社から４～５名＋リーダーで派遣して、一定量の業務を長期でこなす
特例子会社から親会社に逆出向させる	・子会社で役職に就いた障害者社員の中から本人希望も聞いた上で逆出向の形で本社に異動させる

Q：どのような障害者の例か。

A(礒邉氏):ちょっと話をしたり、表情をしばらく覗っていたりすると、知的障害の人だとわかる程度の人だ。この企業では特例子会社だけでなく親会社でも 100 名前後の身体障害者を雇用しており、親会社の上層部に質的向上に向けて理解があったし、人事部も研修等に力が入っていた。頼まれて講師に行ってきたのだが、社内研修で、「部下に障害者を抱えている人たちを全部対象にして研修会をやってくれ」という依頼だった。「全員が同時に抜けられないから、何回かに分けてやる」ということで、あちらの工場、こちらの工場で計６回開くことになったが。それは「合理的配慮の相談窓口は人事部の担当者と決めてはいるが、、本当の声を吸い上げるためには、直属の上司等もっと身近で理解ある人の方が機能するだろうというのが狙いであった。それと同時に、障害者の更なるスキルアップを図るべく、人事面談の中で要望事項等を吸い上げるとともに、個々人のキャリアアップ、キャリアビジョンをしっかり話し合っていこうという趣旨の研修会だった。人材育成もきちんと睨んで、会社全体としてそういう方向に向かっていこうという取り組みは素晴らしいことだなと思って見てきた。

Q：貴重なお話ありがとうございます。お話しいただいた内容に関して 、質問をさせていただきたい。最初に、特例子会社のある大企業と、ない大企業で評価基準的なものが違ってくるのだろうと感じたのだが、そのあたりについてはどのようにお考えか。

A(礒邉氏)：障害者への要求水準は、特例子会社のない大企業はこれまでと同じように、単に担当させる仕事の難易度がそのままベンチマークになる。特例子会社を持っている大企業は、特例子会社でのステップアップの取り組みを一応は知っているし、見てきているので、成長していくことを踏まえたもう少し高いベンチマークになる。そこで当然違いが出てくると思う。

A(湯浅氏)：特例子会社があった方が、いろいろ特例子会社独自の昇級とか資格制度等を作りやすいので、やはり判断が早い。「やろう」となったら半年とか１年とかで動けるのだが、本体だと会社が大きいので数年かかる。就業規則を変更するとか給与規定の変更とかなると、組合との労使交渉が入ってきて、その中で他の職種とのバランスをとった上で作らなければいけないという形になるから、これは大変な労力が必要になる話だ。なおかつ、役員会に上げて決裁をすることになるのだが、いろんな役員を説得するのが大変である。であれば、特例子会社で、障害者が活躍できる仕組みをまず作り、うまくいったのを見た本体が影響を受けていく方が、意識も高まるしスピード感も早まるのではないかと思う。

A(礒邉氏)：そこは多分、意識の問題だろう。ある有名企業の特例子会社を見学してきたのだが、そこで障害者が行っている仕事は本当に単純な手作業だけであり、ステップアップに向けた工夫が何もない。がっかりしたすると同時に可哀想になった。

Q：特に知的障害者の場合、加齢に伴う体力面等の問題が出てくるのではないかと思うが、そのあたりの対策のようなことはどう考えればよいか。

A(湯浅氏)：私のいた特例子会社では、平均は 35 歳だが、採用時点で若い層と年取った層とばらつきがあるので、最初に特例子会社を作った時に採用した 40 代から 50 代近くの方については、10 年経って加齢の問題や退職の問題が出てきていた。

Q：それは地域での話につながっていくところなのか。

A(礒浅氏)：その通りで最終的には地域に戻してあげるという話になる。会社で仕事をするためには、ある程度の体力、例えば自力で通勤できるとか毎日会社に来られるとか、最低限の条件を満たすことが必要である。それができなくなった時に支援や、それから最終的にはご家族にご理解いただき「地域に戻ろう」ということになる。あるケースでは、支援の方に B 型事業所を探してもらい、企業は退職するがそちらで就労は継続することとした。もちろんその前に、その人は外回りの仕事だったのを屋内作業に移して体力が弱っても出来る仕事に変えている。しかし、職場がもともと外回りの仕事の職場だったため、内側の仕事はほとんどないため、手空きの時間ができるので本人は結構辛かっただろうと思っている。

A(礒邉氏)：一部の企業で、自前でA型・B型事業所を作ると企業も出てきた。

Q：湯浅さんがおられた特例子会社では、最近の採用は特別支援学校の卒業生が多いのか。

A(湯浅氏)：最近は新規採用の６～７割が支援校の新卒になった。しかしそうなったのは３～４年ほど前だ。その前は、中途採用が中心だった。

Q：図の「４．障害者人材育成の考え方」について、特別支援学校からの生徒もあてはまるのか。

A(湯浅氏)：支援校の卒業生は、そこにぴったり当てはまる。本当はできるのに、やらない人もいる。しかし、本当にできない人もいるわけだが、そういう人間も、先ほどの図の①のようにやらせてみたらできたりする。例を挙げると、発達障害で、電話を取るのはまず無理だろうと周りも思っていたし、本人も思っていた人が居た。その人は、経理ができ仕事は非常に優秀なのだが、自分だけ電話を取らないということにだんだん負い目を感じるようになってきた。ある時、３年目くらいだったか、ある時の面談で「ちょっと、電話を取ることに挑戦したいと思います」と言い出したものだから、これはしめたと思い、係が電話のマニュアルを作ったり、できるだけ内線の電話を彼に取らせるようにしたりとかいう形にしたところ、半年くらいしたら立派に電話が取れるようになった。だから、本当にできないと思い込んでいるのは、実は経験がないからだという事もあるので、本人が意欲を持った時はチャンスであり挑戦の機会を与えることが重要である。これはいろいろなところで言うのだが、こちらが諦めると、その人間の能力が衰退するというか、隠れている能力が世の中に出てこないわけだから、社会的損失だ。だから極力「能力を引き出してやらなければいけない」という話をする。発達障害の特性として、電話は苦手で、面と向かって話すのもおどおどしていたり、会話中に全く違う話題を持ち出したりするから「コミュニケーションは無理」と受け取りやすいが、そういう人でも訓練をすれば、難しいと言われる電話でも、きちんと対応できるようになる。
そういう実例がいくつかある。

A(礒邉氏)：そういう意味では、もう少し送り出し機関の人たちにも意識を高めていただく必要がある。学校の先生、支援機関もいろいろなステージで仕事の奥行き・幅を広げていく彼等の姿をイメージしながら要求水準を高く持ってほしい。そのベースとして一番お願いしたいのは働くことへのきちんとした動機付けである。勿論入社後も働くことへの動機付けは行うのだが、100%企業に期待されたのでは企業もたまったものではない。

A(湯浅氏)：本人をその気にさせるというのが一番のポイントだが、それは健常者も変わらない。これは障害者だけの話ではない。一般的な人材論の話である。

Q：新卒の人と中途採用の人の雇用の質を考える際の重要なポイントで、同じところ、あるいは違うところは何かあるのか。そのために、企業として行うような施策には何か違う部分や、共通する部分があるのか。少しそのあたりについて、お感じになっているところをお聞かせいただきたい。

A(湯浅氏)：具体的に、新卒を定期的に採用するようになってから、やはり定期的な研修を整えた。新人研修・１年目研修を入ってすぐやって、それから半年経って２年目研修をやって、３年目研修をやって、という形で、要は、社会に出るのが初めてで「働く」ということの意味を十分理解していない人間がたくさんいる中で、会社を学校の延長上のように見られては困るので、『社会人』『働く』というのはこういうことだ」ということを、かなり丁寧に教えるような研修をやった。中途採用者が中心の時はそこまではやっていなかった。入った時には「この会社はこういう会社で」という形で話すが、あとは現場の OJT に任せて、職場に入っていった、というところがあったのだが、やはり新卒が増えてからはそれでは間に合わなくて、集合研修という形をとって丁寧に教えている。思いの外、「働く」という意識が弱い。中途採用者が働くことへの意識が強いかというとそういうわけではないのだが、新卒の方が「意識」が弱い。だから「お給料をもらうというのはこういうことなのだ」とか「上司との関係はこういうことなのだ」とか、そういう基本的な事も含めてマニュアルを作り直して、挨拶から名刺からマナーから全て教えるようになった。これを３年くらい前から作り始めている。

Q：今おっしゃっている中途の方の職歴は。

A(湯浅氏)：中途採用でも、職歴がある人ばかりではなかった。ただし、社会人で一回揉まれているので、人とのコミュニケーションの取り方や落ち着きの度合い等は新卒者とはちょっと違う。

A(礒邉氏)：その違いはあるのだろうが、研修というものについては一緒に受けさせた方がいいようには思う。

A(湯浅氏)：現在、新卒と中途は一緒に研修をしている。

Q：必要性がより高いという理解でよろしいか。

A(湯浅氏)：新卒と中途では研修で強調するポイントが多少違うということで、研修の必要性は同じでだと思う。

A(礒邉氏)：特例子会社設立当初はみんな集まって研修をするというのはまれで、殆ど OJT オンリーだった。

A(湯浅氏)：研修をしていない時代は、組織が小さかったので OJT で十分だったということもある。

A(礒邉氏)：当初はきちんとシステマティックな形にはなっておらず、その時その時で「今日は私がこの話をするから」というような感じだった。そういう意味では、きちんと研修カリキュラムをつくり性教育までやる特例子会社もあるようで非常に良いことだ。

A(湯浅氏)：教育を本業とするある会社の特例子会社の研修制度がすごかった。研修体制や教育体制、マニュアル等、しっかりしたものをつくっていらして参考になった。

Q：そういったところは、社長が代わっても比較的継続的にやれるところが多いのか。

A(礒邉氏)：あそこまでシステマティックに制度として成り立っていれば、たぶん継続していかれると思う。

Q：研修制度の必要性は、特に新卒を中心に非常に高いということだが、中小の会社さんに支援をされている中で、どういうふうに助言をされたり、あるいはアイディアを出されたりしているのか。

A(礒邉氏)：あまり手を付けられていない。中小企業はいきなり現場配置で、その現場の上司・先輩から OJT で教えてもらうという形だ。過去に中途で障害を負われた車椅子の人がひとりいるだけで、新規で障害者採用をした経験がないという従業員 210 名程度の企業が、ハローワークからの指導もあり精神の人を２人採用するというケースがあった。当然のことながら、周囲の人たちから「どう接したらいいかわからない」「何をしてもらえばいいのか」「どこに気をつけなければいけないのか」という声が出てきて、送り出し機関である障害者就業・生活支援センターの所長が「私の方で研修させてください」と申し出て研修会を開催された。そこでは一般的な障害特性に加え、本人がどういうところが得意でどういうところが不得手なのかも含めて話をされたが、仕事の出来具合を見ながら、「じゃ、ここまでお願いできるね」「ここまで行けるかもしれないね」と徐々に仕事の幅も広がっていって、ご本人たちも大きな不安を抱くこともなく、スムーズに定着できたという話を聞いた。こういったきめ細かい社内研修も早期戦力化、ステップアップの一法として有効ではあるだろう。

Q：障害者職業生活相談員の役割として、何かいろいろ、やっている方から悩みのようなものを聞いたことはあるか。

A(礒邉氏)：もう一段高いレベルの勉強がしたいという声が結構ある。

A(湯浅氏)：「どういう社内研修をしたらいいのか」というものもあった。多分、社内啓発だろう。

A(礒邉氏)：相談員に求めるものは、企業によって結構差がある。かなりしっかりとした位置づけのところと、「誰か資格を持っている奴がいればいい」という意識のところと、結構幅広い。

Q：先ほどの話で言うと、来年から、例の、契約社員の無期化を５年以上の方をやらなければいけないという話だが、それの影響は、相談の中には出てきているものはあるか。

A(湯浅氏)：「正社員化をしようと思っているが注意点は何か」というご相談が多い。本人が「５年以上も雇っていただいたのだから、来年無期雇用で」という申し出をすれば、ずっと雇い続けなければいけないというのが法律の趣旨だが、結果的にずっと雇うのであれば、本人も申出にかかわらず、「この機会に正社員にしてしまった方が良いかな」という考え方が基本にある。しかし、正社員となると、退職金などコストもかかるので、「正社員」とは違う「限定正社員」というような、新しい制度で正社員化できないかというご相談もある。

Q：総合職と一般職のようなイメージか。

A(湯浅氏)：そういう感じだ。ちょっと差をつけて。ただ、雇用はずっとという形で、少しだが退職金もつける、とか、そういう感じだ。やはり今、採用環境が厳しく人材難でもあるので、定着にプラスになるのではないかと思って、雇用率との両面から考えていらっしゃるところがある。コストも少しアップするものの、結局は（人材を）戦力化できるので業績にプラスになると考えて方が多いようだ。

A(礒邉氏)：逆のパターンもある。要するに、採用時点で更新期限をはっきり明記してしまうという話がである。今、障害者雇用の市場が逼迫している中で、「それでいいのか」と言うのだが。「また何年後かに、採用しなければならなくなりますよ」と言うのだが、目先だけのそういう相談も若干は出てきているのも事実だ。

A(湯浅氏)：合理的配慮の相談の話で特徴的なのはやはり、初期の頃は概念的なことを「教えてくれ」と訊いてきた部分が大きかったが、最近は「当事者本人からの申し出によって対応しなければいけないけれど、どうしたらいいのだろうか」という具体的な話が多くなってきている。それから中途障害者（勤続中に障害となった方）の方についての相談が多くなっている。そういう方の中には合理的配慮に関して権利意識をお持ちの方もおり、「難しい内容のお申し出をされたがどうしたらよいだろうか」という話もある。

Q：どのあたりが問題になるか。

A(礒邉氏)：昇給や昇格の場面で「上がらないのは障害者差別だ」という訴えのケースだが、それは企業側から評価や課題なりをきちんと本人にフィードバックされていないということが問題である。

A(湯浅氏)：本人と会社の思いにすれ違いがある。会社は「十分に配慮している」と思っているのだが、いきなり当事者から思いがけないお申出があると、会社は「どうして」と困惑してしまう。相談にくるのはどうしようもなくこじれているというような感じが多い。

Q：障害者の方のキャリアビジョンの作成の方法は、どんなイメージで考えていけばいいのか、

A(湯浅氏)：障害者の社会的自立がある程度進み、将来的な障害者のキャリアビジョンの作成の方法を考えるならば自己申告制度があるのではないか。前の会社では将来形で検討していた。要するに「自分はここに行きたい」「こういう仕事をしたい」ということを本人に申告させて、組織として可能であれば希望を叶える制度である。社内外の異動というルールを作って、障害者にもそのルールを適用するのであるが、本人の意向を叶えられるような幅がある人事制度を作り上げることが理想である。18 歳で入って 45 年間仕事をするのだから、やはり変わっていかないと、キャリアチェンジしていかないと長い人生、やっていけない。将来的にはそういった形の環境を整えることになるだろうという話である。もちろんそのためには、障害者本人が自分を知り、仕事の選択が出来るという、自立した社会人である事が前提ではあるが。

A(礒邉氏)：評価制度としても、今、ほとんどの特例子会社は概ねそうなのだが、定性評価ばかりだ。「勤務実態はどうか」「協調性はあったか」というような定性評価だけでなく、定量的というか、自己目標をきちんと話し合って設定し、それに向かってどう取り組んだか、その結果はどうだったかという評価も大切である。

A(礒邉氏)：今現在、既にそういうことに取り組んでいるとするならば、それをもう一歩進めて、長期的視点に立った目標というのか、ビジョンを組み合わせられればより良いのではないか。いきなり「５年後にはリーダーになりましょう」という目標を設定しても、なかなか遠い話になってしまうので、「ではそれに向けて、今の仕事の中で、来年度までにどこまで自分のスキルを高める？」「具体的目標をどこにおく？」という話し合い、振り返りを繰り返すなかで、定量的な評価と定性的な評価を組み合わせていくことが重要

なのだろう。

A(湯浅氏)：それをやるために去年あたり相当苦労した。実はまだうまくいってはいないが、「各業務のリーダーはこういう仕事をやる」「トレーナーはこういう仕事をやる」「部長はこういう権限でこういう仕事をやる」というように職制ごとにそれぞれの要素を分解してみようという話をしている。それがあると、キャリアビジョンの話につながる。で、「自分はこれをしなければいけない」「ここが足りないから、この勉強をして、将来的にこちらのキャリアビジョンに進みましょう」という振り返りにつながり、「今なにをしなければいけないのか」という具体的な目標となり、育成ゴールが明確となる。

A(礒邉氏)：プロ化の話でも、例えば、いきなり「資格取得を目指しなさい」と言っても難しい話です。まず指導員が範を示すべくビルクリーニング技能士の資格を取得する。有資格者がいると床清掃でも、ポリッシャーをかけて、大型扇風機で一気に乾かしてという、業者に月１回お願いしている清掃の内製化まで進められるということになる。そういう姿を見て「私もやってみたい」と思わせる、方向付けが必要なのかもしれない。

A(湯浅氏)：そうだ。目に見える目標、「ああいうふうになりたい」というのが一番良い目標だ。「あの人のようになりたい」「あの先輩のようになりたい」という目に見える目標は非常に強い。そういうものがあると、その人の思いが強まりモチベーションアップする。目の前に見本があるというのはすばらしい。

A(礒邉氏)：そういう意味では、指導員による指導も非常に大切になってくる。指導員教育を「どうしたらいいか」という声は、特例子会社の人たちが集まったところで結構出てくる。

A(湯浅氏)：「どこかにいい人がいないか」という相談になり、冗談で「駄目だよ、うちのを引き抜いちゃ」という話が良くある。

A(礒邉氏)：ただ、精神障害の方々に対してのこのあたりの話の持っていき方は、ちょっと気をつけなければいけない。あまり先走って煽るような形になってしまうと、元も子もないということになりかねない。

A(湯浅氏)：大企業の人事というのは総合職人事なので、そういう経験がない。ひとりひとりに向かって、その人とマッチングするような仕事を振り付けて、なおキャリアビジョンを作り上げていくということは、本体人事はやったことがない。人事の前提としては、本人が仕事に適合するのが当たり前であり、人事の仕事は転属先を決めるまで、あとは本人の努力次第というような形の人事マネジメントをずっとやってきた。特例子会社の障害者雇用になるとこれが全く逆転していて、ひとりひとりと向かい合って特性を見つけてジョブマッチングをして、なおかつキャリアアップの方策を探らなければいけない。このような人事マネジメントができる人材が育てば人事にとってもプラスである。障害者雇用というのは、先進的な人事育成モデル、これからのダイバーシティ的な人事管理のトレーニングをやっているのではないかと考えている。今、ダイバーシティに対応する人材がいないのは当たり前で、そういう人材を育てるという視点で特例子会社を活用していただきたいと考えている。

A(礒邉氏)：でも特例子会社はまだ、そうやって指導員の教育をどうしようかという問題意識を持っている分

だけいい、と私は思う。中小企業で OJT にあたっている人たちに、こういった教育をどう施してやれるか、ということは、本当はもっと重要な問題だと思う。

Q：ちょっと訊きにくいことを質問したい。「そういう固定的な人の見方では駄目だ」とお叱りを受けそうだが、同じ仕事でもずっと続けていければ十分幸せかな、というふうに本人が思っているのか、あるいは家族などの周囲がそう思い込んでいるのか、そのような方たちの目標設定とか育成のあり方は、どう考えたらいいのか。

A(礒邉氏)：私は訓練の仕方次第で、必ず今よりは意識が上がると思う。目標設定をする場合、職位が上がれば今までより高い目標設定をさせなければいけないわけで、その人の今に身の丈に合った目標設定をするということではないかと思う。「今 50 しかできていないけれど、60 できるようになろう」、ちょっと爪先立てばどうにか手が届く目標でいい。必要なのは、その人その人に合った目標設定なのかな、と思う。

A(湯浅氏)：まさにそれだ。やはり同じ仕事をやるのでも、人間の本質として、褒められる方が良い。「よくできたね」と言われたり、自分でも「やったな」という感じがあったりする方がいい。だったら、目標というものは人それぞれで、工程が５工程あったとしたら、「今は２工程しかできないけれど、もう１工程やろう」という形でもいい。できた時には本人も満足するし、周りからもお褒めの言葉をもらう。やはり働いていて、生き生き働いているという状況を作るのが大事。その人によって伸び代が１センチなのか１メートルなのか、そんな問題ではないと思う。だから目標設定が難しい。その人に合った目標を作らなければいけない。

Q：そうすると、伸び代がどれだけかはともかくとして、目標設定があればということか。

A(湯浅氏)：そうだ。「あなた、これできるじゃない」と言えるようなきっかけだ。しかし人間はまた元に戻ってしまうこともある。そこで「もう１回やろう」と２回３回やると、間違いが少なくなる。

もうひとつは、仕事で考えると、仕事はひとりでやるものではなく、複数の人間が集まってひとつのものをやる。その人間がその組織の中の一員として貢献しているのであれば、全体として仕事が完成する。そこに当てはめてやると、本人には「全体の中でここができるから、あなたはすごい」という言い方の中で返す。そうするとやりがいがある。できた仕事、全員でやった仕事「自分はこの部分をやったんだ」ということで、生きがいになる。だからチーム制だということを私は絶えず言っていた。「仕事は個人でやるものではない」と。それは特例子会社だからできるのかもしれないが、障害者の中で重度の方は人の上に立ってマネージメントをするまで行くのは、なかなか難しいだろう。ならば、チームの一員として立派にその役割を果たす。まずは自分の能力が少しずつでも伸びていくのを実感する。その中で会社に貢献すればいいのではないか。

Q：チームの中の一員でということが鍵になるような目標設定の仕方は。

A(湯浅氏)：それはまた、個人の目標設定とは別に「見える化」とか、チームでの仕事の進捗状況とかミスの少なさとか、そういう形の中で、チーム全体の目標を共有する、という両面のやり方である。

A(礒邉氏)：特にそれで目標とリンクしているかは別として、社長賞というような形で目標の難易度はどうであれ、「彼はよく頑張った」ということで顕彰があるという方法もありかなと思う。こういった取り組みを通して本人の意識も高揚し、親の意識も変化していくのではないか。

Q：礒邉氏、湯浅氏がおられた特例子会社の資料で、「居場所づくり」という言葉が出てくる。イメージを教えていただきたい。

A(湯浅氏)：簡単に言えば、「自分が良ければいい」という自己中心的な考え方から、「自分のチームを良くするために、自分はどういう行動をしたら良いだろうか」と考えることが「居場所づくり」だと思っていた。要するに、個人の枠をチーム、自分の働く仲間のところまで広げていって、そのために自分が何ができるか、ということを考え始めれば、何らかの貢献ができるだろう。例えば、仕事を全部やるのは難しいけれど、うちの仕事でお客様のお送りする「折り鶴作成」という仕事があるのだが、鶴を折るのが得意であれば、他の人はほかの仕事をやってもらい自分は鶴を一生懸命折る、そしてチーム全体で仕事が全部できればいい、というふうに会社に貢献できる気持ちになれば、そこの場所の中であなたは十分居場所ができる。他の人の役にも立っているし、必要とされているのだから、あなたの居場所だよ、という話になる。そうなると、会社を辞めないし定着できるし、自分がここで何をすれば役に立つかということが自分でもわかるので、非常に満足して仕事ができる。そういう感覚だと思う。

Q：中小企業はどうか。

A(湯浅氏)：先ほど言ったように、同じ同僚として受け入れるサポート、啓発というよりナチュラルサポートのような感じのことを思うのだが、障害者のこともわかっているし、障害者も周りのことがわかっている、という状況の下で一緒に仕事ができる、障害者も自分の得意な仕事を持っている、そういう状況を作ることが大事だ。抽象的で申し訳ないがいろいろな事例があると思う。同僚として受け入れてもらえないと孤立してしまう。孤立するとろくなことがない。不満が出てくるし、最終的には「辞める」となる。要するに、ひとりひとりが同僚のことをわかっている組織が一番強いので、それができあがることが理想だ。中小企業は規模が小さいのでそういう環境を持ちやすい。中小企業の中には障害者を仲間として受け入れていて、しっかり戦力としており、なおかつお互いを良く理解しているすばらしい企業もあるようだ。「なぜそういうふうになるか」「その過程はまではどうだったのか」ということをよく知りたいが残念ながらまだその機会がない。

Q：居場所感があると、やはり継続は高まる。

A(湯浅氏)：従業員がお互いの事をよく分かっていて遠慮なく意見を言い合える、障害のある人もない人も働きやすい職場を「居場所」という言葉で表現した。

A(礒邉氏)：障害者職業生活相談員の認定講習の中で、いつも必ず言うのだが、彼等のやりがい感を醸成するために、「会社にどういう形で貢献できている？」、「たとえ間接的であれ、こういう形であなたの仕事は会社に貢献できているのだ」ということを必ず説明してやってほしい。自分はこの会社に必要とされており、自分もやりがいを感じている。こう思えたなら長続きする。それが居場所である。

司会：たいへん丁寧なお教えをいただきありがとうございました。両先生からいただいたお話をもとにして、障害者雇用の質的改善がどういうテーマの問題なのか、ということを、今年、考えてまいりたい。

２　企業からのヒアリング概要（グループ・インタビュー）

(1) 100人未満規模企業のグループ

平成29年11月20日（月）

出席者

Ａ社（アルミ加工業）

Ｂ社（システム開発業）

Ｃ社（金属メッキ業）

司会　お越しいただきありがとうございます。本日のグループインタビューの進行役を務めさせていただきます。本日は「障害者雇用の質的改善に向けた基礎的研究」の一環として、障害者雇用について日頃の取組や、お考えになっていることをお伺いいたします。よろしくお願いいたします。企業様の紹介ということも兼ねまして、最初に事業内容と障害者雇用の取組の状況を、簡単にお話をいただければと思います。ご注意いただきたいのは、今日御議論いただきました内容はここの皆様方で共有していただくということになります。つきましては、個人情報、企業情報で配慮が必要なものにつきましては、それに触れる場合は、ちょっとこれはここだけの話なんですけど、というふうに注意喚起をいただくか、あるいはＡとかＢとかいうような匿名でお話しください。

Ｃ社　当社は、金属の表面処理をやっています。処理はメッキ、塗装、防錆を中心にやっています。売上げの92、93％が車関係で、その他が電機電子もあれば建築もあります。工場は本社と遠方の他県の二箇所で、本社工場は今年で63年目を迎えます。他県にある工場は22年目になります。障害者は現在35名で、23名が本社、12名が他県の工場になります。障害者の雇用は55年を超えていまして、そんなに増えているわけではないですが、平均勤続年数は本社工場が14年を超えていまして、全体でも12年ぐらいと、定着はまあまあいい方だと思っています。知的障害の方が大半ですが、身体障害の方も１名おります。精神障害の方はいたんですが定着が難しくて最長５年で、今は在籍していません。教育については先輩の障害者が新人の障害者への指導をするということで、障害者が障害者を教えるわけで、教わる方も身構える必要はないし、普通なやり取りができてスムーズに仕事に入り込めるようになっています。本来メッキだとか塗装というのは意外と職人芸を必要とする仕事なんです。それを障害者でも良いものを作れるように設備を自動化して作業を単純化して、障害のある人でも作業ができるようなやり方をしています。以前は焼き入れをしたものをコーティングする場合、炉に入れて、出てきたものを職人が取って漬けてというふうにやっていたんですが、それを自動化しまして。障害者が並べるだけで自動的に出てくるようなやり方とか、障害者ができるような仕事内容に変えていくというやり方をしてきました。

Ａ社　従業員の方は全部で何名くらいいるんですか。

Ｃ社　今約60名です。半分以上が障害者です。それプラス派遣さんが４名ぐらいいます。

司会　ありがとうございました。

Ｂ社　システム開発会社です。ウェブ系のシステム開発をやっていますので付随業務としてホームページ制作業務もやっています。全社員数が11名です。障害者は、身体障害者が２人、内部障害者が１人、精神障害者が３人、発達障害者が３人の合計９名います。そのうち身体障害と内部障害の方は３名とも重度障害者です。13年ほど前から車イスの人達を雇いながら２人で長いことやっていたんですけれども、８年ぐらい前から精神障害の方を

雇い始めて、今一番長い精神障害の人で８年働いている人がいます。発達障害の方は３年ぐらい前から雇い始めています。精神障害者というと、就労移行に行っている方でも元システム会社という方もたくさんおられて、実習はウチの会社に来られるケースが増えてきている現状です。その中で精神障害の方はバリバリやっていた頃よりも落ち着いて、どう見るのかという自己コントロールを実習では中心にやってもらっています。

司会　分かりました。ありがとうございます。

Ａ社　私の会社ではアルミのケースを作っております。現在、創業45年になります。私が31歳の時に独立して始めました。聴覚障害の方が結構きました。お父さんかお母さんと離れると暴れるような人が面接にきたり、いろいろと戸惑いましたが、かなりいろんな人がきました。会社が急成長しましたので、募集するたびに、「来る人を拒まず」で受け入れましたので、大変苦労しました。本当に障害者の雇用が始まったのは1990年。1988年に精神衛生法が改正され、家族会が主になった小規模作業所で訓練して、精神障害者を世に送り出そうとしていました。ところが、「２年も一生懸命訓練しているのに、１人も採用されないので、Ａ社さんで採用してくれませんか」ということで始まったのが、精神障害者との関わりです。どう対応していいのか全く分かりませんので、４年間ほどは、精神科医や福祉や保健所の方からの指導で、教えられるままに作業をしてもらいました。最初に受け入れた当時のことをもう少し詳しくお話ししますと、最初はパートの募集広告を出したら、小規模作業所の責任者の方から電話が入り、仕事があるのならそれを請け負わせてほしいということで、その仕事をしてもらったのですが、何回やってもらってもだめでした。考えてみれば、そういう作業所や福祉の指導員は、福祉の勉強はしても、作業の経験は全くないわけですね。だから作業の仕方が分からない。それで勉強させてほしいということで会社にこられて、その時に精神障害者も一緒に連れてこられました。それからは保健所の方が毎日のようにこられて、「Ａ社さん、何とかして頂戴」ということで始まったのが、精神障害者の雇用の始まりです。現在は従業員は63名ですが、統合失調症の人が３名、高等支援学校から採用した知的障害の人が３名、その６名が当社で働いています。それと今、精神障害者の就労支援機関や支援者の方から注目されているのが、精神障害者の勤続が21年、18年、14年と３人とも大変長いということです。長期就労、定着と戦力化が実現しているということで、あちこちから関心を持たれています。本当に、びっくりすることばかり経験しましたが、結果的には、私共会社として、いい勉強をさせてもらったというのが実感です。

司会　ありがとうございます。各社でどんな作業をされているか、イメージが湧いてきたなと思っております。早速ですが、本題に移らせていただきます。障害者雇用の質を高めたり、変化させる重要な要素として、企業あるいは企業以外に障害者の方も含めて、そういったものを企業様の目から見て、どのようなものが雇用の質を良くしたり、高めたり広げたりしていくと感じておられるかというところを自由にお話をいただこうかと思っております。必要があればお互いに質問もなさっても結構です。

Ｃ社　質を高めるというのも、なかなか一朝一夕でできるものではないというのはご存知のとおりです。私どもの会社では知的障害が重度の人もいれば軽度の人もいるわけです。やっぱり軽度の人は早くなじめるし、すぐに戦力になるんですけど、重度の人はなかなか体で覚えてもらうのに１年、２年はかかっちゃうんですね。ですから重度の人たちにいかに早く戦力になってもらえるかというのが大切だと思っています。他県の工場を立ち上げる時に地元の障害者を本社工場へ実習に連れていきたかったんです。ところが残念ながらそれができないということで、じゃあ実習なしで工場を立ち上げて作業してもらうということにしました。なかなかそれも難しい話なんです。そこで本社工場である程度仕事ができる障害者を他県の工場に６人ほど送ったんです。もちろん他県の工

場へ行くという前提で本社工場で雇用しました。そうしたところ、本社工場から行った人はある程度仕事に慣れていますので、その障害者たちに現地で雇用した人の作業指導をしてもらいました。また地域の施設の人たちにも、早く馴染んでもらうためにサポートをお願いしました。要はできる人のところに付けていくという、麻中(まちゅう)の蓬(よもぎ)じゃないですけど、まっすぐに伸びる麻の中に生えたら蓬もまっすぐに伸びちゃうというのと同じようなことで、そういう人に付けながら訓練をしていく。新しく入った人は施設も含めて側面から応援してもらって、戦力になってもらえるよう教育をしていったと。やっぱり１年経つか経たないかのうちに、かなり重度の人もいましたけど、それなりに作業に順応できて幸運でした。ただ、余談になりますが、障害者は１人も辞めなかったんですけど、健常者は始め６人雇ったんですが全員辞めちゃって、一番長くもった人で５年でしたね。やっぱり障害者と一緒に仕事をしたことがないというのがなかなか難しい。そのために施設やいろんな方に来ていただいて、接し方だとかこういう行動があるとか勉強はしてもらったんですよ。でもなかなか一緒にやっていて、言ったこともなかなかやってくれないとか、やっぱりストレスがたまって辞めちゃうとか。それ以降、高卒で入った人はうちに二十何年いますので、こういう障害のある人が働いている会社だと分かって入ってくると何とかなるんです。今まで全然、障害のある人と縁のないところで働いていた人が入ると違和感があるというか、慣れてもらうのが非常に難しかったなという感じがしています。

A社　失礼なことをお聞きしますけれども、賃金は健常者と同じですか。

C社　知的障害の人の場合、最低賃金から始めています。減額申請はしていませんので、重度障害の人も最賃ですが、賞与では能力により差が付きます。それと作業評価で、いろいろ出来る人は当然給料が上がっていきます。後輩の人でも先輩を追い抜くということは早い人では２、３年のうちにはあることです。やはりスキルの高い人はそれなりの賃金で、賞与も高くなります。後輩なのになんで高いのって言われたことがありまして、これは仕事のスキルの問題もあるし、働いてもらっている内容が違うので、それで高いんですよと説明させてもらったこともあります。だから一律じゃないんですよ。でもあんまり極端な差は付けられないから、賞与で差を付けています。

A社　その評価表や評価基準は、どういうふうに作っておられますか。

C社　まず引っ掛けができるかどうか、外しができるか。これは実習の時に各ライン長が全部チェックします。１枚の紙に結構な数の項目が書いてありまして。挨拶ができるから始まって色んな項目が書いてありまして、点数表になっていて、何点以上というのがまず１つで、最終的に実習生が入社したときに面倒を見られるかどうか、コメントも書いてもらう。そういうのがあれば、後でトラブルがあっても、ちゃんと指導できると言うから入れたんだということでちゃんとやってもらうとか、そういうことにも使えます。やはり同じことばかりやっていると飽きちゃう人もいるわけです。単純作業でも、知的障害で軽度の人は飽きてきますので。そうすると違う仕事もやってもらい、スキルを上げてやる。それもやっぱり必要だなという感じがします。

司会　ありがとうございます。どういうふうに働いていくかは雇用の質の重要な観点です。

B社　中小企業の障害者雇用の場合、やはり働く人の戦力化というのが当然の話だと思うので、配慮はするけども特別扱いはしない。A社さんのところに見学に行ったときに一番参考になったのが、きちんとした評価をして、その人の能力に応じて給料を払うというのを徹底されているところですね。うちの会社も評価制度はあって、そ

れに応じてきちんと出しているんですけど、その根拠とかっていうのがまだしっかりないので、そこをA社さんのところは徹底されていたので、それをこれからまねしようと思うんですけれども。やっぱり能力評価をきちんとして、これができるからこの人はこれだけの給料を払っているんだというのをきちんとする必要があるのかなと思っています。特に障害者雇用の現場で、僕は特例子会社さんとお付き合いする機会が大変多いんですけど、そういう方たちに聞くと、やっぱり不公平感がすごく横行して、トラブルになるケースが多いっていう話はあります。この人は何でこんなこともできないのにこんなに給料をもらっているんだとか、こいつより能力あるのにどうだこうだとかっていう話だとか、この人はこんな配慮もしてもらって、あんな配慮もしてもらっているのにこの給料なのか、みたいなこととか、そういう話ってやっぱりよく聞くんですよね。だから僕は障害者雇用の質を上げる決定的な要素というのは、配慮はするけど特別扱いはしない、きちんと能力に応じた仕事をしてもらって、それに対応する賃金をお支払いする。これを実直にやっていけば障害者雇用の質って上がっていくんじゃないかと思っています。

司会　配慮はするけど特別扱いはせず、きちんと評価をして給料を払っていく。

B社　配慮のしすぎとか特別扱いというのはあまりよくないのかなと。

司会　配慮と特別扱いの区別っていうのは。

B社　例えば仕事の指示の仕方でも、発達障害の人はワーキングメモリーが少ないのでこういう指示をしましょうというのは配慮だと思うんです。ただやってもらう仕事に関しては、納期はここで、これぐらいの質のものを仕上げてってことに関しては、健常者と同じレベルできちんと求めて、もしそれができなくって期間が延びるようだったらそれだけの能力価値ということなので、賃金がそれだけ上がらないっていう形になるのかなと。

司会　すごく明快で分かりやすいですね。

A社　私達が始めた頃は、C社さんもおっしゃいましたけど、最低賃金を保証しパートタイマーとして受け入れるしかなかったのです。障害者だから安い賃金で特例許可の申請をして雇用するとかはしていません。今、NPO法人や社会福祉法人の平均工賃がひと月働いて２、３万。障害者の人がそんな賃金もらってどうして親から自立できるのか。僕はこれだけは、どうぞ皆さんの手で直してほしいなと思いますね。ただそうすると、どんな事業においても戦力化しなきゃいけない。その場合大切なことはやっぱり、仕事の成果を見える化する必要があると思います。企業では、平等ではなくて、すべての人に対し、機会が均等に与えられ、成果を上げた者が評価され、報われるシステムが必要だと思います。ただその成果を管理者が知っているだけじゃだめなんです。成果をみんなの前に見える化するんですよ。そうすると見える化された自分の成果を受け入れられるようになります。障害のない人が100できで、自分は30しかできない、そんなことないと思っても、毎日毎日それが見える化されると、それを受け入れるようになります。そうすると、その人はそこで定着して働けるようになりました。そして、いろんな仕事をしているうちに、障害があっても、この仕事は自分しかできないと思える仕事が見つかるようになります。誰もがその人なりの特性があります。それが分かるとその人は定着していきます。そして少ないなりに30の成果でもそれを31、32、33やろうと、それでできたときには、「わーできたできた」と上司と本人が喜んで、初めてやりがい、生きがい、働きがいが生じると思うんです。うちはB社さんも見学されましたが、「進捗ボード」１つで見える化しています。だけどそれを実現した時は、福祉関係者や精神科医、さらに行政からも、色々

と指摘を受けました。まず90年から４年間くらいは、関係者の指導のとおりやりましたけれども、半年か１年しか持たないんですね。どうしても当時はクローズだったんです。雇用した人が精神障害であるということは、他の従業員にも言っちゃいけないんです。他の従業員から、社長、あの人、薬飲んですぐトイレに行って５分10分帰って来ないんですよ、どこに行ってたのって聞いたらトイレって言うだけですと。その人が精神障害であることは、絶対に言ってはいけなかったのです。保健所からもそれを条件に雇用していました。だけど他の従業員は何かおかしいと思うのです。だから私はオープンにしてもらわないとこのまま継続して雇用することは難しいと考えました。しかし、当時は、それを受け入れてもらえる環境ではありませんでした。それでも当社は、1994年に著名な実業家が提唱する経営方法を導入しました。小集団部門別採算制度、会社内会社を作って、それぞれの作業の成果を見える化しています。世の中では働き方改革が叫ばれていますが、成果が見えないのに働き方改革なんかできっこないと思いますね。残業を減らしたらいいですけど、それなりの必要があるから残業してるんで、成果が減ったら結果的に給料も安くなり、会社も潰れないかと僕は思いますね。その前にしなきゃいかんのは作業の見える化、その１番は作業日報だと思います。うちでは全作業員が、事務所も、設計デザインしている人も30分ごとにどんな仕事を何個したかを記入しています。それは創業した時に製造原価を知るのに、どんな作業にどれぐらいの時間がかかるか、そしてどれぐらい個人差があるものか、それを自分で知って、どこの作業を標準化するのか。同じ作業をしても個人でやっぱり出来高が違うんです。手の早い人、遅い人。手の早い荒っぽい人は不良品がたくさん出る。それを知らないで原価計算なんてできない。31歳で独立して１番始めにしたのがその作業です。他にもいろいろあるんですけれど、１番大切なのは作業日報かなと思います。

司会　ありがとうございます。

Ｂ社　Ｃ社さんは、さっきＡ社さんが言われてる、どっかから怒られたとか、そういうことはなかったんですか。

Ｃ社　怒られるっていうのは、なくはないですよ。日常茶飯事とは言わないけど、ありますよ。障害者もストレスが溜まると思ってもみない行動をすることもあるので。

Ｂ社　企業って負荷をかけ過ぎるので、そんな負荷をかけるなって言われるケースって最近、精神障害の方で多いんですけど、昔の知的障害の方の現場っていうのは。

Ｃ社　うちの会社は小高いところにあるんです。それで下に川があって、民家がたくさんあるんです。そこで大きな声出すと筒抜けになるとかね。でまた仕事で何か言ってることが聞こえちゃうっていうことで、その辺でうるさいとかクレーム出ることはありましたね。まあかわいい方なんだけども。でも私は盆暮れに必ずご近所に挨拶回りをしていますよ。それでいろいろな話を聞きます。以前は苦情もかなり言われましたけど、最近はあんまり言われない。やっぱり普段からご近所とのお付き合いは絶対欠かしちゃいかん。

Ｂ社　例えば知的障害の人だったら、色々作業をやるわけじゃないですか。この人にこんなことまでさせてひどいとこだなとか、言われたことはないですか。

Ｃ社　忙しいときはなんで残業ばっかりやらせるんだって言われたことはありますよ。でもやっぱり会社だから、暇なときとか忙しいときとかあるわけですよ。そのときに急に仕事に合わせて人間が増えるわけがない。そうしたら中にいる人間でやるしかないじゃないですかね。その代わり、バスの時間が合わない時は駅まで送ってあげ

ます。そういうことは当然しますけどね。やはり聞かれて、本人は忙しいからってちゃんと言えないじゃないですか。だからその辺に対して御家庭からクレームくるとか、そういうことはありましたね。

Ｂ社　支援機関とかそっちの方はどうですか。

Ｃ社　支援機関よりも、自閉症の人でバスで通っていてバスの中でうるさいとかね。また、自分で座る席を決めているので、たまたま他の人が座っていて、お前どけって殴っちゃって、このバスは乗っちゃいけないってバス会社から言われたとか、鉄道でもそういうことはありました。そんなこと言うときりがないです。

Ａ社　今、Ｂ社さんから聞かれたことでは、うちは一人一人に午前、午後、どんな仕事を何個しなさいというノルマが毎日貼り出されます。この事に関して、「精神障害者にノルマを与えるとは、お前は何を考えてるんだ」ということで精神科の先生から怒られましてね。そのノルマは決して健常者と同じじゃないんです。当事者にできるか確認して、それが楽にできるのか、中間程度にできるのか、精一杯でできるのか、どの辺にするか。それも聞いて中間ぐらいにして下さいということで、そうする。だけどそれは本人が納得でやって、できたら、「わーできたやん、もっとできるじゃん」ということで、それが励ましになるんです。それで賃金の差があるわけです。うちは健常者も全員にノルマがあります。その時に、障害者はちゃんとそのノルマを全部自分の手帳に写します。障害者から学んだことが沢山あります。最初に障害者の方がその日の仕事を全部手帳に記録しました。健常者で自分の手帳にメモする人は１人もいなかったです。今は全員がメモしています。リーダーから聞いたり、貼ってあるからいつでも見たら分かるじゃなくて、やっぱり自分のメモに書くということは、チェックする上で非常に大切なことですね。そういうことを障害のある彼らから学びました。

司会　目標とか実績の把握みたいな話ですね。これは具体的にどんな作業をされているかということと密接に関係があると思うので。作業内容と、それについて目標を設定したりあるいは結果を記録したりする何か具体的な方法があれば、少し簡単にお聞かせいただけないでしょうか。

Ｃ社　当社は、障害者が簡単にできるように作業を引っ掛け作業、外し作業など作業方法を単純化して行っていますが、ただ当然のことながらタクトがありましてね、機械は大体１分タクトで回っているわけです。ちょっと長めの時間でも80秒ぐらいで回ってくるんですね。ですからその間に20～30個掛けなきゃいけない。例えば１分タクトで片面30個掛けなさい、それを40秒でできる人もいれば、１分かかる人もいる。要は時間内に終わればいいと。評価は違いますけれど、でもできればいい。じゃあ、早くできる人は残り時間を他の段取り、他の品物を移動するとか、時には新人の手助けをする。それをできるように指導してあげて、最初は１分でできればいい、それが50秒になり40秒になり、だんだん上がってくれば、うちではいろんな仕事ができるようになってくるということです。それと先ほどお話ししたように、褒めるのはいいことなんですよ。私は各ライン長には絶対に褒めるように言ってます。褒めて褒めて褒めちぎれ、けなしちゃいかん、褒めろって。私は君たちにはよほどじゃないと褒めないけど。でもなんでも褒めればいいではなく、悪ければそれなりに言わなきゃいけない。それは１回だけでいいと。でも普段の仕事はちょっとした簡単なことでも、いやあ頑張っているね、全然スピードが落ちないじゃないぐらいでもいい。何でもいい、褒めてあげればやる気っていうのは人間どんどん出るもので、知的の人のスキルもどんどん上がっていきますよ。褒められるのは嬉しいことだから。また家に帰って褒められたって言う。そうすれば家族だって、悪いことを言われたら嫌だけど、褒められたって言われれば、じゃあ頑張りなさいねって、なるじゃないですか。そういう指導をうちではしています。他県の工場には５分タクトの機械があ

るんですけど、５分を超えるとブーッとブザーが鳴ります。機械が呼んでるじゃないか、鳴らないように早くやらなければ、って。

司会　できたら褒めて、それからできたことを含めて給料なんかは。

C社　当然、同じ仕事やっていても他の仕事もできるようになれば給与にも反映します。あと精神障害の人は、最初から知的障害の人の中に入れちゃまずいんですよ。手のスピードとかは知的障害の人の方が速い人がいっぱいいるわけですよ。精神障害の人は作業スピードとかのレベルは知的障害の人より落ちるけど、任せておける。それが違うということなんですね。そのために、うちの場合は最初から一緒にはしない。知的障害の人にあおられると精神障害の人が辞めちゃいますので。知的障害の人からがんがん言われたら、それはいい感じはしない、辞めちゃうので。精神障害の人たちに１人で機械を操作できるような１人作業をしてもらう。そうすると最初１年２年一緒にいて食事なんか一緒に食べてると、コミュニケーションも取れてくる、知的障害の人は精神障害の人に一目も二目も置いてくるわけです。ある程度慣れてきたときに一緒になって仕事をやってもらうと速い遅いというのは関係なくなり、一緒の作業ができるようになる。だから最初は慣れてお互いにコミュニケーションが取れるまでは、別枠でやらせるようにしている。うちは精神の人はそういう配慮しています。だけど定着は・・・・。

B社　うちの場合は、システム開発はプログラムを組んでいるだけに見えるんですが、実はいろいろな工程があって、障害者であろうと健常者であろうと変わらない仕事のやり方をしています。どれが得意で、どれが苦手で、どれができないか３段階ぐらいに分けて、いろんな工程と作業のレベルみたいなのを見るようにはしているんです。例えばプログラム開発だったら、最初にお客さんと会ってコミュニケーションを取りながら要件定義をする。その要件定義したものを具体的に画面に落としたり、システム設計をするところ、プログラムを作るところ、テストをするところ、納品の管理をするところ、契約書を作るところ、いろいろな形で分かれてるんです。やっぱり精神障害の方とか発達障害の方って対人恐怖の場合がうちは多いんで、そういうときには要件定義とか、最終の詰めみたいなものはできない形になってしまうんですね。どの作業ができるのかというと、プログラミングだとか、例えばホームページ制作のデザインだったりとかするので、そういう得意分野をやってもらうことで作業を一気通貫するような形でカバーできるように作る感じでしているんです。障害者雇用の現場でいろいろ教えてもらっているのは、そういうプロセス分解とか、得意なところをやってもらうということを勉強したので。うちの場合は、例えば精神だからこういう職種に当てはめるっていうんじゃなくって、１人１人の個人がこれができるんだったらこれをやってもらおうとか、それが大きくなって別事業になったりすることもあるので。そういう工夫を日々していると。さっきC社さんの話を聞いて思ったんですけど、単純作業を仕組み化して成果に結び付く仕組みにするのは、僕もすごく考えていて。プログラミングっていう工程の中でも、うちの身体障害の方で設計がすごくできる人については、ある程度の知識があればプログラムが自動でできる仕組みが作れるので、そういう仕組み作りを積極的にやってもらったりだとか。そうすると不得意な人も作ったツールによって単純化した作業で最大限の成果を生み出すことができる。これは多分どこでもやっているんだなと、C社さんの話を聞いていて思いました。

司会　プログラムを作るプログラムの開発ができる人にはやってもらう。それをみんなに使ってもらい作業をしていく。それで仕事をできる人に割り振って、評価をすると。

B社　そうですね。うちは今、さっきのC社さんのような感じの評価システムです。ホームページを作る技術がこ

のレベルでできるかとか、そういう能力評価で、360度評価をやっているので。これから目指すところは、キチッと評価できるような小グループ採算性みたいな形ではやっていこうとは思っていますけど、ベースは同じ考えだと思います。

司会　ありがとうございます。

A社　仕事の内容ですけれど、ウチは危険作業があります。障害者に危険作業なんてやらせてはいけないと思いますけれども。プレスとか。ただ安全装置を金をかけて全部付けました。アルミの切断、ボール盤、シャーリング、パネルソー。それから組立、仕上げ、梱包、うちは要するに会社として必要な仕事をやってもらっています。うちは障害者でもできる仕事を探してその仕事をしてもらうことはありません。一番最初に精神科医から指示されたのは、障害者のできる仕事を工夫して、車座で皆が同じ仕事をすることです。90年にあちこちの作業所の見学に連れていかれました。皆、車座で単純作業をやっていました。うちも３～４年間はそうしました。そうしたら３か月、６か月、１年と持ちませんでした。今はもう障害者も健常者も会社として必要な仕事しかしてもらいません。仕事の内容は健常者と全く同じ内容です。危険作業もあります。ただ安全装置を付けて、会社のために必要な設備ですから金をかけてやりました。それも就労支援をしたおかげですね。金がかかりました。ずいぶん考えましたけれど。それは結果的には会社としてはプラスになって、障害者の人たちにはやる気になったということが一番大きいんじゃないでしょうかね。仕事の内容はもう基本的には会社としての必要な仕事。ハローワークやいろんなところから言われる、誰でもできる障害者のための仕事、合理的配慮じゃないですけれど、うちのプレス作業は企業事例としてビデオで紹介されてます。だから彼らはね、自分も健常者と同じ仕事をしていることを自覚しているからやれてるんだと思います。障害者は同じ仕事をするんじゃなく、うちは全部、小集団部門別採算制度で、障害者は散らばっています。ただ危険作業は精神障害者が３人、それをしたいということで機械相手に自分のペースでできる仕事です。ただし製造ラインですから、生産性はやっぱり健常者の３分の１、できる人で半分か60％ぐらいだと思います。そうすると、ラインの仕事ですので滞っちゃ困りますので、そのときには社員が手伝いに行きます。そのときには何にも文句言いません。ちょっと君、替わってちょうだい言うたら、はいと言うて退きます。その障害者は健常者のしている仕事をその時間はします。追い付いたらまた交替します。それが自然にできるようになって初めて会社がスムーズにいきます。これがぎくしゃくする限りは絶対に障害者も受け入れませんし、仕事になりません。それには成果の見える化ですね。だから自分で判断する１人の仕事で、指示としてノルマがあり、出来高は部門単位であり金額でいくらということが書いてあるだけです。出すことはできますが、個人個人の金額までは出してない。部門としての成果を金額で出しています。だけど個人は、どんな仕事をどれくらいという数でノルマを出しています。それでできたかどうかは作業日報で報告することになっています。すぐわかるので嘘を書くことはできません。それらのしばりで、１人の仕事は、自分で判断をしてやりますから、かなり負担だと思います。だけどこれはさせる方も我慢、する方も我慢。どこで折り合うかですが、折り合った時は長続きするということですね。監督者が後ろで見てどうのこうのいうのはないです。割り振りが毎日あり、夕方にはちゃんとできたかできなかったかを作業日報に書いて、上司に報告して、はい終わりですからね。どうしてもできなかったら、ああ分かった。ちゃんと私たちがやっとくから大丈夫ということで、彼らは帰ります。だけどその翌朝はちゃんと出てきて、その日の前始末というか段取りして、そういうことがないように彼らは努力します。それから、うちはルーチンでする仕事はないんですね。受注生産していますので、毎日仕事の内容が変わるんですね。初めてすることばっかりです。これも精神障害者とか知的障害者には不向きですね。一部繰り返しくる仕事もありますけれど、基本的には受注生産です。今、全部データで置いて、４万種類ぐらいの仕事をしていますから、仕事の内容はほぼ毎日違うということですね。それで多能工化をします。小集団部門

別採算制度ですから、自分の部門が６人だったら６人で、誰かが休んだら残りの５人でその仕事をします。それで君、自分が休んだ時は誰かに世話になり、誰かが休んだときは、いや私はそれできませんで済むのか、済まんだろ「いや社長、だけどできません」、それは判るけれども「やろうと思って一生懸命やろうよ」と、「手が遅くても不良を出さんように、ちゃんと頑張ってやろうや」ということですね。そうしてるうちにできるようになります。

司会　不向きだというお話がございましたけども、その中でもそれをやれるようにお互いに。

A社　そこは難しいですね。だけど１人でするって人はとにかく１人で、うるさく構わないようにみてフォローするのが難しいんですね。任せて任せず。

司会　フォローするのは、グループの中でフォローし合う。

A社　そうです。障害者だけのグループはありません。障害者が健常者の中に入って健常者と同じ仕事をしてますんで。それで任せて任せずで、配慮はできない場合もありますし、できる場合もあるし、上司によるし、当事者によるし。いろいろ問題がありますけれど、基本的にはそれがうまく回り出して、初めて長期就労ができる、定着ができる、戦力化ができるということだと思いますね。

司会　そこは主には監督者の仕事になるんでしょうか。

A社　大体障害者は自分が聞く人を決めます。特に精神障害の人は決めます。自分に教える、聞く、この人に聞く、それは決めます。健常者はいい加減で、はいわかりましたでやって怪我するんですけれど、障害者の人は最初に納得するまでなんべんでも聞きます。そして自分の気の合った人というか、上司、リーダー、サブリーダー、パートの人にも相談にいく。聞きにいく人は彼らが限定しますね。それで作業日報でできたかできなかったかを毎日報告にいって。知的障害で精神障害もある方は、できたかどうか、なぜできたか、なぜできなかったかを納得するまで話します。仕事が終わって15分、20分、聞く方もひと仕事ですね。これがもうずっと18年おる人です。だけど障害のある人は、障害もあるけど、必ずどっかに素晴らしい特性があります。それを見付けることだと思います。あんな細かい仕事をコンスタントにずっと半日、１日、私はとてもできません。それを知的障害の人は、繰り返しかなりのスピードで、やればやるほどスピードが上がってくる。もう周囲の者が感心する。そうするとあの人がいないと困るようになりますから、本人もそれが肌でわかりますから、長続きします。だけどその仕事ばっかりさせてはいけないです。俺はこれをするために来てるんじゃないと。やっぱり誰もが自尊心がありますから、いろいろしてもらうことですね。

司会　はい、ありがとうございます。ここで少し休憩にいたします。

（休憩）

司会　それでは、障害者と健常者の社員の方が一緒に働くことの在り方とか、障害者雇用が健常者の社員にとって何か得るようなものがあったり、そういう障害者の方とそうでない方が一緒に働くことのいろんな観点から何かお気づきのことをお話をいただければと思います。

C社　うちの場合は、同じ作業をするのはパートさんぐらいしかいないんですよ。ラインによって人数が違うんです。障害者が２名でライン長が１名とか、４名に１名とか、７、８名に１名とか機械の大きさとかによって違ってくるんです。障害者の人数は増えるけど、健常者の人数は変わらない。必ず１～２名しか付かない。健常者は何をやるのかというと、品物の出し入れとか、液の補給だとか基本的に健常者と障害者が同じ仕事をやることはないんですね。ただ昼間の交替でパートさんが２時間入ってきます、その時にはパートさんが障害者と同じ仕事をするわけです。ただ、障害者の方がスキルが高く、障害者２人でできるのがパートさんだと３人かかる場合もある。これは慣れてもらうまでしょうがないので、その間もし足らないような時はライン長が間に合わない部分だけ応援するとかします。先ほど言ったように障害者の中に後から健常者が入ってくるわけですからね。その中で同じ仕事をやるわけですから、まあ１日そんな長い時間じゃないからあまり問題にはならないですが、中には慣れていない人には作業指導を障害者がする場合がありますよね。でも意外と女性の場合、知的障害の人と話していても、そんな問題は起きませんね。知的障害の人が明るいから、あっけらかんとしてやってるから。それとは別に、障害者も個人差がありますが、43歳を過ぎると体力が下がってくる。加齢の問題ですね。話はそれますが、勤続20年、30年の障害者が多くいます。その彼らの中に新しく入ってきて、作業が早い場合がある。そうすると同じ学校を出てても、先輩遅いですねって言われちゃうわけですよ。でもその入ったばかりの人は掛けるだけしかできないわけで、前からいる人はそれ以外の仕事も全部できるわけです。特定の仕事でヨーイドンでやればそうかも分からないけれど、全体を見れば前からいる人の方が仕事はできると。でもその先輩は大したもので、朝来て段取りをやるんです。生産の指示書に基づいて順番の札を差していくの。例えばラックに順番の札をぶら下げて、もう一つの同じ札は品物にぶら下げるんですね。そうするとその箱が奥へ並べられて、その番号のきた物をその箱に入れると。ですから障害者がこの箱は何番のやつを入れればいいって分かりますんでね。その順番を全部その人がやるんですよ。僕は遅いから、こういうことでもやらないとだめだと言うんです。ベテランになっても謙虚で、だからみんなから好かれるんです。多少遅かろうが何だろうが。その知的障害の人はそういうことができるんだなと。

B社　うちの会社も、C社さんのところと同じように障害者がいっぱいいるところに入ってくるケースが多いので。うちの場合は、身体障害、精神障害、発達障害とか特性が全然違うので、例えば身体障害の人は雨が降っている時にカッパ着て通勤してくるので、それを精神障害の人が脱がせてあげたりとか、あと足を動かしてあげるだとか、そういう身体的な配慮は全部、精神障害とか発達障害とか健常者とか、できる人がやって。で精神障害とか発達障害の人への指示だとか仕事の調整だとかは、身体障害とか周りでできる人間がやっているという感じなので。関わりとか障害者だからっていう感じではなくて、配慮というか、気遣えるところはみんなで気遣っていこうという文化を作っているので、あまりそこら辺の区別はないです。先ほどの質問の２番目の、障害者雇用をしたからどうなったかっていうのって、この物言いが僕はあまり好きじゃなくって、これこそ障害者差別だと思うんですよ。例えば会社に女性が入ってきたら社風がどう変わりましたかとか、外国人が入ってきたらどう変わりましたかっていうのと一緒で。よく障害者が入ってきたからいたわる文化が生まれたとか、気遣う文化が生まれたとかっていう事例はたくさんあって、その事例を基に広げるのはいいと思うんですけど。そうじゃなくって、きちんとした社風作りができて、そういう気遣える文化があるところに障害者だとか、女性だとか外国人とかニート、引きこもりだとかそういう就労困難な人がきても、みんなが気遣えているから働き続けられているだけの話で、障害者が入って社風が変わるんだったらみんな障害者を雇用しますよねっていう話だと思いますよ。社風が悪いところに障害者を雇用しても、何でこいつはこんなこともできへんのやなんていって、追い出されるのが関の山なので。障害者雇用をしたから社風が変わるとか、一般社員に波及するとかって物の言い方とか論理って

いうのは、僕はあんまり好きじゃない。そういう感じなので、障害者と一緒に働いたから、どうなったっていうのは、まあ、元々その企業が持っている本質なので、あまり気にしたことはないです。

司会　そのとおりだなと思います。そこら辺の表現をどうしたらいいかすごく悩ましいところです。ただ、それで気付くってことはあるかなと感じているのですが。

Ｂ社　気付くってことはあると思います。僕らも、経営者の団体で1,000人規模ぐらいの全国大会をやった時に、「何でできへんねんから、こうやったらできるやろっていう文化作りへ」、みたいなサブタイトルを作ったんですけど。やっぱり障害者雇用をすると、今までは仕事に合わせてもらうのが当然だと思っていたけれども、障害者を雇ったらこの人に何ができるんやろうなから入るんで、人に仕事を合わせる文化が生まれるっていう気付きはあると思うんです。そういう視点では、障害者雇用をすることのメリットみたいな形で挙げていく、そういう話をしていくことは良くあるんですけれども。そもそも社風が悪いところに障害者雇用をしたら、こいつは何をやらせてもできへんなっていうふうにして、排除するのが関の山なので、やっぱりそこはしっかりした気付き合う文化、それは女性を入れても一緒やと思いますね。

Ａ社　Ｂ社さんとちょっと違う考えで、基本的には一般の普通の企業に障害者を入れたら、そうでない社員は、何で障害者を雇うのかということになる場合もあると思います。それは言われるように社風が悪かったんかもしれませんけれど、一般的な社会の中で、やっぱり障害者を雇用するとなると、何のために、なぜとなると思います。私はこれが一番苦労しました。下請け作業で、製品の納品まで一貫して品質管理に責任を持つ出荷体制の委託商品で、不良が発生したら大変ですが、それが出た。製品に付属のビスを入れるのですが、それがアメリカへの製品で１つ入ってなかった。そういう不良が発生したらすわ大変、被害は自社で弁償です。それが精神障害者の仕事だったんですね。会社の社員は皆それみたことかと。だけどよくよく考えると、私でもやるミスだったんですね。精神障害だからミスしたのでなく、うっかりミスでした。ビス４本入れるところを３本しか入ってないわけですよ。ほんならそれを10セット作る場合、まずビスを別に40本用意し、10セット終わった時点で、いったんチェックするのです。足らなきゃどこかに１つ余分に入れたんだしね、余ったらどれか足らんわけですから、調べたらいいだけですわ。これは作業の改善をすべきで、それを障害者のせいにしたらいかん。いうことでうちは全部の作業をもういっぺん見直しました。ダブルチェックにしてミスの出ない仕事の仕方にしました。これは障害者を雇用したおかげです。逆に、ウチの会社が存在しているのは、精神障害者の就労支援をしたがゆえに、それに適した経営手法を導入して、少なくてもいいから障害者なりにちゃんとノルマを与えて、やりがい、働きがい、生きがい、それを見える化した。見える化するときにも社員は全部反対です。できる人ほど反対です。自尊心が許さないんですね。万が一、俺よりも下の奴ができることがあってはならないですね。会社中がひっくり返りました。だけどこれは必要ですからやりました。だから障害者と一般社員の共同、関わり合いの在り方、これ大切ですね。うちは社員もパートも障害者も全部資格制度なんですね。社員は、社員Ⅰから社員Ⅱ、主務、主事、参事、理事と、こうなるんですけれど、資格の職分がちゃんと決まっていまして、どの資格にも初級、中級、上級があって、初級は指示されないとできない、中級は指示されなくてもできる、上級はみんなの面倒を見てできる。それを５月と11月の年２回、人事評価をしてフィードバックしています。評価項目は、必ずその人の態度で説明できることを基準にしています。例えば技術という面は、うちは受注生産で１台１台生産します。誰もが全部図面の指示で仕事をします。そうすると図面が読めれば自分なりの判断で仕事ができるわけです。初級の人は、指示されて図面がこう書いてあるから、こういう意味だからこうしなさいって言われて、やります。図面が読めるようになったら中級になります。だから具体的に職務態度、協調性、そういうものであれば、あなたのこ

ういうところが改まれば良くなるよと言いましたら、はい、わかりました言うてですね、それができるようになったらＯＫになるわけですよ。要するに必ず評価項目は態度で見えるようにして、どの態度を見て評価したかを本人にフィードバックして、それが改善されれば、上に行ける、賃金も上がると、いうことにしています。

司会　ありがとうございます。

Ｃ社　障害者に罪をなすり付けるって言い方おかしいんだけど、障害者が間違えたんだって言うような人は、やっぱりいますよ。私が悪いんじゃないというような人は、でもそれはばれちゃうんですよ。

Ａ社　います、います。それは誰でもするミスなのだということを納得させるまで苦労しました。けれど、それがみんなも分かったら、作業改善というんか、在り方をもういっぺん見直そうということになりました。どうしても障害者のせいにしそうになります。

Ｃ社　定番ですよ。それを鵜呑みにしちゃいけない。それは大体分かるんですよ。

司会　ありがとうございます。それでは、あと大きなテーマを２つほど、地域との関わりの話と、もう１つは企業の価値を考えたときに障害者雇用というのは何か関わりがあるのかというところを、お感じになっているところで結構ですので、これまでの御経験などから。

Ｃ社　私のところは半分以上、障害のある人が働いているというお話をしましたが、現場でいうと７割以上なんですよ。だから彼らが戦力としてやってもらわないと、仕事として回っていかないわけですよ。だから障害のある人にいかに効率のいい仕事をしてもらうかというのに、我々が知恵を絞らなければいけない。自動化もその１つだし、その他諸々、先ほども話した同じ番号札が２つあって１つをラックに掛けて、１つは入れ物に入れて、同じ番号のものが出てきたときにその入れ物を使うとか。健常者も間違えないようにやるということが、全ての流れのセオリーじゃないかなと私は思っているわけです。ですから、そうやっていけば会社の中がうまく回っていくよう、我々としてはいろいろと考えてやる必要があるなという考えです。地域との関係ですとね、地域とのコミュニケーションは普通でやってますけど、障害者が入ってどうのこうのじゃなくて。同じ町内に福祉施設がありまして、そこから何名か来ているということもあるんですが、長く会社をやっていますと、Ｃ社は障害者が多数働いているところだっていうのはもう認知されてますので、特別どうこうじゃないんですよ。だからといって迷惑かけちゃいけないわけで、先ほど言ったように、盆暮れにご近所を回りながら、いろんなお話を聞いて回るというのがその１つだってお話をしましたけれど。だからといって迷惑をかけるようなことはしないし、地域の人でもうちでパートさんで働いていただけるんならいくらでも来ていただいて、この会社で働いている障害者ってこういう人なんだって分かっていただいた方がいい。そうするとやっぱり口コミもあるし、いやみんなかわいいですよぐらいのこと言ってもらえたら、それはもう悪口は言われないですよ。

司会　地域とか社会に貢献とかそういうことで何か。

Ｃ社　貢献っていうと特別、何をやってますと言うんじゃなくて、普段やっていることが貢献になっているのかも分からないんですが。まあ自治体から地域貢献企業という看板をいただいて、最上位の認定をいただいていますけどね。我々はそう思っていなくても、普通から見れば、素晴らしいことやっているなと思われてるのかも分か

らないし。我々は当たり前で普通にやっているだけの話ですから、特別なことじゃないと思うんですね。

司会　ありがとうございます。いかがでしょうか。

B社　企業の価値は難しいテーマですね。ただ、A社さんやC社さんが言われていた作業の質だとか、仕事の質だとか、そういうところの工夫の仕方っていう視点においては、例えば誰でもできるように作業を工夫するだとか、危険作業であれば安全板を付けたりロックをかけて安全になるようにするだとか、日々の工夫が生まれてくる現場になると思うので、そういう意味での作業の基本的な価値が上がっていくのかなとは思ってます。結果、対応できない人も働ける企業になってくるのかなとは思うんですけれども。そういうものが企業価値を上げるのかなと思ってます。僕の持論で、地方の取組とかっていうのは、うちの地域には割と都会的なところがあるんで、資源がたくさんあり過ぎて, どういうふうにネットワークを築いていくかっていうことが地域貢献なのかなと思ってます。僕の場合は、障害者雇用を推進する団体や中小企業の経営者団体の障害者のテーマを扱う部門で、障害者雇用とかそういう問題を考える会をやっていってます。今は障害者の雇用領域においては、福祉圏域だとか、制度、施策がきっちりとまとまっているので、そういうところと連携して進めていく重要性って考えているんですけど。就労移行の連絡会の副代表をさせてもらったりだとか、そういうネットワークを作る。割と都会圏域における地域活動っていうのは、ネットワークをどううまく利用していって、効果的にそういうことができるのかっていうのをやっていくことなのかなとは思っていて、それをベースに活動しているような感じです。

司会　ありがとうございます。

A社　地域貢献というか就労支援の始まりは1990年のことです。近隣に精神科の大きな病院がありまして、保健所の方に連れられて、その病院を見学することになりました。生まれて初めての体験でしたが、病院の檻がある個室を見せてもらいました。保健所の方に、精神障害というのは今も病気になる人が出ているんですよ、と言われたのです。これは何とか、こうした人々の社会復帰について自分でできることをしなきゃいかんなと思って始めたのが始まりです。それで、関係者の指導で、障害者でもできる仕事を探して、３人を雇用して、会社としてはパートの責任者を入れて、車座で仕事をしました。３年ほどはそんなことをしましたが、さっきも言いましたけれど、やっぱりだめでしたね。それと一番大変なのは、健常者には精神障害者と一緒に仕事をすることを良しとしない方がいるのです。それを納得してもらうのにどうするかで、私は一生懸命みんなに説得しました。やっぱり仕事の能力の高い人に、沢山きてもらって仕事したいと思うのは当然です。だけど会社のために一生懸命尽くそうとする人も必要だと説得しました。一番簡単なことは、「車イスの人が、車道から歩道に上がれなくて困っていたら、後ろからよいしょと前輪あげて、押し上げてあげないかい、それを見過ごすか」と。「障害者の就労支援というのはそういうことだよ」と。「いっぱい車イスの人もいるし、精神障害の人もどこにでもいるんですよ」と。「その人達が２時間も３時間もかけて、特別な所へ通うことでしか仕事ができないのではなく、やっぱりすぐ近くの小企業で働ける社会が必要だ」と。「当社はそんな会社の一つとして、誰が何と言おうとみんなやろうや」ということで納得をもらいました。ものすごくこれは必要だと思います。「従業員に、なぜ障害者と一緒に仕事をしなければいけないか」を理解してもらうことは、ものすごく大切なことです。

B社　説得して納得ができるようになるまでは、どのぐらいかかったんですか。

A社　どれぐらいというよりは、繰り返し繰り返しで。今も続いていると思います。1994年には、労働局からの

依頼で、精神障害のある人を雇用している会社の実情がわからない、そのような会社がないということで、保健所やハローワーク、支援機関の人達を前にお話ししました。そういう時に、従業員は、自分たちがこんなことをしているんだと気がついたと思います。それから今年は、知事からハートフル大賞を受賞しました。それは私がもらったんじゃない、この会社で、実際に一緒に仕事してみなさんが貰ったんだよと、１人１人みな従業員が一生懸命フォローして一緒に仕事してる。そうしたら、従業員からは、フォローなんて何にもしてません、特性だと思うてます、助かってる、と言うパートの人もいる。職場見学にきた人から質問されて、障害だと思ってませんよ、特性だと思ってます、あの人には絶対勝てないことがあるんですよ、助かってますと。それを本気で言うてるのを見れば、そういうことが障害者を雇用することによって起きることだと私は思います。それで何年かかるかというのは本当に難しいですが、今も色々と気づきを得ているのが本当のところです。一部の人は理解しても、なかなかみんなが、理解するということ本当に難しいと思います。

司会　ありがとうございます。最後に、これから企業が一層、障害者の雇用の質を高めていく取組としてどのようなものがあるのか、今すぐ手を付けることでなくてもよいし、政策や支援機関や私どものような研究機関に対してでもよいのですが、お気づきの点や、感じておられることを将来に向けての話をいただけたらと思います。

C社　いいことばかり言ってもしょうがないので。やはり障害のある人でも、うちで働いている多くの知的障害の人も能力差は当然ついて回るわけです。それと同時に年齢、加齢によってもこの差が顕著に出てくる場合もあるし。そういうときに、今までできてたのに何でできないんだというふうな見方が健常者に出ると、うまくコミュニケーションが取れなくなってくる。何度も同じことを言わなきゃいけないっていう話になってくる。だからある程度、健常者と同じように定年までいければ一番いいんですけど、そこまでいけない人の受け皿とかも考えていただかないと。今後ますます雇用率を高めて障害者の雇用を増やしていこうとなると、その辺が一番問題になるような感じがしますね。障害者も程度の差は当然ありますし、そんなに働ける人がいっぱいいるわけじゃないんですよ。私は特別支援学校の評議委員をやっていますけど、A型へ行く人もいますけど、一般就労する人は１割程度ですよ。それで雇用率をどんどん増やしていくと、どのラインまで増やさなきゃいけないのってなる。障害者雇用はお互いうまく二人三脚でいければ一番いいんだけれど、今後そういうことができないときも出てくる。その時の対応をある程度、制度化してもらわないと難しくなってくるのではないか、という感じがします。障害者雇用をこれからどんどん進めていく、法定雇用率が上がっていくということは、今は50人に１人が、46人に１人になるわけですからね。

司会　ありがとうございます。

B社　障害者雇用の現場って中小企業もあるし、特例子会社もあるし、A型もあるし、色々な現場があって、それぞれ目的や意図とかが違うので、それぞれによって違うとは思うんですけれども、僕ら中小企業の立場で障害者雇用の質を高める取組っていうのは、働く環境の工夫だとか、評価だとか、どうやって戦力にするかだとか。戦力化していきながら、どういうふうに周りの人に理解してもらうかということは大事だとは思うので、そこの部分を啓発したりだとか、事例紹介したりしていくと、中小企業の障害者雇用の質っていうのは上がっていくんじゃないかなと思います。

司会　ありがとうございます。

A社　障害者雇用の質を高める取組として、精神障害者の雇用義務化もあり、難しいのは定着化、戦力化、この２つだと基本的には思っています。精神障害の人の長期就労が実現している企業として、それについて話をしてくれという依頼が多くきています。そのためには最初の方で言ったように、仕事の成果の見える化が私は一番大切だと思います。それが一般企業では、成果が見えるようになって困る経営者もいるわけですね。どれだけ儲かるのか、どれだけ価値があるか、それが見える化されるので、シークレットにしておきたい会社も沢山あるわけです。だから全てをオープンにして会社を経営するなんていうのは、言葉は簡単なんですけれど、実際にはできないところがあるんですね。事務にしても、経営にしても、どんな仕事においても、１つ１つの作業の成果の見える化が、企業としては必要じゃないかなと。それをすることによって障害者雇用も可能になって、いわゆるノーマライゼーションも可能じゃないかなと思います。それから、障害者を採用する時に、なぜ自分が働くのか、それを私は確認します。何で働くのって聞いて、A社は障害者の就労支援をしているからと言って応募にくる人は私は断っています。これが入社の時に書いてもらっているやつです。１つ目は自分の志(こころざし)、どうなりたいのか、どうしたいのかを明確にする。それが１つ目です。親はどんどん年を取っていく、自分で生活しなきゃいけない、町の中小企業で働いていくばくかの収入と障害者年金で何とかアパート借りて、自分で生活ができる。そうなりたいと本当に思うのだったらうちにきなさい。どんな仕事ができるかは関係ない、できる仕事は必ずあるはずだからやってもらいます。精神障害でダウンして入院しても、半年休んでも、元気になって退院すれば、働くとこはうちにきたらよろしい、ということを保証します。その前に何で働きたいのかを明確にしてもらいます。２番目はその志の実現のための努力目標を定めてください、と言います。自分でどうするのか、毎朝、早起きをするとか、何でもいいから自分で決めて、書いてもらって、私が一応確認します。３番目は自らの意志で目標達成のための行動を起こす。どうするのか、寝る時間を早くしようとか、夜はいつまでもテレビ見てるけどそれはやめるとかですね。何でもいいから自分で決めて、これに書いて入社の時に持ってきてって言います。それで持ってきたら、ご苦労さん、これは机の上にでも貼っておくようにって言って返します。証拠に取っておくとかそういうことはしません。自分の意志を明確にしてもらうこと、これが僕は大切だと思います。まあ精神障害はどうしても波がありますから。うちは半年近く入院した人もおりますが、退院したら帰ってきなさいということで、何度か入院したけど定年まで務めた人がいます。勤務時間は４時間で、14、15年でした。障害者年金と給料で生活してました。自分でアパートを借りて、私を親と慕ってくれて、定年後の今も父の日にはプレゼント持ってきてくれるんです。あと、大切なことで、厚生労働省編一般職業適性検査を健常者も精神障害者も全ての人にやってます。これをやってみると、知的障害者で数理の部分は健常者よりも高い人がいます。精神障害の人でも分野によって適性にいろいろばらつきがあります。それでこの評価項目が、知的能力、言語能力、数理能力、書記的知覚、空間判断、形態知覚、運動共応で、この特性が点数付けたら出てきます。優れたもんだと思います。ちゃんと数字の強いやつは数字の強いようにピシッとやりますね。人間の能力って本当に分からない。だけどこんなことが分かる。私は企業として工場見学を受け入れてます。精神障害者の就労状況を見るために来て、当事者にも質問するけれど、周辺の人にもどう対応しているか聞いて、その時に伸び伸びとインタビューに応えているのを見て、やっぱり必要だと思いますし、そういうことが会社のためにもプラスになってると思います。だから私は近くの企業に就労支援の話をしてくれと言われたらボランティアで一生懸命行くようにして、企業に呼びかけてます。

司会　ありがとうございました。２時間、いろいろお感じになっていることを含めて大変率直にお話しいただきましてありがとうございました。最後に１、２分で感想を教えていただけたらありがたいなと思います。

A社　こういうのをぜひヒアリングしていただいて、素晴らしいマニュアルを出してほしいですね。それから終局

的にはノーマライゼーションの社会を実現できるように、町の企業で障害者の就労支援が自然と行われるようになって、そうすることによって会社自身も作業の見直しで生産性も上がるし、良くなるんですから。障害者を雇用することで気付くことは、いっぱいあるんじゃないかなと思います。ぜひそれは進めてもらいたい。それとですね、ここで短い時間内に言葉で説明するだけではわからない。システムとか組織とか働き方とか、現場の実態を見ることによって、自分の役割と責任を１人１人がどう感じているか、それを見てもらうことだと思います。うちで１番苦労したのは、障害者だけじゃなくて健常者も１人１人が自分の役割と責任をどうやって自覚してもらうか、そういう組織、システムにすることに一番苦労しました。B社さんにも見てもらったけど、部門部門の仕事の量から成果まで進捗ボードに記入して、毎日毎日、日次決算の数字を出してるんですよ。だから、努力したか、頑張ったかじゃなくて、できたんか、できなかったんか。そういうことを日々続けて、障害者もそこに馴染めば、自分の役割と責任を感じて健常者も障害者も一緒に仕事ができるのではないかと思います。成果の見える化、大変これは難しいです。どうか皆さんでそういうのが簡単にできるようなものを考えていただいて、町の中小企業もやりたいなと思うようなマニュアルを作っていただいたら、みながやり出すんじゃないかなと思います。

司会　ありがとうございました。

B社　今日はありがとうございました。いい機会いただきまして。僕らの障害者雇用の取組は、先輩方の取組とか、福祉施設だとかいろんなところの知見を拝借してできてるものかなと思ってます。こういう取組を広く皆さんに一般化していただいて、この取組が広がるようにと思っています。今日は本当にお二方の取組が勉強になったので、いい財産になりました。ありがとうございました。

C社　障害者雇用に真摯に取り組んでいるという気迫を感じましたね。素晴らしいですね。言われるから嫌々雇用するっていうんじゃ、絶対うまくいかないんですよ。当社でも健常者と障害者どっちを取るんだって従業員から言われて障害者を取ったっていう経過があるぐらいですから。そのくらいの気持ちでもって障害者雇用に取り組んでいかないと、障害者を戦力として使っていくのは難しいんじゃないかなという感じがしてます。ですからお二人のお話を伺って、やっぱりそれだけのことをやられている、障害者も健常者も差別なく一緒のベースで仕事ができるような土俵を作りながらやっていくっていう、これができるっていうのはすばらしいなと思いますね。これをやっていかないと、障害者雇用というのは進まないと思いますね。

司会　C社様から仰っていただいたような皆様方の気迫みたいなものを伝えられるような、そういうレポートにできればいいなと思います。そしていろんな企業様にそういう気持ちを持っていただけたらいいなというふうに思いました。本日はどうもありがとうございました。

２　企業からのヒアリング概要（グループ・インタビュー）
(2) 100～1,000人未満規模企業のグループ
平成29年11月13日（月）

出席者
　Ｄ社（金属メッキ業）
　Ｅ社（物流倉庫管理業）
　Ｆ社（着物加工業）

司会　今日はグループインタビューという形で進めさせていただきますが、私ども今「障害者雇用の質的改善に向けた基礎的研究」というテーマで研究しておりまして、障害者を雇用する企業の皆様方に障害者の雇用に関して日頃の取組だとか、お考えになっていること、そういったことをお伺いしたいということで、本日お集まりいただきました。ありがとうございます。

　グループインタビューを進めながら、皆さんで話題を私どもも含めて共有させていただく形になるんですけど、個人情報の部分があったり、秘密的な企業情報もあるでしょうから、そういった配慮が必要なものがあるようであれば、その場で注意喚起していただいたり、Ａさん、Ｂさんみたいな形で匿名にしてください。

　それでは早速、自己紹介も兼ねましてということで、それぞれの会社様の事業内容ですとか、現在の障害者雇用の取組、そういったことを簡単にお話しいただければと思います。

Ｄ社　本日はよろしくお願いいたします。

　まず会社概要でございますけれども、当社の業種はメッキ加工業です。工業団地で昭和52年に創業して、ちょうど今年で40年にわたりまして生産活動を行っています。工場にはメッキラインが17本ありまして、従業員約140名が働いています。メッキ会社は大多数が従業員20名以下の中小零細企業です。当社は単体のメッキ工場としてはかなり大規模のメッキ工場です。

　障害者雇用の状況ですが、今年の10月末時点で10名の障害者を雇用しています。男性が９名、女性が１名、全て製造部で働いています。障害者雇用率は7.9％となっています。障害種別としては、身体障害者２名、精神障害者３名、知的障害者５名です。

　平成26年４月から本格的な障害者雇用に取り組んで、それから３年７か月の間に７名の障害者を雇用いたしました。障害者雇用に取り組むようになった経緯ですが、企業と工業高校が連携してものづくり職業人を育成するデュアルシステムというのがあります。当社も協力企業の１社として長年にわたりインターンシップを受け入れてきたことから、平成26年１月に教育委員会より表彰していただきました。その際に教育委員会の方から戦力になる障害者が多数いるので障害者雇用に取り組んでみませんかというお話をいただいたのが障害者雇用に取り組むきっかけです。

　メッキ処理はものづくりにとって必要不可欠な加工技術ですが、典型的な３Ｋ業種で離職率が高い上、若年層から敬遠される傾向が強く、採用活動に関するレスポンスは良好とは言えませんでした。これまで若年層の採用に関しては地元の高校生の採用が厳しいことから、10年ほど前より遠方の地域の高校を回って採用活動を行ってきました。

　このような環境下にあっても障害者雇用に関する知識も発想もございませんでしたが、調べてみると単純作業の繰り返しは障害者によっては得意分野の仕事であることが分かりました。当社の人事政策上の課題はいくつかありますが、その中でも若年層の労働力不足により従業員の高齢化が進展しており、計画的な年齢構成の是正が必要となっております。また足下では電力会社向けのスマートメーター部品の大型受注に伴い、人材確保が喫緊の課題であり、人事政策上の課題を解決するための選択肢の１つとして障害者雇用に積極的にチャレンジすることにいたしました。

　現在、障害者は製造部でメッキ用の治具のフックに部品を引っ掛ける作業を行っており、全員が当社の立派な戦力として活躍しています。以上です。

司会　ありがとうございました。

Ｅ社　当社は倉庫会社です。物流会社の中でも倉庫会社と運送会社に分かれるのですが、その倉庫会社のほうなので運転手さんとかトラックとかは扱っていない業種です。営業所には実際に社員が働いている倉庫のほかに、他社から借りて貸しているという形で運営している物流不動産といわれるような仕事をしている会社です。

　倉庫の中で何をやっているかというと、主な作業は簡単にいうと入庫、保管、それから流通加工、出庫という形になります。この中で、入庫・出庫は倉庫に入れる・出す、保管はそのまま保管するということなんですが、流通加工というのは、製造業の方が当社の倉庫の中に商品を入れていただくと、それを店先に並べられるような形にする、例えば値札を付けたり、アパレルであれば袋の中に詰めたり、そういう簡単な作業で、店先に並べられるような加工をすると、そういうことを流通加工というのですが、そういったことをやっています。

　当社が障害者の方を採用するようになったきっかけは、100人以上の会社は採用しないとペナルティを取られるということがありまして、それでお尻に火が付いて始めたというのがきっかけです。

　最初はちょっとどうしていいか分からなかったものですから、障害者雇用を支援してくれる会社がありまして、その会社の講演を聴いたり、企業説明会に参加したりして始まったという状況です。平成27年に２人を雇い入れました。２人とも知的障害の方です。その後、平成28年に精神障害の方を１人、平成29年にもう１人知的障害の方、全部で４名の方に働いてもらっています。ただ精神の方は今年に入って会社に来ることができなくなってしまっていまして、現在は休業中です。

　このような機会があるということで、お二方の会社のホームページを見させていただいたんですが、両社とも表彰を受けているとか、積極的に取り組んでいらっしゃるので、今日はどちらかというと勉強させていただけるのかなと思っています。よろしくお願いします。

司会　ありがとうございました。

Ｆ社　当社は着物の総合加工という事業を行っている会社です。総合加工と一口に申しましても、想像がつかないと思いますけども、１つ目がアフターケアです。お客様が着用された後の着物をお預かりして染み抜きですとか丸洗い、あと金箔がはがれてしまったものの修復ですとか、古い着物であきらめてしまっていた古いシミが出てきたものの修復など、様々な修復を行っています。それともう１つの柱が新しい着物に対する加工というものもやっておりまして、全国の1,300店の呉服店さんと取引があり、その呉服店さんから生地が当社に入ってきます。まだ着物業界というのはオーダーメイドが主流でして、呉服店さんは反物を売っているわけです。その生地に対して撥水防汚加工を施します。その後に仕立てを行ったり、紋入れを行ったり、着物に関するお困り事を何でも解決しましょうという会社です。

あとリサイクル事業ですとか、既製品の着物を当社の直営店舗で展開しておりますし、和装品の企画製造というのを行っておりまして、様々な和装品のメーカーとしての機能もあります。

あと最近着手したのが養蚕の事業でして、蚕を人工的に育てるという事業を行っています。これは一昨年から研究を開始したばかりのものでして、やっと今、商品開発に進んでいるような状況です。

障害者雇用は平成元年より開始しております。そのときはたまたま入社した人に心臓疾患１級の方がいたものです。その翌年に地元の新聞に知的障害者の妻と脳性麻痺の夫が結婚したという記事が載りまして、施設で働いているんだけれども普通の会社で働いて当たり前の生活がしたいという内容の記事だったそうなんですが、それを読んだ当社の副社長がじゃあ彼らに働く場を提供して働いてもらおうということで、平成２年に実質的な障害者雇用がスタートしたというような状況です。もともと副社長の身近に障害者がいて、働く環境、チャンスを与えさえすれば、誰も輝けるんだというふうに副社長はよく言いますけれども、そのような経緯で採用しました。

現在は従業員数284名のうち障害者が27名です。障害種別は知的障害が９名、肢体不自由が８名うち車椅子の方が３名います。視覚障害が１名、聴覚障害が２名、内部障害が２名、精神障害が５名で実雇用率が13.6％となっております。以上です。

司会　ありがとうございました。各社様からコンパクトにご説明いただきました。

今お話しいただいた中でいくつか追加的に把握しておきたいと思っていたのが、障害者が担当している仕事ということで、その部分に関してまだお話をされていないことがあると思います。D社さんはフック掛けの仕事が大半だということでお話をされていましたが、いかがでしょうか。

D社　フレームがメッキラインを流れていくんですが、メッキ用治具の四角いフレームの中に横に枝があって、その枝にフックが片面で100とか200とか付いています。部品には必ず穴が空いているので、メッキ用治具の両面のフックに部品の穴を引っ掛けるんですね。それを引っ掛けたものをメッキのラインのスライドキャリアにかけると自動的にスライドしていってメッキが自動で上がると。この引っ掛け作業が手作業でないと駄目なんです。なのでここに製造部でも40人、50人規模で作業をやっているものですから、この作業を障害者の方に担っていただけないかということでやっています。あとは検査ですね、メッキが仕上がったもので、検査が必要なものを目視で表面の仕上がり状況を見る。これらの仕事に今特化してやっていただいております。

司会　全体の業務量で見たときに、今のフック掛けですとか検査の仕事というのは、全体の中のメインの仕事になるんですか。

D社　最初に部品を引っ掛けないとメッキがスタートしないんですね。どのメッキラインでも必ずフックに引っ掛けて、それをメッキラインのキャリーにかけると、これがスタートになるものですから、ここがいないとまずメッキがかからないということなんですね。ただこれ以外にもいろんな仕事がありまして、社内の仕事を反復して行ういわゆる単純作業と、薬品を使う仕事と、中核的な生産管理の仕事に分けまして、その反復して行う仕事の中でも、一番適しているであろうという仕事を２つ選んで、たまたま今検査業務はないので、引っ掛け作業に特化して10人でやっていただいています。引っ掛けた以上は取り外す作業もあるし、梱包もいろいろあるんですけれども、まずは引っ掛ける作業をやっていただいているということです。

司会　雇用を始めてから３年ぐらいですかね、これから順次いろんな仕事に展開していければと思っておられると。

D社　そうですね。メッキのラインが17本ありますから、それぞれ部品の大きさや形状が違うし、難易度も違いますから、簡単なところからいろんなところをやってもらえれば互換性ができますし、それができたら外す作業もやってもらえるということで、障害者の能力に差がありますから、できる方はどんどんいろんなことをやってもらうし、できない方はこれに特化するということでもいいと思っています。

司会　17本ぐらいメッキのラインがあるというお話でしたけど、やっぱり難易度がそれぞれ違うんですか。

D社　違います。部品が小さくて穴が小さいものもあれば、大きくて穴が大きいものもあるので、インターンシップのときは一番簡単なラインでやっていただいて、それでできたら３日後はこっちのラインをやってもらいましょうかとか、その方に応じてやってもらうようにしています。

司会　ありがとうございました。E社さんはいかがですか。

E社　やってもらっていることというのは大体出荷絡みと流通加工絡みですね。４人いるんですけど、精神障害の方は今ちょっと休業中で、この方は普通のパートさんと同じように大体何でも言えば仕事はできます。ですから普通のパートさんと同じようなことをやってもらっています。ピッキングといって倉庫の中を動きながらお客様の指示に応じて商品を取りそろえるというようなこともやっていますし、あとは流通加工のところですね。値札を付けたり、注意事項の紙を入れたりとか、そういったことをやってもらっています。

それから最初に雇い入れた知的障害の２人は、雇い入れた当時、コンタクトレンズを扱っていたんですね。その出荷のときに紙の緩衝材をくるくると丸めて入れてフタをして、出荷先を貼るというそういう梱包の仕事を最初はやっていたんですけれども、それがなくなってからはいろいろピッキングをやってもらったり、マットレスなんかも扱っているものですから、マットレスの検品ですね、ひっくり返してみて変なところがないかとかいうのを見たりとか、あるいは玩具も扱っているので、そういったものの梱包作業であるとかもやってもらっています。その２人はいろんなことをやってもらっているところですね。

それからもう１人、最後に雇った知的障害の方は健康食品の通信販売なんですけれども、注文した商品によって、入れるパンフレットが10種類から15種類くらいある中で７種類ぐらいの分を入れるんです。ときによって違うんですけれども。その商品に応じてパンフレットだとか次の商品の紹介だとか、そういう紙の類を入れていく作業を、ずっと今年の初めからやっていただいています。人によってやってもらうことが違うような状況になっています。

司会　ちょっと今精神の方１人お休み中だというお話でしたけれど、あとの３人の方は同じところで働いている方が２人、あと別なところでもう１人いらっしゃると。仕事的にはどちらかというと比較的、前の方のグループはピッキングですとかいろいろなことができるようになってきているという感じでしょうか。今年から入られた知的障害の方は袋に入れるというか箱に入れるだけの仕事ですね。

Ｅ社　多分それ以上はなかなか難しそうな感じはしています。

司会　仕事的にはいろいろ中身的なものは変わってくる感じなんですか。

Ｅ社　うちは倉庫会社なので、お客様――荷主様という言い方をするんですけれども、荷主様が変わると取り扱う商品が全く変わってしまいますものですから、がらっと仕事の内容が変わってしまうということがあります。

司会　じゃあ倉庫業で場所をお貸ししたら、それに伴ってやるような作業が出てくるわけですよね。その作業は御社の方で見ているという形ですね。

Ｅ社　倉庫の中の作業をうちが請け負う場合と、ハードとしての倉庫だけを貸す場合と２とおりありまして、中の作業をやるときには人が要るという形になります。

司会　そういう意味では状況によってかなり変わってきそうな感じの仕事になってくるということですね。

Ｅ社　最初に雇い入れた２人の方は対応力がある感じがしますね。２人のうち１人は非常に対応力が高くて、何やってもいけるみたいな感じがあります。

司会　27年ですから、まだ２年ぐらい。でもそれくらい仕事ができそうな感じがあるということですね。

Ｅ社　ありますね。すごいのは２人とも全く休まないというのが、会社を１日も欠勤したことがありません。

司会　どのような就職経路で入られた方ですか。

Ｅ社　就労支援機関の紹介で、そこから入っていただいた方です。

司会　ありがとうございました。

Ｆ社さんなんですが、いろんな障害の方がいて説明しにくいかもしれませんが、どんなお仕事をされていますか。

Ｆ社　そうですね、まず知的障害者のメインとなる仕事は、畳紙(たとうし)の紐付けといいまして、着物を最後に包む和紙でできた包み紙があるんですけれども、そこに４か所紐がついているんですね。あとは全部オートメーション化できるんですけど、その紐を付ける作業だけが人の手が必要になりまして、その仕事をやってもらっています。

もともと完成品で納品していただいていたんですけれども、あるときメーカーの方から納期が半年先になると言われて、どうしてかと聞いたら内職さんの手が他の仕事に全部取られてしまって、でよく聞いたらその紐を付けるところだけ内職さんの手が必要だということで、副社長がひらめきまして、これを知的障害者の仕事としてやったらいいんじゃないかというところから始まったんですけれども、半製品で紐がついていない状態で納品していただきまして、切れ込みがもう切ってあって、そこに紐を通してシールで貼るという仕事です。そこからステップアップした方は、例えば検針をかけたりですとか、加工の補助的

な業務――納期ごとに箱があるんですが、その箱に着物を入れる作業ですとか、シュレッダーかけですとか、そのシュレッダーにかけたものを梱包材にする仕事ですとか、様々な仕事をしてもらっています。

車イスの方はデータ入力がメインとなります。社内を加工で流れる着物全て１点１点にバーコードを付けるんです。バーコードを付けて、伝票の内容を最初に入力して、それが基となって社内で在庫がどこに何点あるか、そのものが今どこにあるのかが分かるようなシステムを組んでいるんですけれども、そのために最初にお客様情報を入力するわけです。呉服店さんの名前やお客様の名前、納期、加工の内容等々。その作業を車イスの方にやっていただいています。

他の身体障害者の方は様々で、出荷作業をしてもらっている人もいれば、修正デザインといいまして、アフターケアの染み抜きのほうですね、実際に着物の染み抜きをする作業をしてもらっている人もいますし、あと機械加工のほうの管理ですとか、帯の仕上げですとか、様々な仕事をしてもらっています。

視覚障害の人は、全盲ではなく視野狭窄の方で、自分で見えない部分を補いながら、首を動かしながらできる方なんですけども、その方は輸出入の入出荷――当社は仕立てをほとんど海外の子会社で縫製していまして、そちらに送る荷物の準備をしてもらっています。

聴覚障害の方は、耳が聞こえないことによって集中しやすい、集中力が非常にありますので、修正デザイン、染み抜きのほうの仕事をやってもらっています。

あと内部障害の方もいろいろですね。修正の仕事や紋入れの仕事などをやってもらっています。

精神障害の方は、５名いると先ほど申し上げました。そのうち４名が発達障害の方で、１名は商品管理補助の仕事をやってもらっていまして、３名が着物を丸洗いの機械に入れるんですけれども、洗い終わった着物を乾燥して乾燥が終わったものを干して臭気を取る、その干す作業をやってもらっています。精神障害の方は入ってきた荷物を開けたり、次の工程に移動したりというような仕事をしてもらっています。

本当に様々なんですけれども。いろんな部署、大体全ての部署に障害者が配置されているというような状況です。

今まで精神障害者の方は退職してしまう方が結構いたんですけれども、今いる方はもう３年目で、職場環境にもずいぶん慣れたようです。

司会　皆様の会社では、障害者がいろいろな仕事をされていますが、１つはお仕事の今後のことを考えていくとなったとき、次のステップへ上がっていくときに、多分、横に広がっていく形でいろんな仕事をするというパターンと、あと特定の仕事で深く深化したり、技術を身に付けますというパターンがあると思うんですが、そこら辺は何か今後のお考えみたいなものがおありでしょうか。

Ｄ社　そうですね。引っ掛け作業でインターンシップで約２週間なんですけれども、作業自体は作業台の上に部品を箱から入れて、２人対面で両面のフックにひたすら部品を引っ掛けると。それで基準が１つのフックに部品をかけるのが１秒なんですね。ですから片面120個あれば、約２分なんですね。速い人が２分でできて、遅くても２分30秒というとこなんです。これが１つの合格ラインなんですね。ただそこまで行かなくても引っ掛けに伸びしろがありそうだということになれば３分でも採用していますけれども、ここが１つのハードルになっていて、やはり私どもも戦力として雇わざるを得ないものですから、これが半分のペースでしかできないとなるとやはり支障が出てしまいます。そこは健常者と同じレベルの仕事ができるということを前提にやっているんですけど、作業自体は単純なので、集中力と基本的な体力があれば誰でも勤まるし、教える方もこのフックはこの部品をこうやって掛けてくださいというだけのことなので教える方も楽なんですね。速さというのはある程度限界があるので、そこまでいけば作業の質を高めるという

のはあまりないんですね。ですから全部で17本あるラインをすべてマスターして、当然ラインごとに毎日、忙しいラインとちょっと暇なラインがあるので、じゃあ明日はこの生産が忙しいからこっちにいってくださいといったときにスムーズに入れるようになるといいかなと思うんですね。

司会　じゃあスキルを高めて、一番は速さですね。そういうものを高めていきながら、その中でユーティリティプレイヤーみたいなものを作っていければいいなという考えですね。

D社　それで引っ掛けがうまくできるようになってきたら、この人はできそうだなという方は、６月に採用した重度の精神障害の方なんですけど、今度は外しの方をやってもらっていまして、掛ける方は多少遅くなっても効率が悪いだけなんですね。間隔が空いて入っちゃうだけなんですけど、出てくる方はどんどん出てくるので、もたもたしていると交通渋滞になっちゃうのでちょっとどきどきするんですね。だから最初は少しプレッシャーがあったみたいなんですけど、最近は慣れて十分こなせるようになってきたようです。ここができたらじゃあ次のステップということで、それぞれの能力に応じていろんなことにチャレンジしていただいているというところです。

司会　そうしたら大きく分けて、引っ掛けるのと検査の仕事と今の外しがあるんですね。それが一応全部、網羅する形でやっていただければなというような考え方で。

D社　そうですね。17本あると相当年数がかかると思います。半年ずつやっても５年や６年かかるし、引っ掛けと今度は外しとなると下手すると10年ぐらいのスパンでものを見ていくという形になりますから。

司会　いろいろお仕事がある中でまず広げていくという、その考え方は基本的には健常者の方と同じという理解でよろしいですかね。

D社　同じですね。ただ単純作業に向いているからといって、引っ掛け作業40人のうち全部を障害者の人が占めちゃうと、これもやっぱり問題があって、単純作業なんだけども、他のことが全部できる中で単純作業をやっている人がいるので回るわけで、そこしかできないとなると何かあったときに応用が利かなくなっちゃうんで、実際、今10名までいきましたけれども、じゃあ何名までだったらいいんだろうというのはまだ分からなくて、そろそろちょっと立ち止まって考えてみようかという時期には来ているんじゃないかと思ってはいるんですね。

司会　スキル的なものは、どうしてもスピードの問題なので限界はやっぱりあるということですよね。

D社　本当にもう３年目の人なんかは本当にスムーズで、ですからインターンシップで来られると、あまりにもスムーズに掛けているものだから、本当にうちの生徒は勤まるんだろうかと心配になるようなんですね。

司会　やっぱり習熟は、インターンシップで来て、何週間か経つとかなり速くなってくるものなんですか。

D社　ええ、２週間やると、最初７段のうち３段ぐらい残しちゃうんですけど、それがあと２段になったり１段半になったり、多少は速くなったり、それからコツはこちらも多少教えるので、こうやるともっと速くなりますよとかね。

司会　分かりました。

E社　うちはちょっとお恥ずかしい話なんですけど、障害のある方よりも、面倒を見られる人間を作らなきゃいけないという気がしているんですね。

障害のある方々の質の向上みたいなことで考えますと、人それぞれ個性があるものですから、最初に雇った２人でも、１人はラベルを貼る仕事があるんですね、ライターのオイルの缶があって、その缶に細かいラベルをずっと貼っていく仕事があるんですけど、それは１か月に１日あるかどうかの仕事なんですけど、その仕事が大好きで、そういうのをやらせるとずっとやってくれるようなところがあるんですが、他の仕事になるとちょっと注意散漫になってしまったりとか。

もう１人の方はやらせてみると何でもできる。ただ人と一緒にやるのが苦手みたいな部分があるので、それぞれ人を見ながらやれる仕事を増やしていくというのが一番いいんだと思っています。ただそれを見る人が社員で１人は欲しいと思っているんです。たまたま２人が入ったところというのは所長代理が面倒見のいい人で、非常にきめ細かなところがあって、きちんと目が届くといいますか、よく見てくれているので、教えた後もきちんとフォローできているところがあるので、そっちの２人の方はいいかなと思っているんですが。あとさっき言った流通加工ですね、いろんなものを組み合わせて１つの袋に入れるとか、そういったものって他にもできそうな現場もあるんですけど、ただ他の現場だと放っておかれちゃうだろうなという気がしていて、なかなか障害者の方を雇うに雇えないかなという部分もあるものですから、社内の体制をもう１回作り直さないと育てるということもできないのかなという気がしています。

司会　流通加工の関係がメインになってくると思うんですが、そうなったときに、現場があちこちにあるじゃないですか、そうなるとそれぞれの倉庫で考えると１人とか２人とかそれぐらいしか置けないんですね。

E社　そうなんです。一番多いところでも社員が17名。普通の営業所は大体７、８名で回していますので、あと派遣の方もいるんですけど、どちらかというとサポート的な方が多いので、もう自分のことで精一杯みたいな感じが多いので。

司会　だから入れられる拠点が少ないでしょうし、面倒を見てくれる拠点じゃないと実際にはどうしようもないというのがあるわけですね。なかなか難しい部分がどうしてもありますね。管理の問題としてですね。例えば本社機能の中で、こういったところで仕事が深められるといいますか、ここだったら深められるんじゃないかなみたいな仕事はなさそうですか。

E社　１度、仕事の洗い出しをやったことがあるんですが、その中でなかなか本社の中だと結構判断を伴うものが多いものですから難しかったんですね。特に身体障害の方は仕事を探している方があまりいないものですから、身体障害の方だったら本社の中で適するようなところがあるのかもしれないですけど、知的障害の方だったりするとちょっと難しいなという感じがしています。

司会　障害ごとに考えてやっているという状況があるんですね。ありがとうございます。

Ｆ社　知的障害者の仕事に関していいますと、まず畳紙の紐付けの仕事というのを特別支援学校の実習のときからやってもらっています。それのスピード、１日何枚できるか、実習のときは１日70枚、80枚だったのが、大体実習が終わる頃には百何十枚とか、すごい人だと200枚超えたりというような感じで、そこである程度の判断基準になるんですけど、その後実際に会社に入社してからも、その畳紙の枚数の目標を、その人その人の能力が違いますので、その人に合った目標をまず設定します。その設定した目標を達成するために日々業務をしていくんですけど、必ず朝礼を行いまして、その日の目標を皆で発表し合いまして、あと振り返りですね、日報を必ず書くんですけれども、そこに達成できなかった日には、その日は体調が悪かったのか、何か悩み事があるのかの振り返りなども行っております。あと家庭との連絡ですね、連絡帳を必ずやりとりして、本人の家での様子なども聞くようにして支援をしているわけなんですけども、その枚数が伸びてきて、あと得意不得意がこなしていくうちに分かってくるので、その得意不得意が分かった時点で、じゃあこの人をちょっとスキルアップさせて畳紙以外の仕事を試してみようというような形でやっています。

当社の場合、社内に障害者支援委員会というものを設置しておりまして、その委員会のメンバーの中に指導担当者が入っていますので、委員会の中で情報共有を行ったりもしているんですけど、企業内のジョブコーチも設置していますので、ジョブコーチと情報共有も図りながら、その人に合った内容の仕事を、適材適所に配置をしていくというようなやり方をやっています。なのでまず最初は深掘りして畳紙をひたすら枚数をあげることを考えてもらうというのが最初のステップになります。

司会　今のお話でいくと、日報だとかは全ての障害に共通ですか、それとも知的障害や精神障害の方だけですか。

Ｆ社　知的障害と精神障害だけですね。他の人は一般社員と同じような感じで。

司会　そうしたら知的障害、精神障害以外の方は技術的なものを深めていこうと、深化というか深掘りというかそういったイメージが強いんですかね。

Ｆ社　そうですね。

司会　それで知的障害とか精神障害の方は逆に横にいろんな仕事ができるようになりましょうね、みたいな、まずは１つの仕事に習熟してからだとは思うんですが。

Ｆ社　そうですね。まずは習熟度が上がった段階で、いろいろ試してみてですね。もちろん最初の畳紙がすごくはまっている人もいるので、そういう方は畳紙だけをとにかく枚数をこなしてやってもらうというようなやり方をしています。

司会　そこら辺は御本人の好き嫌いみたいなものもありますか。

Ｆ社　そうですね。好き嫌いもありますね。例えば今、蚕の事業をやっているんですけど、発達障害の方なんですけど、養蚕の方の仕事がすごく好きで、そっちに行くともう喜んで集中力を発揮するんですけど、普段やっている商品管理の補助の仕事とかはどちらかというと単純作業で、知的障害の方だったらいいのかもしれないですけど、発達書害のADHDなので、ちょっと集中力が欠けてしまうところがありまして、養蚕は好きらしくて、喜んでいっていますけど。

司会　例えばそういう御本人さんの指向だとか、趣味興味みたいなものもあるでしょうし、そこら辺を見極めたり、サポートしたりとかいう形でしながら、少しでもいろんな仕事だったり、深めていったりみたいな話になると思うんですが、そこら辺はどんな工夫をされているものですか。

Ｆ社　そうですね、指導担当者は必ずその委員会経験者を当てるようにしています。その担当者からジョブコーチと情報共有したり、委員会のメンバーと情報共有したりですね。そこで止まってしまわないように、なるべく上に情報が流れてくるような仕組みを作って、そこで本人に対してどういう仕事をしてもらおうかというような形です。

司会　御本人さんへの働きかけみたいなのはどうですか。

Ｆ社　働きかけはします。まず指導担当者はもちろん日々接するんですけど、その他にジョブコーチですとか、あと私も行って話をしたりですとか、もうちょっと本人の気持ちを聞きたいときは、就業・生活支援センターさんに来てもらって話を聞いたりということもやっています。

司会　じゃあどちらかというと本人のキャリアを少しでも育ててあげたりだとか、会社として養成というか、広げていくためにそういうことをされていると。

Ｆ社　そうですね。

司会　いろいろと職場で障害者の方がどういう働きをしているかだとか、キャリアを広げていただくこととか、そのための方法とか具体的に話をいただきまして、いろいろな工夫をされておられると思うんです。

ここから抽象的な質問になってまいりますので、それぞれのお感じになっているところを思いつくところからお話しください。障害者の雇用の質を高めたり、変化させたりする重要な要素として、企業様の目から見てどういうようなものがあると感じられながら、取組をされているのかというところを自由にお話いただけたらなと思います。質が何かということは、今、特定することはしませんが、皆さんがこういう質を高めるために、こういう取組がよかったとか、あるいはこういう取組をしたらこういうところで雇用の質が上がったなとか、障害者の方から見て、企業の立場から見て、あるいは社会の人から見て、これはいい雇用だったんじゃないかとか、今までの経験の中でお感じになったことを、どのような内容でも結構です。思いつくところから自由な意見交換のような形でお話しください。

Ｄ社　実際、私ども障害者雇用を始めて４年目になるんですけれども、こういうお話をいただいて、その「質」というものを高めるために研究をされているんだというのが初めて分かりました。まだ４年目ということもあって、質を高めるというよりは定着ですね。勤怠の定着をさせるという方にどちらかというと主眼を

置いているところで、実際、質を高めるというところまでは、あんまり深く考えていないというところが正直なところです。

10名いる中で８名は全く問題なくて、受け答えもできて、仕事もちゃんとやれるので、休みもしないし、どこに障害があるんでしょうかというのが現場の意見なんですね。ところが２人で勤怠が問題になっています。２人とも入社してから１年半、休みがちになってしまった。それでいろいろ考えると、モチベーションが下がってしまうんですね。そうすると家は出たんだけど、忘れ物して戻ると、会社へ遅刻しちゃうから行きづらくなって休んで、連絡を寄こさないとか。何か１つの事象があって来なくなったとか、そういうものが２人に発生して、就労支援センターにお願いして、こちらにまたカムバックする。実は先週から１人そうなったので、就労支援センターに、こちらで９項目ぐらい書き抜いて、これができるようになるまでお願いしますという形でやっていただいているところです。

司会　支援センターの方に行ってアイドリングしてみたいな形ですか。

D社　そうですね。我々の要請も受けて、教育指導をお願いしています。

司会　今いただいた定着の話とか教育の話とかありましたけれども、そこは雇用の質が上がったとか下がったとかいうところからいうと、どういう面で上がったとか下がったとか、あるいは上げることに役立ったとか、下げることになってしまったとか、いうふうな見方をすると、どんな感じになりますでしょうか。

D社　そうですね。そこがなかなかちょっと難しい部分ですよね。雇用の質ということになりますとね。

そういう事象が起きたときに、必ず１つ１つ確認をしたときに、必ず理由があるというのが分かったんですね。こういう事象が出たときは、こういうことでこういうことになったんだと。例えば、誰々さん、私こっちに行っていますから、ちょっとここで待っていてください、と言うと、１人で待っているのが嫌だっていうんですね。なぜと聞くと、理由がある。人混みも駄目なので、なぜと聞くとやはり理由がある。よく聞いていくとそれなりに分かるんですね。

司会　そういった理解が進んだことがよかったと。

D社　進んだことはよかったことですね。

司会　それは質と考えていいんでしょうか。

D社　そうですね、そういう面ではそういったことを理解した上で対応するという部分では。特に社員旅行なんか一緒に行くと１日接しているから分かる。職場で僕もずっと付いているわけにもいかないので、実際、現場の人間もよく分からなくて、何か言っているって話になるんだけども、よくよく聞くといろんなことを自分で考えた上で言っているんですよね。だからその個性に合わせてやってあげないと、一律的にやってしまうと雇用の質というのも多分上がらないと思うんですね。ですから私どもとしたら、障害って１つの個性と考えて、その個性に応じてどういうふうに指導していったらいいかというふうに考えるようにしているんですね。

司会　個性に応じての指導。

D社　そうですね。だから例えば残業でも、急に今日忙しくなっちゃったからやってと言うと駄目な人は駄目なんですよ。もう１日のスタイルを決めていて、今日は何時に帰って何をやるって、だからそういう人には、明日悪いけど１時間残業だからねとか、来週は１時間ずつ１週間残業だって言っておけば認識してやるんですよ。ですからそういう人にはそういう指示の仕方をするとかやらないと駄目なんですね。

司会　ありがとうございました。あとのお二方、どうでしょうか、質という観点で。

F社　一般社員の意識啓発が必要だなというのが、障害者雇用を開始したときから思っております。その意識啓発のために当社の場合、障害者支援委員会というものを設置しておりまして、先ほども申したように実際に指導する立場の人もその中に入っているんですけど、当社の新卒の新入社員は必ず全員そこに入ります。入社してすぐ。実際に支援とかをするわけではないんですけれども、委員会メンバーで集まって事例などを共有する、その場にいるだけでも障害者雇用に対する勉強になりますし、あと当社の副社長の講演、当社の障害者雇用の歴史ですとか、そういうものを語る勉強会も開催していますし、あと新卒だけではなく中途採用者に関しても研修の際に必ず当社は障害者雇用を推進していますよという内容の研修をしております。そこで一般社員の支援が得られることで当社の場合、成功してきたなと思っておりますので、そこが質の向上に結びついたのではないのかなというふうに思っています。

司会　一般社員の理解なんですけども、理解してもらうと、どういったところに効果が上がるのでしょうか。質の向上に結びついたと最後におっしゃられたこととの関係で教えていただけるとありがたいのですが。

F社　障害者雇用について何も知らない社員がいたとして、そこにぽーんと放り込まれても障害者というのは多分、力を発揮できないと思うんです。何か支援がないと発揮できないと思うんですね。そうなんですけど、うちの会社というのは障害者雇用をしているんですよということを知っている社員であれば何かしらの手を差し延べる。もちろん特別扱いはするなと言ってあるんですよ。本人ができることは手を差し延べないでくれというふうに言ってあるんですけれども、本人が障害があることによってできない部分は手助けをしてあげる。例えば知的障害者の場合、もし支援担当者になった場合は、かなり生活面ですとか、職業生活を送る上でのいろんな指導が必要になりますし、車イスの方ですと例えば通路に荷物が積み重なっていたり、ドアが開けづらいと分かったりしたら開けてあげるとか、ちょっと細かい事例ですけども、周りがいかに理解しているかが障害者の働きやすい職場を作るということにつながるんじゃないかなと思っています。

司会　ありがとうございました。

E社　うちの場合は先ほども言いましたけど、コンタクトレンズのピッキングの仕事がなくなったときに、違う仕事をいろいろやらせてみたら、本人に合う、合わないというのがある程度見えてきて、それでいろんな仕事が任せられるんだと、１つの仕事だけじゃないんだということに気付いたというのは質の向上につながっているのかなという気はしますね。もう一方の仕事、パンフレットをアソートする仕事はずっと

あるので、それしかやらせていないということもあって、ちょっと質が高まっているかどうか、その辺はなかなか見えてこないんですね。

倉庫会社なので、どこの会社でも同じなんでしょうけど、やってもらうことには正確性とスピードと両方あると思うんですけど、スピードは最初は求めないんです。正確性、間違って出荷したら必ずクレームに結びつきますから、正確性をとりあえず基本に置いておいてやってもらうんですが、最初、２人でやってもらった頃って、意外とお互いを意識するんですね。相手より自分の方が数が多いというと何となく誇らしげにしているようなところもあるんですね。そういう意味では１人だけじゃなく２人いっぺんに雇ったんですがそのときは、それは一応成功しているのかなというような気がしました。こちらで競争させているわけではないんですけれども、勝手にお互い競争していっているみたいな状況がありましたんで。

司会　そういった戦力になっていくということにおいて、質の部分に効果が出ているんじゃないかという趣旨ですよね。

E社　はい。だから最初よりもお互いやっているうちにスピードが上がっていくんですよね。

司会　逆に違った部分でいくと本人さんの能力が上がっていくというのもあるんでしょうけど、周囲の方の見る目というのが少しずつ出てきているんですけれども、障害者が入ったことによって何らかの効果があったりだとか、そういったことってどうですかね。

D社　そうですね、当社の場合、平成26年から本格的にやり出したんですけども、その前に、職員懇談会というのを年３回ぐらいやっていまして、全従業員を集めて会社の状況とか、方向性とか、従業員の職場の環境の改善だとか要望事項を聞くという場にしているんですけども、そこで社長に障害者雇用をこういう理由でやるから全面的に協力してくれということをまず言ってもらって、その年３回の場を利用して啓発をしています。こういう発言をするということが障害を理解していないということで虐待につながるとか、それはもう定期的にやるようにしていまして、それから毎月第１月曜日を全体朝礼でやはり皆を集めてやるんですけれども、その場では皆さんに感謝、よくやってくれてよかったというところを発表するようにしていました。特に特別支援学校の生徒さんてお礼状が必ず来るんですね。そうすると、皆さんが親切にしてくれてとても楽しかったって書いてくれると、そういうものを読み上げたり、個別に従業員に御礼をいったり、そういう形をやっていくうちに、そういう生徒さんが来るとやっぱり教える方も親切に教えてあげようという気になるので、またお礼状もそういうことを書いてくれるので、実習をやるラインが２つぐらいに決まっているのですが、そこは障害者の方が入ることに大分慣れているので、非常にアットホーム的に、そういう雰囲気は醸成できているかなと思いますね。

司会　周りの人が例えば教え方がうまくなったりだとか、能率が上がったりだとか、指導がうまくなったり、そういうような波及的な効果ってどうですかね。

D社　仕事自体は本当にもう単純で引っ掛けるだけのものですから、教える方も楽で、こういう向きだよって。私どものメッキ会社って規模が大きいので、どちらかというと同じ部品を毎日大量にメッキします。レーザプリンターの心棒なんかですと１日30万本メッキするんですよ。１か月600万本とか、すごい量なんですよ。そういうものを淡々とやるものですから、やる方も部品が変わっちゃうと大変なんですけど、午

前中同じ部品、午後からまた同じ部品となると、やる方も楽なんですね。だから仕事でのストレスとか従業員の教育指導とかいちいちやらなくてもスムーズにそのまま入れてしまう。そこが非常にマッチしたところで、やっぱり障害者雇用の仕事っていかに本人にマッチするかということなので、そこを２週間の実習の中で見極めて、やはり手が速くて集中力のある子を採用しています。ただ、10人インターンシップでやると、お断りするというのは１人か２人あるかどうかなんですよ。ほとんど９名か８名はいいですよと。ところが家が遠かったり、他の仕事の方が向いてるとかで御本人の希望とかがあって、ご辞退されるケースがあって、まあそういう状況なんですけれども。皆さんが来てくれていたら多分20人以上の雇用になっていたと思います。

司会　どうでしょうか。周りの人への波及効果的な話で何かありませんか。

F社　はい、E社さんもおっしゃっていましたけど、知的障害者の場合、全く休まないですね。無遅刻無欠勤です。本当に頑張ってやっている姿を最初、障害者雇用を始めた当初なんですけど、一般社員が見て、私たちも負けていられないなと、障害のあるこの人たちがこんなに頑張っているのに、私たちももっと頑張らなくちゃと、すごくいい刺激になったという話を聞いております。

あとやっぱり仕事の工夫ですね。障害者だけじゃなく、例えば新人が入っても、分かるような工夫ですとか、一般社員でもちょっと能力が低い人ですとか、仕事がちょっと合わないというか難しい人に対して、障害者と同じように、この人はこういう性格だから、こういう仕事の中でもこういう雑務的なものを与えてみようとか、工夫が自然発生的に社内でできるようになったのは障害者雇用のおかげかなと思っておりますし、あと社内にイジメがないんですよ。これは他の全重協の会員さんともよくお話しするんですけれども、弱い立場の人を守ったり支援しながらやっていかなくちゃいけないのに、そんなイジメなんかする人はいませんて、そういう守っていこうという雰囲気が全社的にあるためにイジメがないというのがいい相乗効果なのかなと思っています。

E社　うちは１人キレるような怒り方をする人がいたんですね。エキセントリックにダーンと怒ってしまう人がいたんですけれども、それがなくなったように聞いています。

司会　それは知的障害の人が２人いる工場でということですか。

E社　はい。多分なんですけど、人に教える教え方って、多分、今までと違ってきている感じがします。営業所内のコミュニケーションというのが、非常にうまく取れるようになったのかなというイメージがありますね。そういう意味では、コミュニケーションが取れているときって、仕事のやりとりというか、いろんなお客さんが入っていますので、お客さんによって仕事の内容が、先ほど言った入庫、保管っていう基本的なものは変わらないんですが、やり方って微妙にみんな違うんですね。終わる時間帯も違ったりだとかいろいろあるんですけど、その辺の連携ができているものですから、この人はこのお客さんという形で決めてはいるものの、営業所間の相互のやりとりというか、そういうのはできてきている気がしますね。

司会　仕事的に見て、いろんな形で障害のある方たちに周りの人たちが工夫をしたりだとか、教え方を考えたりだとかすると、例えば作業スピードの話ですとか、効率が上がったりだとか、そういったことというのはどうでしょう。

D社　私もずっと見ているわけじゃないんですけど、実習生を５月からずっと切れ目なく11月いっぱいまで受け入れているものですから、そういう生徒さんが来ると保護者さんとか学校関係の人が視察に来るものですから、そういうときに私も見られるんですよね。そうすると自分でどんどん言われなくてもいろんな作業ができる。引っ掛けだけじゃなくて、部品がなくなったらフォークリフトで持ってきた部品の入った箱を台車に乗せてこっちに持ってくる、作業台の部品がなくなったら部品を補充する、治具がなくなったら治具置き場から持ってくるとか、そういうものが言われなくても自然に向こう行ったりこっち行ったり動いているんですね。全く指示されなくても自分で判断できているんですね、知的障害の方が。そういうのはすごいなと。教える方もいちいち何々やってくださいって言わなくても、最初はその障害者に指差しすると部品の箱を持ってこないといけないとか、治具を指すと治具がなくなっているからって、最初はそうなんです。でもそれをやらなくてもだんだんできるようになってくるんですね。だから作業自体は１つ１つが単純なので１回覚えちゃえば、非常にやりやすいんですね。

司会　ルールとか段取りが見えてくれば、無駄な動きが少なくなって。

D社　いちいち立っていて１回１回ああしなさい、こうしなさいなんて言わなくても自然にできるようになるんですね。

司会　結果的には作業能率は上がるということなんですね。

D社　あと社会的価値に及ぼす影響という部分ではですね、メッキ業って本当に人気がないんですよ。来週、支援学校の生徒さんが、まだ就職が決まっていないものですから、受け入れるんですけども、先生がお母さんにメッキ工場って言ったら、ええ、メッキ工場ですか、うちの子がって、お母さんがそう言うんですよ。見に来られたとき聞いたんですよ。それで友達に言ったらみんなしかめっ面して、ええ、メッキ工場ってみんな言ったっていうんですね。そういう何か暗いところで働かされるというイメージがあって。ところがそのお母さんがお子さんと一緒に見に来られたら、全然雰囲気が違って、作業はこういう作業で、あ、これだったらうちの子もできるんじゃないかってことでぜひお願いしますってなって、申し訳ありませんけど、実はこういうふうに思っていましたっていうことなんですよね。

　そういうイメージがあるものですから、私も地元で開催されたパネルディスカッションに頼まれて参加して、その後それを聞いていた支援機関から頼まれて講演をやって、そうすると支援先がみんな聴きに来るじゃないですか。そうすると名刺交換するものですから、個別に今度はそういうところとのコンタクトができて、ですから教育委員会の特別支援学校の窓口とそういう支援機関との窓口が来るようになったというのがあって、そうするとそれを今度は聞いていた経営者団体の中にやはり障害者就労支援の部門があるんですよね。それで工場見学したいというので話してくれとあって、でその経営者団体にも入ることによって、またイメージアップにつながります。その波及効果で一般社員でもあの会社はいい会社なんだとなると、ハローワークなんかでの一般社員の募集の方もやりやすくなるだろうと思っています。今回、参加したのもそうですが、大体断らないんですよ、イメージアップをしていきたいというのがあって。

司会　人材といいますか、業界として人材を確保したいと

D社　ホームページにも障害者のマークを入れてやっているものですから、一般の事務員を募集したときに志望動機をお聞きしたら、ホームページを見たら障害者雇用に力を入れているからいい会社だと思いましたって言ってもらえたんですね。

司会　そういうのはありますよね。最近は社会的な責任みたいなのを企業さんに求める人が増えてきているという話はね。一番は人脈を広げながら、うまい採用のシステムといいますか、皆様方に企業の存在を理解してもらうというのがポイントになってくると。

D社　ですから戦力として雇用する以上は、給料も一般社員と同じで、長期雇用を前提とした正社員雇用をしていますので、採用した以上、何かあっても、これからは70歳までですよね、だから50年の付き合いになるので、多少のことがあっても、例えば３か月間休職して支援センターのお世話になっても、それはそれでこちらもお願いしてちゃんとしてから来てもらえれば、残りの49年働いてくれればいいですよって、そういう長期的なスパンで物事を見るようにしています。ですからかえってお母さんの方が心配して、そんなに休んだらクビになっちゃうんじゃないの、早く復帰しなきゃって焦っちゃうんだけど、こちらの方が別に構いませんよっていう形で。ですから、そういう面では保護者との信頼関係というのもできていますし、学校ともそういうようなことをやっているというのが分かっているので、やはりいい生徒さんがいたら当社で面倒見てもらいたいということでいい生徒さんがうちの募集に来てくれるっていう、そういう循環になってきてるんじゃないかと思いますね。そういう面では質ということなのかもしれませんけど。

司会　あとお客さんの関係ってどうですか。

D社　やはりありますね。電話をいただいたことがあって、Ｄさん今度講演やるんだって、本当は行きたかったけど行けなくってごめんねって、電話もらったお客さんもありますね。

司会　それが業績の方とか、受注に影響したりはどうですか。

D社　そこまではちょっと分かりませんけども、確実にイメージは上がっていると思いますね。ハローワークから一般の募集があっても、障害者雇用に力を入れている会社ですよねって、言ってもらうときもあります。「メッキ業　障害者雇用」って検索すると一番上じゃないんですけど、真ん中からちょっと下に会社名が出るようになったんですよ。

司会　どうでしょうか。その辺の波及的効果といいますか。

Ｆ社　お客様の信頼を得ることができるようになりましたね。当社は15年前から当社の取引先の呉服店さんに来ていただいて見学をしてもらうんですけど、そのとき必ず障害者雇用のことも触れているんですね。それでお客様からこういう会社なら安心して着物を任せられるというふうに言っていただけたこともありましたし、非常に会社の価値は上がったと思っております。

司会　こういう会社というときのこういうってどういうイメージなんですかね。

Ｆ社　社会的責任を果たしていて、地域社会に貢献して、信頼できるっていうそういうことでしょうか。また、あるお客様からは、障害者雇用をしている当社に仕事を依頼することで、そのお客様も社会に貢献できるという言葉をいただいたこともあります。

司会　信頼性の高いという。呉服屋さんが見に来てそういったことを言われると。
　波及の効果としていかがでしょうか。

Ｅ社　あんまりうちでいうとそんなにないかなという気はしているんですね。外に向かってアピールしているということはないので。本当にぎりぎりの人数を雇っているだけですし。社内報にはこういう２人が頑張って働いていますみたいな形で載せたことはあるんですけど。確かに親御さんたちには喜ばれましたけれども、それが社会的なものにはまだまだで、多分これからもっと力を入れた暁には、そういったものも出てくるのかなという感じで、今のところはそんなに人に言えるようなことというのはあまりない感じですね。

司会　一応、今までの御経験から得られたものというのが大体雰囲気として分かりました。いったんここで休憩させていただいて、後半は今後、御社がそれぞれ考えていきたいこと、今後の展開ですとか、こんなことをやったらいいんじゃないかみたいなことを含めてご自由な意見をいただければと思っています。

（休憩）

司会　前半は御経験を中心にお話を伺いましたが、今後は少しご自分の企業でも結構ですし、他の企業さんがこういうことをしたらいいんじゃないか、こういうことがプラスになるんじゃないかということでも結構ですので、障害者の雇用の質が、例えば企業に何か与える、企業にとっていいことがある/ないみたいな形でも結構ですので、そういった質的な部分で今後考えておられるようなことがあれば、そこからお話をいただきたいと思います。
　繰り返しみたいな説明になりますが、このグループインタビューの中では、質はこれですというのを私どもの方で定義しません。皆様方からご覧になって、企業にとって質のよい雇用、前半では障害者の方とか、それから社会的な目から見たお話もずいぶんいただいたと思うので、企業の面からのお話を多めにいただけるといいかと思っております。

Ｄ社　そういう面では当社の場合ですと若年労働者ですね。従業員が140人いるんですけど、少ない年で15名ぐらい、多いと１年で30名近く辞めてしまいます。若い人が就職先を探すとき、自分の希望する会社をまず当たりますよね。メッキ業はあまり人気がないこともあり、希望とは違う方でも採用しています。そんな場合、現場とうまくいかず、仕事がちょっと覚えられないとか、仕事が遅いとかで、トラブルになったりして辞めることもある。人員を採用し、補充して、障害者で今10名の障害者の方を雇っていますけど、スピードも速いですし、基本的に休まないんですよ。遅刻もしないので、非常に戦力になっています。だから彼らがいなければ、人員が10名足りないってことになってしまいます。そういう面で人材の質もいいわけです。スピードもすごくあって、いろいろな複雑な仕事は難しいですが、他社で解雇された方もいますが、当社だと本当に戦力になって働けるということで、本当にそういう面では質の方も障害者だからといって低下するわけでもなく、立派にやってくれているので十分、当社としてもこれはやった甲斐があったなというふうに思っています。

司会　結局、若い人は定着率が悪く、辞めてしまう人が多いけれど、障害者の場合は戦力になり、御社にとってプラスになっていると。

Ｄ社　ただやはり雇ってみないと分からない部分があるので、やはりモチベーションの問題があるとまずいので。それでやっぱり障害者雇用をしている別のメッキ会社さんの書かれたものを読んで、自動車関係のメッキ部品の仕事をしてるんです。約60名の企業で20名障害者を雇用しているんですね。身体障害者が５、６名、知的障害が14、15名。重度の方も10名ほどいらっしゃって。読んでみるとやっぱり同じ問題を抱えていて、同じようなことをやっているんですよ。それでやはり１人専任の方がいてその人が20人を面倒見るんですよね。それで定着させるために、挨拶をちゃんとさせようというので、挨拶の文みたいなのがあったり、成績がいいと月に１回表彰するとか、年に１回トロフィーをやるとか。そういう表彰制度をやることで、モチベーションを維持しようとか。毎週木曜日に近くのお弁当屋からお昼を取って、担当者がみんなで障害者と一緒にお昼を食べて、いろんな話をして何か聞き出すとか。それから月に１回父兄会みたいなのがあって、そこでお母さんとその担当者がいろいろ話し合って、家庭の様子を聞き出して、そういうことをやって、まず定着をよくしようということを取り組んでいるということなので、やっぱり勤怠意欲のレベルアップも図らないといけないので、そういうことをやっているというのがありました。まあ抱えている問題はどこも一緒なんだなというふうに思いました。ただ、当社の場合は専属の担当者も置けないので、私が何かあれば現場からいろいろ声を集めて、私の方で学校、支援機関、それから保護者とタイアップしてやるという態勢を取っているということですけど。
　メッキ会社の場合、やはり手作業で引っ掛ける作業が残っていて、これだけは機械化できないものですから、部品がいろいろ変わっちゃうものですから。やっぱりいろんなことが１人でできないといけないので、そこは採用がやっぱり難しいんですよね。

司会　今のお話をまとめると、企業にとっての雇用の質というところからみると、実際に定着してもらえる、そういう雇用が10名という単位で実現できていると。そのためにいろんな工夫をされておられるということですね。

Ｄ社　ですからこういうものをみると私どもも、毎週食事会はできないまでも、月に１回、全員を集めるかは別として２、３人ずつでも、お昼に呼んで本人からいろんなもの聞いてもいいだろうし、お母さん方を集めるのはちょっとなかなか無理なので、そこは家庭の様子をどうやってこれからやるかを探らないといけないんだなというのもよく分かるし、それから旅行もこの会社は年に１回障害者だけで行っているんですね。旅行だけじゃなくてバーベキューをやったりいろんなことをやっているんですけども、そこでいろんな観察していると、障害者の特性というのが１日いるとよく分かるので、そういう積み重ねで障害者の特性、こういう行動にはこういう理由があるというのを認識することにも役立つのかなと。それが分からないと何でなんだろうなというのがあって。
　実は今、支援センターに行っている方とお母さんも呼んで２時間くらい支援センターと４人で話し合ったんですけども、小中高ととにかく熱がなければ学校に行きなさいとずっとお母さんから言われていたものだから、頭が痛かったりおなかが痛くても熱がないと行っていたんですね。我慢していたんですよ。と

ころが会社でも同じように来てて、そうすると我慢できないと訴えてくるわけです。それが言えなくて、実際そういう場を設けていろいろ話したら、そういうことがあって、言えなくて無理して学校に行っていたという話が分かったりする。実際そういう機会がないとやっぱり家庭のことって分からないんですね。だからそういう場も必要なんだなというふうに思いましたね。

司会　家庭での様子なんかも分かっていくこともそういう上では重要だと。本人たちのレスポンスをちゃんとみていこうという考え方ですよね。

D社　あとはジョブコーチ制度があります。やはり会社には言えないことって障害者にもあるんですよね。そういったものをジョブコーチが聞き出してもらえるようにお願いしたこともあります。言えないことがあれば内緒で言ってもらえればと。でもおかげさまで、ほとんどそういうものがなくて、内容も近所のできごととか、その程度なのでよかったんです。それでもやはり言えないことがあれば、学校の先生とか支援機関が３年間は半年に１度来てくれるので職場の人は外れてやってもらうことがあるんですよ。会社の人がいるとやっぱり言いづらいことがあるじゃないですか。

司会　これからやっていきたいことですとか、他の企業さんでこういうことしたらいいんじゃないのでもいいですし。夢でも結構ですので。

F社　当社の一番最初に掲げているミッションが、全社員の物心両面の幸せを追求するというのと、障害者雇用を通じて社会に貢献するというミッションがあるんですけども、そこを絶対に守り抜いていきたいなという思いがあります。障害者雇用を行っているから、彼らを路頭に迷わせるわけにはいかないんですよね。彼らのためにも経営基盤をしっかりしなくちゃいけない、会社として成長していかなくちゃいけないという思いはありますので、今後も会社を維持・発展させていかなければいけないなという思いはあります。

司会　そういうバンとしたテーマがあったりすると、皆さんそこに向かっていけるのでやりやすいというのはありますよね。いまお聞きした中に、そのためには経営基盤を維持・発展させなければならないということもお話しいただいたんですが、障害者を雇用することと経営基盤を維持・発展させていくことの、調和といいますか、両立といいますか、そこら辺のところは何かお考えが。

F社　先ほど申し上げたように、障害者の社員を路頭に迷わせるわけにはいけないという強い思いで経営基盤を強化し成長し続けられるように経営を行っていますが、逆にいいますと、彼らが当社で働いているおかげで彼らが働きやすい環境を作るため様々な工夫や職域開発や改革改善を行うという風土が身について最終的に会社の業績としてもいい結果につながっていると思います。調和や両立というのとはちょっと違うのかもしれませんが、いい相乗効果が出ていると思っています。

司会　バランスみたいなものですか。

F社　バランス、そういうこともあるので。仕事の効率だけを考えると障害者雇用なんてしない方がいいという企業もあるくらいなんですけれども、でも当社の場合、それはもう理念として、会社の一部みたいな

感じで捉えて、障害者雇用をしつつ、成長していこうという考え方なので、会社の大事な要素の１つなんだと。

司会　例えば先ほど雇用率がありましたけれど、今の雇用率というのはそのバランスの取れている数字だと理解されているのですか。

F社　特に数字については何も考えてないんですよ。最初の重度障害者多数雇用の施設の認定を平成５年に受けときも全社員が71人で、障害者雇用の雇用率制度の対象にはなっていなかったときでしたが、一挙に重度障害者を10名雇用したのでその当時の雇用率は43％でした。雇用率はそのときそのときで変動していくものだ、ぐらいにしか思っていません。そのときの職場の状況によって空きがあれば、また声をかけたり、ハローワークさんの障害者の面接会とかにも参加させてもらって、いい方がいれば、働く意欲のある障害者の方がいれば面接して採用したりということで、10年ほど前は雇用率が16％ほどの時もありましたし、なのであんまり雇用率については、特に何パーセント以上を保とうというのは全く目標としてはないです。

司会　ただずっと１割ぐらいのイメージで来ているんでしょうかね。

F社　平成５年の頃は43％でしたが、それ以降会社の売上が伸びるのに比例して障害者の数も増えましたが、一般社員の人数が何倍にも増えまして、ここ10年くらいはだいたい13～16％の間が多くなっています。しかし、この１割超えの状況もこだわりがあるわけではないので今後も雇用率を増していきたいと思っています。

司会　例えば将来に向けてみたいなの何かありますか、今後の話で。

F社　そうですね、当社は今、ある著名な実業家が提唱する経営手法を取り入れていて、１年半ぐらい経つんですけれども、その実践に知的障害、精神障害以外の人はみんな参加してもらっているんですけれども、知的障害者も必ずその朝礼には入ってもらっています。とにかくいろんなことをやっているんですが、その中でも障害者の方にも参加できるところは何でも参加してもらって、ともに会社がやることは何でも参加してもらうというようなイメージでやっていけたらなと思いますし、本当に大切な理念の１つですので、今はこれをとにかく持続していくしかほかないなというふうに思っています。

司会　障害者推進委員会というのがあって、その中でチーム分けみたいになっていますよね。視覚障害者、聴覚障害者。それぞれの今後の動きみたいなもの何かありますか。例えば知的障害者に関してはもっとこういうふうにやっていった方がいいんじゃないだとか、車イスチームもあるし、いろんなチームがあったりするんですけども、推進委員会みたいなのの今後の考え方、展開みたいなのものって何かあるんでしょうか。

F社　そうですね、これは勉強会の一部でもありますので、新入社員が入ると、全く障害者に接したことがない人もいますので、そこで委員会のメンバーで情報共有していくというものですので、確かに支援するチームに分かれておりますけれども、でも知的障害・精神障害は結構、一番負担が多いかなという。

司会　発達障害でもいろんなバリエーションがあったりするじゃないですか。

Ｆ社　そうなんですよね。

司会　勉強しなきゃいけないこともいっぱいあったりするのかなとも思うんですが。

Ｆ社　実際に担当するわけじゃない人も含まれているので、まずは勉強会に参加してもらって、それに参加してもらうということは続けていきたいと思います。あと実際に指導担当についた者は、分かりやすい指導方法、誰がみても分かる、障害者だけじゃなくて、新入社員がみても分かるように。例えばこれはかなり前の話だったんですけれども、自閉症の知的障害者の人がもう勤続20年近くなるんですけれども、反物を巻き取るという仕事がありまして、その反物を巻き取る際に、裏地も一緒にくっついて回るんですよ。裏地と表地って色が違うんですよね、それが一緒に縫い合わさって大きい機械に入っていくわけなんですけれども、その裏地と表地を一緒に１着分巻き取るわけですね。その表地と裏地をまとめて一反分という感じで巻き取るんですけども、変なところをほどいてしまうと裏地が行方不明になってしまうという事態が結構あったそうなんです。そこで考えまして、色がついた糸で１着分の区切り目を縫って、白い糸じゃなくて色のついた糸で誰でも分かるようにという工夫をしたところ、間違いが全くなくなりました。それは障害者だけじゃなくて一般社員もそうなんですけども。そういう改善、改革を推進できてきたのは障害者雇用のおかげかなと思います。

司会　障害者だけじゃなくて、皆さんに役立つようなものができてるということですよね。

Ｆ社　そうですね。そこら辺をこうもっと推進していければなあと。

司会　業務改善につながっているということですよね。

Ｅ社　最初、２人雇ったんですけども、そこで成功させて、他の営業所でも障害者を雇いたいとなるような状況を作りたいと思ったんですけれども、なかなかそうはうまくいってないというのが現状でして。ただ入ってくる前と入ってきた後ではやっぱり意識は変わってきているんですね。最初は知らないものですから、どちらかというと不安要素ばっかりだったんですけれども、アンケートをとったときも不安、不安、不安という感じで、周りのパートさんもそう、所長もそう、みたいな感じだったんですけど。それが雇って３か月もすると何となく人が分かってきたので、そういう不安的なものが薄れていっているんですね。ただもともとなかなかコミュニケーションが取りづらい方々ですから、そんなにコミュニケーションが取れているわけじゃないんですけれども、仕事の面ではやっぱりきちんとやってくれると。まあ多少遅いのは遅いんですけど、きちんと仕事はしてくれるということで、お互いに理解ができてきたという部分があるんです。

　ただそれが会社全体に行き渡っているかというとそうじゃなくて、やっぱり先ほどおっしゃいましたけど、会社が発展するためにはいないほうがいい、ゼロでもいいからペナルティ払っていればいいんじゃないかみたいな考え方もまだある程度残っているような気がするんですね。その辺をちょっとなくしていくような意識改革みたいなのが必要だと思いますし、障害者の方がいることが当たり前、みたいな環境になるようなことはしなきゃいけないと思うんですが、そのためにはやっぱり面倒見のいい人間を作らなきゃいけないかなと思っているんですね。

　それで今当社の非常に大きな課題の１つとして、次の営業所の所長になる人がいないという、そういう意味ではリーダー、面倒見のいい人間がなかなか育っていないという、まあ自分の仕事はきちんとやるけども、周りをまとめてくというようなことができてない人間が多いものですから、最近そういうことでリーダー研修というのを月に１回ずつ、３班ぐらいでやっているんですけど、大体ほとんどがコミュニケーションをどういうふうに取るか、全体をどうやってまとめていくかみたいなそういう研修なんですが、そういったものが浸透していく中で、少しずつ変わっていくなという気はしています。実際にうちの会社で見ていても人が変わっている感じはしていますので、それが行き着く先は多分、障害者が働いていても何の違和感もないような会社に変わっていく下地はできてきているのかなという気はしています。

　あと当社でISOをやっているんですけど、手順書というのがあって、この手順書はお客様ごとに方法が違うものですから、例えば入庫の仕方、保管の仕方、そういったものについて手順書というのを必ず作っているんですけども、これはずぶの素人が見ても分かるような手順にしようということで作っているんですけども、なかなかそこまではできてないですね。そこら辺をきちんと作れるようになれば、障害者の方だけではなくて、会社全体にとって多分レベルアップする要因になるのかなって、普段あまり考えてないんですけど、こういろんなお２人の話聞いているうちに、アイデアが浮かんできたみたいな感じで、今そんなことをちょっと思いました。

Ｄ社　当社ではインターンシップをやっているんですけど、やり始めたときは就職を前提としたインターンシップだったんですね。ですからもうイエスかノーかだったんですけども。そのうちに支援機関からのニーズとして、特に発達障害とか精神障害でもうつ病なんかの方は本当に会社に行けるかどうか、いろいろ支援機関で面倒見ているんですけども、本当に通勤ができるんだろうか、１日働けるんだろうかというところが心配なものですから、就職前提というよりは、まず本当にやれるかどうかを試してみたいというニーズがあるんですよ。とりあえず１週間やらせて欲しいというニーズがあったものですから、これも社会貢献の１つだというふうに私どもも思って、それもお引き受けをしています。実際やってみると集中力が途切れなかったとか、ちゃんと通勤できたとか、ここまではできたけども、スピード感にちょっとムラがあったとか、１日やると体力がとてもきつかったから１週間やるのが精一杯だったとか、いろんな事象が出てくるので、仮に当社では勤まらなくても、次に何かやったときに、どこかに実習にいったときに、自分ができたところできないところが分かるので、また支援機関で訓練をして次のステップにということができるようになったんじゃないかと思うんですね。

司会　体験のための実習みたいなものを受け入れているという形ですね。御本人さんのジョブの体験を高めてあげたいというニーズですね。

Ｄ社　そうですね。本人の今の力とかやれる力を計りたいという部分で、結構そういうものも最近お受けするようにしています。

司会　アセスメント的といいますか、そういった形のものを受けられている。どれぐらいの期間それを受けられるんですか。

D社　大体１週間ですね、５日間。２週間やると、土日を挟んでちょっと疲れが出たりして、２週間やると大体勤まるかどうかって分かるんですけど、１週間だと、マラソンでいうと５キロマラソンぐらいだから、まあ何とか勤まっちゃうんですね。

司会　月曜から金曜みたいな感じでやられるんですね。

D社　そう。だけどフルマラソン走れるかといったら、まあ10キロまではいけるかもしれないけど、倒れちゃうかもしれないし、分からないんですよね。とりあえず５日間お試しでやってみて、どうですかっていうと、自分がその仕事に適性があるかどうかも分かるし、体力的な問題、通勤を含めるとちょっと難しかったとかいうのが分かるので、それは後で反省会をやって、共有した上でまた持ち帰って支援センターの方でまた支援をする。でまた違うところで実習すると。とりあえず１週間できて、見ず知らずの従業員とやるわけですが、そこでやれたという非常に自信もつくとおっしゃっていました。それも雇用ではないかもしれませんけども、障害者の雇用に向けた１つの、企業としての協力すべきことだと認識して受けるようにしています。

それから質を高めるという面では、これからやらなきゃいけないのは、メッキラインが17本あるので、定着したところで個別にＡさん、Ｂさん、Ｃさんごとに育成のプログラムを作って、いつからいつまではこのラインだけど、それができたらこの次のラインというようなものを作って、それに応じてやっていくというものを作ろうと思っています。とりあえずまだ、やり始めて、いろんなデータを集めて、それを見た上でそのプログラムに活かすという部分で、まだそこまで完全なものを作っていませんけども。質を高めるというところでは、そういうものを作っていく必要があると思います。引っ掛けて外すだけじゃなくて、今40歳近い支援学校の卒業生でラインを１本任せられるぐらいできる従業員もいるので、そういう人にはそういう形のプログラムを用意すればいいので、それがやはり５年ぐらいの見極めの中で、この人はこういうことができるんだなということであれば、そういうプログラムを作らなきゃいけないかと思っていまして、まあ何せ長い人で働く期間が50年あるので、同じ職場で同じことをやっていても多分モチベーションは上がらないので、まあいろんな形で工夫したいとは思っていますけども。

司会　キャリアコースみたいなものを作っていくということですよね。

D社　そうですね。やることはいろんな仕事があるので、やってもらえれば本当にこちらとしたら、どんどん質も高くなるので。ただそうはいっても自分はもうこの仕事しかできないという人もいるので、それはそれで頑張ってもらえればいいので、特性に応じたプログラムを作っていきたいと思っています。

司会　はい、ありがとうございました。他いかがでしょうかね。ＣＳＲ的な視点といいますか、地域貢献といいますか、そこら辺で何かありませんでしょうか。いろいろ研究に期待するとか、行政に期待することを含めて、こういうところがあればとか。

D社　強いて言えばですね、工業団地内に企業が二百数十社あるんですよ。メッキ団地の事務局長も兼務しているものですから、自治組織で連合会というのを組織していて、月に１回事務局長会議をやっているんですね。そういうところで知り合った事務局長さんの話を聞いていると、そこの組合員で障害者雇用をやりたい、ちょっと取り組んでみようかというのがやっぱりあるんですよ。それでその場合かつての私ども

と同じで、まずどうやったら地方から人を採用できるかというのがきて、その次に障害者雇用に目を向けたんですよ。そういう話があったものですからちょっと呼んで、我々はこういうふうにやっていますからと、何か分からないことがあればいつでも来てもらっていいですと。それで常務さんも来られて工場を見て、障害者が働いている姿を実際見てもらったりしたので、まあ次のステップとすると、工業団地内の二百数十社の中の障害者雇用の架け橋になれればいいなと思っているんですよ。それでことあるごとにうちはやっていますよということを言うんですけども、なかなか製造業はやっぱりハードルが高い部分があるんです。そこのとこを連合会をうまく使って、障害者雇用というのはそんなに難しいものでもなくて、上手にやれば戦力になるってことを僕が架け橋になれればいいなって思っています。

司会　架け橋になって発信していくと、そういう意味ですか。

D社　各社が取り組んでいただければ、ここでいう質の高い障害者雇用にもつながる可能性もありますからね。皆さんやっぱり、私どももそうだったんですけど、障害者雇用って、これだけ人が足りなくて、20人も30人も辞めていて、若い人が採れなくて遠方の地域まで行っているのに、全く障害者雇用って眼中になくて、障害者は戦力にならないって思い込んでいたわけですよ。ところが実際、調べてみると単純作業はもう根気よくやって、力をすごく出せると、まさにうちの引っ掛け作業が適しているんじゃないのという発想になって、それが今につながっているものですから。だから、やれるというか、やってみていただいたら、実は戦力になる仕事があるかもしれないんですよね。ただ入り口でもう始めから障害者は面倒だ、戦力にならないと思っている経営者の方が少なくないと思いますね。

Ｆ社　おっしゃるとおりだと思いますね。やっぱり経営トップの考えって大きいんじゃないかと。

D社　私どもの社長が表彰を受けたときの話で、社長が直に戦力になる方がいるよって言われてピンときて、そう言われてみれば全然そういう発想なかったよねって翌日に言われて、ちょっと調べてみてよということになって、いや意外といいかもしれませんよってなって、じゃあやってみるかってなった。それまで、わざわざ遠くまで行って、若い人を社宅を用意して３年間で10人雇ったけど、３年経ったらやっぱり半分辞めてしまったことも。障害者の方が戦力になってくれたら、近場だし、いいんじゃないの、まさに一石二鳥じゃないのって発想だから。多分そういう発想って全然ないと思うんですよ。

司会　障害者自体に関する偏見といいますか、理解の不十分さといいますか、そういったものがあるので、それを逆にトップのほうからうまく理解してもらうと、すっと障害者雇用が進んだりすることがあるかもしれないというお話ですよね。

Ｆ社　うちも最初、障害者雇用を始めたばかりのとき、助成金を目当てにやっているんだなんて言われたことがありました。もうかなり大昔ですが。じゃあできるものならあなたもやってみなさいよ、というふうに副社長は言っていましたが。すごい偏見ですよね。

D社　うちの場合は偏見というわけではないんだけれど、障害者が戦力になるという、そういう認識が全くなかったんですよね。若い人は単純作業だから面白味がないから辞めちゃうんですよね。だけど逆に見れば、障害者っていうのは逆にこれやってって言われて勤まらなくて退職して、うちに来ると立派に勤まるわけで、そういう単純作業にマッチしてて、はまるともう速いんですよね。だからやってみると本当にこ

れだけマッチングするとは思わなかったものですから、本当に目からウロコというのはまさにそのとおりだと思いますね。

司会　ありがとうございます。どうですか、何かあれば、将来やりたいことでも、他の会社がもう少しこうやって頑張っているけど、今、他の会社のいいアドバイザーといいますかね、そういう形になりたいというお話が出てきましたけれど、もっともこういうことができるんじゃないかみたいなのがあれば、いかがでしょうかね。

Ｆ社　Ｄ社さんのおっしゃったことと重なってしまうんですけど、やっぱり最初の一歩を、他の障害者雇用をしてない会社はぜひ踏み出して欲しいなと思いますね。いろいろな助成金制度もあったり、いろいろ支援機関もありますので、とにかく偏見だけで、ハードルが高いから止めておこうというのではなくて、うちにも最近、障害者雇用率の対象になってしまったから、どうやっていいか教えてくれという相談が結構来るようになりまして。だからもう就業・生活支援センターさんも何でも相談したり、ハローワークさんとかいろんな支援機関にとにかく相談して、入り込んでもらってジョブコーチも活用したりして、とにかく最初の１人を採用してみてくださいと、私はその度に言っているんですけども。

Ｅ社　でも始めの一歩がきついですよね。

Ｆ社　そうですね。多分大きいハードルだと思うんですけどね。

Ｄ社　ただ、先ほどおっしゃった就労支援センター、地元の就労支援センターがすごくしっかりしているんですよ。実は髪型がちょっとボサボサになっちゃった３年目の子がいて、長いのはいいんですよ、だけどボサボサになっているから、切ってこいって言ってもね、切ってこないんですよ、いやだって。それで就労支援センターが定期的に来てくれるときにちょっとお願いしますって言ったら、ちょっと説明に工夫をしたら、分かりましたって言って切ってきましたよ。だからやっぱり慣れてるんですよ。いろんなケースをやってるので、我々が説得できなくてもね。だから単純に駄目だって言っても、言うこと聞かないんだけど、理屈が分かって言うと、ちゃんと言うことときくみたいな。そういうことも支援センターがちゃんとできるし、先生はやっぱり一目置いてるから先生から言ってもらうと言うことときくし、だからそういうふうに一体となってやってくれるから、何かあっても自分１人で抱え込んでやるわけじゃないからってことが認識できれば、もうちょっと気楽に一歩が踏み出せると思うんですよね。

Ｅ社　就労支援センターは助かりますよね。

Ｄ社　ええ。現にそれでもうずいぶん我々も助かってるしね。

Ｅ社　うちも１回コンタクトレンズの仕事がなくなったときに、検品やるのをちょっと嫌がっていたんですよ。それで就労センターからもともと面倒見てくれる先生が来て、話を30分ぐらいしてくれたら、もうやりますって言ってくれて。本当に頼りになりますね。

司会　そこら辺はうまく支援機関を使ってやってくださいということですね。

Ｄ社　そのためには誰か責任者が１人いて、何かあったときには私のとこに来てくれれば面倒みてもらえるし、何でも話せるという環境を作って、僕が障害者の味方だよっていう認識をしてもらえるように努力をしているんですね。話しづらいと会話もできないから。だから決して大声で怒ったりすることもなく、何でも聞いてあげて、こうしたらっていう、そういう関係を築くようにしているんですね。現場もそこは理解しているので、そういうことで心ないこと言ったりしてトラブルとかそういうこともないんで、今のところは安心しているんですけども。やっぱりそういう関係を築いてあげないと。それでも、やっぱり本音で100％言えるとは限らないので、そこに就労支援センターさんに、厳しいことは就労支援センターから言ってもらって、僕のほうは味方だよっていうイメージで進めていただいているんですけどもね。

司会　そうですね。厳しいことは関係機関に言ってもらって、会社の人には非常に肯定してもらって、本人がすごく満足したりってことはよくある事例ですよね。会社の人に言ってもらうと本当にうれしいって。

Ｄ社　ただ、本当に何かやっちゃったときは言わなきゃいけないんだけども、今までもそういうひどい事例は全くないので、そこまで言うこともないので、まあちょっと現場でウロウロしたりすると駄目だ、危ないからっていうのはありますけども、別に怒鳴ったりすることもなくね、言えば分かるので、その都度、とにかく何かあったらその都度、面倒ですけども、注意するしかないので。

司会　ありがとうございました。時間もそろそろ来てしまいましたので、話は尽きないところなんですけど、一応本日の振り返りという時間に入らせていただこうと思っております。今いろいろ過去の話、今までの経験の話と、これからの話ということでお話を伺ったところでございますが、そこら辺を踏まえてですね、本日の議論を振り返ってみてどんなふうに質ということをテーマにして、感じられたのかということを一言ずついただければというふうに思いますがいかがでしょうか。

Ｄ社　そうですね、本当にこういう機会をいただくまでは、質というちょっと高い次元のことをあまり考えたことがなくて、先ほどの仕事のプログラムもまだこれからという認識がありましたけども、いろいろお話ししてみるとそういうところに企業がやはり目を向けてやっていかなきゃいけないんだなって認識を今日は再認識させていただいたし、自分の会社だけじゃなくて、やはり工業団地内の二百数十社に対しても何かそういうメッセージを出して橋渡しができればいいなってそういう認識をさらに強く持ちました。それから障害者を雇用した以上はやはり70歳まで雇用するという前提で、全責任を持ってやっていかなきゃいけないので、本当に全社を挙げて我が子のように育てていかなきゃいけないってそういう認識も持たせていただいたかなっていうふうに思います。

司会　ありがとうございました。

Ｆ社　質というのでまずまっさきに思いついたのが、働く障害者がいかに働きやすい職場であるのかっていうことしか私は思いつかなかったんですけども、なのでそれを追求するために様々な支援の仕方の工夫ですとか、支援機関との連携ですとか、いろんなことが挙げられると思うんですけども、働く障害者が長く安心して働ける職場環境作りを今後もしていかなくちゃいけないのかなと改めて強く感じました。

司会　ありがとうございました。

Ｅ社　お２人の話を聞かせていただいて、やっぱり大分うちとは違って進んでらっしゃるなという気がしました。会社に戻ったら、もう一度今障害者の方々が働いてもらっている現場を、そこを仕切っている人間じゃなくて、違うところの、障害者のいない現場の人間に見てもらって、障害者が働くというのはこういうことなんだっていうのをもう１回理解してもらうような機会を作りたいと思います。その上で障害者を雇用できそうな営業所もあるので、少し広げたいなと、あと１か所でも２か所でもいいので、広げたいという気持ちです。皆さんのおかげでモチベーションが上がりました。ありがとうございました。

司会　それでは、大変お忙しい中、３人の方々にお越しいただきましてどうもありがとうございました。とても有意義なお話をたくさん聞かせていただいたと思います。いろんな障害者雇用についての質ということでお話しいただいたんですが、それぞれイメージされるところが非常に多様ですし、何のために障害者雇用をしているのかとか、あるいは障害者を雇用するために、それをいい雇用にしていくために何が必要なのかとか、それぞれ視点が、これまでの経験によって変わってくるんだなというふうに思いました。こういった皆様のそれぞれの経験に基づくいろんな考え方とかそういったことをいろんなところに私ども発信をしていきながら、また世の中のいろいろな企業に雇用の質って何だろうって、そういう漠としているけどすごく根本的な問題をまた考えていただけるようなきっかけにしていきたいと思います。そのために本当にいい材料をいただいたと思っております。ぜひとも引き続き御協力をいただければと思います。

本日は本当にどうもありがとうございました。

２　企業からのヒアリング概要（グループ・インタビュー）

(3) 1,000人以上規模企業のグループ

平成29年12月7日(木)

出席者

Ｇ社（サービス業）

Ｈ社（印刷業）

Ｉ社（小売業）

司会　「障害者雇用の質的改善に向けた基礎的研究」として、実際に障害者を雇用されている企業の皆様に参加いただき、グループインタビューを開催させていただきます。

本日は、企業の皆様からお聞かせいただくことを中心にして進めてまいりたいと思っております。

今回お話いただく内容は、企業の情報とか、個人情報とか機微に関わる内容があろうかと思います。この場限りのことで外部に漏れては困る内容については、事前にお伝えください。社員の皆様については、Ａさん、Ｂさん、というような表現を用いる等によって、お話をお願いします。

Ｉ社　当社は、スーパーマーケットのチェーン店で、現在約 150 店舗を展開しております。

障害者雇用については、行政指導を受けた時に特例子会社も検討しましたが、一店舗に一人、大型店舗であれば二人という形で、健常者と一緒に働いていく、戦力になっていただくということを信条に、今、進めております。

パートの社員を中心に、現在 11,000 人を超え、正社員が 3,000 人なので、断然パートが多い会社となります。その中で、障害のある方は、パート社員として働いていただいております。10 月末で 233 名の障害のある方が働いておりまして、雇用率では、現在 2.4%を切っており 2.38%です。

当社は、知的障害の方が多く、障害者全体に占める割合は 67%位です。精神障害の方を合わせますと、72%になります。

障害者の採用の進め方は、精神障害、知的障害の方であれば、職場実習をさせていただいた上で、反省会を行い、入社という手続きとなります。入社以降は、２名のスタッフが、人事部所属となっている障害のあるメンバー190 名の店舗を１年間かけて回って面談をしています。その中で問題があればケース会議を開いたり、場合によっては訪問型ジョブコーチによる支援をお願いすることがあります。

今年６月１日の障害者雇用状況報告時点で勤続年数を見たところ、５年以上勤続しているものが 56.5%、８年以上が 31.6%で、最長で 19 年勤続いただいている方もおります。できるだけ長く勤務いただこうと、店舗巡回や面談を日々行っております。

Ｇ社　私は親会社から出向して参りまして、３年目となります。

会社概要につきましては、会社案内に沿って説明させていただきます。会社の設立は 2006 年で、昨年丸 10 年を迎えたという状況です。沿革をご覧ください。年数が経つ中で、いろいろな仕事を少しずつ広げながら、規模を拡大してきたという状況です。

社員数については、設立時に 10 名でスタートしております。そのうち、障害のある者が７名という状況ですが、2017 年の４月の段階で 238 名まで社員数が増えています。直近で 169 名の障害のある社員数となっております。グループ会社全体でいいますと、親会社は基本的には身体障害の方が多く、特例子会社では、知的障害、精神障害の方々が多く、知的障害の方が全体の約 75%で、精神障害の方が 20%となっております。

弊社の特徴的な点は、例えば、こういう障害の方はこのお仕事が向いてらっしゃるかな、なんていう話をされるのですが、弊社では、障害の種別と業務とを結びつけた対応はしておりません。特別支援学校や支援機関とのつながりもこの 10 年の間にできていきましたので、その中で弊社のことをある程度ご理解をいただきながら、弊社であればこういう人が上手くマッチするのではないかなというところで、応募をしていただく状況が少しずつできています。

基本的には、職場実習や委託訓練を行ったうえで、本人もそこでやってみたい、我々も大丈夫だろうという流れで決定しております。様々な障害のある方が一つのグループの中で、一緒になって働いているというのが弊社の特徴と思っております。

また、雇用の質について後ほど、話をさせていただくことがあるかと思いますが、「職位」という制度を設けておりまして、上位の職位を目指せるような仕組みづくりをしています。障害のある社員は、一般社員という職位で入社いただき、直近では、一つ上のトレーナー層に 30 名ほど登用しており、さらに一つ上のサブリーダーに３名、その一つ上のリーダー層に３名を登用しております。全体で 36 名の者が上の職位のところに登用されている状況です。社員の周りにもそれなりに上の職位に登用されているメンバーもいて、自分が働く中での目標になってくるのかな、そういう意味ではモチベーションアップにもつながるかなと、「職位制度」がうまく活用されている状況です。

グループ全体の障害者雇用率は、2.2～2.3%という状況です。先ほど、弊社の方で 170 名弱の障害者雇用という話をしておりますが、グループ全体では分母が６万名ほどになりますので、法定雇用率が 2.2%から 2.3%になると、0.1%で約 60 名の障害者雇用が必要ということになりますので、この辺りをどうやってカバーしていくのか親会社と連携をしながら進めていかなければならないという状況です。弊社の中でより一番意識しているところでいくと、パンフレットの１ページ目の所にある「成長に向けて」という部分です。「社員の成長」ということをキーワードにいろいろな取組を、そこが一つまた質にもつながっていくのかなと、そういう考えで取組をさせていただいております。

弊社のグループ全体で占める障害者の割合は 17%ぐらいという状況でございます。

Ｈ社　弊社の業務内容は、昔は帳票の印刷がメインでした。現在は、印刷だけではなく、業務委託による事務として、様々な集計業務や、コールセンターの設置もやっております。そのほか、お客様から預かった情報を電子化して、例えば、大量のデータの分析や、人や物の情報を IC タグとかを利用して在庫管理を行っています。そして、これらは印刷技術を活用しています。

その中で、中途障害や中途採用については基本的には身体障害の方が多く、営業から総務まで様々な部署に配属されています。中途障害でない方は、基本的に契約書であるとか帳票類の電子化ということで PDF の作業を行っているということになります。

弊社は、単体で従業員 1,800 名ほどですが、障害のある方については、身体障害者が 31 名、精神障害者が 11 名、知的障害者は０です。弊社は、特例子会社を持っておりません。弊社では、精神保健福祉士を社員として抱えておりまして、その社員はプロパーで、自分で勉強して精神保健福祉士を取ったのです。専門家がいるので、弊社では精神障害のある方を雇用し、発達障害に熟知している社員がいるグループ会社では、発達障害者の方を雇用しています。

12 月１日時点の雇用率は、2.45%になっています。ピーク時では、2.7%弱だったのですが、グループベースでみたときに、達成率が低い会社があれば、その会社や障害者との話合いにより業務をみながら、グループ会社を紹介することもあります。

弊社の障害者雇用の方針は、社長が、弊社独自の考え方として「ダイバーシティ＆インテグレーション」を打ち出して、一歩踏み込んで「融合」という形を取っていきたい思いから、インテグレーションという言葉を使っています。社長がそうした観点から障害者雇用を進めて行くということでやってきました。当初は、2.2%を切るか切らないかというものを、１～２年で2.7%まで持って行ったという形になります。ですので、量的観点では、大企業は比較的取り組みやすいというような実感を持っています。

弊社の場合、精神障害の方については、１人だけ契約社員で残りは全員パートです。目下の課題は、今度の４月で労働契約法での無期転換が発生しますので、その対応が議論されています。

中途障害の方は身体障害がほとんどで、正社員と同じような人事制度と給与体系で引き続き推進してくという状況になっています。

司会　どうもありがとうございました。それぞれお三方からそれぞれの企業の雇用の実態ということで概観をお話しいただきました。

Ｉ会社様は、雇用されている障害者の方をどうやって雇っておられるのか、どんな仕事を主にやっておられるか少し触れていただきますか。

Ｉ社　仕事は、商品の品出しです。実習をするときにその店舗で商品の品出しと接客、お客様に場所を聞かれることが多いので、そういった時にはわかるのであればご案内を、わからないのであれば、誰かに引き継ぐということで、ほとんどの者が商品の品出しに携わっています。

司会　Ｉ会社様の場合は、各店舗で進めて行くという。小さい店舗ですと、一店舗１人、大きい店舗だと２人ということでいいですか。

Ｉ社　一番大きいところでは、４人程度います。

司会　各店舗の店長さんが採用については、本社と調整しながら雇用していくというスタイルを取ってやっておられるのでしょうか。

Ｉ社　そうではありません。窓口は私（人事）の方で、一括で受けています。障害者の支援機関や、特別支援学校さんから実習の申し込みがあります。店舗に直接障害のある方が応募された場合、身体障害であれば私が店舗へ行き、店長と一緒に面談をし、障害への配慮等必要な確認をし、合否を決定します。障害特性やご本人からご意見要望をお聞きするためにも知的障害者、精神障害者については、私（人事部）のところが主導で行っています。

司会　本社の方でというのは、知的障害・精神障害。身体障害であれば、本社から店舗に出向いて、事前に各そのご自身の制限ですとか配慮であるとか確認をしてから選考されるということでしょうか。

Ｉ社　そうですね。

司会　ありがとうございます。知的障害の方の雇用が非常に多いということで、67%ですね。精神障害を入れて70%ということで、最初の知的障害の雇用がきっかけで、この割合になっているということでしょうか。

Ｉ社　当時は、養護学校さんからの依頼があって、そこからスタートしました。当初は、店舗で人件費を賄ってもらうようにしたのですが、障害のある方を雇うのであれば、やっぱり普通にお願いできる人の方が良いよということで、なかなか進みませんでした。そのほか、19 年前くらいですと、知的障害の特性がはっきりしないという課題もあったので、本社の人事部に所属してもらって、配属先を各店舗にする仕組みを作りました。そのことが功を奏して人件費を持たなくても戦力強化ができるということで、店では大事にされています。

司会　最初の知的障害者の採用から長年経つと思うのですが、商品の品出しからいろいろ店舗によって従事する仕事内容は変わっていますか。

Ｉ社　基本はやはり品出しですね。加工食品というのが一番扱いやすく、ペット飲料ですとか、菓子ですとかカップ麺とか加工済みの商品を扱うことから始まっています。その次に多いのが、青果になります。青果ですと、包丁が使えたりするとまた幅が広がります。

司会　本社では作業状況などすべて把握されておられると思いますが、各店舗間の情報共有については如何でしょうか。

Ｉ社　社員同士、支援者同士の研修はありませんが、店長、副店長、主任、社員もそうですが、その地区内外での異動があります。そのため、そこでの情報共有がおのずとできてしまっています。敢えて、こちらの方から主導して情報をというよりは、気になる障害者に関する情報提供をしたり、経験の少ない主任には配慮に関しての指導を行う等、てこ入れをしたりすることはありますが、大体は回っています。実習の受入れの際にも「〇〇さん（勤務している障害者）と同じくらいの特性で、こういった配慮をしてください」というように、情報の共有はできています。

司会　人事異動で慣らされているということでしょうか。

Ｉ社　そうですね、年に一度の定期異動で、店長として障害のある方の雇用に携わっていない方は、ほぼほぼいないという状況です。

司会　Ｇ会社様では、障害者と仕事の方を最初に決めつけずに、実習を通してその上で決めるということで、前例にとらわれずということをお伺いしましたが、そのあたりお聞かせいただいてよろしいでしょうか。

Ｇ社　会社に入ってくるときには、事前に実習をしているので、先に決まるという形にはなりますが、実習の前の段階でいいますと、あまり障害そのもので、こういうところに配属した方がいいのではないかというような選別は基本的にはしておりません。

特別支援学校や支援機関の方から、我々がまずはこういう業務で仕事がありますよと話をさせていただく中で、学校や支援機関の方から、こういう人はどうだろうかと話をいただいて、事前の見学を経て実習に入っていただく流れになります。実習を行った中で、ご本人さんがこれならできるのではないか、我々としても実習の振り返りを通じて、本人の適性をみさせていただくことを行っています。この取組みの中で、合わずに採用につながらないケースもゼロではないですが、採用につながっていくケースの方が多いという状況です。

司会　どうもありがとうございます。H会社様では、『ダイバーシティ＆インテグレーション』という新しい概念で社長が進めていらっしゃるということでしたが。社員の皆様への浸透度はどのような感じでしょうか。

H社　障害者雇用に限ってということではないのですが、社内のどこからかは「ダイバーシティ＆インテグレーション」への取組促進のメッセージを受けていると認識しております。ただし、それだけでは多分ダメだと思っていて、人事・総務で取り組んでいることとして、社外から弊社社員へアピールしてもらう取組を行っています。いろいろなところで表彰を受けることによって、自分の会社がこのようなことをやっているということを認識してもらうことが重要だと思っており、社内から情報発信するというよりも、むしろ社外からの評価によって、会社の取組みを意識しているという状況です。ですので、障害者だけではなく、女性であったり、高齢者であったり、そうした面からの意識が強いと思っています。

Ｇ会社様に伺ってよろしいですか。先ほど、仕事と障害をマッチさせないとおっしゃっておられましたが。弊社の場合、障害者を採用する場合、中途採用なので基本的には、仕事で採用します。それは、障害の方であっても、この仕事をやってもらいたいからということで障害者の人を採用する。仮に、どの仕事をやってもらうかわからず、今の正社員の採用と同じように、どの部署に行くかわからないようなやり方では、障害者の方って不安に思ったりしないのでしょうか

G社　弊社では逆に、行く先のお仕事を体験していただく形にさせていただいています。期間は様々ありますが、基本的な仕事をやっていただく中で、本人がこれならどうかという形でのマッチングを見させていただく進め方をしています。

H社　基本的には、実習の結果をみて、ご本人と話をした中でその仕事をやってもらって、清掃業務をやっていた方は、喫茶業務を行うというようなローテーションではないということですか。

G社　ではないです。

H社　弊社では、個別に話し合って社内でローテーションする仕組はあるのですが、そういった仕組みはあるのでしょうか。

G社　そこが一つ大きな課題と認識しています。先ほど言いましたように、現在12年目に入り、業務が拡大をして行く中で新しい仕事をする場合、新しく採用したメンバーだけでグループを作ることは、当然難しい状況があります。そうした場合には、今まで働いていた方の異動というようなことを基本的にはやりながら、そこに新しい人を織り交ぜて、新しい仕事を始めるということを、これまでも拡大の中でやってまいりました。

それでは、本人を定期異動の形で異動させるかといいますと、そうではありません。ちょうど今、調査表を改定しているところですが、本人からの申告とか、本人からのリクエストに沿って、別の場所への異動とかをまだ積極的にはできていないというのが現状です。

H社　本人の希望があっても、会社としては、もうちょっと様子を見ようということなのでしょうか。

G社　そういうことの方が多いと思います。

H社　それは、人事戦略上というか、それは配置上の問題ではなくてということでしょうか。

G社　そうですね、全く異動させたことはないってことはなく、実際には本当に大きな問題があってのイレギュラーなケースはあります。まずは、自分が配属された所の業務を一通りしっかり覚えていただくというのが、会社の考え方になっています。

H社　障害者の勤続年数はどのようになっているのでしょうか。

G社　現在、12 年目ですが、定着率でいくと、毎年、５名程度退職される感じで、勤続年数でいくとそれなりに年数続いているかなと思います。昨年、丁度10周年のタイミングの時に10名弱が10年勤続の表彰を受けて、今年は20名位の方が表彰を受けるということになります。

司会　どうもありがとうございます。導入部分で、いろいろとお話を伺うことができました。今回聞き取り調査でお伺いしたいこととして、例えば、障害者の担当業務ですとか、処遇の在り方の観点や、キャリアコースのことですとか、こういったことも触れていただいたかと思います。ここにありますように、どのようなことでも構いませんので、このような観点も含めてお話いただければと思いますので、よろしくお願いいたします。

色んな観点を10項目近く並べているのですけれども、これらは例を書いているだけですので、それぞれ皆さんの中で重要であると感じておられることを、お話しいただけばと思います。

H社　総務の仕事をしていて思うところがあるのですが、障害者を雇用することについて、担当者として、自分の中で整理がついていますか？何で、障害者雇用するのか。どうでしょうか、Ｉ社様。

Ｉ社　一番のきっかけはですね、配属になったからということになります。たまたま私がいたところが採用部署でした。申し訳ないのですが、障害者の採用は新卒採用の仕事の一部として行っており法定雇用率には達していませんでした。そうしたこともあり、本格的に障害者雇用を始める時に、たまたま私がいたということです。

プライベートになりますが、息子たちが、小学校や中学校の時に、特別支援学校との交流する機会があり、年に２回行き来して交流を深める学校にいました。

私も息子が幼稚園の時から、障害のあるお子さんに非常に関心がありました。家に帰ってきて息子が話す様子に興味がわくようになり、障害のあるお子さんのお母さん方とも知り合いになり、現在も親交が続いています。障害者が、仕事で自立していければいいかな、手助け、窓口になれればいいかなと思って仕事をさせていただいているということになるでしょうか。

14～15 年前に私は人事の担当になり、その後異動もなく十数年担当させていただいているところです。始めた時は、いろんな制度についても機構に電話で伺い、そのうちに生活相談員と、そして、企業型ジョブコーチと職務上必要と思って資格をとりました。異動もなく続けさせていただいているといったところもあるかもしれません。そういった状況と、会社の社会的責任がマッチしていると感じております。

G社　なぜ、障害者雇用に取り組んでいるかという話になると、今、最後にお話があったように、企業としての社会的な責任の一つなのだと思います。特に、親会社の業務が世の中の人を巻き込んだ事業を営んでおりますので、

それと同じように障害者雇用も会社として、しっかり取り組んでいくべき優先課題の一つとして認識しています。特例子会社として、本体と一体になった動き方をしていくという状況です。

H社　それは、やらなくちゃいけないからという理由からでしょうか

G社　やらなくちゃいけないとかの義務的な観点ではなく会社としての役割、使命だと認識しています。逆にH会社様、Ｉ会社様でいうと、会社の本体の中で障害者雇用をやってらっしゃって、特例子会社そのものを作ってやるという事自体がおかしいのではないかって言われることが確かにあると思います。私も、極論として、障害者と健常者を分けないという発想で、本体の中で一緒にやっていくってことが究極的には必要なのではないか、それが目指す姿なのかと個人の意見として持っていますが、実際に会社として運営する側の立場として、うまくいかないことがある場合や、障害の方々も一般の方々とすぐにうまく接していくことがなかなか難しいという中では、過渡期として、特例子会社の中で仕事がしやすい状況が作れるのかなと思っております。こういうところを経ながら、将来的には、壁もなくなる形で仕事をしていくことが理想形と思っています。

Ｉ社　障害者雇用の最初のきっかけは、雇用率について行政指導があり、計画を立て、雇用しましょうということが発端ではありますが、それは過渡期のことです。今は、人事部付所属の障害者が 190 名ほどおり、その障害者が抜けてしまったら大変な状況になるところまで、担っています。障害者だからどうのこうのだけではなくて、元々は、一緒になって働いている社員の中にもできる人とできない人がいる、その中で障害のある方ができる業務内容、得意とするところもあります。今ではなくてはならない存在になっていると思います。

　きっかけは最初に言ったとおりなのですが、今、当社で働いてもらって、自信もついて他に送り出さなくてはいけない障害者が数人います。その中で、他の仕事をやってみたい障害者には、私たちから積極的に合同面接会や、相談先としての支援機関の情報を提供しています。めでたく就職が決まって障害者を送り出した後、店長から、また、障害のある方の受け入れをするので、探してもらえませんかという依頼が来るという状況です。ですので障害があることを配慮させていただくことで、パート社員として十分会社の一員になっています。

H社　会社での障害者雇用の位置づけは、御社をステップとして社会進出してもらっても構わないという考えなのでしょうか。

Ｉ社　そうですね。障害者雇用を雇用率だけで留めようと思っていないです。嫌々ながら居るということであれば、あまりいい仕事はできないので、本人が、自分は褒められ、仕事ができるようになった気になる人が何人もおります。その障害者が他の会社で働きたいと申し出があった場合に面談、確認をし、送り出します。いたし方ない、ステップだと思っています。

　中には、一旦転職した方が、自分は配慮を受けていて仕事ができていたと気づき、戻りたいと言って、戻ってくる方もいます。

H社　弊社も同じように悩んでいるところです。障害者雇用をどのように位置付けにするのか。定着支援を図り、障害のある方のキャリア支援をして行くのか。それとも社会との接点として当社を利用してもらっても構わないですよ、という位置づけで行くのか。精神障害の方で、環境を変えて働いてもらう中で、自分はできるという自信から、他社に移りたいという例もあります。

Ｉ社　それは別の会社ということでしょうか。

H社　そうです。弊社の中で環境を整えて働けるようになったのだから、実際には、まだまだなんじゃないのと就労支援機関の方と話をしているのですが、本人がどうしても他社で働きたいと辞めてしまうことがあります。弊社としては、弊社をステップという形でいいのか、弊社での定着支援を図っていくのかというところを悩んでいて、御社のように明確に一つのステップとして利用してもらうという考えに至っていないのが現状です。具体的にどのような問題が起こるかというと、定着支援を行うというのであれば、正社員と同じ人事制度や、職務体系を設けなければいけないし、ステップ、社会との接点として利用してもらうのであれば、そこまでのものは整備せずに、仕事もある程度、型にはまったものでやってもらうとか、というような位置づけにしようと話しています。

Ｉ社　当社は少し、柔軟性があるのかなと思うのですが、実はここへきて、自分は正社員になりたいという知的障害の方がおりまして、その社員は天気予報を見ながら、この日はこれが売れるだろうといった予測をし、意思を言えて発注もできます。それも概ね合っています。ただし、当社の場合、正社員になると異動があり、別の店舗に異動してもらわなければならない。そういった面での配慮は一応なくなる方向なのですが、それでも良いと正社員の試験にチャレンジしました。

H社　正社員になった場合、一括採用で入ってきた大卒、高卒の人達と同じ評価テーブルに乗っけるのですか。

Ｉ社　今でも評価テーブルは一緒です。

H社　正社員と障害の方の評価テーブルが一緒ですか。

Ｉ社　障害者はパートなので、パートで一緒に働いている者と一緒にしています。

H社　正社員と、障害の方の評価テーブルは一緒ですか。パートさんと言われていたのですが、それはあくまでも有期・無期はあるにせよ、一括採用で入ってきた人達とは違うのですか。

Ｉ社　当社の場合、知的の障害者の人達はパート職として雇われています。

H社　それは、有期になりますか。

Ｉ社　現在は有期ですね。半年契約ですが、今度、無期になりますが。先程申し上げましたとおり店舗で働いているパートの方々と給与は全く一緒にしています。

H社　そうすると、フルタイムの正社員で定年 60 という一般的な人達とは違うグループに入っているということですね。

Ｉ社　正社員になると定年が 60 歳になります。

H社　正社員の評価テーブルにしなければならない。

Ｉ社　正社員に合格したら、同じ評価テーブルに乗せる予定でした。残念ながらできるところとできないところがあり、試験の結果、不合格になったため給与テーブルに乗ることはなかった。合否を決定する際、人事から相談があり、事例として正社員として合格させるか協議したのですが、彼の今後を考えて、もうちょっと努力して欲しい面があるので、今回は不合格となりました。

H社　障害者の方は、支援機関を付けていますか。

Ｉ社　もちろんです。

H社　正社員となり、全国など広域での転勤になると、支援機関を変えるわけにはいかない状況があります。その時に、他の正社員から見たときに、同じ正社員なのに、何で障害者だけに都合のよい転勤制限があるのか、障害のない社員から問題提起されないかという議論はなかったのですか。

Ｉ社　今回から新たに採用した地域限定ということで、ある程度のエリアで店舗は異動するけれども、生活の拠点は変わらないという正社員枠での挑戦でした。

H社　正社員として、異動に制限のない正社員とエリア限定の正社員があるということですね。

Ｉ社　そういう制度がもともとあり障害者への配慮とは関係なくありましたので、障害がある無しに関わらず、挑戦できるだろうと試験を受けたのです。

H社　正社員と同じ働き方で、残業とか正社員と同じようにやってもらうのですか。

Ｉ社　はい、今でもパートで働いていますが、忙しい時には残業していただきますし、時間をずらしてシフトを組んで働いてもらうこともあります。

H社　それは本人もそういう働き方をしたいという意思があってということですか。

Ｉ社　はい。本人に、残業できますかと依頼し、残業やりますという確認をする流れで行っています。結構、残業している人もいます。

H社　評価テーブルも、パート社員と同じように乗せるという考え方ですか。

Ｉ社　はい、同じ評価デーブルになります。ただ、中には、勘違いして、自立をしたいので稼ぎたいから夜の遅い時間にして欲しいという人もいるので、そこはちょっと今セーブしています。

H社　弊社の考え方としては、会社の職業生活においては会社が責任の一部を負うこととして、会社が支援します。生活の部分については、支援機関とご家族にお願いしています。会社としては、本人が希望するならば働くための支援はしますが生活の全般は支援機関とご家族でお願いしますという話です。御社の場合ですと、本人が夜の勤務を希望する場合にはどうしますか。

Ｉ社　生活支援センターの方と、ご家族とみんなで、話し合いをしますね。生活面の方には関与しないという考えはあるのですが。ある程度介入して行かないと仕事が成り立っていかないので、ある程度介入させていただいています。例えば、朝起きるとか、ご飯食べるとか、病院の通院同行に関することとか、そういったところでは介入しています。

H社　就業上必要となる生活面への関与ということでは、弊社では、精神障害のある方に関しては、毎日、睡眠時間はどのくらいとったか、朝食べたかということを手書きでわざわざ日誌をつけて、字の乱れ具合とかで体調を管理しています。

Ｉ社　そうですね。字と、あと服装などが変わってきますね。

司会　今、いろいろと障害者の方に対する処遇、配置、あるいは配慮をどうするのかとか幅広くお話をしていただいています。それらは、結局雇用のどういう側面の質を高めていくのでしょうか。感じておられることや意識について、お話をさらに広げていただければありがたいと思います。

企業にとってあるいは障害者にとって、社会にとって、そういうことをしていくことが良い雇用をやっていくのだということを、何かしら目指していろいろ工夫をされていると思うので、そのことがどういった側面から雇用を良くしていこうとする取組なのか、思いや考え方などがあれば、それも含めて更に話を広げていっていただければと思います。

G社　障害者であっても、健常者であっても、企業で働いていただく中では、我々も最初からそうだったというわけではないのですが、特に障害のある方の成長をより意識して、それが質の向上にはつながっていくのかなと思っています。特に、会社ができたときには、管理者側と指示をされて仕事をする障害者というのが、どちらかというと分かれていたと聞いています。

ある程度時間が経ってくると、障害のある方も、自分が任されている仕事に対しては一定のレベルに達します。極端なことをいうと、管理する人よりも、障害のある方のほうが、よっぽど業務に精通している、というような状況も生まれてきていて、それであれば、逆に管理者の仕事を任せられるのではないかということが途中で思えてきて、ある意味、どういう形でモチベーションのアップをさせ続けさせていくのかということがポイントになるのかなと思っています。少しずつ障害のある方々に任せていくとか、成功経験や体験を積んでもらう中で、本人もできたという達成感なり、満足感を味わってもらうと、さらに新しいものに挑戦していけるような「成長のサイクル」が重要なのかなと思っております。そこをベースに、仕組や制度としてうまく考えていければと思っています。

Ｉ社　障害のある方が、仕事ができるのは喜ばしいのですが、その中で、自分の力でできていると思い違いをするケースはないですか。

G社　全くないというわけではないですけれども。

Ｉ社　サポートがあってできている面を、全て自分ができているという思い込みを持つことによって、周りとの仕事のし難さとか、そういったことはいかがですか。

G社　全くなくはないと思っています。何ができて何ができていないのかというところを、やはり、本人にしっかりと返していくということも含めて対応することが大事であろう思います。

その１つとして一般的にいう「評価制度」みたいなもので、どういうことを課題にしていくかということがあります。弊社では、通常のトレーナー以上は、年間で評価する仕組みですが、一般社員ではできるだけ丁寧に見ていった方が良いという考えから、半年ごとの目標の設定というものを作っています。期首に目標を立て、その振り返りを半年ごとにするわけですが、その途中、途中で状況を見ながら、立てた目標に対してどうだということをしっかりフォローしていく取組をしています。

一人一人をより丁寧に見ていくということがすごく大事で、その時にできていることと、勘違いということも含めて、できていないことをしっかり返して、本人がどういう状況だということを意識してもらう、認識してもらうことが大事なことと思っています。完璧にできているとは思ってはいませんが、その辺りはすごく大切なことかと思い、進めております。

H社　その取組は支援的な観点ですか、企業としての人材の活用という観点ですか。また、正社員・普通の社員としてですか。

G社　普通に戦力となっていただくことを考えながらと思ってやっています。弊社の場合には、職位制度などもありますが、会社に入っていただいて、3 か月間の契約期間を経ると、基本は、3 か月後には正社員に登用します。先ほど、230 数名いて、障害のある方が 170 名ほどとお話をしましたが、私を含めた出向のメンバーは 10 名程度おりますが、それ以外の 50 名以上は、障害のないプロパー社員です。障害のないプロパー社員と障害のある社員とは、会社の中では、制度が一本につながっています。

H社　出向の人とプロパーの人では給与体系が違うのでしょうか。

G社　出向者は、本体の給与体系のため基本的に違います。障害者の方々は、給与体系は最低賃金から昇給していく仕組みです。本体の中で雇用されている障害者の方々は、身体障害者が多いですが、本体の給与体系で給料をいただいているという実態があります。このように、特例子会社の給与制度は、結果的に本体とは別に機能しています。

司会　そうした取組は、どのような雇用の質につながるのでしょうか。

G社　障害のある方のためだけではなく、健常者の方も働いていますので、双方に対してということに結果としてはなるのだと思います。そうは言っても、障害のある方でも、なかなか理解していただきにくい方々もいますので、障害のある方には、我々としては、より丁寧に説明をしております。

司会　障害のない方の理解はどうなのでしょうか。ちょっと難しいなと思ったのが、企業ではいろいろと配慮されていると思いますが配慮というのは、配慮なしには仕事できないからということです。配慮することと、出てきた成果の評価というのは、どう考え、合わせれば良いのかという話ですが、配慮ができているから、これだけの

成果が出ている。そこは差し引いて考えるべきだというような話なのか、先ほどから出てきているダイバーシティとかインクルージョンという話からすると、配慮は参加してもらうために必要なものであって、評価はそれとは別なんじゃないかという話なのか、他の企業規模のグループインタビューでも少し話が出ていたりしました。

そのあたりをどういうふうに感じておられるのでしょう。障害者にとっての雇用の質だけでなく、企業にとっての質とか、他の従業員とっての質とかにも関わってくる話でありますが、今までわかっていることで結構ですので、お願いします。

Ｉ社　そうですね。今まで、配慮については皆さんやっているのではないかと思います。

評価については、健常者と同じテーブルで評価をさせていただいています。パートですが、配慮はしていても、同じ給与テーブルにある以上、賃金アップや、賞与の支給額にも影響するので。先ほど申し上げた評価制度での面接が、年２回あるので、そこで評価しながら決めていきます。目標設定、中間報告、最終評価の３段階に分かれるので、その流れの中で評価を決定していくという形にします。これもまた、店舗間格差があり、店長から聞き取りを行った結果、評価が甘いなとか、そういったところについては、再度、私の方から連絡をして、仕事ぶりだとかその辺りを調整させていただくことがあります。

よくも悪くも店舗によっては、障害があるということで、先に下駄を履かせている場合があります。障害者だから、これだけできるから、ということで、いい評価を与えてしまう人が往々にしています。評価に際しては、このような仕事はできていますか、こういう業務はできていますか、こんなことはできていますかと、こちらから切り返すと、やっぱりそこはできていないかもしれません、それまでには至っていません、となることがあります。配慮の上に成り立ったものに、下駄をはかせて、評価を良くしてしまっているところがあるので、評価に際しては、確認しながら調整をしています。

障害のある方だけに配慮しますと、指導を行っている者に比べ評価が良いと他のパートとのバランスにも影響があるので、本当に配慮すべきことと、配慮はしなくて、健常者と同様に求めていいこととを分けてしています。お互いが納得しないと、良い職場は作れないと思いますので、そこについては、面談をする際、障害のある方だけではなく一緒に働いている人たちにも話を聞きながら進めています。

H社　これからお話しすることは、弊社で障害者雇用に関与している担当者で合意されているのですが、改正法により合理的配慮のことが言われた時に、今更当社として配慮することはないという認識でした。

身体障害者の方については、施設・設備面はすでに取り組んでいるし、精神障害者の方については、別に配慮という考え方ではやっておらず、ちょっと個性が強い人たちが集まっているという中で、仕事をやっているだけなので、配慮という考え方はしていません。配慮があるから評価が良いとか悪いとかということではなく、そもそも、この仕事をやってもらいたいから、この処遇、賃金としているので、別に、配慮と障害を結び付けている感覚はないというのが当社担当者の認識です。それが、社長がいう「インクルージョン」じゃなくて、「インテグレーション」の本質だと理解しています。

配慮があるから障害者もここまでできるのかという位置づけではなくて、障害者ができる範囲で仕事をやって貰えればいいという、曖昧なものや柔軟な考え方をもつという感じですね。合理的配慮と言われたところで、精神障害者の方にとっては困惑するところですね。改正になっても、今まで通りということです。

G社　弊社も、H会社様と考えが比較的近いかも知れません。ものすごく、配慮というより、これまでやってきたことの延長線上でやっているという感じで、極端に何か配慮をというようなことをやっている感じではあまりないというのが今の実態だと思います。

何か必要なものがあれば、それはそれで考えると思いますが、そのことと評価がどうかといった時には、もちろん、今ご質問があったベースのような状況が発生すれば、どういう風に評価するべきかという考え方はあろうかと思いますが、弊社では、配慮と評価のところを結びつけながら何か判断しなければいけないケースはあまりないという感じをもっています。

H社　実際、弊社も法改正がなされたときに、障害のある社員へヒアリングを行いました。そうしたら、やっぱり、今まで通りでいいという話でした。特に出てきたものといったら、「昼の弁当の塩味が濃い」とか、普通の社員がいうようなことです。ですから、別に今まで通りでいいのではないかということです。ある時、聴覚障害の方に機器を借りて試したりして、会社から押し付けみたいなことをやったのですが、「あんまりいらない」、「今まで通りでいい」という話でした。設備とかは会社としては用意しやすいですよね。

G社　物理的な物は一番わかりやすいのだと思います。弊社には、身体障害者の方が少ないこともあり、特に身体障害者の方々を中心に雇用されているところと比較すると、設備などを含めあまり整っていないという状況です。

司会　Ｉ会社様のところでは、精神障害の方を 11 名雇用されているということでしたが、例えば、体調が悪い時に、勤務時間を短くするなどの配慮はどうなのでしょうか。

H社　精神障害者の方々は、一つの職場で働いてもらっています。精神保健福祉士の下で働いていますが、そこは、杓子定規に人事規程に沿って管理するものではないと思います。上司の判断で柔軟に対応する、生産現場と一緒ですよね。配慮というよりも、職場の慣行は重要だと思います。

司会　ありがとうございます。ここで、５分休憩の後、始めさせていただきます。ありがとうございました。

（休憩）

司会　それでは後半に入り、今後、障害者雇用の質を高めるために、それぞれ皆様の会社での取組や、強化した方がいいんじゃないかと思うこと、一般的な企業として取り組むことが必要ではないかというようなことついてお話をお願いします。

Ｉ社　障害者雇用に対する一般社員の理解に関わってくると思うのですが、障害者雇用に携わっている中で、障害者雇用の垣根が低くなればいいのかなと思っています。

配慮は必要ですが、仕事をする上では障害があってもなくても給与や評価が同じテーブルで一緒に仕事をすることが一番いいのではないかと思っています。

社員二人から「障害者雇用に携わって良かったわ」と、声をかけられたことがありました。知的障害や発達障害のあるお子さんのいる社員もいて、障害者との関わりを通じて、こんな風にすれば、最終的には仕事、就労ができ、その見通しがあるのであればそんなに悲観ぜずにすんだというお話がありました。このように、全体的には相乗効果になっており、障害者を受け入れて良かったという声も聞かれます。

見通しを持って働けるということについては、障害の有無を気にせず働くことができる職場になったらいいなという話もありました。

G社　何が障害者雇用の質かというところは、分かりにくいなと感じています。私自身も、特例子会社に来るまで、障害者に対してのイメージは、健常者の方が手を差し伸べなければいけないというか、支援しなくちゃいけないという感覚を持っていたのですが、特例子会社に来てみて、それが、逆に障害のある方々の成長を阻害しているのではないかという考え方に少しずつ変わりつつあります。

先ほど、成長という話をいたしましたが、世の中全体がまだやっぱり壁があるという認識をしておりまして、健常者の方々が障害のある方々の優劣をつけているような感じがしております。何かできないことがあるので我々が手を差し伸べてあげるといった感覚がなくなっていくような世の中を作り上げていけるようになればと思い、その一つとして、同じようなそういう考え方をもった会社がどんどん増えていけばすごくいいのではないかと、個人的な意見を含めて思っています。

特例子会社で働いてみると、一般の世の中で、電車の中でとか、道路で障害によりちょっと大声を出すとかそういう方々と会った時に、じゃあどう思うかっていうと、皆さんやっぱり敬遠して避けてしまうとかいうのが今の世の中なのだろうなと思います。そういう一人一人の感覚を少し変えていきながら、障害のある方々が働いていける環境作りが、結果として健常の方々と交わる機会をどんどん作っていきますので、そういうような形ができていくと、少しずつは変わっていくのだろうなと思います。そのために、企業としても、すべてが雇用の質の向上ではないかもしれないけど、社員に関わっていくような何か役にたてるといいのではないかと思っています。

会社の仕組としては、例えば、処遇であるとか職位制度とかになるでしょうか。

弊社の職位制度は若干機能していると思いながらも、まだまだできていない部分がありますので、いろんな企業さんでいろんな取組をされているので、事例があればどんどん参考にさせていただきたいなと思っています。

障害者雇用に携わるようになって、いろいろな企業さんとお話をさせていただくと、皆さんが考えてらっしゃるベクトルが同じ方向を向いているし、情報交換もあまり壁がなく自由にやらしていただける風土があるので、すごくよい業界かなというふうに思っております。

H社　個人的な考えも入りますが、質とは何かということもあるのですが、どこからどこに質の改善があるのかなという問題があります。女性活躍ですと、85 年に、男女機会均等法がありました。雇用機会均等法では男性と同じところまで上げましょうねというレベル感を合わせ、ようやく今回の女性活躍推進法は、男性と同じではなくて、女性が活躍するところまで範囲を広げましょうねっていうところになってきました。

今、障害者も同じような感じではないかと思っております。障害者は、今ようやく合理的配慮というところで、障害のない人達と同じレベル感まで持って行きましょうよ、まだ、そういう段階だと思います。ここから先、障害者を活用して行こうという段階に更に一段上げていくところは、多分、国の方でまだなってないのではないでしょうか。企業としては、おそらく思っていても実際にはできていない状況で、この点については、社会的に盛り上げていってもらわないと、大企業の責任として、日本の企業を引っ張っていくとしても、ちょっと進みづらい感じがあります。

具体的には会社として何をすればよいのか、今、当社で考えているのは、Ｇさんがおっしゃったように、レベル感を普通の人達と合わせようねということで、取りあえず、人事制度を整えるために、課業の棚卸に取り組むことです。法律が変わって実現されると思われる同一労働同一賃金に合わせて、合理的に賃金が設定できるような仕事というものをやっていこうねと順序を決めて動き始めているところです。

そこから先、障害者の方が主体性を持って、どういう仕事をしたいのか、今のところ企業にはノウハウがないので、逆に公的な人が企業に対してコンサルタントとして、どうやったら活躍できるのか支援をお願いした

いと思います。企業として、障害のない人と障害者の就業環境や労働条件を同じレベルに合わせるのはできますが、そこから先は、市場原理が働く企業の中では、なかなか踏み込めない感じがあります。個人的な意見も含めて言わせていただきました。

司会　単刀直入に伺いたいのですが、企業にとって障害者雇用は、企業の価値にとって、どういう影響を受けることになり、企業が障害者を雇用する動機となるのか。そこら辺のところを、将来にわたっての課題も含めていろいろと広く思い当たるところで結構でございますので、あるいは会社で方針があれば、それも教えていただければと思います。

Ｇ社　障害者雇用について、今の感覚では、企業としてしっかり果たしていくことが企業の責任であるというベースがあります。そういいながらも、雇用率だとか云々言われている中で、どこまでできるか、そのあたりを意識しながらやっているのも事実だろうなと思っています。

ですから、どちらが先でというところは一概には言いづらいと思っていますが、私自身も特例子会社で働きはじめて、障害者の方々の能力について、健常者の方々が知らなすぎるなと思っております。すべてだとは言いませんが、時間がかかる場合もありますが、ほぼ同じことができると思うところがいっぱいあります。ですから、そういう障害者の能力を活用していけるのであれば、現実として同一賃金でやるべきかもしれません。

特例子会社みたいなところを使って、本体でパートさんが行っている仕事をもってくれば、給与差があって、多少コストを下げられるというメリットがある可能性も現実的にはゼロではないかも知れません。しかし、それが本来の求める姿とはちょっと違うのかな、そのあたりのバランスをどうやってとっていくのかという課題はあります。社会的な責任をしっかりと果していく、そこに、障害者雇用をうまく絡めていく形で、今は私の会社でいうと良い回転ができつつあると思っております。

Ｈ社　そこのところ、悩んでいるところがあります。障害者以外の方に本来やるべき仕事がある中で、障害者のためにすぐやる必要のない仕事を切り分けてやってもらう方法では賃金が安くなってしまうのではないかと思っています。女性の育児や介護など、なぜ保育士や介護士の賃金が低いのかということについては、今までは家族でやっていた、昔は無償の労働だった。それを外部に出したから、無意識として社会にはそのような仕事の給与も安くても違和感がないという考え方が私にはありまして、障害のある人たちのために仕事を切り分けて、今まで自分では仕事と思っていなかったコピー取りやゴミ、シュレッダー作業などに賃金を支払う必要があるのだろうかという考えが無意識にあるので、賃金が安くてもいいのかなという葛藤があります。それを変えていかないと、処遇面での改善というのは図れないのではないかと思っています。

弊社の場合だと、精神障害の方が PDF でスキャニングする作業になりますが、この作業のみに賃金を支払うことについて、社員の意識転換を図ることが凄く難しいと思います。今、同一賃金とのお話がありましたが、本来は正社員と同じ仕事をして賃金をもらってこそ、障害者と一緒に働くということなのかなと思っています。

社員であっても、仕事の見直しはしていかなければいけませんし、障害者だからこの仕事などと決めつけているところはありませんか。

私達だと仕事を切り分けて、これは障害者の仕事とやってしまっている。私自身も、人事の仕事で総務の仕事はやりません。そういう仕事のやり方ではなく、中小企業の方を見習わなければ。どういうふうに一人一人を見ていくかという観点が欠けているとも思います。

司会　企業価値というところで考えた場合、先ほど従業員の方、社員の方が障害者と一緒に働くことによって企業を評価した、それは、一緒に働くからそういう風に感じることができるし、そういう機会を多く持つことによって、広がってくる。結果的には企業のやる気にもなってくるし、いい社風っていうのがわが社にはあるっていう風に感じている一般健常者の方が存在してくる。波及効果と言えるのではないかと思う。そういったことでもいいですし、人事制度とか賃金制度とか一般化されるわけではないので、共通理解をしていくことはなかなか難しいと思いますが、何かそういったプラスに働くようなお話がありましたらお願いします。

Ｉ社　今、日本でも労働力が不足しています。そこのところで障害者雇用を進めていけるのではないかと思います。さきほどの話に戻ると、障害のある社員にいてもらわないと困るわけですね。当社の場合、切実な話、労働力が足りなくなっています。今までは一店舗に一人ずつ雇用しておりましたが、今では、店舗から３人まとめて雇用できないものか、実習できないものかと相談がくる。前向きの話ではないですが、それほど、労働力が不足している状況です。

以前は、新店がオープンして 1 年以上、パートが仕事をある程度覚えるまで、障害者を配属することはしませんでしたが、ある程度（３か月～半年）後は、障害者を雇用したいという声の方が多い状況になっております。企業価値とか特に意識していないですが、労働力として欲しているところです。

採用計画を立てるときには、各店舗に障害者の採用予定数を確認するのですが、その計画じゃ足りないからもっと増やして欲しいと言われている状況です。

知的障害者の場合は、実習で確認をしながら、適性にあった人を採用しています。多分お付き合いがある学校さんだと、この生徒だったら長く勤めてもらえそうだという生徒を紹介して下さる。なので、そういって紹介くださる障害者をたくさん実習しても、反省会の時になったら障害者から断られるケースもあり、実習をしているわりには、雇用まで結びつかない場合もあります。やはり不足していると思われます。

同一賃金ということで話されていたので、Ｈ会社様には説明はしたのですが、障害のある方は、本社の所属なので、本社のパートさんと同一賃金で、賞与の計算式も同一です。入社後は、評価によって号俸が上がることがありますので、そこは健常者と同じ評価テーブルを採用しています。初級・中級・上級がありまして、５号俸がスタートなのですが、５号俸から段々上がっていくと、次の中級に昇格するのですが、中級に上げるには障害者としての配慮なしで、健常者と同等の仕事ができることが必要になります。初級の最高号俸でいった障害者が実際のところ何人かいるという状況で、昇格についてどうするかそこは正直企業の難しいところです。

司会　企業側からすると、昇進には条件をクリアしなければならないが、そこがネックなっているということでしょうか。

Ｉ社　ただその点は、他のパートも同じで、最高号俸まで行っても、なかなか昇格できないパートがいるのでそこは、障害者も他のパートも同じです。

司会　最高号俸まで行くとパートとは身分が変わってくるということなのですか。

Ｉ社　いえ、パートはパートです。パートは初級・中級・上級まであるので、パートの中でも、リーダー、主任などの役職があります。

正社員になるには試験を受けなくてはいけません。試験は、障害の有無に関係なく同じ試験問題です。今、チャレンジしようっていうパートが増えています。おそらくここ何年かで障害者も、２人ほど挑戦してくるのではないかと思います。

その他、これはちょっと頭が堅かったのですが、車の運転のことですが、皆様のところでどうされているのかなと、お伺いできればと思います。

当社の場合、重度の知的障害のある方でも、車の運転が取れていましたが、事故を起こした時の対処のこともあって、会社として車通勤は認めない方針でいたのですが、合理的配慮の法律が施行されたことで、普段でも運転している、任されている仕事での判断も問題ない、支援機関でも大丈夫であろう、保護者の方も了解されている点を踏まえて、何人かは許可を出したという経緯があります。

司会　従来は通勤を認めてなかったんだけれども、認めることにしたということですか。

Ｉ社　そうですね。実習の段階から、店舗には公共交通機関を利用して通勤することを奨励しており、会社としてはリスクが大きいと考えていたのですが、合理的配慮の中で、以前から車の運転を希望された方については聞き取りをして、何人か許可を出しました。許可した障害者の事故の報告は受けていません。

司会 雇用者側と従業員の方との合意によってですかね。

Ｉ社　そうですね。大きくその合理的配慮って私たちも現状の延長線上だなっていうところでは思ってきたんですけど、車の運転については、障害のある方のみ認めていなかったので、車の運転を希望する者に合意の上で許可することになったという流れになってきています。

司会　他の会社様では如何でしょうか。

G社　弊社も、車の免許を持っている者がいますが、電車通勤のみになっています。免許を取りたいと言っている者もいますが、会社としては関与しないスタンスです。

Ｉ社　当社では、車の免許を取りに行きたいから早く帰らせてほしいとか、ここは休みほしいとか、いうことに、結構店では協力しているみたいです。免許を取ることについては、以前から会社が協力していましたが、その先の車通勤を許可するには、ハードルが高かったのです。今でも車通勤を希望している全員 OK っていう訳ではないので、必ず確認を取って進めています。

G社　基本的に電車、バスなどの公共機関に限定させていただいています。

Ｉ社　当社の場合は、店舗が駅前だと問題ないのですが、駅より離れた店舗になると、車だと短時間で通勤できるのに対し、電車、バスを使うと倍もかかるところもあるので、そこについては対応せざるを得ないと判断しています。H会社様の会社はどうですか。

H社　車ですか。G会社様と同じです。基本、公共交通機関で、障害のない社員も同様です。

Ｉ社　立地条件も関係しますね。駅前に近いとかあるのでしょうか？

H社　地方に障害のある方がいないというのはありますけども、認めてないですね。ただ、準備として、本社にも障害者用の駐車場を用意していますが、希望はないですね。都内だと電車の方が楽ですよ。

Ｉ社　立地条件によっては、対応しなければならないかなと思っていますけど。

G社　都内であれば、電車が利用しやすいというのが結果としてあります。

Ｉ社　ありがとうございます。

司会　企業全体としてみたときに、障害者雇用をすることによる生産性への影響については、どのように評価されていますか。

G社　弊社でいうと、本体と一緒になって仕事をしている業務がありますので、その点では生産性を若干なりとも意識していこうという動きにはなっています。働いている社員の生産性が同じようなレベル感かというと必ずしもそうではなく、少しずつでも上げていこうという努力をしているところですが、結果からいうと、差が出てくること自体は、我々としては容認せざるを得ないというのも何ですが、一人一人に件数なり目標をノルマ的な形で与えるというよりも、チームやグループとして、仕事をやり上げようとしています。というのは、一つは精神障害のある方もおり、体調の波はそれなりに発生するものです。そうするとやっぱり、体調が悪い状況でも会社には来て、休むのではなくて、体調が悪くても、例えば 10 できる能力がありながら、その日は５くらいしかできないっていう状況でも、周りの人とカバーし合うとか、それはお互いにそういう状況は発生するので、あまり、個人ごとにどうこう求めすぎない形の運営をというのが、今のうちの仕事の進め方に結果としてはなっています。

生産性の面では個人差がありますので、例えば、仕事量の低い人がいたとすると、一人一人をみて、その中で少しずつ上げていくというようなことを、本人との対話の中で進めて行くっていうのが、今のうちの現状かなというふうに思っています。

司会　グループとかということで、話が少し出てきましたが、例えば、業務プロセスの見直しなどへの影響は如何でしょうか。

G社　見直しそのものでいうと、例えば、やはり本体から業務をいただいた中でいうと、我々の仕事の進め方でいうと、色んな研修の機会っていうのがあって、特に、事務の業務なんかでいうと、例えば一次チェックがあって、二次チェックがあって、例えば、リーダーのチェックがあってという形で、より丁寧に、チェックの体制っていうのを今まで作り上げてきたっていうのがこれまでの大きな流れだったと思います。ですけど、じゃあ本当に、より多く見ることが生産性の中で正しいのかどうかっていう議論は実はあって、逆にいっぱい見るっていう状況がわかってしまうと、その中で自分がしっかりやらなくても次の人がチェックしてくれるじゃないかっていうような感覚も生まれたりもしなくはなくて、逆に、調べてみるとなんか間違った事象なんかがあって、確認してみると、何人もチェックしているのに結果としてこのミスに気づけなかったの、というようなことってやっぱりあるんですね。ですから、今生産性とそれが一概に結び付けられるかどうかはわかりませんが、どういうチェック体制が必要なのかというようなときに、そこをうまくバランスかけながらですね、回数の問題なのかどうかって

いうようなところをうまく工夫はしていく必要はあるだろうなっていうふうに思っています。だから、今までいえば生産性っていうのを、物凄く言い過ぎてはいないんですけど、そこそういう考え方を取り入れていく必要はあるんだろうなというふうに思っています。

Ｉ社　多分、生産性を求めると思います。個人的に、仕事をするうえで、ここ何分でやろうねとか。例えば、ま、単純な作業ですが、前出しっていう、商品を前に出して綺麗に整えるって作業あるんですけど、何分でやろうねと目標は立てるようにしています。何分でやったらいいかとか、何時までと声かけしないで作業してもらうと、人の何倍でもかかってやっていると生産性が上がらなくなってくるんですね。今は、どこの会社でもそうですけど、改善とかいろいろ取り組んでいまして、ここだったら何分でやろうとか、そういった目標でやっているので、障害のある方にも、やっぱりそこは同じように取組んでもらっています。パートさんと同じようにできないからだめだよと叱ることはけっしてないんですけれども、目標はここを何分でやろうねというところは伝えて、指導しています。どうしても、みんなでやるっていうよりは、個人プレーになってくるので、商品の品出しをして、またバックヤードに行って、取りに行ってということになると、誰も監視、管理はできないですね。品出しは何分までで終わりだよ、その次前出しだよね、何分目安でやってね、って声がけしながら今指導をしているところです。なのでそこは、当社としてもちょっと今求めていますね。また、体調不良だったり、プライベートな面を引きずってきても、能率が下がるってこともあるので、上がり続けていくってことはなかなかできません。現状維持、もしくはほんのちょっとでも伸びてほしいと思っても結構戻ったりとかしませんか？

Ｇ社　ええ、しますよ。

Ｉ社　振出しまでに戻らなくても、何かがあると意外と戻ったりし、また積み重ねるまで時間がかかってしまうことの、その繰り返しの場面もありますね。ただ、当社の場合は、本当単純な作業をみんなでやっていることもありまして、本当に彼らがいないと生産性が上がらないので、そこは戦力として十分に貢献していると思います。

Ｈ社　障害のない社員でも生産性の見直しは求められますが、弊社の場合は、企業として見た時に、生産性が落ちたからということで、そこを指摘するようなことはないです。ただ、業務プロセスの見直しは、当然ながらありまして、聴覚障害の人がいるミーティングについては、ミーティング終了後管理職がフォローしているので、生産性を働いた時間に対する付加価値ではかるなんて言われたときには、確実に落ちているとは思います。

ただ、障害や個人の特性があるので、例えば、精神障害の方では、その仕事に集中してやっていることを考えると、私自身が時間に追われて雑に仕事をするよりも集中してやってくれている方が、生産性は上がっているのかもしれません。自分達のことを棚に上げておいて、障害者の人に生産性を求めるのは、ちょっと乱暴だと思います。あまり、そこは求めてはいけないものがあるというのが社長の観念でしょうか。障害者の分の生産性は、企業全体でカバーできないでしょうか。

司会　Ｇ会社様とＩ会社様の会社も、目標管理を年に２回・３回、本人と話し合いながら、仕事の状況など、半年程度の期間の中で、目標設定に対する進捗管理として、面談の中で、褒めたり、指導をしたりして、生産性についてご本人も納得して取り組んでおいでになっていると思いますが。

Ｇ社　まさしくその通りだと思います。生産性もありますし、本日のテーマである質というところにおいても、何か評価をするという目標管理になっていますが、弊社では、評価というよりは、特に社員の場合ですと育成という観点で、目標管理のようなものを使いながら取り組んでおります。社員の場合ですと、目標として、業務に関する課題を２つ程度立ててもらいます。

この目標管理をしっかり進めて行く中で、そこに掲げる課題を、業務の中で半年後に自分がどうしたいか、というところをしっかりと、上司と対話の中で決めて、それをしっかりとやり上げていく。それができれば当然本人を褒めるし、本人としての喜びもあるので、更にステップアップできるような形をどんどんどんどん積み上げていくという形の中で、目標管理制度みたいなものも、取組の一つとして、いい形になっているんだろうなって思います。

そう言いながらも、ちょうどうちの中でも、社員に対しては、どういうことを求めるか、トレーナーには何を求めるのかという、職位ごとに求めるもの、職位ごとの人財像の話をちょうどしているのですけど、その辺りを少しずつ明確に、表に出していこうと、あなた達の職位ではこういう物も求めていくんですよ、というものを出しながら、自分がトレーナーになったらこういうことを求められるんだなということを、よりオープンにしていく中で、そういうことをひとつひとつ作り上げていこうかなと思っているところであります。

司会　障害者から見ても、上の職位になるということが、そういうことができる人、そういうところに自分もなりたいというモチベーションにもつながるということになるのでしょうか。

Ｇ社　実際、人財像というのがない段階においても、みんなにしっかり指示をしながら活躍している先輩の姿を見て自身のモチベーションにもつながったりすると思いますので、職位制度も、そういう意味でのモチベーションアップにつながってきます。

我々の中でのサブリーダーだとか、リーダーというところは、若干かっこよく言うと、全体のグループなり、チームをまとめていくようなマネージメント的なものをちょっと求めていこうとしています。そうすると、トレーナーというところは、どちらかというと自分たちが担当している業務が一応できますよというのを一つのベースにしています。トレーナーに上がった後に、これからの課題をいうと、マネージメントできる人と、実は業務はものすごく精通していても、マネージメント的なところはちょっと苦手な人と、やっぱり二極化してきています。そういう方だと、業務は凄くできる人を今後どのように処遇していくのかということが課題になります。それと、弊社の中ではまだまだ異動みたいなものがないので、特別支援学校を卒業して入った方が 40 年間ずっと同じ仕事をやり続けるのか、現実的ではないのだろうなと思っているので、そういうローテーションをどう絡めていくのかはこれからの課題かなと思っています。ステップアップとしての異動というのもあるし、やっぱり、なかなか苦労している人、また活性化させていくための異動ということも、もしかしたら必要な部分もあるのかなと思っています。

司会　どうしても頭打ちになっている部分でしょうか。

Ｇ社　やっぱり、そういう意味では、いますけどね。

司会　その技術をほかのところに活かせていけば広がりが出てくるということですよね。健常者の方と同じような仕組みに。

Ｇ社　そこは、本当に、障害のある方ということでは、全くないと思っていますけどね、実際には。

司会　なかなか、目標管理などの制度についてお聞きする機会が少ないので、他の企業でも、できていないのではと思いますが、Ｉ会社様のところでも同じでしょうか。

Ｉ社　そうですね。仕事面だけではなく仕事以外の情意面も合わせて評価をしたシステム上の記録があり、社員ごとの評価票ができるものがあります。継続の流れとか、前はこうだったね、というところが追えるので、そういったものを使っています。

伸び悩みや、どのようにしていったら良い方向に向かえるのかの振り返りもできます。

司会　過去の経過を見ていけると、表彰の記録であるとか、長年勤続になってくると、どのように伸びてきたかと、そのような評価もできるような形にもなるのでしょうかね。

Ｉ社　当社での表彰は、３年、５年、10 年、15 年、20 年です。勤続をしていれば表彰してもらえます。あとは、その勤続年数によって金一封がでるので、そこはすごく楽しみにしているみたいです。評価や内容ではなくて、あくまでも勤続の表彰になります。

司会　勤続年数で、皆さん一律ということですね。

Ｉ社　はい、これは当社、社員全員です。

司会　時間が予定の時間になってまいりました。

今回、３社の皆様方に参加いただいて、ありがとうございました。最後に、本日、参加いただき、感じたことや、何かヒントになったことなどでも結構ですので、まとめ、ポイント的にでもお話しいただければと思います。

H社　今日は、やらなきゃいけないことがいっぱい見えてきました。先日、担当者同士で話をした時に、結局は、障害者一人ひとりを見ていかないと、質の向上、質の改善はできないよねという話をしました。それは、普通の社員と同じだよね、この社員はどうで、この社員はどうでというのと一緒だと。逆に、それは、大企業というよりも、中小企業の方がそれぞれ個人をよく見ているのではないかと。家族との付き合いもある中で個人を見ているのではないか。僕ら大企業っていうのは、中小企業を逆に見習わなきゃいけない時期なんじゃないかと。今まで、企業の規模で雇用の量は増やしてきましたが、今後は僕らが見習うべきだということを確認しました。何て言ったらよいでしょうか。質的な向上と言った時に、企業規模からの役割としては、本来は日本企業の障害者雇用をリードいかなきゃいけないですけども、それができないというところをトップマネージメントにもわかってもらわないと、担当者としては進めづらいというところがあります。先ほど、G会社様がおっしゃったように、横の連携は結構あるので、担当者の方から上に上げていくということをやっていかなければいけないと思うので、引き続き情報交換とか、よろしくお願いします。

G社　いま、H会社様がおっしゃっていたように、質を高めるために、基本的には社員一人ひとりを丁寧に見ること。これに尽きるのかなと思っています。実は企業の規模はそれなりに大きくなっている中で、それがなかなか難しくなりつつあるのかなと思っていて、目が行き届かないところが増えつつあるのかなと、そういう認識を持っています。そのために、例えば、工夫だとか含めて、できるのだろうかと実は悩んでおりまして、様々な企業

の情報をお聞きしながら、取組ができればいいかなと思っています。特に、その中で、弊社も目標管理だとか資格とか取り入れたりしているのですけど、多分それだけではないだろうなと思っています。そういう良い取組をしていらっしゃるところがいっぱいあるのでしょうが、それがなかなか表に見えないところがあるので、そのようなところを我々も吸収できるような機会があるといいなと思います。H会社様がおっしゃって下さったのですが、いろんなところがオープンでありがたいなと思っているので、そういうようなつながりを作っていただけるとありがたいです。うまくやれて、好事例集を出していただいているところなどは、我々も参考にさせていただくといいかなと思っています。特に、今回は特例子会社ではないところで、良い取組をされています。私は、個人的な意見ですが、実はそれが最終形なんだと思っていますので、そういう会社の話も聞きながら親会社などと連携しながらやらしていただければ良いかなと思いました。本当に今日はありがとうございました。

Ｉ社　質については、私にしてはテーマが重かった、まだ整理しきれていない部分かなと思っています。私自身、十何年、障害者雇用に携わってきましたが、店舗巡回に費やす時間は多いです。障害者と面談したり、課題・問題があればケース会議や支援会議を開いたり、日々の起こることへの対応を中心に行ってきました。そういう点では、こうあるべきだという方向性までは、まだ持てていない状況であります。今回、H会社様やG会社様にお聞きしまして、私の立場では、上の者に提案や進言するしかないのですが、今のところ、現在の仕事を継続するところに重きを置いております。 地位のことについてもやっと数年前に正社員になりたいという障害者の相談を受けながら、着手してきたところですので、ここから正社員が一人でも増えてくれればと思っています。待遇面ですとか、引き続き勉強させていただきたいなと思っております。

司会　どうもありがとうございました。

雇用の質に関する基礎的研究ということで、今回、いろいろな観点から、それぞれ実際に雇用されている企業の皆様方からお聞かせいただき、実態を明らかにしていただくことができ、非常にありがたく感じております。誠にありがとうございます。本日いただいたお話を私どもの方で分析しまして、これが、障害者の雇用の質というときに、企業さんにとって、あるいは障害者の方にとって、社会から見て、どのように作用するのかなというようなことを仕分けするようなことができたらいいかなというふうに思っております。しっかりと今日のお話を基にしまして、勉強を進めてまいりますので、引き続き、どうぞよろしくお願いしたいと思います。本日は、どうもありがとうございました。

ホームページについて

本冊子のほか、障害者職業総合センターの研究成果物については、一部を除いて、下記のホームページからPDFファイルによりダウンロードできます。

【障害者職業総合センター研究部門ホームページ】

http://www.nivr.jeed.go.jp/

著作権等について

当研究成果物については、公正な慣行に合致するものであり、かつ、報道、批評、研究その他の引用の目的上正当な範囲内であれば、自由に引用することができます。(著作権法第３２条１項)

また、説明の材料として新聞紙、雑誌その他の刊行物に転載することが可能です。(著作権法第３２条２項)

その際には出所を明示するなどして、必ず引用及び転載元を明示するとともに、下記までご連絡ください。

また、視覚障害その他の理由で活字のままでこの本を利用できない方のために、営利を目的とする場合を除き、「録音図書」「点字図書」「拡大写本」等を作成することも認めております。

なお、視覚障害者の方等で本冊子のテキストファイル（文章のみ）を希望されるときもご連絡ください。

【連絡先】

障害者職業総合センター研究企画部企画調整室

電話　０４３－２９７－９０６７

FAX　０４３－２９７－９０５７

資料シリーズ No.101

障害者雇用の質的改善に向けた基礎的研究

編集・発行　独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
障害者職業総合センター
〒261-0014
千葉市美浜区若葉 3-1-3
電話 043-297-9067
FAX 043-297-9057

発　行　日　2018 年 4 月

印刷・製本　株式会社コームラ

©2018 障害者職業総合センター

NIVR

NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

ISSN 0918-4570

リサイクル適性Ⓐ
この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。