

2020 年度 学士論文

日本企業における障害者雇用の課題  
～障害者雇用拡大のための中間組織の取り組み～

2020 年 12 月 18 日

早稲田大学商学部 4 年

1F170456-7 庄司薫

## はしがき

卒論を書き上げ、谷本ゼミでの2年間に想いを巡らせています。未だに自分が卒業論文を完成させられたことが信じられません。しかし、何とか自分なりに大学生生活の集大成を形に残すことができ、谷本ゼミでの学びは少しずつではありながらも着実に身につけてきていたのだなと感じています。ゼミ活動を通して、数え切れないほどの学術文献に触れ、議論とは何かを知り、高校までの「教える・教わる」だけでない学びの世界を体験することができました。そして、周りのゼミ生たちと様々なプロジェクトを乗り越え、共に成長してここまで来れたことが素直に嬉しかったです。特に夏合宿では、これまでの人生で避け続けてきたリーダーという立場となり班をまとめる経験をしました。計画性の無さで班の3年生達を混乱させていたことも多々あったかと思いますが、最後まで当事者意識を持って一緒に取り組んでくれた皆には本当に感謝しています。

テーマに障害者雇用を選んだ理由として、自分がこれまで向き合ってきた、見ないふりをしてきたことにぶつかってみたいという、半ば衝動的な動機がありました。普段の生活で障害のある方を見かけることは多々ありますが、その度になぜか居心地の悪い感覚に襲われる自分がいます。そしてそれがなぜなのかという、自分の感情の根源について興味があったのです。2年間学んできたCSRの領域においてこれを考えるにあたって、多様性という分野における障害者雇用を研究することにしました。数々の事例を調べていくうちに、障害を持つ方々が自身の障害への向き合い方に何十年も悩みながら、働くことで日々新たな自分の可能性と出会っていることを知りました。そして調査を通して、自分がこれまで障害のある方々をかわいそうな人、弱者とのみ認識していたことを痛感しました。そして障害だけでなく様々な壁を超えて誰とでも対等に接することのできる人間に、少しでも近づけたらいいなと思いました。一生かかっても完全にそうはなれないと思いますが、努力できる人でありたいです。

最後にはなりますが、本論文の執筆にあたって何度も相談に乗ってくださり、2年間の濃い学びの経験をさせてくださった谷本先生と共に頑張ってきたゼミ生の皆、そしてインタビューに応じてくださっただけでなくたくさんの資料をくださったプロップ・ステーションの谷口様、村田様に、心より感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

2020年12月18日

庄司 薫

## 目次

|                                       |        |
|---------------------------------------|--------|
| 第1章 障害者雇用についての議論 .....                | - 2 -  |
| 第1節 問題意識 .....                        | - 2 -  |
| (1) 人権問題や多様性への関心の高まり .....            | - 2 -  |
| (2) 議論の変遷と現状 .....                    | - 4 -  |
| 第2節 CSRの枠組みで障害者雇用に取り組む必要性 .....       | - 6 -  |
| 第3節 行政・企業が抱える問題 .....                 | - 7 -  |
| 第4節 問題提起 .....                        | - 8 -  |
| 第2章 障害者雇用の現状 .....                    | - 10 - |
| 第1節 日本における障害者雇用政策 .....               | - 10 - |
| 第2節 障害者雇用についての社会的認識 .....             | - 13 - |
| 第3章 障害者の就労のあり方 .....                  | - 15 - |
| 第1節 旧来の就労スタイル .....                   | - 15 - |
| 第2節 これからの障害者雇用はどうあるべきか .....          | - 19 - |
| (1) 雇用形態の現状 .....                     | - 19 - |
| (2) 今後の障害者雇用のあるべき姿 .....              | - 23 - |
| 第1節 企業・行政による障害者雇用拡大のための取り組みの限界 .....  | - 27 - |
| 第2節 多様かつ長期的な雇用を実現するための中間組織の取り組み ..... | - 28 - |
| (1) 中間組織の取り組み事例 .....                 | - 28 - |
| (2) 中間組織の問題意識と役割 .....                | - 31 - |
| 第5章 非営利団体による中間組織としての取り組み .....        | - 33 - |
| 第1節 リサーチクエスションの設定 .....               | - 33 - |
| 第2節 事例研究の概要 .....                     | - 34 - |
| (1) 調査の目的と方法 .....                    | - 34 - |
| (2) 選定理由 .....                        | - 34 - |
| 第3節 社会福祉法人プロップ・ステーション .....           | - 34 - |
| (1) 活動内容 .....                        | - 34 - |
| (2) インタビュー内容 .....                    | - 36 - |
| 第4節 事例研究を受けての考察 .....                 | - 38 - |

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| 第 6 章 中間組織が障害者雇用の新たな可能性を提示する ..... | - 42 - |
| 第 1 節 結論 .....                     | - 42 - |
| 第 2 節 本論文の課題 .....                 | - 44 - |
| U R L 一 覧 .....                    | - 46 - |

## 第1章 障害者雇用についての議論

### 第1節 問題意識

#### (1) 人権問題や多様性への関心の高まり

近年、ダイバーシティという言葉が注目されるようになり、これまでも議論されてきた人種や性別に関する差別を無くし、人々が個性を認め合うことでより良い世の中を作ろうとする動きがより強まっている。これは企業社会においてもCSRの領域で議論されているトピックであり、障害者雇用は企業の人権問題に対する取り組みの一環である。2015年の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」で設定された交際目標であるSDGs（持続可能な開発目標）においては、17の目標のうち、目標5「ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児のエンパワーメントを行う」、目標8「包括的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク<sup>1</sup>)を促進する」を掲げている。目標8では全10項目の具体的な指標を提示しており、雇用におけるダイバーシティに関しては「2030年までに、若者や障害者を含むすべての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、ならびに同一労働同一賃金を達成する」、「移住労働者、特に女性の移住労働者や不安定な雇用状態にある労働者など、すべての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を推進する」といった項目で言及している。

このような流れにおいて、ダイバーシティ・マネジメントという言葉が企業の経営方針の中にも用いられるようになってきている。有村(2014)によると、これは米国で生まれた概念であり、ルーズベルト・トマスの著書 *Beyond Race and Gender*(1991)における解釈が広く引用されている。同書において、ダイバーシティ・マネジメントとは「すべての従業員に有効に機能する環境を構築するための包括的な経営プロセス」であるとされ、従来型の多様な人材管理方法との比較分析を行なっている。

図表 1-1 従来型の多様な人材管理方法との比較分析

| 変数 | 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             |
|----|---------------------------|-------------------------|----------------------------|
| 目標 | ・労働力の多様化<br>・女性やマイノリティの昇進 | ・労働力の多様化<br>・良好な人間関係の構築 | ・多様な労働力のマネジメント<br>・人材のフル活用 |

|                  |   |   |   |
|------------------|---|---|---|
| 主<br>な<br>動<br>機 | 法律、道徳、社<br>会的責任   | 多様性の豊かさの活用  | 競争優位の獲得   |
| 主<br>な<br>焦<br>点 | ・労働力の多様<br>化<br>・女性やマイノ<br>リティの昇進                         | ・企業内に存在する<br>様々な集団間の違いを<br>理解し尊重し高く評価<br>する                                   | ・管理する（文化と精度を重<br>視して、多様な労働力のフル<br>活用に適した環境を構築す<br>る）<br>・白人男性を含む  |
| 主<br>な<br>利<br>点 | ・形式的になり<br>やすい<br>・継続的かつ集<br>中的なコミット<br>メントが必要<br>・循環的な利点 | ・集団間の相互尊重<br>・労働力の多様化<br>・女性やマイノリティ<br>の昇進<br>・より高いアファーマ<br>ティブ・アクションの<br>受容性 | ・全般的な管理能力の向上<br>・自然と労働力の多様化を実<br>現<br>・自然と女性やマイノリティ<br>が昇進<br>・最先端を走る企業ゆえの競<br>争優位性<br>・不満の募るサイクルからの<br>回避    |
| 課<br>題           | ・形式的になり<br>やすい<br>・継続的かつ集<br>中的なコミット<br>メントが必要<br>・循環的な利点 | ・対人関係を重視しす<br>ぎる<br>・制度と文化を軽視<br>・マネジメントを軽視<br>・循環的な利点                        | ・長期的なコミットメントが<br>必要<br>・マインドセットの転換が必<br>要<br>・リーダーシップとマネジメ<br>ントの定義を修正する必要<br>・企業と個人の相互適用が必<br>要<br>・制度の変革が必要 |

出所：Thomas (1991) より著者作成

有村は、この比較分析を基に、アファーマティブ・アクションが政策の一環であり女性やマイノリティに対して「特別の」努力を施すことであり、「違いの尊重」においては個人レベルや対人関係レベルでの活動にとどまる点を指摘している。そして、これらの取り組みを経て、現在ダイバーシティ・マネジメントに向けた取り組

みが広がりを見せているが、ここで最も重視されるのは組織レベルでの活動、つまり「既存の組織文化と制度の見直し／変革」であるとしている。

以上のことから、企業社会における多様性が重要性を増すとともに、従業員の多様性を企業経営における強みに変えようとする動きが活発になっていることがわかる。しかしそれを実現させるには、意識的な側面を含む組織文化や制度の見直しと、新たな目標に向けた長期的な努力が必要である。

特に日本においては、女性活用の課題に対する取り組みが重要視され、1986年の男女雇用機会均等法をはじめとして2016年の女性活躍推進法や2018年の働き方改革ほうにおいて企業における女性雇用などに関する法整備が進められてきた。その中で「くるみん」や「えるぼし」の認定制度による企業の取り組み促進が行われている。

こうした中で、障害者雇用に対する意識や取り組み状況にはどのような変化が見られるのか、次に確認する。

## (2)議論の変遷と現状

日本において障害者政策が実施されるようになったのは戦後からであり、それ以前は障害者によって生活に支障がある人々に対して金品が支給されるなど、救貧政策の一環としてのみ対応がなされていた。また、精神障害者に対する施策は、精神病者監護法と精神病院法が存在したが、これらは家族の患者保護責任を強く求めるものであり、それが果たされない場合には施設や病院に精神障害者を隔離するものであった。

戦後、1946年に社会権や生存権を保障する日本国憲法が交付されたことを受け、1949年に身体障害者福祉法が制定され、一般障害者への福祉政策が国家による公的責任によってなされるようになった。また、知的障害者に関しては1960年に精神薄弱者福祉法により初めて福祉サービスが提供されるようになり、同年には身体障害者雇用促進法が制定された。この法律は1976年に改正され、職業リハビリテーション・障害者雇用率制度・障害者雇用納付金制度の三つを基本枠組みとしている。

1980年代からの障害者政策においては、それまでの障害者を保護する方針から、自立生活や社会参加を促す方針への転換の兆候が見られ、北川(2018)はこれを「自立支援と参加の時代」としている。この契機となったのは、1976年の第31回国連総会で決議された、1981年からの国際障害者年キャンペーンである。これにより、障害者を一人の普通の市民として地域社会で受け入れるノーマライゼーションの思想が欧米から日本へ輸入され、障害当事者団体においても、米国から自立生活運動の思想や自立生活センターの運営方法が輸入され、障害者自身から脱施設化政策の

推進を要求する声が高まった。行政においても 1982 年に障害者対策に関する長期計画が策定され、身体・知的障害者と比べるとかなり遅れて精神障害者に対する福祉サービスが提供されることとなった。1990 年代になると、身体障害者福祉法の改正で初めて「障害者の自立」が明記され、自立生活を営むための在宅介護サービスの拡充が図られた。1993 年には障害者基本法が制定され、身体障害、知的障害に加え精神障害が初めて法的に位置付けられた他、各省庁や地方自治体における障害者政策の整備が進められた。

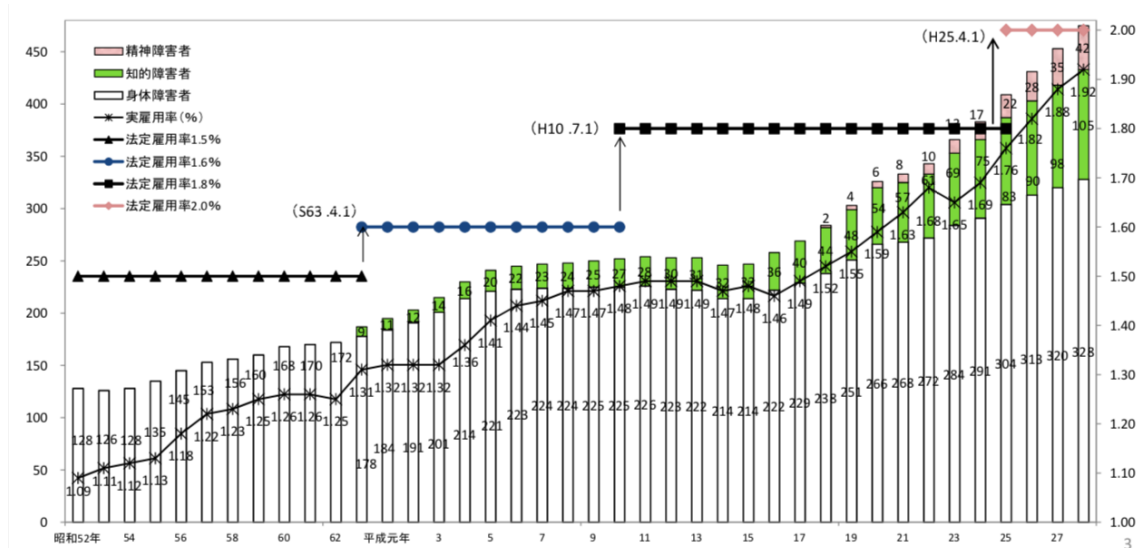
2000 年代からは北川(2018)によると「共生と包括の時代」であり、2005 年制定の障害者自立支援法や 2007 年の障害者権利条約への署名から 2014 年の批准およびその後の取り組みにおいて、障害者の自立生活には、行政や介護事業者・医療従事者などによる障害者個人の能力の支援だけでなく、民間事業者や一般市民の理解や支援が必要であると認識されるようになった。特に 2013 年には、促進法が改正され、「障害者の能力発揮の支障になっている事象を、職場環境や障害の程度・状態を踏まえつつ取り除くべきであり、個別の対応が必要である」という合理的配慮の提供が企業に対して義務付けられた。合理的配慮の内容については、視覚障害者の募集・採用時に、募集内容について音声などで提供することや、肢体不自由者の採用後、机の高さを調節することなど作業を可能にする工夫を行うこと、知的障害者に対し、本人の習熟度に応じて業務量を徐々に増やしていくことなどがある。ここではさらに、雇用差別の禁止も定められた。また、狩俣(2012)によると、障害者権利条約では、障害を生じさせる社会的障壁を削除すべきであるとする「社会モデル」を提唱しており、行政においてもこれまで保護と更生の考え方である医療モデルから社会モデルへの転換に向けた取り組みが進められつつある。

これらの歴史的背景を踏まえ、日本における障害者雇用の概況を数値で示す。厚生労働省(2018b)によると、日本における 2018 年時点での身体・知的・精神障害者の数は約 963 万人であり、国民のおよそ 7.6%が何らかの障害を有していることになる。障害種別にみると、身体障害者が 436.0 万人、知的障害者が 108.2 万人、精神障害者が 419.3 万人である。

そのうち全体の雇用者数は 47.4 万人、実雇用率は 2.11%となっている。法定雇用率を達成している民間企業の割合は 48.0%である。以下のグラフでは、法定雇用率の推移と全体・障害種別の雇用者数を表している。

図表 1-2 法定雇用率・全体／障害種別雇用者数の推移





出所：厚生労働省（2017）

このように法定雇用率の引き上げとともに障害者雇用は年々進展してきている一方で、厚生労働省(2018a)による障害当事者を対象とした調査では、65歳未満の障害者の今後希望する日中の活動として「正社員として働きたい」が32.5%、「正社員以外として働きたい」が28.5%と、半数以上が何らかの形で働きたいと考えていることがわかっている。しかしながら障害者全体のうち雇用者の割合はおよそ5%であり、働きたいのに働けない状況にある人が大半であることが考えられる。また、障害者雇用を社会全体に根付かせるためには、労働環境の整備により一人ひとりが長く働くことのできる環境を実現する必要がある。このことを踏まえ本論文では、現状における障害者雇用の課題を分析し、それらを解決するために何が必要なのかを考えていく。

## 第2節 CSRの枠組みで障害者雇用に取り組む必要性

ここまで、企業社会における多様性への注目の高まりや、その中の一つのトピックである障害者雇用の現状を確認してきた。では、企業が経営の一環として障害者雇用に取り組む、つまりCSR活動としての障害者雇用とはどのような社会的意義を持つのであろうか。大林(2012)は、少子化が進む日本における生産年齢人口の減少という課題を指摘した上で、「企業のグローバル化やIT化に伴い、有能な労働者を確保し、育成していくことは企業にとって重要な課題となってくる。障害者の働く能力は一般に低いと評価されるが、身体障害のある人々では健常者以上の業績を挙げているケースがある。」と述べている。

雇用を行う側である企業が障害者雇用に対してどんな目的意識を持つべきかという議論では、経済的利益と社会貢献の関係性や共生社会の実現という視点が持ち出されている。山田(2014)は、「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論理の実現が当然の要素として含まれている」と述べた上で、現在のダイバーシティ・マネジメントの経営及び利益追及と倫理とを分ける考え方は、真に社会に貢献する持続的な企業及び経営とは言えないと主張している。また、狩俣(2012)は、障害者雇用の課題を個人に求め、個人を変えるという従来のリハビリテーションの考え方から脱却し、個人の能力を活用して、障害に合わせた環境を提供することが必要だとしている。そして、「社会的バリアをなくし、共生のコンテクスト（競争の激しい市場で障害のある人々が一般の民間企業あるいは統合された職場で当たり前に取り組むことができる状況であり、障害の有無にかかわらず人々が共に学び、働き、生きる共生社会）を構築する変革的リハビリテーションの実践家を育成し、企業の意識変化を推進すること」の必要性を説いている。

また、企業が障害者雇用に取り組むにあたって、重要な課題となっているのが「量」から「質」への意識の移行である。ここで取り上げられているのがインクルージョンの概念である。狩俣(2012)は、社会におけるインクルージョンを「物理的、制度的、文化・情動的、意識的バリアが除去され、障害のあるなしに関係なく全ての人々がアクセス可能な社会であり、障害のある人が地域の普通学校で学び、一般の民間企業で当たり前に取り組む、地域で共に生きること」とした上で、民間企業はこの理念に基づいて障害者雇用に取り組むべきであると述べている。このように、企業がダイバーシティやインクルージョンの意識を持った上で主体となり障害者雇用の促進に取り組む必要がある。これに関して今井(2012)は「障害者雇用の一層の進展のためには、現場の企業関係者・職業リハビリテーション関係者の変わらぬ尽力とともに、障害者雇用が、企業経営上の課題としてより重要性の高いものに位置づけられ、取り組まれていくことが必要である」とした上で、CSR推進のための取り組みの一環として障害者雇用が行われていくことの重要性を示している。

### 第3節 行政・企業が抱える問題

一方で、日本における障害者雇用政策は法定雇用率の設定をはじめとする雇用の義務化が中心である。このことは企業の障害者雇用に取り組む動機付けになるが、企業が雇用率の遵守を目的とした場合、経営上の重要課題として長期的に取り組むことは望めない。また、2019年に精神障害者を法定雇用率の算定基礎対象に追加するなど、行政による支援の対象拡張に関しても未だ試行錯誤の段階であるといえる。職場における人間関係や過労による鬱症状などが問題視される中、行政の定義する

「障害者」に含まれずとも、日常生活や就労において困難が生じる人々に対する就労支援が手薄になってしまうという課題がある。これらの障害者雇用に関する制度の課題については、第3章で詳細を示す。

また、企業が障害者雇用に取り組むにあたって、オフィスのバリアフリー化をはじめとする環境整備や、職場全体での意識的な面を含む配慮が必要となる。しかし、多くの一般企業はそのためのノウハウを有していない。実際に、厚生労働省(2018b)が実施した調査によると、「雇用に当たっての課題」として多くの企業が挙げているのが「会社内に適切な仕事があるか」「障害者を雇用するイメージやノウハウがない」といった内容であった。

図表 1-3 障害者を雇用するにあたっての課題（複数回答：4つまで）

| 順位 | 項目                      | 身体障害者 | 知的障害者 | 精神障害者 | 発達障害  |
|----|-------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 1  | 会社内に適切な仕事があるか           | 71.3% | 74.4% | 70.2% | 75.3% |
| 2  | 障害者を雇用するイメージやノウハウがない    | 45.6% | 51.0% | 49.7% | 52.9% |
| 3  | 職場の安全面の配慮が適切にできるか       | 40.9% | 31.9% | 29.9% | 31.5% |
| 4  | 採用時に適性、能力を十分把握できるか      | 32.3% | 38.8% | 37.2% | 39.6% |
| 5  | 従業員が障害特性について理解することができるか | 23.3% | 35.9% | 37.4% | 37.8% |

出所：厚生労働省(2018b)より著者作成

このように、多くの企業が、そもそもどのように障害者雇用に取り組んだら良いかわからない、と言った問題を感じていることがわかる。未だに障害者雇用に着手していない企業が数多く存在することには、このような意識面での問題が大きいと言える。

#### 第4節 問題提起

ここまで、企業社会における多様性への関心の高まりや障害者雇用に関する認識の変化とそれに伴う政策の変化、そして障害者の就労状況を確認し、主体となって障害者に取り組むべき政府や企業が抱える問題について述べた。この中で、行政による政策では雇用率が重要視され、企業における環境整備の促進につながりにくいこと、また企業においては障害者雇用に関するノウハウが不十分であることが障害者雇用のハードルを上げていることがわかった。そこで、この両者の課題にアプローチできる中間組織の活動が有効ではないかと考えられる。実際に、CSRの議論において、社会的課題の解決にあたっては中間組織が多様なセクターと協働することが必要であるとされており、谷本(2020)は「社会的課題の取り組みにあたっては単独では解決が困難な場合、企業やNPOのような異なる組織が協働する」ことで、「お互いの強み・資源を提供しあい、補完しあい、社会的にインパクトのある取り組みを目指す」というセクターを超えた協働の意義を示している。また谷本(2020)によると、企業とNPOの協働においては、「NPO側のメリットとしては、企業と提携することで資金的・人的・技術的な支援を得ることができ、協働によって一組織ではできないより幅の広い活動に取り組むことができる。また活動を通してビジネスの世界を知りマネジメント技法などを学ぶ機会もでき組織としての成熟が期待できる。一方企業側から見ると、NPOはそれぞれの領域で専門的な知識やネットワークを持っており、社会的な事業に関わっていくにあたって重要なパートナーとなる。1社ではネットワークや経験が不足するところを補えることになる。また社会的課題への取り組みを通して、新しい事業やイノベーションが生まれる可能性もみられる。さらに働く人々には社会貢献活動を通して外の世界に触れ、異なる価値観やボランティア・スピリット、リーダーシップに学ぶことができる。」

これらのことを踏まえ、問題提起「日本における障害者雇用を促進するために有効な中間組織の活動とはどのようなものか」を設定する。

以下に本論文の外観を概観する。第1章では、多様性への関心の向上、そして障害者雇用に関する議論の変遷を確認し、問題提起を設定した。次に第2章で日本における政策と意識における課題を指摘し、第3章で今後あるべき障害者雇用の形態を示す。そして行政と企業の双方の抱える課題に取り組む中間組織の取り組みを、4章で考察し、第5章の事例研究を通してその有効性を示す。最後に第6章では、問題提起に対する答えを提示する。

<sup>1</sup> 「働きがいのある人間らしい仕事」を意味する。

## 第2章 障害者雇用の現状

### 第1節 日本における障害者雇用政策

日本政府による障害者雇用政策の中心となるのは障害者雇用促進法である。この法律の目的としては「障害者の雇用義務等に基づく雇用の促進等のための措置、職業リハビリテーションの措置等を通じて、障害者の職業の安定を図ること」とされている。内容としては大きく「事業主に対する措置」と「障害者本人に対する措置」の二つに分けられている。以下の内容からわかるように、事業主に対しては法定雇用率を満たすことを義務付け、その取り組みに対する納付金制度を設けている。また障害者本人については、就労支援サービスを提供している。

図表 2-1 障害者雇用促進法の概要

| 事業主に対する措置 |   |
|-----------|---|
| 雇用義務制度    | <p>①事業主に対し、障害者雇用率に相当する人数の障害者の雇用を義務付ける</p> <p>民間企業…2.2%（～平成30年3月2.0%）（平成33年4月より前に、2.3%）</p> <p>国、地方公共団体、特殊法人等…2.5%（ ” 2.3%）<br/>（平成33年4月より前に、2.6%）</p> <p>都道府県等の教育委員会…2.4%（ ” 2.2%）（平成33年4月より前に、2.5%）</p> <p>※大企業等において、障害者を多数雇用する等一定の要件を満たす会社（特例子会社）を設立した場合等、雇用率算定の特例も認められている。</p> |
| 納付金制度     | <p>②障害者の雇用に伴う事業主の経済的負担の調整を図る</p> <p>○障害者雇用納付金（雇用率未達成事業主） 不足1人 月額5万円徴収（適用対象：常用労働者100人超）</p> <p>※常用労働者100人超200人以下の事業主は、不足1人 月額4万円</p> <p>○障害者雇用調整金（雇用率達成事業主） 超過1人 月額2万7千円支給（適用対象：常用労働者100人超）</p> <p>※この他、100人以下の事業主については奨励金制度あり。</p>  |

|  |       |   |
|--|-------|---|
|  |       | (障害者を4%又は6人のいずれか多い人数を超えて雇用する場合、超過1人月額2万1千円支給)<br>・上記のほか、在宅就業障害者に仕事を発注する事業主に対する特例調整金・特例報奨金の制度がある。(在宅就業障害者支援制度) |
|  | 各種助成金 | ③障害者を雇い入れるための施設の設置、介助者の配置等に助成金を支給<br>・障害者作業施設設置等助成金<br>・障害者介助等助成金 等   |

|                |   |
|----------------|---|
| 障害者本人に対する措置    |   |
| 職業リハビリテーションの実施 | ④地域の就労支援関係機関において障害者の職業生活における自立を支援(福祉施策との有機的な連携を図りつつ推進)<br>○ハローワーク(全国544か所)…障害者の態様に応じた職業紹介、職業指導、求人開拓等<br>○地域障害者職業センター(全国52か所)…専門的な職業リハビリテーションサービスの実施(職業評価、準備訓練、ジョブコーチ等)<br>○障害者就業・生活支援センター(全国334か所)…就業・生活両面にわたる相談・支援 |

出典：厚生労働省資料より著者作成

さらに、実雇用率の低い事業主については、雇用率達成指導を行なっている。まず毎年6月1日の雇用状況報告を受け、実雇用率の低い場合に雇い入れ計画作成命令が公共職業安定所長により発出される。その後計画の実施状況が悪い企業に対して、雇い入れ計画の適正実施勧告が出され、改善が特に遅れている企業に対する特別指導が行われ、企業名の公表に至るというものである。

第1章に述べたように、障害者雇用促進方における法定雇用率は改正のたびに引き上げられ、対象となる障害者が増えたこともあり雇用障害者数は増加している。一方で倉知(2014)は、引きこもり等の社会不安障害が法定雇用率の算定対象となるなど、精神障害と認定される人が増加しており、このような人々の雇用の場を確保することが急がれていることや、就労移行支援事業においては利用期限が決まってい

るといった背景から、「就職しやすいうつ病や軽度発達障害者は歓迎される」点を指摘している。障害が軽度であっても、以前にいた職場でのストレスなどからうつ病などの精神障害を負ってしまったという経緯を持つ人も多く、離職率は高い。以下のグラフでは障害種別の勤続年数を示しているが、精神障害者は他の障害者に比べ早期に離職するケースが多いことがわかる。

図表 2-2 障害者の平均勤続年数

|       | 身体障害者  | 知的障害者  | 精神障害者 |
|-------|--------|--------|-------|
| 1998年 | 12年0ヶ月 | 6年10ヶ月 | —     |
| 2003年 | 10年0ヶ月 | 9年3ヶ月  | 3年9ヶ月 |
| 2008年 | 9年2ヶ月  | 9年2ヶ月  | 6年4ヶ月 |
| 2013年 | 10年0ヶ月 | 7年9ヶ月  | 4年3ヶ月 |
| 2018年 | 10年2ヶ月 | 7年5ヶ月  | 3年2ヶ月 |

出所：厚生労働省(2017)、厚生労働省(2018b)より著者作成

2013年の一般労働者全体における男女の平均勤続年数が11.9年であることを踏まえても、精神障害者の職場定着には課題があると言えよう。(厚生労働省, 2019) また、1998年から2018年の20年間の統計を通して、障害の種類に関わらず全体として障害者の勤続年数が増加しているとは言えない。

江本(2017)は、障害者雇用制度の課題として、以下の3点を挙げている。

①障害者雇用制度の「労働能力」の定義と測定方法

…労働生産性は、労働者一人当たりの生産量を示すため、労働者個人の技能だけでなく、労働現場環境の影響も受ける。またどんな労働を合理的配慮の対象とするか、規定は困難である。特に日本では、労働者がキャリアアップするに従って、職場で必要とされる能力が変化することが多い。このため、労働能力の特定は、大変困難である。

②差別禁止や合理的配慮の対象となる障害者は、「配慮があれば非障害の労働者と同等の能力がある障害者」に限られる。つまり、一定程度の配慮を受けてもなお、非障害者の労働者と同等の能力が望めない障害者は、対象外となる。こうした障害者が障害者雇用率の適用を受けて一般の事業所に就職しても、採用後の労働条件は、保証されない。

③障害者雇用の意義が曖昧であり、関連法制度と現行システムとの関係が不明瞭である。

これらの3点は、現行の制度は一定の線引きをもとに雇用を義務付けることに重点が置かれ、その対象とならない障害者に対するサポートに乏しいことや、企業にとって法令遵守以外の動機付けとなるような、社会的意義などについてのメッセージを発信できていないといった現状を示している。障害者雇用促進法の内容は、データ上での改善にはつながっているが、個々の企業における障害のある従業員の定着を実現するには、多くの課題が残されている。

## 第2節 障害者雇用についての社会的認識

第1章に示したように、障害者雇用に関する議論は戦後から現在にかけて変化し続けてきた。そして、障害者を隔離すべき、保護すべき存在として扱うのではなく、自立の支援をすべき存在、そして同じ一つの社会で障害の有無を超えて共生すべきであると考えられるようになった。雇用の領域においても、障害者を「働けない人」として自宅や施設で保護されるべきとする考え方から、自立のための就労へ、そして企業にとっての戦力として雇用しようとする動きが生まれてきている。働く障害者が持つ障害の種類も多様化し、より広く障害者が社会に出て働く1人として認識されるようになった。また、CSR報告書やサステナビリティ報告書においても、従業員のダイバーシティの尊重のような項目が盛り込まれ、障害者雇用が企業の果たすべき責任として記載されるようになってきている。

しかしながら、障害者が働ける対象から除外されてきた経緯から、障害者雇用に対するマイナスのイメージが根強いことも指摘される。山田(2014)は、「ダイバーシティの目的を競争優位性と組織のパフォーマンス向上のみに焦点を当て、人間性原理と社会性原理を考慮に入れていないため、これらと競争原理及び効率性原理の両立が問われる障害者雇用を、企業の多くが考慮の対象としてこなかった」と述べ、障害者の人権尊重の考え方や、社会的意義に企業が意識を向けてこなかったことが、障害者雇用促進の障壁になっているとしている。また、「知的障害、精神障害や発達障害、高次脳機能障害は、その障害特性からより細やかな配慮が必要であり、職務再構成等の工夫を含めた障害への配慮が強みとなり効果が出るまで時間がかかる場合がある」ため、短期的な成果だけを追求するのではなく、長期的な視点が求められるとしている。例えば女性雇用においては、産休や育休を取得しやすい環境づくりや、子育てをしながらも柔軟に働けるシステムを導入するなどの社内制度の見直しにより、短期間で職場定着率の向上などの効果が見込める場合もあるだろう。しかし障害者にとっては、制度の改善だけでなくどれだけ仕事や周囲の環境



に慣れることができるか、というようなことが重要になる。さらに山田は、報告書などにおける情報開示についても、「法定雇用率をどれだけ達成したかという数値についてしか言及していないことが多く、障害への配慮内容、戦略への位置付けや事業内容等が具体的に把握できない」としている。このことから、法令遵守が障害者雇用の目的となっていて、株主や消費者、サプライヤーなどのステイクホルダーにとっての評価基準となるような、社会的価値として認識されていないことがわかる。

このように、障害者を企業社会の一員として迎え入れ共生に向かおうとする動きが見られるものの、障害者雇用についての社会的意義の認知が進んでいないという課題がある。障害者雇用における職場定着についての課題や必要な配慮についての社会的な認識が定着すれば、それが企業評価の基盤となり、企業の持続可能な取り組みにもつながっていくだろう。

### 第3章 障害者の就労のあり方

#### 第1節 旧来の就労スタイル

障害者雇用において多くの企業で利用されているのが、特例子会社制度である。特例子会社制度は、障害者の雇用の促進及び安定を図るため、事業主が障害者の雇用に特別の配慮をした子会社を設立し、一定の要件を満たす場合には、特例としてその子会社に雇用されている労働者を親会社に雇用されているものとみなして、実雇用率を算定できることとする制度である。また、特例子会社を持つ親会社については、関係する子会社も含め、企業グループによる実雇用率算定が可能とされる。特例子会社は年々増加しており、より多くの障害者にとっての就労の場となっている。

図表 3-1 特例子会社における雇用状況の推移

|                 | 2015年    | 2016年    | 2017年    | 2018年    | 2019年    |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 特例子会社数          | 442      | 448      | 464      | 486      | 517      |
| 障害者数（重度ダブルカウント） | 24,445.0 | 29,980.5 | 29,769.0 | 32,518.0 | 36,774.5 |
| 身体障害者           | 9,751.0  | 10,277.0 | 10,699.5 | 11,478.5 | 11,939.5 |
| 知的障害者           | 12,459.0 | 13,815.0 | 15,402.0 | 16,211.0 | 18,885.5 |
| 精神障害者           | 2,235.0  | 2,888.5  | 3,667.5  | 4,828.5  | 5,949.5  |
| 障害者数（実人員）       | (17,003) | (18,950) | (21,134) | (23,488) | (26,798) |

出所：厚生労働省資料より著者作成

これらの制度のメリットとして、厚生労働省(2018c)は以下の点を挙げている。

#### 1. 事業主にとってのメリット

- ・ 障害の特性に配慮した仕事の確保・職場環境の整備が容易となり、これにより障害者の能力を十分に引き出すことができる。
- ・ 職場定着率が高まり、生産性の向上が期待できる。
- ・ 障害者の受け入れにあたっての設備投資を集中化できる。
- ・ 親会社と異なる労働条件の設定が可能となり、弾力的な雇用管理が可能となる。

## 2. 障害者にとってのメリット

- ・特例子会社の設立により、雇用機会の拡大が図られる。
- ・障害者に配慮された職場環境の中で、個々人の能力を発揮する機会が確保される。

このように、障害者雇用のハードルを低め、国内の雇用率の増加に寄与している一方で、批判的な意見も見られる。

山田(2015)は、自身の特例子会社と親会社における従業員・障害者の総数についての調査について「特例子会社と親会社の従業員総数の1企業あたり平均を見ると、特例子会社では38.6人、親会社では3595.5人で圧倒的に親会社の規模が大きい。一方、従業員総数に占める障害者の割合は、特例子会社は80.7%、親会社は1.1%で、障害者雇用を目的とした特例子会社制度であることを踏まえても、親会社での障害者数が圧倒的に少ない」としている。障害者の中には、一般企業のオフィスで働くことに精神的負担を感じる人もおり、また特例子会社が障害者雇用を目的とした職場であることを考えるとこの現状は当たり前のことのようにも思える。しかし、親会社において環境整備が進まなければ、健常者と同じように働きたいと考える障害者にとっての職業選択の幅が狭まってしまう。

図表 3-2 従業員総数と障害者総数

|       | 総人数（人）           |               | 1企業平均従業員数 |        | 構成比（従業員総数＝100）（％） |       |
|-------|------------------|---------------|-----------|--------|-------------------|-------|
|       | 特例子会社<br>(N=116) | 親会社<br>(N=30) | 特例子会社     | 親会社    | 特例子会社             | 親会社   |
| 従業員総数 | 4481             | 107864        | 38.6      | 3595.5 | 100.0             | 100.0 |
| 障害者総数 | 3616             | 1179          | 31.2      | 39.3   | 80.7              | 1.1   |

出所：山田(2015)より著者作成

また、山田(2015)による「必要な障害への配慮について、障害のある従業員と直接対話し、相談する仕組みを車内に設けているか」の調査に対しては、特例子会社は「はい」86.6%、「いいえ」13.4%であったのに対し、親会社ではそれぞれ48%、52%とほぼ半数に分かれた。このことから、障害者に対する配慮が親会社では手薄になりやすいということがわかる。

また、永野(2014)は「特例子会社での労働条件は、親会社の労働条件とは異なることが一般的」であり、「現在、特例子会社から親会社への移行は、基本的には前提とされていない」と指摘しているが、このことも特例子会社の方が障害者のための環境整備が容易であることが原因だと考えられる。

特例子会社制度における課題は、制度そのもののみでなくそれを導入する企業側の意識にも見られる。山田(2014)は、「親会社からの支援を受けている現状を維持したまま、特例子会社のみで障害者雇用を進めようとする姿勢が多くの子会社と親会社に窺える」こと、「障害への配慮を中心に障害者雇用の専門的農法や経験を有する子会社の親会社が、自身が雇用する障害者への配慮は不十分だと自覚している」こと、「子会社のノウハウを活用しようと考えている親会社も子会社自身も非常に少なく、障害者権利条約や合理的配慮についても知らない両社が多い」ことの3点から、特例子会社制度を活かしきれていない企業が多い点を指摘している。企業におけるCSR全体の議論にも共通した課題であり、谷本(2020)は、「多くの企業では、行動規範の標準化が強まると、それに合わせようとするあまり、どの会社も似たような内容になり、自社の問題点を知り、自社に合ったシステムをつくり、説明する努力を欠くようになりがちである。さらに制度化への圧力が強まると、制度をつくり維持すること自体が目標になってしまい、それを全社的にいかに機能させていくか、という作業にはなかなか結びつかなくなってしまう」と述べている。また、山田(2014)は、今後必要な方策は「子会社を親会社や企業グループ全体における「障害者雇用の拠点」とし、障害への配慮を含めた専門知識・経験・ノウハウと人材を親会社および関係会社でも積極的に活用すること」であると述べている。つまり、特例子会社制度を利用しながらも全社的に障害者雇用を根付かせる為には、障害者のための環境づくりに不可欠な要素を企業グループ全体で共有し、連携することが必要であると言える。特例子会社制度の仕組みそのものにも課題がある。また、施設職員の配置人数が障害者自立支援法で定められ、施設側も十分な支援体制が整えられないため、人手があまりかからず、作業能力の高い軽度の障害者が採用されやすいという課題もある。一般企業での就労が難しい障害者が、特例子会社などの事業所では働く機会を得ることができる、というわけではないのである。これに対して行政が助成金を増やすなどの取り組みでは、職員の人員不足などの問題を解決するには限界があるだろう。

一方で、障害者が本業に従事することで、長年にわたり障害者雇用を実施している企業の事例も見られる。巻上機(ホイスト)およびクレーン等の製造・販売・修理事業を営む株式会社キトーは、678名の従業員に対し、雇用率は2020年4月時点で6.74%(同社ホームページより)となっている。製品の製造から出荷までの業務に関わる様々な部署で障害者が活躍している。1932年の創業以来障害者雇用に取り組

んでおり、「障害者とともにごく自然に働ける企業風土を作り、障害者に働く喜びを与え、ともに働くことでキトー社員の人間的成長を促す。障害の有無に関わらず、誰もが働きやすい企業を目指す」という障害者雇用の理念を掲げている。また障害者が自然に職場に溶け込んでいるような職場づくりを前提に、様々な部署に障害者を配属し、チーム内で支え合い、問題があればすぐに共有するような体制づくりに取り組んでいる。

また、職場においては、以下のような具体的な配慮を実施している。

#### (1)採用

- ・職場実習の活用…各学校の職場実習や障害者職業センターの工場見学等を積極的に受け入れ、マッチングを丁寧に行う。実習では適性や対人関係、能力、仕事内容等を確認し、お互いに判断材料としている。
- ・第三者との連携…知的障害者の場合は、会社と保護者だけでなく、障害者職業センターを加えた三者で連携し、採用から定着までのサポートを徹底。
- ・適性に応じた配属…人事担当者と現場の上司が十分に検討し、障害の程度や種類を基準にするのではなく本人の適性に依拠して配属先を決定する。

#### (2)受け入れ準備

- ・社内の意識啓発…職場単位または役職単位で人事担当者がプレゼンテーションを行い、社員の障害者雇用に対する意識啓発活動を行っている。
- ・社内手話教室…手話通訳の資格を持つ社員と障害のある社員が講師となって社内手話教室を開催し、障害者が在籍する部署以外の社員も参加。

#### (3)業務における工夫

##### ◇聴覚障害

- ・話す時はしっかりと正面を向き、大きな口で喋ることを心がける
- ・指導役として、ベテラン社員を配置する
- ・同じ仕事ばかりではなく、レベルアップさせるようにする
- ・通常は障害者という特別な意識を持たずに接し、震災などの特別の場合は、相応の配慮をする

##### ◇知的障害

- ・作業指示等は「1回説明したから、あるいは以前できたから」で済ませるのではなく、再度確認をする
- ・指導役を一人に限定し、混乱しないようにする
- ・ジョブコーチと協力して、レベルアップではなく、ステップアップとして作業範囲を広げることでモチベーションを高める
- ・複雑な手段を踏まず、複雑な設備は使わないで作業を割り当てる
- ・特別視したり、変に気を遣ったりしない

#### (4)施設・設備

- ・山梨県障害者職場実習設備等整備事業の助成金を活用し、スロープ設置や自動ドア化といった工場内のバリアフリー化に取り組む

以上の取り組みをまとめると、次の2点の特徴が見られる。

1. 障害者に対し必要以上の特別な配慮はせず、最低限の配慮を徹底している
2. 障害者が、当事者だからこそ有する経験や知識を社員に共有する機会があり、障害の有無に関係なく互いに成長していこうとする意識を社内全体で定着させる環境づくりに取り組んでいる

このような社内意識の醸成や環境整備といった取り組みの継続により、キトーは毎年障害者雇用率を上昇させており、2017年には厚生労働省より「障害者雇用職場改善好事例の最優秀賞」を受賞している。さらに山梨県を所在地とする特例子会社は1社だけであり（厚生労働省、2018）、同社は地域における障害者の職場不足の改善にも寄与している。

キトーの事例は、特例子会社のような障害者が1箇所に集まって働くような労働形態ではなく、障害者と健常者が同じ環境で同じ業務に携わるという形での就労が、長期的に実現可能であることを示している。またこの事例についての高齢・障害・求職者雇用支援機構の調査<sup>1</sup>におけるインタビューによると、以下の3点の効果が認められた。

- ・職場全体の人間的な成長が認められる
- ・職場の雰囲気が穏やかになっている
- ・障害のない者にとって刺激になっている

いずれも感覚的な効果とも言えるが、実施されている配慮の内容にあるように、トラブルを防ぐためのこまめなコミュニケーションのような努力が、障害のある従業員だけでなく、職場全体におけるチームワークの向上に貢献していると考えられる。

## 第2節 これからの障害者雇用はどうあるべきか

### (1) 雇用形態の現状

ここで、現在の企業社会における障害者雇用の実情を確認し、先に挙げた諸々の働き方をどのように発展させていくべきかを考える。

まず、実際に高い障害者雇用率を実現している企業はどのような雇用形態を採用し、障害者はどのような業務で活躍しているのだろうか。東洋経済『CSR企業総覧』

2019年版によると、上位3社はゼネラルパートナーズ（障害者向け就職・転職サービス）が20.92%、エフピコ（食品トレー・弁当・惣菜容器メーカー）が13.78%、エイベックス（エンターテインメント）が7.09%となっている。また、上位100社のうち最も雇用者数が多かったのが日本電信電話であった。これからの障害者雇用に何が必要であるかを示すために、まずはこれらの企業における取り組みから考察を行う。

#### ① ゼネラルパートナーズ

15年にわたり障害者と企業の間で就職・転職支援を提供している。従業員数89人と小規模であるが、48人の障害者を雇用している。同社の事業は主に、障害者の総合就職・転職サービス、就労移行支援事業、農業生産事業の3つである。このうちの農業生産事業は就労継続支援A型事業所である「アスタネ」において精神障害・知的障害者に職場を提供している。前回の卒論報告にてこれらの障害を持つ人の雇用率の低さや離職率の高さを取り上げたが、これらの課題にアプローチする狙いがある。具体的な業務はしいたけの栽培から出荷作業で、働く時間を短時間から長時間へ徐々に増やし、経済的自立と安定した就業ができるようサポートする。最終的には、ここで経験を積んだ障害者が一般企業に就職・復帰できることを目指している。

#### ② エフピコ

広島に本社を置き、食品トレー業界で30%のシェアを握る業界最大手の企業。1986年、特例子会社ダックスの設立により障害者雇用への取り組みを開始し、現在は全国に6の特例子会社「エフピコダックス」と10の就労継続支援A型事業所「エフピコ愛パック」を展開し、グループ全体で358名の障害者を雇用している。これらの事業所で、障害者が食品トレー容器の成形・組み立てや包装、使用済みトレーの選別などの基幹事業で活躍している。独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構(2016)によると、ダックス四国の且田代表取締役社長は、「障害のある従業員は、企業の本来業務、つまり損益に関係ある部署で働くべき」というポリシーを持ち、表彰制度なども設けている。この結果、95%の障害者の定着率を実現している。

#### ③ エイベックス株式会社

21名の障害者を雇用しており、そのうち7名がパラスポーツのトップアスリートである。選手たちの入社して一般業務をする時間を短縮し、練習に専念できる環境を提供しているほか、体験イベントなどを通してパラスポーツの啓発運動にも取り

組んでいる。また、サテライトオフィスを設置し、事務業務においても障害者の採用を行っている。障害者雇用の取り組みは法定雇用率達成のために始まった取り組みであるが、パラアスリートを積極的に採用することで高い雇用率を実現している。パラスポーツもエンターテインメントの一つとして普及させることを目指している。

#### ④ 日本電信電話株式会社

4つの特例子会社の設立により、グループ主要8社で939人の障害者を雇用している。いずれの特例子会社においても、環境面でのバリアフリーが徹底され、各人が自身の障害特性に合わせた職場環境を得ることができる。また、勤務時間や勤務場所も一般企業に比べ柔軟な対応が可能となっており、どの現場でも福祉のノウハウを有した職員のサポートを受けることができる。以下に各4社の概要をまとめる。

##### ・NTTクラリティ

340人の障害者を雇用。社内文書の電子化サービスの提供や料金電話対応業務、障害者に向けたポータルサイトの運営などを行なっている。この他、障害当事者による障害理解のための研修や、製品のユニバーサルデザインコンサルティングなど、当事者であるがゆえに有する知見を一般企業に提供する活動も行っている。

##### ・NTT西日本ルセント

390人の障害者を雇用（身体障害73人、精神障害221人、知的障害21人）。主にNTT西日本グループから受託業務で、データ集計やテレマーケティング用リストの作成などのパソコン業務を行なっている。また、通勤での就労が困難な社員に関しては、ICTを活用した在宅勤務での就労が可能である。

##### ・NTTデータだいち

191人の障害者を雇用。ITサービス事業、ヘルスキーパー、農業事業、オフィス事業を通して、親会社であるNTTデータの本業に関連する業務から、地方企業との協働による農業や生産物加工作業といった業務を行なっている。

##### ・ドコモ・プラスハーティ

97人の障害者を雇用。これまで雇用の中心となつてこなかった重度の知的障害者を中心に雇用を進めており、ビル清掃や、障害のある社員やその職場で働く人への相談窓口業務を行なっている。また、毎日就業中に一定時間、公文式学習を中心とした学習支援を受けることができる。これにより、従業員全体のコミュニケーション力が向上し、職場でのチームワーク強化につながる。

以上に、雇用率、雇用人数において高い水準となっている企業がどのような形態で障害者雇用に取り組んでいるのかを確認した。これらの取り組みを見ると、就労



継続支援事業所、特例子会社、サテライトオフィスでの勤務と様々な形態が見られたが、本業に直接関わる業務は少ない。また、雇用率が高くても、大企業ほど特例子会社制度を利用しているケースが多く、雇用すべき障害者の人数が多い場合、特例子会社の導入が最も着手しやすいと考えられていることが窺える。実際に、特例子会社では、一般企業よりも手厚いサポート体制のもと、安定した就労が可能であり、その点で障害者の不安感の少ない職場であると言える。

では、障害者が、健常者と共に本業に従事する就労スタイルとはどのようなものであろうか。実際の事例から考察する。

#### ① 株式会社ツムラ

1893年創業の製薬会社。売り上げの95%を占める医療用漢方製剤は、国内市場のシェアの8割以上にのぼる。これまで、「共に生きる、共に活かす」をスローガンに障害者雇用に取り組み、特例子会社を作らず職場点在型の雇用を行ってきた。障害のある従業員は、本社、研究施設（茨城県）、静岡工場、営業所など計22部署に1～11人ずつ配置されている。従業員数2475人のうち障害者は62人（身体障害47人、精神障害13人、知的障害2人）、障害者雇用率は2.85%（2019年7月当時）。本社では、総務関連部門、人事部門、経理部門、IT部門などに障害者が配属されている。

まず採用のフェーズでは、就業可能部署の条件として、①本人の小さな変化に気づけるような「ケアが可能か」、心身のバランスを崩す理由になる「業務量の大きな変動がないか」、職場の日頃の「コミュニケーションが良好か」の三つを設定している。またハローワークを通じた面接会を実施し、1人ずつ面接をしながら職務経歴や資格、希望する配慮や自己分析内容などについて確認する。その際「ナビゲーションシート」と呼ぶ書類を事前に提出してもらう。ここには、作業面・対人面・思考や行動などについて、自身の「特徴」、「対処法」、「配慮を依頼したい事項」といった内容が記載される。これによって、面接当日や終業後の配慮・配属先部署とのマッチングについてスムーズな検討が可能になる。近年はパソコンスキルのチェックも詳細に行なっており、確認表（ワード・エクセル・パワーポイント）の提出と、エクセル、ワードのスキルテストを実施している。その後の最終面接では、「その人の人生において、今就職すべきなのか。当社がベストなのかどうか」を判断ポイントの軸としている。このような丁寧なマッチングにより、社内で障害者の短期離職を減少させることに成功している。

さらに環境整備については、ハード面ではオストメイトのトイレの完備、余裕のあるデスク配置やキャビネットの高さ調整などが実施されている。ソフト面では、保健師が社内に常駐し、本人が希望した場合、支援機関を含めた面談を受けること

ができる。まず本人と支援機関の担当者が話し、その後支援機関と人事部担当者で話し合いを実施する。その際に、「会社側に伝えてもらいたいこと、そうではないこと」を分けて話してもらい、必要によっては配属先の上長や健康管理・労務管理の担当者も加わる。また、勤務時間の選択も柔軟に対応しており、通勤ラッシュの時間帯を避けた通勤や通院のための半日出勤など、個人の状況に合わせたペース配分が可能だ。

また、外部の事業所との連携を通じた障害者雇用にも着手している。2009年、北海道石狩市でシイタケ栽培などを手がける農業法人、てみるファームと生薬の委託栽培の契約を結んだ。てみるファームは、社会福祉法人はるにれの里の職員融資により設立された事業所である。ここでは、様々な障害特性のある従業員が栽培業務を担い、収穫物は共同研究に活用されている。

ツムラの事例では、障害者が様々な部署で本業に従事していることに加え、採用の段階で個人の特性や必要な配慮について細かく把握し、就労後も支援機関を含めたサポートを行っていた。特に、担当部署だけが障害者雇用に関わるのではなく、中間管理職を含めた社内の様々な部署が連携しながら対応するシステムが作られていることに注目したい。企業が社会的課題に取り組む際、専門部署にだけ対応を任せると、問題意識やそれに対するビジョンが社内全体で共有されず、場当たり的な取組みにとどまってしまう。いかに社内全体でアプローチする仕組みを作るかが重要である。またツムラでは、勤務時間の調節などを行うことで、障害があっても働きながら自分に合った働き方を作っていくことができる。これらの企業努力が、障害者の職場定着につながっていると考えられる。さらに、てみるファームとの連携によって、一般就労に不安のある障害者でも本業に関わる業務に携わることが可能となっている。1社の中でも多様な働き方が実現できることを、本事例が示している。ここでは、社会福祉法人との繋がりも見られ、企業が福祉関連の中間組織との連携を積極的に行なっていることがわかる。

## (2)今後の障害者雇用のあるべき姿

ここまで、現状として広く導入されている障害者雇用の形態、そして障害の有無に関わらず本業に従事する雇用形態について考察してきた。これを受け、今後の障害者雇用が目指すべき道筋を考えるにあたって、まず軸となる理論を示す。

なぜ障害者雇用の拡大が必要と言えるのかという議論に関しては、遠山(2002)は、「労働市場での就業が所得の獲得や社会参加、自己実現の手段として現在でも人々の生活の中で重要性を持っている点や、障害者の社会への統合や完全参加の一領域として国際的にも位置付けられている」ことを述べている。障害の有無に関わらず、人間にとっての就業の重要性がこの議論の根本にある。一方で、これまでに

障害者雇用の形態の偏りや、近年の働き方の幅の広がりについて述べてきたが、実際には障害の性質によって健常者と同じように働くことが困難な人も多い。障害者の就労に関する社会からの排除や抑圧といった問題に関して、どのように考えるべきなのかということについて、遠山は大きく3つのアプローチから概観している。

図表 3-3 3つのアプローチ

|   |  |
|---|--|
| <p>①障害者の問題を引き起こす個々の具体的要因として「社会的障壁（ディスアビリティ）」に注目するアプローチ</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・障害に配慮した職場環境や採用試験を用意しないことや、雇用主の偏見といったディスアビリティが障害者の労働能力の発揮や評価の機会を妨げ、その結果労働市場への参入を妨げていると考える。</li> <li>・ディスアビリティが除去された環境において労働能力があると評価された障害者の排除は不当とされるのに対して、そこで労働能力が低いと評価された障害者の排除は解決すべき問題とはみなされない。</li> </ul> |
| <p>②より広い視野から社会の構造や原理を問題とするアプローチ</p>                         | <p>資本主義や労働市場の仕組みが障害者を不当に排除していると考え、その変革を通して、障害者を排除しない社会を構築し完全参加を実現しようとする。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・能力が社会的要因や障害によって影響を受けるという点を根拠に、能力を個人の力で獲得したものとする考え方を退け、能力の有無を重視するシステムすなわち能力主義を不当なものとしなす。</li> </ul>                            |
| <p>③労働市場での生産の有無や多寡によって受け取る財の大きさが規定されるシステムを否定しようとするアプローチ</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・障害者個人の状況とは関係なく労働市場側の都合によって参入／排除が決定され、その結果として個人の生存や生活が左右される点を問題とし、そうした生産と財との結びつきを断ち、必要に応じて所得保証が行われることを要求する。</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・労働市場が求める労働能力を持たない障害者が排除されることを容認しつつ、排除されたものに対する所得保障を正当化しようとする。</li> </ul> |
|--|--|

出所：遠山(2002)より著者作成

アプローチ③においては、就労保障よりも所得保障に重点を置いているが、社会参加のための就労の重要性の観点から、これらを補完関係とすべきであると考えられる。そして、前者をより押し進めるべきであるという立場から、遠山(2002)は障害者の能力的不利についての2つの理論モデルを提示している。

図表 3-4 2つの理論モデル

|           | 特徴   | 問題点   |
|-----------|--|---|
| ①能力主義モデル  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・能力の低い障害者の排除を正当とする立場。</li> <li>・能力の有無を理由とした処遇決定が正当とされるのに対して、属性を理由としたそれは不当とされる。</li> <li>・属性は個人に責任のない要因として、能力は個人に責任のある要因として扱われる。</li> </ul>    | <p>障害者のインペアメントに伴う能力的不利を適切な形で扱っていない。</p>   |
| ②反能力主義モデル | <ul style="list-style-type: none"> <li>・能力の低い障害者の排除を不当とする立場。</li> <li>・能力の評価を通じた処遇の決定を否定し、障害者の排除を能力の有無によらず全面的に不当とする。(能力が障害やその他の社会的要因によって影響を受ける・障害者を排除する社会のあり方が問題であることが根拠)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・個人の努力による能力の差は個人に責任があるため、あらゆる形的能力評価、全ての排除を不当化することはできない。</li> </ul> |

出所：遠山(2002)より著者作成

これらの2つの理論モデルについて遠山は、どちらも障害者の能力を一面的に扱っており、障害者の能力的不利やそれによる排除問題を扱うには十分ではないことを指摘している。これを踏まえ、より妥当な理論モデルとして遠山が提唱するのが、責任モデルである。これは上記に挙げた2つの理論モデルに共通する「不当な排除は障害を理由とした個人に責任のない問題であり、それによって個人が不利益を被るのを防ぐため、何らかの社会的対応が行われなければならない」という基本的な理論に注目するものである。責任モデルは、その事象や原因が本人の意思で選択したものであるかどうかという「責任の有無」を軸とする。

本論文ではこの責任モデルの理論を用い、障害者が本人に責任のない障害を理由とした不当な排除を受けず、全ての人が能力を発揮しそれを評価されるチャンスを得られる障害者雇用の形を追及する。つまり、特例子会社制度などの障害者雇用を目的とした職場で働く従来の制度を否定するのではなく、それを含め様々な選択肢から個人の意思を反映させて選択できる体制を社会全体で作っていく必要があると考える。第1節に述べたように、長年に渡り障害者の就労の場となってきた特例子会社や就労支援事業所は、障害者雇用において必要な配慮や環境整備に関するノウハウを有している。これをより多くの企業に共有し、受け入れ体制を整えることが重要であり、それによって障害の有無に関わらず全ての人が能力を発揮できる就労の形が実現されると考える。

---

<sup>1</sup> 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 HP「経営トップの決断と社員の熱意で障害者雇用プラン5カ年計画に取り組む事例」

<https://www.ref.jeed.or.jp/23/23095.html>

## 第4章 中間組織の可能性

### 第1節 企業・行政による障害者雇用拡大のための取り組みの限界

第2章に述べたように、行政が障害者雇用の拡大のために、法定雇用率の引き上げや算定される障害の種類を拡大してきたことで、障害者の就労率は増加している。また企業が障害者雇用に取り組む場合は助成金による経済的サポートを受けることができる。しかし企業側としては、障害者にどのような仕事を提供すべきかということや、必要な配慮についてのノウハウがない、といった不安要素があり、そういった現状において数重視の雇用を推し進めてきたことが障害者の職場定着率の低さに繋がってきたと考えられる。これによって、企業の取り組みも法令遵守を目的としたものとなり、環境整備などや職場における配慮が不十分となることが考えられる。また、法制度においてはその対象を明らかにする必要があり、障害者一人ひとりの状況を考慮した細かな規定を定めることは困難である。永野(2014)は、障害者の定義から漏れる障害者の存在について、次のように述べている。「法の適用対象となるには、『職業生活に相当の制限を受け、又は職業生活を営むことが著しく困難』であることが必要である。したがって、障害の程度が軽く就労にあたっての制限が軽微な者は、法の適用対象とされないことになる。また、促進法は、『現に』障害がない者（過去に障害を持った者や、将来障害を持つ可能性のある者）や家族に障害者がいる者は、法の適用の対象とならないとされている。とりわけ、差別に関しては、障害の程度が軽く就労にあたっての制限が軽微な者や、『現に』障害がない者、さらには、家族に障害者がいるものも、その犠牲になることがある。これらの者が、法による保護を受けられないという問題が、促進法には残っていると言える。」このように、個人が職場において配慮を受けることを希望している場合や、一般的な働き方に順応することに困難を感じている場合でも、法に基づいた認定が得られなければ制度によるサポートを受けられないのである。ここに行政による画一的な取り組みの限界があると言えるだろう。そのため、多様な働き方を実現させるためには、企業が独自の視点から新しい労働環境を生み出していくことが求められるが、法定雇用率さえ遵守できていない企業が多い中、それが実現できる企業は数少ないだろう。また、障害者と接点のない事業を行う企業にとっては、本業と障害者雇用を結びつけるためにどのように仕事を割り振れば良いのかわからない、といった問題が生じる。

しかしながら、障害者雇用そのものは長年にわたって行われてきたものであり、特例子会社制度などを利用した就業が広まったことで、それらの事業所では障害者雇用についてのノウハウを蓄積してきたのである。また、それらの就労支援事業所の運営やサポートを行ってきたNPOなどは、あらゆる業種の企業が障害者雇用に取り組む際の課題に向き合い、相談役としての役割を担ってきた。このようなノウ

ハウや経験を広く企業に共有し、企業が活用していくことで、障害者雇用はより持続可能なものになると考えられる。

## 第2節 多様かつ長期的な雇用を実現するための中間組織の取り組み

### (1) 中間組織の取り組み事例

本節では、障害者雇用拡大に向けた企業・行政の取り組みにおける限界を踏まえ、それを補う中間組織の役割について述べる。

CSRの議論においては、谷本(2020)は「市民社会組織は、経済・環境・社会の問題について、企業や政府を批判したり、調査・分析したり、政策提言を行い、市場社会において発言力を増しており、企業は丁寧な対応が求められている。」と述べている。また、NPO活動に期待される事項として、次の3点を挙げている。1) 社会的課題に柔軟に対応することができる。2) 政府や企業と協働することによって、新しい取り組みを模索することができる。3) ソーシャル・イノベーションを生み出すことによって社会にインパクトを与え、社会を変革していくことができる。

障害者雇用は企業がCSRの枠組みで果たすべき責任であり、この分野においてもNPOなど市民社会組織が行政や企業の抱える課題に柔軟に対応し、障害者個人の能力を生かした多様な働き方の実現に貢献することが期待される。

ここでは、障害者雇用の拡大を目的として活動するNPOや、障害者雇用に関するビジネスで、社会貢献だけでなく経済利益の創出も実現している企業を中間組織として、その取り組みの有効性を考察する。

#### ① NPO

##### ・NPO法人チャレンジステージ

2014年の設立から大阪に拠点を置き、障害者雇用の就労支援やコンサルティングサービスを請け負っている。「障害があるが故の価値で雇用し、会社を変革発展させる」という事業モデルを掲げ、雇用義務の概念に基づくのではなく障害者一人ひとりの強みを生かした雇用の実現を目指す。このポリシーについて代表の山下氏は、次のように説明している<sup>1)</sup>。「職場が障害者の方を真にチームの一員として受け入れようとした時、彼らの持つ能力が最大限に発揮できるようになる為には、『業務の方法』『職場の環境』を大胆に変えねばなりません。それは日常のルーティンワークで磨耗していた会社を活性化させ、お互いを支え合う環境が整い始め、各人に自立と成長の機会を与える事につながります。『戦力としての障害者』という存在は、これまで会社内で弱者とみなされていた制約的社員（育児・介護・病気等を抱える社員）、消耗社員（精神的・物理的問題に圧迫された社員）、新入社員（育成途上の未熟な社員）を巡る自他の認識も、また大きな確信を与えます。『弱さ』

を恥じたり、避けたりするのではなく、『弱さ』と向き合い、受け入れるという意識が芽生えます。そうして、著しい互助精神が生まれた時、会社全体としてもさらなる飛躍が見込まれます。『障害者』という存在が、『障害があるゆえに会社に価値をもたらす』という鮮やかな効果を生み出すのです。」障害者を「戦力」として捉え、社内の環境や意識の改革を行う事で、障害者に限らず職場で困難を抱える様々な従業員にとっての働きがいに繋がるという理論が活動の根底にある。これは、ダイバーシティ・マネジメントの概念にも通ずる。

チャレンジステージの活動としては、新規採用のためのマッチングや定着サポート、障害者就労支援事業所サポートに加え、特徴的な2つのサービスがある。

#### (1)無償型の作業アウトソーシング

企業に対し、ワードやエクセルによるデータ入力やホームページの作成補助などの事務作業・パソコン作業のアウトソーシングを提供。就職を希望する障害者の職場実習としての意味合いを兼ねているため、無償で行っている。また、どの企業に対しても初めはリモートワークにて提供し、障害者が過度に精神的負担を感じないようにするという配慮が講じられている。障害者が働くイメージを持つ機会となるだけでなく、企業側の障害者雇用に対する意識の向上にも繋がり、多方面に対しメリットのある事業であると言える。

#### (2)離職対策特化型人事コンサルティング

障害者雇用の課題の一つである離職率の高さに着目し、前回の報告で述べたように、その最大の原因となっている人間関係にアプローチするサービス。障害者雇用における定着・育成・戦力化のサポート事業で蓄積したノウハウを、企業・個人カウンセリングに拡張し、労使間の調整を行いながら、キャリアアップ、適材適所、メンタルヘルスケア、チームビルディングに取り組む。その中で「声紋分析心理学」という声から人の性質を可視化する技法を用いた上での人事コンサルティングを行っている。また、障害者就労支援アドバイザー兼産業カウンセラーが在籍しており、精神面のサポートがいつでも受けられる体制を整えている。

## ② 企業

### ・ゼネラルパートナーズ

(概要は第3章第3節参照)

障害者の就労支援を主な事業とし、「誰もが自分らしくワクワクする人生」というビジョンを掲げて活動している。「前向きで意欲がありながらこれまでチャンスを得られなかった人が、持てる能力を発揮し、活躍できる機会を作り出しています。」<sup>2</sup>という言葉からわかるように、雇用促進法などの法制度の適用対象となり得なかった人を含め、障害種別の就労サポートを行なっている。同社の事業の中で特



に特徴的なのが、年収 500～1000 万円クラスを目指す障害者に特化した転職をサポートする「atGP ハイクラス」サービスである。このサービスが誕生した背景として、同社ホームページでは「障害所雇用意欲の高まり」、「障害者と仕事に対するイメージの向上」の二つの点を挙げている。法定雇用率の引き上げや東京パラリンピックの開催といった企業環境の変化や、上場企業・外資・急成長ベンチャーを中心に障害者のスキルやポテンシャルに目を向けて積極的に採用活動をしている企業が増加していることを受けて障害者の「ハイクラス転職市場」を開拓している。実際に利用者の転職実績としては、身体障害を持った人が人材業界からメーカーへ転職し、採用担当となり年収も 80 万円上がった、などのケースが見られた。また、転職先企業においては、車椅子通勤に対応したフレックス出勤やリモートワーク、聴覚障害者のための拡大読書機の設置や大画面のパソコンなど、それぞれの障害特性に合わせた職場環境の提供を行っている。

ゼネラルパートナーズの障害者ジョブトレーニング事業では、うつ症状・発達障害・聴覚障害・統合失調症・難病と、症状に合わせた専門プログラムを実施している。例えば、うつ症状向けのサービス「リンクビー」では、定期カウンセリングなどによるメンタルケアに加え、ロールプレイング形式での練習や模擬職場での職業体験を通し、仕事に必要なコミュニケーション能力を身に着ける。一方で聴覚障害者向けのサービス「いそひと」では、IT 機器を使ったコミュニケーション手段に加え、外見からはわからないため周囲に理解を求めにくいという課題に対処するための、自己擁護力を身につける訓練や正しい日本語で「伝わるように伝える」技術の習得をサポートしている。これらのプログラムで一人ひとりの特性や強みを把握し、企業に情報提供することで、スムーズなマッチングと、会社における障害者への適切な配慮の提供に貢献している。

個人の障害に合わせて、ピンポイントでスキルの習得ができる事、そして長期的なコミュニケーションで把握したその人の特性や能力を就職に生かせる事が、ゼネラルパートナーズの強みと言えるだろう。

#### ・株式会社エンカレッジ

大阪・京都に 5 つの事業所を構え、主に障害のある学生を対象とした就労支援サービスを展開している。「働きづらさを抱えた方がイキイキと活躍できる社会を創造します」という言葉とともに、次のようなビジョンを掲げている。「時代の変化により、チャレンジできる人にとっては良い時代になりましたが、一方で、コミュニケーションが苦手だったり、社会に馴染むのが苦手な人、発達障害のある人にとっては生きづらい時代になりました。彼らは、就職活動や仕事をする上で困難さを抱え、望んだキャリアを歩めずにいます。私たちは、そんな困難さを抱える多くの

方達を目にしてきました。彼ら一人一人が、輝くキャリアを実現し、彼らが生かされる社会が創られること、それが私たちのビジョンです。」<sup>3</sup>エンカレッジでは、これまで身体障害者に比べ雇用の取り組みが遅れていた発達障害や精神障害を持つ人を対象とした就労支援に力を入れている。そして、過去の様々な経験により、自信をなくしたり不安が高くなっている人が一歩を踏み出す為に「そっと背中を押すこと」、そして辛い時や苦しい時に「戻って来られる存在であること」をミッションとしている。発達障害や精神障害は内面の障害である為、その人に合った職場を見つけること、そして職場や仕事に慣れることが重要であり、難しい点でもある。その課題に対して、エンカレッジでは長期的なサポートを提供することを重要視している。具体的な活動の一つとしては、障害を持つ学生の就職支援のための ICT プラットフォーム「Booster キャリア」を運営している。利用者は以下のステップで自分にあった企業を探すことができる。

#### ①活動履歴の蓄積

利用者が、学生時代に力を入れたことや成果、強み・配慮事項をデータベースに登録。このデータが、エンカレッジの提携する大学や支援機関、企業にのみ公開される。

#### ②伴走支援

公開されたデータを元に大学のキャリアセンターや学外の就職支援機関からのアドバイスを受けることができる。この仕組みは支援機関同士の情報共有にも活用できる。

#### ③企業と学生／求職者のマッチング

大学や支援機関を経由したマッチング。企業にとっても、第三者コメントとともに情報を得られるため、採用前の適正判断、採用後の配慮にも役立つ。

このサービスの利点として、学生と企業の双方が、多くの選択肢から自身にあった職場・人材を選ぶことができる点や、学生のそれまでの経験を就職先でも活かすことができる点があげられる。さらに、支援機関からのアドバイスを受けることで信頼できる相手なのかという不安感を軽減することにも繋がる。

## (2)中間組織の問題意識と役割

以上に挙げた NPO・企業の事例から、行政や一般企業にとっての中間組織の活動を考察する。これらの組織では、法令遵守を目的とした表面的な雇用や、法の適用対象とされない障害者の存在、そして職場定着といった、現在の障害者雇用における課題に取り組むことを活動の主軸としている。その中で、本人の意思と企業の求める人材がいかにマッチしているか、そしていかに職場に慣れ、働きがいを持って仕事を続けられるか、という事に重点を置き、行政や一般企業が単体ではカバーしき

れないような、障害者一人ひとりの障害特性と本人の能力に合わせた就労支援を行っている。また、企業と障害者に対するコンサルティングサービスを通して、双方の課題やニーズを把握し、それらをつなぐ仲介役として「働きやすい環境」の基礎を築く役割を果たしている。これらのサービスから豊富なノウハウを得ていたり、専門的な人材を有しているのがこれらの組織の強みである。さらに、個人のなりたい将来像に合わせて専門的なスキル習得のプログラムを提供するなど、多様な働き方の実現に向けた就労やキャリアアップのサポートを行なっている。

これらのことから、障害者雇用促進に取り組む中間組織が、行政や一般企業の抱える課題に注目し、長期的かつ多様な働き方の実現に取り組んでいることがわかる。企業は、このような中間組織のサービスを利用することで、本業における障害者雇用やそれを通じた価値創造につなげるのが可能である。したがって、企業が障害者雇用に取り組み、社内に根付かせる為には、中間組織との長期的なコミュニケーションが有効である。

---

<sup>1</sup> <https://www.challesta.com/blank-1>

<sup>2</sup> <http://www.generalpartners.co.jp/business/>

<sup>3</sup> <https://en-c.jp/philosophy/visionmission.html>

## 第5章 非営利団体による中間組織としての取り組み

### 第1節 リサーチクエスチョンの設定

本論文の問題提起「日本における障害者雇用を促進するために有効な中間組織の活動とはどのようなものか」を明らかにするために、実際に障害者雇用促進に取り組むNPOの事例研究から分析を行う。第5章に挙げた事例から見出した中間組織による活動の有効性を踏まえ、以下のリサーチクエスチョンを設定する。

RQ1. 「障害者雇用促進のために中間組織として活動する非営利組織は、どのような社会的ニーズを受け、それに対してどのような目的意識を有しているのか。」

RQ2. 「非営利組織が障害者の就労支援を行うにあたり、企業や行政、障害者に対してどのようなアプローチを行っているのか。」

RQ3. 「長期的な雇用を実現させるために、非営利組織が各セクターとの協働において果たす役割とは何か。また、それを効果的に機能させるためには現状としてどのような課題があるのか。」

また、各リサーチクエスチョンについて、これまでの先行研究から分析視点を提示する。

RQ1. 「障害者雇用促進のために中間組織として活動する非営利組織は、どのような社会的ニーズを受け、それに対してどのような目的意識を有しているのか。」

先行研究で扱ったような中小企業やNPOにおいては、規模や経済力といった視点から、障害者雇用を取り巻く全ての課題に包括的なアプローチをすることは困難である。しかし、行政による政策では扱いきれないような、障害者一人ひとりの抱える課題に対応できるという利点があると考えられる。そこで、実際のNPOが障害者雇用の分野におけるどのような課題の解決を目指しているのかを明らかにする。

RQ2. 「非営利組織が障害者の就労支援を行うにあたり、企業や行政、障害者に対してどのようなアプローチを行なっているのか。」

これまでに述べたように、日本における障害者の就労は数で見ると増加しているが、健常者に比べた離職率の高さは依然として問題視されている。障害者と企業それぞれのニーズが合致した就労を実現することが、この問題の解決の第一段階として求められる。先行研究では、双方に向けたカウンセリングや職場体験といったミスマッチを防ぎ長期雇用につなげるための取り組みが見られた。

RQ3. 「長期的な雇用を実現させるために、非営利組織が各セクターとの協働において果たす役割とは何か。また、それを効果的に機能させるためには現状としてどのような課題があるのか。」

障害者雇用においては、それに取り組む主体である企業、それに対して法定雇用率の設定や助成金によって動機付けを行い、包括的なサポートを行う行政、双方の補いきれない諸問題にアプローチする中間組織という関係性の中で、各セクターの連携が求められる。またそれによって、より企業が自主的に障害者雇用に取り組みやすい社会的システムを構築できると考える。具体的にはどのような協働が有効であるかを、明らかにしたい。また、現状における課題を明らかにして、長期的かつ多様な障害者雇用を実現するために何が必要であるかを考察する。

## 第2節 事例研究の概要

### (1)調査の目的と方法

本論文における調査では、障害者雇用の促進・多様化を実現するために、中間組織による障害者の就労支援ではどのようなアプローチが有効であるかを明らかにしたい。本論文では、社会福祉法人プロップ・ステーション（以下プロップ・ステーション）へのインタビューを通してリサーチクエスチョンに対する考察を行っていく。

### (2)選定理由

プロップ・ステーションは1991年に自立支援組織として活動を開始し、これまでに1万人以上の障害者の就労実績がある。特例子会社や就労支援事業所のように1箇所で障害者が集まって働くのではなく、コンピュータネットワークを活用して全国どこでも在宅で勤務できるシステムを企業に対して提供している。1995年には野村総合研究所とリモートワーク共同実験を開始するなど、リモートワークの言葉自体が一般的になる以前から「移動の必要がない働き方」に向けて取り組んできた。日清製粉と共同で行っている「神戸スイーツコンソーシアム」の活動などに加え、代表の竹中ナミ氏が政府主催のフォーラムに参加するなど、行政とのコミュニケーションも活発に行っている。これらのことから、多様な働き方に向けた取り組みや、各セクターとの協働についてリサーチクエスチョンに沿った考察が可能であると考え、調査対象として選定することとした。

## 第3節 社会福祉法人プロップ・ステーション

### (1)活動内容

神戸に本部、東京に事業所を構える。1991年に自立支援組織として活動を開始、活動期間の長さだけでなくこれまでに1万人以上の障害者の就労実績がある。さらに、1998年に社会福祉法人となった際にマイクロソフト日本法人を介して米本社から資金援助を受けたことをきっかけに、海外からの有識者を招いた国際フォーラムを開催するなど海外連携にも取り組んでいる。プロップ・ステーションはアメリカで障害者の呼称として用いられている「神から挑戦する機会を与えられた人々」を意味する「The challenged」から障害者を「チャレンジド」と表現し、これまで障害者を福祉施策の対象としてきた日本の行政や、法定雇用率の引き上げや補助金などの公的支援頼りの障害者雇用制度に異論を呈す。そして、障害者が社会参画や納税という形で社会を支える側に回ることでできる社会システムの構築を目指している。その取り組みの中でも特徴的なのが、特例子会社や就労支援事業所のように1箇所に障害者を集めて働かせるのではなく、コンピュータネットワークを活用して全国どこでも在宅で勤務できるシステムの実現である。1995年には野村総合研究所とリモートワーク共同実験を開始するなど、リモートワークの言葉自体が一般的になる以前から「移動の必要がない働き方」に向けて取り組んできた。移動の困難な障害者の就労機会を増やすことができるという利点に加え、パソコン技術を身につければ障害者も健常者と同じように業務をこなすことが可能になる。このことは、障害者も本業に関わる必要がある、という代表の竹中の意思が反映されている。また、障害者が手仕事で作った成果物を商品として一般消費者に対して販売する取り組みも行っている。

#### ①就労支援

E-mail、面談、電話/FAXを通して、障害者の自立や就労に関する相談を受け付けている。特にE-mailに関して、「ケースワーカーやソーシャルワーカーの居る機関に足を運ぶことなく」活用できるツールであり、「特に、手紙、電話、FAXあるいは面談による相談に家族やボランティアの手を借りなければならないチャレンジドの場合、E-mailという手段は、プライバシーを護りながら相談を持ちかけられる唯一のツール」であるとし、相談すること自体が障害者にとっての負担とならないような配慮のもと、相談役としての活動を行っている。また、福祉関係団体、医療・リハビリ関係機関、行政、NPO、企業など、多様な機関との連携により、一人ひとりが希望する就労の実現に向けた支援を行っている。

#### ②チャレンジドクリエイティブプロジェクト (CCP)

ECサイトでのダイレクトマーケティング事業を営む株式会社フェリシモとユニバーサル社会の実現を目指す「チャレンジドクリエイティブプロジェクト (CCP)」では、障害者が働く授産施設や小規模作業所などのアトリエとフェリシモのプランナ

一、協力メーカーやアーティストなどとのコラボレーションによりオリジナル商品の製造・販売に障害者が携わっている。トートバッグやキーホルダーなどの雑貨を中心に取り扱い、障害者一人ひとりの個性を生かしたオリジナルのデザインと製造メーカーの持つ技術と上質な素材を掛け合わせることで、付加価値の高い商品生み出している。

### ③神戸スイーツ・コンソーシアム (KSC)

同じくユニバーサル社会の実現を目標に、将来パティシエとして活躍することを目指す障害者に対して、一流パティシエによる技術指導を提供することで、障害者が一流の製品を生み出し、プロ意識を持って夢や目標に向うことを目指している。実際にこのプロジェクトを通じて生まれた製品の販売も行い、「障害者が作っているから」ではなく「本当に美味しいから」という理由で購入してもらうことで障害者にとってのモチベーション向上にもつながっている。また商品の製造・販売では、日清製粉株式会社をはじめとする食品に関わるメーカー・流通・小売企業と連携しており、福祉の枠に縛られないプロジェクトとして10年以上継続して続けている。

## (2)インタビュー内容

インタビュー概要

インタビュー先：社会福祉法人プロップ・ステーション

日時：2020年10月19日(木)14:00～15:30

神戸事務所長 谷口 拓也様

スタッフ 村田様

### ① 活動の目的意識

1973年、プロップ・ステーションの創設者であり代表の竹中ナミ氏の長女が重症心身障害を持って生まれたことが、現在の活動につながる出来事であった。竹中氏の父が、孫が障害者であることに絶望し、「自分がこの子を連れて死ぬ」と言ったことから、障害者とその家族を取り巻く社会のあり方に疑問を抱くようになった。それから竹中氏は医療福祉について勉強を重ね、福祉施設のボランティア経験などを通して様々な障害を持った人やその家族と交流する。その中で、高校時代のラグビーの試合での怪我をきっかけに車椅子での生活となった青年と出会う。青年は身体は不自由ながら、プログラミング技術を身につけ、パソコンを通じた在宅勤務でソフトの開発などの仕事をこなしていた。また別の重度障害を持つ青年からは「コンピューターがあれば自分が会社に行かずとも仕事が自宅に来る時代が来る」という話を聞き、一般家庭にまだコンピューターが普及していない当時、ICTを使った就

労に可能性を見出すきっかけとなった。そしてこの新しい働き方をより広く社会に広げていきたいという思いから、1991年、プロップ・ステーションを設立するに至った。掲げたスローガンは「チャレンジドを納税者に」。プロップ・ステーションでは障害者を「チャレンジド」と呼んでいる。これは米国で用いられている「the challenged」を語源とし、障害を持つゆえに経験するあらゆる事象を自分自身、社会のために生かしていこう、というポジティブな意味合いを持つ。そして、障害のない人が働き、国の税金で障害者を支える、という社会システムから脱却し、障害の有無に関わらず誰もが働くことを通して社会を支える1人となれる社会を作る、という意味でこのスローガンのもとで活動をスタートさせた。その活動を通してユニバーサル社会の実現を目指す。障害者のためだけの社会システムを作るのではなく、結果的に全ての人が就労を含め様々な場面で、自分の力ではどうにもできない困難から開放され、自分らしい生活ができる社会をユニバーサル社会であると捉えている。

## ② 障害者雇用に取り組む企業に対してどのようなアプローチを行なっているのか

障害者の就労支援において最も大切なのが、障害者と企業間のミスマッチをいかに防ぐかということである。プロップ・ステーションでは、障害者に対してパソコンセミナーによりITスキルを身につける場を提供し、そのスキルを生かした就労につなげるサポートをしている。さらに長期的な雇用を実現させるため、障害者と企業双方に対して相談事業を行っている。近年では、神戸市の委託により障害者のICT就労に特化した相談窓口「しごとサポートICT」の業務を受け持ち、在宅勤務を採用した就労の場を増やすための活動をしている。

## ③ プロップステーションの活動・他セクターと協働することの意義

就労支援においては、プロップ・ステーションが企業からの業務委託を受け、在籍する障害者にそれぞれ得意な分野のタスクを行ってもらうシステムを導入している。ICT就労に関しては、一つの仕事に発生する多様なタスクに対し、エクセルが得意な人、グラフィックデザインが得意な人、というように分担し、一つの成果物として企業に納入する。これにより、障害者の就労トレーニングになるだけでなく、企業にとっても、障害者に対してどのような配慮が必要なのか、どのように仕事を割り振れば良いのか、などのヒントを得ることができる。ICT就労による障害者雇用を導入することで、重い障害があっても働くことは可能であることを企業側にも知ってもらうきっかけとなるのである。

またプロップ・ステーションは、行政関係者を招いたフォーラムやシンポジウムを開催するなどし、そこで団体の活動や問題意識を発信している。集団就労が中心



の障害者雇用の分野において、ICT を利用した新しい働き方、そしてそれが企業に導入されていくという先行事例を提供することで、自治体などに対して多様な働き方の可能性を提示することができる。

政府の支援や政策の枠組みに当てはまらないような人々が就労に向けてトレーニングをして実践する場を提供できるところにプロップ・ステーションの存在意義がある。

#### 第4節 事例研究を受けての考察

本節では、事例研究を受け、実際のNPOの活動が長期的かつ多様な障害者雇用の促進にどのように貢献しているのかを考察する。

RQ1. 「障害者雇用促進のために中間組織として活動する非営利組織は、どのような社会的ニーズを受け、それに対してどのような目的意識を有しているのか。」

プロップ・ステーションの場合、代表であり創設者の竹中氏が、重度の障害を持つ娘麻紀さんを授かったこと、そして数々の障害者やその家族との交流を通して、障害者を取り巻く社会的な意識や制度に疑問を感じたことが活動の原点となっている。また、そのような状況においても、自らスキルを身につけ、社会に出て働いている障害者との出会いからICTを活用した就労に可能性を感じ、サービスをスタートさせた。

第1章、第2章で述べたように、障害者に対する社会的認識は、福祉政策などによって保護すべきであるという考え方から、障害の有無を超えて共生すべきという考え方に変化しつつある。その中で障害者雇用も推し進められているが、あくまで社会進出を目的とする色合いが濃く、その意味で「チャレンジドを納税者に」という、障害者が社会を支える一員となることを目指すプロップ・ステーションのスローガンは一步先を行っているとも考えられる。代表の竹中氏は、第35代米大統領に就任したジョン・F・ケネディが1962年に議会に提出した教書にあった「私は全ての障害者をタックスペイヤーにしたい」という内容にヒントを得た、とスローガンについて説明している<sup>1</sup>。妹に知的ハンディがあったケネディは、障害者が働く、ましてやタックスペイヤーになるのは不可能だ、と決めつけることこそが「差別」だと考え、障害者が働き納税者となることを通して活躍する社会を目指した。この考え方に共感した竹中氏が、働く意思のある障害者が自分の能力を発揮して働き納税を通して「誇り」を持って生きられる社会を目指して「チャレンジドを障害者に」のスローガンを設定している。これまで障害者は「社会的弱者」などと称され、働かずとも安定した生活が営めるよう政府が支援してきた。しかし、社会に出て活躍する人材としての期待はされてこなかったとも言えるだろう。こうした風潮の中で

プロップ・ステーションは、障害の有無で線引きされるのではなく、働くことを望む全ての人が機会を得られる社会、ユニバーサル社会の実現を目的としている。

RQ2. 「非営利組織が障害者の就労支援を行うにあたり、企業や行政、障害者に対してどのようなアプローチを行っているのか。」

プロップ・ステーションの活動の軸は、障害者の仕事探しの手伝いをするというより、社会に出て確実に生かせるスキルを習得し、就労につなげることである。そして、先の将来に求められる技術の習得ができることも特徴である。最近では、ドローンを使った計測の3Dデータ化などを手がける企業と協働し、ユニバーサル・ドローン協会(東灘区)主催のドローン教室を開講した。声に反応して動くドローンや、足で操作できるコントローラーを導入し、様々な障害を持った受講生がドローン操作を学んでいる。ドローンは今後様々な利活用が見込まれる技術であり、普及が進めば操作のための人材が求められるだろう。また、団体の設立当時から実施されているパソコンセミナーでは、IT企業の一流の技術者やコンピューターメーカーの社員から、エクセルやグラフィックデザインなどのソフトに関する知識を学ぶことができる。そしてこれらのセミナーは全て有料だ。「障害者から金を取るのか」という批判の声もあったというが、竹中氏は「自腹を切らんと本気にならん。絶対元を取ったくらいは気構えが必要や」という<sup>2</sup>。一方的な援助に終始する福祉制度に異論を唱え、戦力として一人ひとりを育成することを目的とするからこそそのサービス設定である。

ビジネスモデルとしては、プロップ・ステーションが企業からの委託を受け、在籍する障害者がそれぞれの得意分野を生かせるような業務の割り振りを行なっている。そしてそれぞれの工程を在宅で完遂させられる仕組みが定着している。これによって、通勤や長時間の通勤、そして対人のコミュニケーションに困難がある障害者でも、無理なく自分の能力を発揮して働き、収入を得ることが可能だ。

こうしたプロップ・ステーションの活動により、これまでに500人以上が仕事を心得、また30年間で延べ1万人以上が同団体経由で仕事を受けている。

また「しごとサポートICT」では、地域行政からの委託により障害者と企業双方に対して相談事業を行なっている。ICTを活用した障害者雇用の導入を考えている企業に対し、長年培ってきたノウハウや実際の事例を提供する。行政との協働事例も数多く、竹中氏の精力的な営業によりこれまで数々の行政機関とのフォーラムやシンポジウムの開催を実現してきた。福祉の有識者やNPO関係者が、行政関係者と問題意識を共有したり、政策に対する提言を行う場となっている。

RQ3. 「長期的な雇用を実現させるために、非営利組織が各セクターとの協働において果たす役割とは何か。また、それを効果的に機能させるためには現状としてどのような課題があるのか。」

プロップ・ステーションの活動目的の一つである「ユニバーサル社会の実現」という考え方が示すように、障害者のためだけに作られたシステムが必要なのではない。有村(2014)は、障害者雇用を含めるダイバーシティ・マネジメントの実現のためには、今後ますます重要となるのが「普遍化」であるとしている。また、「現在、日本企業は女性、高齢者、外国人、非正規の若手人材、障害のある人などまさに多様な人材を生かしていく必要性に迫られているが、女性なら女性、外国人なら外国人、障害のある人なら障害者雇用などと個別的対応に止まりがちである。そのためにかえってすべての従業員の潜在能力を生かす職場環境作りに不可欠な『既存の組織文化と制度の見直し／変革』が困難になっている」としている。すべての取り組みを統合することまでが必要なのではなかろうが、一つの目的に縛られず、その取り組みがどれだけの人にとってのメリットとなり得るのかを考えることは重要であろう。例えば、精神障害のある従業員に対しての定期的なカンセリングのような取り組みを、すべての従業員に対して行うことで、職場全体での離職防止に役立つことも考えられる。

谷口氏は、企業社会における雇用の平等に関する取り組み意識について、「男女差別に関しては、世の中の半分の人に優しくない社会はおかしい、というわかりやすいメッセージが受け入れられやすいので、企業も積極的に取り組んでいる。障害者雇用に関しては、そもそも障害者に対してどう接したら良いのかわからないという人が大多数で、心理的なバリアはいまだに大きい。共感を得られるメッセージを打ち出しづらいという意識が企業側にもあるのではないか。」と述べていた。実際に、高齢・障害者雇用支援機構障害者職業総合センター(2010)の企業に対する調査によると、「障害者雇用は企業の社会的責任として重要である」という項目について94.6%が「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」と回答しているが、

「障害者雇用は環境問題などに比べ、企業の社会的責任としてのアピール性に欠ける」に対しては「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」と90%近くの企業が回答している。確かに、ESG投資などを通して企業のCSR活動に対するステイクホルダーの注目度は増加しており、投資家や消費者にいかに関心をアピールするかが企業が企業の関心事になっている。しかし、すべての企業が障害者雇用に取り組まなければならないという現状において、まずは障害の有無に関わらずすべての従業員にとって働きやすい環境とは何か、という視点から障害者雇用に着手していく必要があるだろう。このことは現在の企業社会における大きな課題である。2018年には、中央省庁の8割にあたる行政機関で、合わせて3,460人の障害者雇用が水増

しされていたことが発覚している。本来企業の障害者雇用を促進する立場であるはずの行政が、雇用率をクリアすることさえできていなかったのである。竹中氏は新聞のインタビュー中で雇用率水増しについて、「雇用率はチャレンジドを戦力とみなして育成する制度ではない。雇用する側は数字さえ達成すればいいという意識になる。誤魔化す人間も出てくる」と指摘している。<sup>3</sup>「働きたい障害者が働けていない」という障害者側のニーズにのみ目を向け、企業にとっての負担として障害者雇用を解釈するのではなく、障害者個人の能力を社内でどのように生かせるか、という意識を持つことが必要であろう。その意識が社内、ひいては企業社会全体で共有されることで、プロップ・ステーションのような中間組織の活動も広がり、各セクター間で大きな相乗効果を生み出すことができる。

---

<sup>1</sup> 「すべての障害者を納税者に」 『毎日新聞』2006年10月6日

<sup>2</sup> <sup>3</sup> 共に「ナミねえの福祉改革」、『毎日新聞』2018年12月9日

## 第6章 中間組織が障害者雇用の新たな可能性を提示する

### 第1節 結論

本節では、本論文全体の内容を確認した上で、問題提起に対する答えを提示する。

まず、第1章では、多様性への社会的な注目の高まりや、それに伴い企業経営において職場の多様性への取り組みが進められていることを確認した。その中で、ダイバーシティ・マネジメントの概念が経営に組み込まれるようになり、多様性が企業価値の創造につながるという考え方が広まりつつある。現状ではこの動きにおいて注力されているのは女性雇用であるが、障害者雇用も多様性の枠組みで捉えられ、それを取り巻く議論も変化している。障害者に対する政府の取り組みは戦後本格化し、当時は障害者は「患者」であるという認識が強かった。そのため障害者は自宅または施設に隔離すべきとされてきた。その後リハビリテーションなどの概念が取り入れられ、1980年代になると障害者の自立や社会参加が必要であるとする考え方が米国から輸入された。2000年代からは、障害者の能力発揮を妨げる差別を禁止し、合理的配慮のもと就労の場を確保することの必要性が認識され、障害者雇用促進法による法定雇用率の遵守が企業に義務付けられた。また法定雇用率は数年ごとに引き上げられ、精神障害者が算定対象となるなど、その取り組みは拡大しており、それに伴い就労する障害者数も増加を続けている。しかし、いまだ就労を希望する障害者に対して十分に仕事が行き渡っているとは言えない。また、人間は誰もが障害者となる可能性を有しており、障害者雇用は社会全体が取り組むべき社会的課題である。そして企業はCSRの枠組みに、障害者への配慮や環境づくりを組み込み、主体的に障害者雇用に取り組む必要がある。しかしながら、障害者にどのような仕事を割り振るのかなどのノウハウがないという不安感や、障害者雇用の意義が認識されていないと言った背景から、実施に踏み切れていない企業が数多く存在する。このような、数値上の政策ばかりが押し進められ、企業の根本的な課題が解決されずにいる現状において、双方の間に立って障害者雇用促進に取り組む中間組織の存在に注目した。そして、問題提起「日本における障害者雇用を促進するために有効な中間組織の活動とはどのようなものか」を設定した。

第2章では、現在の障害者雇用政策と社会的認識における課題を示した。政策においては、法定雇用率の設定と助成金による補助が軸となるが、一方で障害者、特に精神障害者の職場定着の低さは改善が見られない。企業における合理的配慮の実施が十分になされていないなど、障害者が長期的に働き続けられる環境づくりができていないという課題が浮き彫りになった。このことは、企業の障害者雇用が法令遵守を目的としたものとなり、長期的な視点が欠如していることが原因であると考えられる。

第3章では、これまでの障害者雇用がどのような就労スタイルで行われてきたのか、そして現在の多様な働き方を考察した上で、今後求められる障害者雇用のあり方を示した。長年主流となってきた特例子会社制度は、障害についての専門知識を有した職員のサポートや整備された環境のもとでの就労が可能であり、会社にとっても導入しやすいというメリットがある。しかし一方で、障害者の職業選択の幅を狭める懸念や、親会社との連携の希薄さといった課題が指摘されてきた。また、障害者が本業に従事する企業の取り組み事例から、全社的に障害への配慮などの意識を共有すること、採用時の丁寧なマッチングや部署を超えたサポート体制が、一般企業でも職場定着率の向上を可能にすることがわかった。事例考察を踏まえ、さらに責任モデルの理論を用い、障害者が本人に責任のない障害を理由とした不当な排除を受けず、全ての人が発揮しそれを評価されるチャンスを得られる障害者雇用が今後求められると考えた。つまり、特例子会社制度などを含め様々な選択肢からそれぞれが自由に選択できる体制を社会全体で作っていく必要がある。第4章では、行政や企業の取り組みの限界を示し、実際の中間組織の取り組み事例から、中間組織の果たす役割についての考察を行った。政府による画一的な政策と、長期的な視点にかける企業の間で、制度の対象とならなかつたり能力発揮の場が見つからないなどの困難を抱える障害者の就労支援が必要である。こうした課題に取り組む中間組織は、障害者一人ひとりの障害特性や必要な配慮、そして企業のニーズと向き合い、双方のミスマッチをいかに防ぐかに焦点を当てることで、長期的な雇用に向けた取り組みを行っている。企業がこうした中間組織との協働を積極的に行うことで、さらに多様な障害者の就労が実現されるだろう。

第5章では、問題提起の答えにつながるリサーチクエスチョンを設定し、事例研究を通して考察を行った。調査対象として選定したプロップ・ステーションは、「チャレンジドを納税者に」というスローガンのもと、29年にわたってICTを活用した障害者の就労支援に取り組んできた社会福祉法人である。企業との協働により多様なビジネスモデルを実現させてきた。

それでは、事例研究でわかったことを問題提起に対する答えとしてまとめる。障害者を、社会が支えるべき存在であるという考え方は広く社会に定着している。もちろん、健常者と同じ能力を持ち得ない障害者が生活できるだけの財政的な支援などは必要であるが、働く意欲のある障害者が多くいることも、私たちは認識すべきである。プロップ・ステーションは、こうした人々に対するパソコンセミナーなどのスキルアップの場を提供することで、それぞれが障害と向き合いながらも自身の能力を伸ばし、仕事として発揮できる社会を目指している。在籍する障害者は、イラストレーターやwebデザイナーなど、得意分野を生かして在宅で仕事をこなしている。通勤が困難なのは身体障害者だけではない。精神障害や発達障害を持った人

の中には、対人のコミュニケーションが苦手な人も多く、それが原因で離職した経緯を持つ人もいる。また新型コロナウイルスの感染が拡大している現在では、在宅勤務により子育てや介護との両立が可能であるという認識が広がりつつある。まさに、働き方の多様化がバリアフリー社会の実現につながるのである。

しかしながら、障害者雇用の主体となるのは企業であり、企業が自主的に動かなければ中間組織の取り組みを十分に生かすことはできない。企業の意識が法令遵守にとどまったままでは、取り入れやすい特例子会社などの制度ばかりが採用され、多様な働き方は広がらない。また、全社的な当事者意識が醸成されないため、職場の配慮が十分になされず、早期離職は無くならないだろう。CSRの議論に共通する課題であるが、社内全体で社会的課題に取り組むにあたっては、経営者層の意識、そして従業員への発信が不可欠である。谷本(2020)は、CSRを企業経営に組み込む際の5つの指標を示している。1) なぜ、どのように取り組むのかを明確にすること。それにはトップの強いリーダーシップとコミットメントが必要である。2) 中期経営計画、そして各部署のアクションプランにCSRの課題を具体的に組み込んでいくこと。3) そのプロセスで、旧来の組織文化、体制を見直していくこと。4) 経営パフォーマンス、個人の評価基準の見直し。5) 社内外のステイクホルダーの声を聞き、経営に反映させる仕組みを作ること企業は、障害者雇用の社会的意義や必要な配慮について中間組織から学び、協働を通して本業に組み込んだ障害者雇用を実践していく必要がある。

以上のことから、問題提起「日本における障害者雇用を促進するために有効な中間組織の活動とはどのようなものか」に対する答えを示す。障害者雇用を、長期的かつ多様なものとして促進していくためには、中間組織が、働く意欲のある全ての障害者、そして企業の伴走者となり、個人の能力を生かしたスキル習得のサポートをしたり、職場における環境整備やカウンセリングを担うことが有効であると考えられる。この取り組みが、障害者の職場定着を実現させ、新たな障害者雇用のビジネスモデルを開拓することにもつながる。ただし、企業がCSRの枠組みの中で障害者雇用に取り組むことの必要性を理解し、長期的な視点から社内全体で着手することが求められる。

## 第2節 本論文の課題

本論文には、国外における事例を参照していないという点で課題が残ると考える。日本において障害者雇用の議論の変遷には、欧米諸国で醸成された概念が影響しているほか、中間組織においては海外のNPOや企業との勉強会なども実施されている。海外事例を研究することで、企業の自主的な取り組みなどについて先進的な示唆を得ることができたのではないかと考える。

## 文献、資料一覧

1. 有村貞則(2014)「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」, 『日本労働研究雑誌 No. 646』 pp. 51-63
2. 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構(2016)「障害者雇用を基本に、高齢者・外国人・女性の活躍をうながす」『働く広場 No. 469』 pp. 20-25
3. 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構(2019)「ていねいなマッチングと支援により『職場点在型』を貫く」『働く広場 No. 』 pp. 4-9
4. 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2005)「CSR 経営と雇用-障害者雇用を例として-」
5. 江本純子(2017)「システムとしての『職場』における障害者雇用の効用」『社会政策学会報』第8巻第3号, pp. 92-105
6. 長谷川珠子(2018)『障害者雇用と合理的配慮』日本評論社
7. 狩俣正雄(2012)『障害者雇用と企業経営 共生社会にむけたスピリチュアル経営』明石書店
8. 今井明(2012)「障害者雇用と CSR 及びこれに関する消費者の社会的責任」『日本社会事業大学研究紀要』58巻, pp. 31-44
9. 北川雄也(2019)『障害者福祉の政策学:評価とマネジメント』晃洋書房
10. 厚生労働省(2017)『障害者雇用の現状等』
11. 厚生労働省(2018a)『厚生労働白書』
12. 厚生労働省(2018b)『平成30年度障害者雇用実態調査結果』
13. 厚生労働省(2018c)『特例子会社制度の概要』
14. 倉延延章(2014)「精神障害者の雇用・就業をめぐる現状と展望」, 『日本労働研究 雑誌』 p. 27-36 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
15. 永野 仁美(2014)「障害者雇用政策の動向と課題」『日本労働研究雑誌 No. 646 』 pp. 4-14
16. 大林和子(2012)「CSR と障害者雇用」『鹿児島国際大学大学院学術論集』 Vol. 4, pp. 63-66
17. 労働政策研究・研修機構(2017)『日本の雇用システムのゆくえ』独立行政法人労働政策研究・研修機構
18. 竹中ナミ(1998)『プロップ・ステーションの挑戦』筑摩書房
19. 谷本寛治(2013)『責任ある競争力 CSR を問い直す』NTT 出版
20. 谷本寛治(2020)『企業と社会 サステナビリティ 時代の経営学』中央経済社
21. Thomas,R.R.Jr.(1991)“Beyond Race and Gender”,AMACOM.
22. 山田雅穂(2011)「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-」『日本経営論理学会誌』第18号, pp. 235-249



23. 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
24. 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
25. 山村りつ(2019)『入門障害者政策』ミネルヴァ書房

#### URL一覧

1. 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 <https://www.jeed.go.jp>
2. 株式会社エンカレッジ <https://en-c.jp>
3. 株式会社ゼネラルパートナーズ <http://www.generalpartners.co.jp>
4. N P O 法人チャレンジステージ <https://www.challesta.com>