

障害者雇用とダイバーシティ・マネジメント -特例子会社スミセイハーモニーを事例として-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学情報コミュニケーション学研究所 公開日: 2018-03-28 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 牛尾, 奈緒美, 志村, 光太郎 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/19282

障害者雇用とダイバーシティ・マネジメント —特例子会社スミセイハーモニーを事例として—

牛尾 奈緒美* 志村 光太郎**

Employment of Persons with Disabilities and Diversity Management : Based on the Case of a Special Subsidiary Company Sumisei Harmony

by Naomi USHIO, Kotaro SHIMURA

本稿は障害者雇用におけるダイバーシティ・マネジメントの意義と有効性について、特例子会社スミセイハーモニーへの聴き取り調査を交えながら考察する。障害者雇用は多くの企業にとって負担となっている。また、雇用される障害者のなかには、企業に対し不満を抱いている者が少なからず存在している。こうした現状を打開するには、障害者自身にとっては働きやすさや働きがいを、企業にとっては経営成果を追求する段階へと移行させる必要があると考えられる。前者と後者をともに追求するには、障害者個人々人への個別対応だけでなく、すべての従業員の潜在能力を活かす環境作りが鍵となる。職場における、障害のある者となし者との間でのコミュニケーション、相互理解、相互作用のなかから、普遍化の契機を見出し、それを、企業全体における働き方、制度、組織文化等の変革へと拡げていくことで、経営成果を生みだしていくのである。

The purpose of this paper which is based on workplace survey of a Special Subsidiary Company Sumisei Harmony is to study the significance and effectiveness of diversity management concept applied to workplace disability management program. Employment of Persons with Disability (PwD) has been a burden to many companies for many year. Furthermore, some PwD have been dissatisfied with their environment for some time. In order to overcome this problematic situation, PwD will have to strive in finding ways to create more pleasant working environment as well as set purpose in working themselves. Alongside, companies will have to elevate its PwD programs to the next level and link them to corporate management goals. In order to achieve both, companies must foster an environment to realize the potential for the whole workforce, not only just for PwD. Through active communication, interaction, and understanding between the two, commonalities can be found. Based on those, companies can transform their workstyle, policies, and corporate culture to the next level in order to produce better business results.

キーワード：合理的配慮、比較優位、普遍化、主体性

Keywords: reasonable accommodation, comparative advantage, universalization, autonomy

1. はじめに

雇用障害者数は増加傾向にある。厚生労働省が実施した平成 28 年の「障害者雇用状況」集計によれば、民間企業における雇用障害者数は 47 万 4,374 人（対前年比 4.7%増加）、実雇用率は 1.92%

（対前年比 0.04 ポイント上昇）であり、法定雇用率を達成した企業の割合は 48.8%（対前年比 1.6 ポイント上昇）となっている。

障害者雇用については、障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）や同法に基づく障害者雇用対策基本方針等を踏まえた、さまざまな施策が講じられている。そのひとつである障

* 明治大学情報コミュニケーション学部 教授

** 国際人材戦略研究所 代表

害者雇用率制度では、民間企業等に対して一定の割合（法定雇用率）以上の障害者の雇用を義務づけている。民間企業の法定雇用率は2.0%である。また、障害者雇用納付金制度では、雇用率未達成企業（常用労働者100人超）から納付金を徴収し、雇用率達成企業に対して調整金、報奨金を支給するとともに、障害者の雇用の促進等を図るための各種の助成金を支給している。ただし先に示した厚生労働省の調査結果にあるように、法定雇用率を達成した企業の割合は48.8%にとどまっている。

有村によれば、ほとんどの日本企業は人権尊重、社会的責任（CSR）¹、特に法令順守のために障害者雇用に取り組んでいるという。これには障害者雇用を義務化している法制度が強く影響しているだろうと述べている〔有村、2014、pp.51-52〕。また、法令順守の動機だけに止まった企業においては、例えば聴覚障害者の場合では、採用後のコミュニケーションを促すための職場環境作りがまったく行われず、そのために職場内で孤立したり、離職したりするケースが非常に多いという〔同前、p.62〕。その上で有村は、障害者雇用にあってはダイバーシティ・マネジメントが有効であると述べている。ダイバーシティ・マネジメントとは、「すべての従業員の潜在能力を活かす環境作り」である。ここで言う「すべての従業員」とは、女性も男性も、障害のある人もない人も含めた、多様な人材のことである〔同前、p.51〕。

一方、企業は必ずしも、障害者雇用にあたって法令順守の動機だけに止まっているわけではないという調査結果もある。例えば、人権尊重、CSR、

さらには、ノーマライゼーション、ダイバーシティ等といった理念に基づいて障害者雇用に取り組んでいるという。水野は2014年に実施した調査において、障害者雇用に対する取り組み姿勢を含めた、企業の方針や理念を示すキーワードとしてしばしば用いられる「ダイバーシティ」、「ノーマライゼーション」²、「CSR」を取り上げ、これらの考え方をどの程度重視しているか企業に尋ねている。その結果、重視している（「重視している」+「どちらかといえば重視している」）と答えた割合は、CSRが86.8%と最も多く、次いで、ダイバーシティが67.1%、ノーマライゼーションが56.4%となっている〔水野、2015〕。

いずれにしても、現状においては前述のように、雇用障害者数は増加傾向にあるものの、法定雇用率を達成した企業の割合は5割弱である。後で詳述するが、障害者雇用は多くの企業にとって負担となっている。また、障害者を雇用する企業の多くは、障害者に対し一定の配慮を行っている一方で、雇用障害者のなかには、企業に対し不満を抱いている者が少なからず存在している。

こうした現状を打開するには、障害者雇用の取り組みをもうひとつ上の段階へと移行させる必要があると考えられる。つまり、障害者自身にとっては働きやすさや働きがいを、企業にとっては経営成果を追求する段階である。前者と後者をともに追求するには、障害者個人への個別的対応だけでなく、すべての従業員の潜在能力を活かす環境作りが鍵となる。そして、そのために求められるマネジメントが、ダイバーシティ・マネジメントである³。ダイバーシティ・マネジメントは、

1 ここで、企業の社会的責任（CSR）とは、簡潔に言えば、企業が障害者雇用を社会に対する責任として引き受けようとすることである。

2 ここで、ノーマライゼーションとは、簡潔に言えば、障害者を施設等に隔離することなく、障害のない人とともに助け合いながら生きられる社会を目指し、その一環として障害者雇用に取り組もうとすることである。

3 山田もダイバーシティ・マネジメントの重要性を指摘した上で、「今後必要な視点と方策は、障害者雇用の強み・メリットにもっと焦点を当て、さらに伸ばすための方策・方法を具体的に探ることである」が、しかし「それは、従来の障害者雇用政策ではあまり考察されてこなかったことである」と述べている〔山田、2014、p.53〕。

障害者個人々人への個別対応に終始するものではない。経営戦略として全社的にすべての従業員を対象に取り組むべきものである。本稿では、障害者雇用の現状を踏まえた上で、ダイバーシティ・マネジメントの導入の意義と有効性について、聴き取り調査による特例子会社スミセイハーモニーの事例を交えながら考察する。

2. 障害者雇用の現状

(1) 企業側の課題

長江は自らの調査分析に基づき、法定雇用率達成企業は未達成企業と比較して企業パフォーマンスが低いことを検証している〔長江、2014〕。つまり、障害者雇用は企業にとって負担となっているということである。法定雇用率達成企業の割合が48.8%にとどまっているのは、このことと大きく関係していると考えられる。長江はまた、この結果についていくつかの解釈が可能であるとしている。第一にあげているのは、納付金や助成金の額が少ないことである。したがって障害者雇用施策では、障害者雇用納付金制度をはじめとする、企業負担の均等化を目的とした施策を強化すべきだとしている〔同前〕。

確かに、調整金、報奨金が増えれば、障害者雇用の企業利潤への圧迫は改善するだろう。しかし、企業の障害者雇用に対する動機が法令順守に止まっているのであれば、採用後の職場環境作りも行われず、障害者の職場内での孤立や離職を招くケースも後をたたないだろう。

他方、人権尊重、CSR、さらには、ノーマライゼーション、ダイバーシティ等といった理念に基づいて障害者雇用に取り組んでいる企業もある。厚生労働省が実施した「平成25年度障害者雇用実態調査」では、雇用上の課題があるとの回答が、身体障害者で72.2%、知的障害者で

76.6%、精神障害者で77.3%となっている。課題として回答されたものを見ると、身体障害者では、「会社内に適当な仕事があるか」が76.2%と最も多く、次いで、「職場の安全面の配慮が適切にできるか」が51.4%、「採用時に適性、能力を十分把握できるか」が37.5%となっている。知的障害者では、「会社内に適当な仕事があるか」が83.7%と最も多く、次いで、「職場の安全面の配慮が適切にできるか」、「採用時に適性、能力を十分把握できるか」が44.8%となっている。精神障害者では、「会社内に適当な仕事があるか」が77.2%と最も多く、次いで、「従業員が障害特性について理解することができるか」が47.4%、「採用時に適性、能力を十分把握できるか」が43.2%と多くなっている。

また同調査では、雇用障害者への配慮があるとの回答が、身体障害者で73.8%、知的障害者で68.4%、精神障害者で66.0%となっている。配慮していることとして回答されたものを見ると、身体障害者では「配置転換等人事管理面についての配慮」(47.9%)、知的障害者では「工程の単純化等職務内容の配慮」(60.7%)、精神障害者では「通院・服薬管理等雇用管理上の配慮」(48.0%)が、それぞれ最も多くなっている。

障害者への配慮は、法令によってもせざるをえない状況になっている。2016年4月の障害者差別解消法施行にともない、企業は障害者雇用において、障害者であることを理由とする差別が禁止され、また、障害者に対し合理的配慮を提供することが義務づけられている。ここでの合理的配慮とは、企業が雇用する障害者に対し相互の理解のなかで提供すべき性質のものである。募集・採用時には、障害のない者との均等な機会の確保のために、障害者からの申し出により、企業はその障害者の障害の特性に配慮した必要な措置を講じなければならない。採用後は、障害のない者との

均等な待遇の確保またはその障害者の保有する能力の有効な発揮のために、その障害者の障害の特性に配慮した職務の円滑な遂行に必要な施設の整備、援助を行う者の配置その他の必要な措置を講じなければならない。ただし、これらの措置については、企業が過重な負担となる場合には、提供義務はない。

(2) 障害者側の課題

一方、雇用される障害者のなかには、企業に対し不満を抱いている者が少なからず存在している。雇用障害者に対して、障がい者総合研究所が2015年に「障がいへの理解・配慮に関するアンケート調査」を実施し、現職または前職における経営層の障害者雇用への理解について確認したところ、「理解がある」との回答が55%、人事または配属先社員の障害への理解では、「理解がある」との回答が、人事で60%、配属先社員で52%となっている。職場の障害への理解や配慮に関する総合的な満足度については、「満足している」という回答が46%となっている。障害への配慮について職場に希望するものは、身体障害者では「通院や服薬管理等の医療上の配慮」が43%と、最も多い。精神障害者では「通院や服薬管理等の医療上の配慮」と「作業指示の明確化等の業務習得をサポートする配慮」がともに49%と、最も多い。全体として、身体障害者よりも精神障害者の方が、配慮を多く求める傾向が見られる。

また、雇用障害者に対して、障がい者総合研究所が2014年に実施した「会社への満足度に関するアンケート調査」によれば、会社に対して「満足している」との回答が44%である一方、「満足していない」との回答が56%となっている。会社について満足している点を質問したところ、「仕事内容」、「勤務地」との回答が多い。一方、不満に感じている点に関する質問では、「給与」との

回答が最も多い。障害別に見ると、身体障害者において給与への不満がより強くなっている。就職・転職をする上で重視する項目については、「障がいへの配慮」、「給与」、「仕事内容」との回答が多い。このうち、身体障害者では「仕事内容」や「給与」を重視する傾向が見られる。一方、精神障害者では「仕事内容」や「給与」よりも「障がいへの配慮」を重視する傾向が見られる。

厚生労働省の「平成25年度障害者雇用実態調査」によれば、転職経験者の現在の勤め先に転職する直前の職場を離職した理由については、身体障害者においては個人的理由が61.3%と最も多く、その主な理由としては多い順に、「賃金、労働条件に不満」(32.0%)、「職場の雰囲気・人間関係」(29.4%)、「仕事内容があわない」(24.8%)、「会社の配慮が不十分」(20.5%)となっている。また、精神障害者においては個人的理由が56.5%と最も多く、その主な理由としては多い順に、「職場の雰囲気・人間関係」(33.8%)、「賃金、労働条件に不満」(29.7%)、「疲れやすく体力、意欲が続かなかった」、「仕事内容が合わない(自分に向かない)」(28.4%)となっている。

一般的に、職務満足度にはさまざまな要因が作用する。その要因およびそれが及ぼす作用は、個人によっても異なるだろう。このことは障害者においても同様である。また、障害といっても千差万別である。したがって、障害者雇用においては、障害者個々人に対するきめ細かな対応が必要となる。M・バウムガートナーらも、企業、特に人事部が柔軟な作業環境を作ることで、障害者個々人のニーズに的確に応える必要性を示している〔Baumgärtner et al., 2015〕。

3. ダイバーシティ・マネジメント

このように、障害者を雇用する企業の多くは、

障害者に対し一定の配慮を行っている。にもかかわらず、雇用障害者のなかには、企業に対し不満を抱いている者が少なからず存在している。障害者を雇用する企業と雇用障害者との間には認識のギャップも存在している。

例えば先に見たように、厚生労働省の「平成25年度障害者雇用実態調査」における、前職を離職した個人的理由としては、「賃金、労働条件に不満」が身体障害者では32.0%、精神障害者では29.7%となっている。一方、同調査における、企業が障害者を雇用するに当たっての課題では、「給与、昇給昇格等の処遇をどうするか」をあげた割合は、身体障害者に対しては9.0%、精神障害者に対しては7.2%にとどまっている。障害者の不満を取り除くよう、企業がそれぞれの課題を解決するにも、コストがかかる。障害者個々人のニーズに的確に対応するとなれば、なお更だろう。先に見た長江の分析が示すように、現に障害者雇用は企業にとって負担となっている。

こうした現状を打開するためには、先に述べたように、障害者雇用の取り組みをもうひとつ上の段階へと移行させる必要があるだろう。つまり、障害者自身にとっては働きやすさや働きがい、企業にとっては経営成果を追求する段階である。そこでは、障害のある者とない者との間のコミュニケーション、相互理解、相互作用が不可欠となろう。そのためには、企業は障害者雇用の動機を法令順守だけに止めていてはならない。ならば、有村の唱えるダイバーシティ・マネジメントは有効となるのだろうか。

企業で行われているダイバーシティ・マネジメントにおいては少なからず、多様な人材からそれぞれの価値を引き出すことで、全体として競争優位を獲得しようという信念が存在している〔谷口、2005〕。このことは障害者に対しても例外ではないだろう。しかしそうすると、ダイバーシティは

障害者雇用には馴染まなくなる恐れが出てくる。障害者は、各人によってその障害の内容や程度が様々であるため、必ずしも即、競争優位に貢献できるとはかぎらない。先に述べたように、現に企業利潤を圧迫している。

これに対し有村は、ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的であるという。確かに従来、ダイバーシティ・マネジメントの動機は、競争優位などといった経営的視点であることを前提としてきた。しかし実際、障害者雇用に取り組み、経営面でも成功している企業を見ると、利潤を追求しつつも、ダイバーシティ・マネジメントによって障害のある社員の潜在能力を最大限に活かす職場環境作りに尽力している。だからこそ、経営面での成功を手に入れることができている。決して競争優位のために障害者の雇用に取り組むという順序（発想）ではない。これは決して有村自身がダイバーシティ・マネジメントを都合よく解釈した結果ではない。ダイバーシティ・マネジメントの創始者とも言えるR・トーマスの最近の著書『ワールドクラス・ダイバーシティ・マネジメント』〔Thomas, 2010〕に示されている見解でもあるという〔有村、2014、p.59〕。障害者雇用は、近視眼的に見れば、コストがかかる。しかしその負担を引き受け、障害のある社員の潜在能力を最大限に活かす職場環境作りに尽力することで、長期的かつ全体的には、競争優位を確立し、利潤をもたらすのである。

4. 合理的配慮と比較優位

障害者に対し合理的配慮を行うことも、企業利潤を圧迫しかねない。その一方で眞保は、合理的配慮は比較優位の視点から行うべきだとしている。比較優位とは、D・リカードが比較生産費説で主張した概念である。人は誰でも、相対的に(ど

ちらかという)得意なものを保有している。それは障害者においても当てはまる。したがって、障害者個々人の得意なものを見だし、それを生かしていくというのが、比較優位の考え方である。実際、眞保が行った調査のなかには、比較優位の考え方にしたがって、障害者個々人を戦力化し、質の高い雇用を実現していたり、また、障害者個々人の得意なことに注目して分業体制を構築することで、成果を上げている企業が、複数あったという〔眞保、2014a〕。

先に見たように、合理的配慮においては、その障害者の保有する能力を有効に発揮させることが求められているが、これは比較優位の考え方と相通じている。こうした比較優位に基づく合理的配慮はまた、ひとつには、障害者の潜在能力を最大限に活かす職場環境作りに尽力するが、それがもうひとつの、競争優位を獲得することにもつながっていくという、先に見た有村が示している、ダイバーシティ・マネジメントと適合的である。比較優位に基づく合理的配慮をダイバーシティ・マネジメントのなかに含まれるものとして考えても、差し支えないだろう。

眞保の調査分析によれば、障害者の戦力化には、業務に精通している指導者による OJT が重要となる。今より難度の高い仕事へ挑戦する機会を与えるのも戦力化の鍵となる。また、目標を設定し、その達成度を評価する制度も有効となる。それが仕事能力の向上につながるというのである〔眞保、2014b〕。

雇用障害者に対して、障がい者総合研究所が2014年に実施した「仕事のやりがいに関するアンケート調査」によれば、仕事でやりがいを感じているとの回答が59%であるのに対し、やりがいを感じていないとの回答が41%となっている。また、どのようなときにやりがいを感じられるか、という質問では、「責任のある仕事を任せてもら

える」、「やりたい仕事ができている」、「自分自身の成長が実感できる」との回答が上位を占めている。このことから、能力や志向性に合わせた適正な配置がやりがいを感じるうえで重要なポイントになっていることがうかがえよう。一方、どのようなときにやりがいを感じられなかったか、という質問では、「給与・報酬が低い」、「実績が公正に評価されない」との回答が上位を占めている。このことから、仕事の内容、責任の度合い、仕事による成長だけでなく、それに見合った給与・報酬・評価も、やりがいを感じるうえでは重要であることがうかがえよう。

ここで、能力や志向性に合わせた適正な配置、および仕事の内容等に見合った給与・報酬・評価が、やりがいを感じるうえで重要なポイントになっているといっても、いたずらに障害者間に競争原理を持ち込むのは、比較優位に基づく合理的配慮、そしてそれを内包するダイバーシティ・マネジメントの観点からしても好ましくない。障害といっても千差万別である。そのなかで、障害者個々人の得意なものを見だし、それを生かしていくようにすることが大切である。評価・昇給・昇進等に関する基本となる人事制度は、公平性、透明性、モチベーション等の観点から必要であるが、あくまでも障害者個々人と向き合い、個別に対応していかなければならない。

5. 普遍化

有村はまた、障害者雇用においては、「人権尊重・社会的責任・法令順守か、それとも経営的視点か?」といった二律背反的思考ではなく、双方がともに不可欠であるという発想が必要であるとして、以下のように続けている〔有村、2014、p.62〕。

実際、障害者雇用に真面目に取り組んでいる

企業をみると、最初の動機は人権尊重や社会的責任、法令順守であったことも珍しくないが、障害をもつ人の雇用を維持したり拡大したりしていくために、なんとしてでも経営成果を出していくという経営陣の態度や動機が少なくとも現場レベルでは徹底されている。そして、それが「障害のない社員や管理者・経営陣の無知・無関心と障害のない社員むけにデザインされた物的環境と制度の見直し／変革」への原動力となっている〔有村、2014、p.62〕。

障害者雇用への取り組みが、「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」に不可欠な「既存の組織文化と制度の見直し／変革」となっていくのである。有村は、こうした個別対応の中にも共通性を見出していくという「普遍化」の発想が、今後ますます重要になると述べている〔有村、2014、p.62〕。

確かに障害者雇用は、直接的、短期的に見れば、企業にとって負担となり、利潤を圧迫しかねない。しかしそこに普遍化の契機を見出し、それを、企業全体における働き方、制度、組織文化等の変革へと広げていくことができれば、経営成果を生むことになるのである。ダイバーシティ・マネジメントにおいてももちろん、こうした普遍化の発想が必要となるだろう。障害者の潜在能力を活かす職場環境作りは実は、すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作りにもなりうる。だからこそ、経営成果をもたらすことにつながるのである。

障害者の潜在能力を活かすには、まずはその能力を的確に認識しなければならない。それためには、障害のない者と障害者とのコミュニケーションが鍵となる。影山が行った調査では、プライベートな接触および社内接触のいずれにおいても、接触が深い場合、健常者による障害者の能力認識に有意な差が見られた。さらに、両接触の相乗効果

によって、障害者の能力がより認識しやすくなることがわかったとしている〔影山、2013、p.133〕。健常者は障害者と深い接触を図り、それを通じて、障害者の能力を的確に把握するようにしなければならない。このことは、比較優位に基づく合理的配慮の前提であるといえよう。障害者に働きやすさや働きがいをもたらすためにも、先に見たような、企業と障害者との間にある認識のギャップを解消するためにも、このことは不可欠である。

健常者と障害者との接触は、障害者にとって有効となるだけではない。同調査では、障害者のパフォーマンスが発揮されている（認識されている）場合、健常者の精神健康度が改善され、仕事満足度が向上することがわかったとしている。また、障害者の社内改善力が発揮されている（認識されている）場合、（業界内平均と比べて）業績が良いこと、仕事満足度が高い場合、業績が良いことが明らかとなったとしている〔影山、2013、p.143〕。健常者と障害者との接触は、障害者の能力の把握、ひいては活躍や満足に寄与しうる。そしてその活躍や満足は、健常者にとっても、さらには企業にとっても、効果をもたらしうるのである。これは普遍化の一形態であるともいえるだろう。ダイバーシティ・マネジメントは、普遍化の発想に根ざし、こうした効果を追求するものでなくてはならない。

6. 雇用障害者の主体性

ダイバーシティという視点から見れば、障害があるかないかは、性別、年齢、民族、国籍等の違いとともに、多様性のひとつとして位置づけることができる。これらはいわゆる表層的なダイバーシティであるが、パーソナリティ、嗜好、価値観、信条、信仰、性的傾向等、外見的に識別しにくい、いわゆる深層的なダイバーシティを含めて考える

と、多様性の範囲はより一層拡大する。

もちろん、障害があるということは、極めて深刻なことである。本人でなければ分からない大変な苦勞も、多くあるに違いない。しかし、障害があるかないかで、障害者と健常者といったように二分するのは、必ずしも適切ではないだろう。その違いがすべてではない。当然のことであるが、障害のある人と障害のない人との間には共通点もたくさんある。逆に、障害のある人の間でも相違点はたくさんある。そもそも、障害といっても千差万別である。同じ範疇の障害においても然りである。例えば、同じ聴覚障害であっても、個人によってさまざまな違いがある。

実際、A・サントゥージらによれば、障害者のアイデンティティは複雑であり、職業アイデンティティを含む他のアイデンティティとの様々な統合レベルにおいて存在している。職場において障害者は、自らのアイデンティティを形成、維持するにあたり、個人内、個人間、組織、社会レベルで機能するさまざまな要因に依存している〔Santuzzi et al., 2016〕。このことはつまり、多かれ少なかれ、ダイバーシティの視点に立脚しているということだろう。

ダイバーシティの視点に立脚して、障害のある人もない人も、他者との間で互いに違いを認め、学び合い、助け合うことが肝心である⁴。ダイバーシティ・マネジメントはそれを促進するものでもなければならぬ。障害者だけでなく、すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作りのためにも、このことは不可欠だろう。

M・カルカーニらは、職場において管理者は、障害者をマネジメントするにあたり、フィード

バックを行いながら、障害者のスキル習得、能力向上に努めることの必要性を説いている。そのためにも、自らにおいてはもちろん、周囲の人にも働きかけ、障害者に対するステレオタイプを打破し、障害者を擁護しなければならないとしている〔Kulkarni et al., 2014〕。

障害者においても、管理者や周囲の障害のない人からの配慮を受けるだけでなく、何らかの形で、ある程度、主体性を発揮することが重要である。でなければ、他者との間で互いに違いを認め、学び合い、助け合うこともできないだろう。相互作用には、互いの主体性が欠かせない。また、先に見た調査では、障害者は主に、「責任のある仕事を任せてもらえる」、「やりたい仕事ができている」、「自分自身の成長が実感できる」ときに、仕事のやりがいを感じている。責任を果たしていくにも、主体性が不可欠である。やりたい仕事があるというのも、主体性があるからにはほかならない。仕事で成長しているのも、主体的に仕事に取り組んでいるからこそである。受け身だけでは成長することはできない。アイデンティティも、もちろん他者から影響は受けるが、主体性なしには、形成、維持することはできない。

このことからしても、ダイバーシティ・マネジメントは障害者個々人のニーズに的確に対応すると同時に、それにより障害者個々人から主体性を引き出すものであらねばならない。それが障害者個々人に働きやすさや働きがいを、さらにはすべての従業員を巻き込みながら、企業に経営成果をもたらすのである。

4 ダイバーシティの視点に立脚して、多様な諸個人が尊重し合いながら、学び合い、助け合い、ともに歩んでいくためのリーダーシップについては、以前、ラーニング・リーダーシップとして提唱している〔牛尾他、2011〕。

7. ダイバーシティ・マネジメントの事例

以上を踏まえて、以下では、特例子会社ではあるが、比較優位、普遍化、主体性といった発想に基づき、障害者雇用において先進的な取り組みを行っている企業の事例として、株式会社スミセイハーモニーを取り上げ、具体的に考察してみたい⁵。

(1) 概況

スミセイハーモニーは住友生命保険相互会社全額出資の特例子会社である。住友生命の事務代行を主たる業務としている。所在地は大阪府にある住友生命大阪本社ビル7階である。2001年2月の設立当初は、従業員37名、内、障害者が30名の規模であったが、その後、拡大を続け、2017年2月時点では、従業員142名、内、障害者が128名となっている。障害者比率が9割以上というのは、他の特例子会社ではあまり見られない。ちなみに、住友生命グループ全体の障害者雇用率は2.24%となっており、法定雇用率である2%を上回っている⁶。

在籍する障害者を障害別で見ると、肢体不自由53名、聴覚障害51名、視覚障害1名、内部疾患5名、知的障害7名、精神障害11名となっている。この内、重度障害者は88名となっている。一企業に聴覚障害が50名以上在籍しているというのは、全国的に見ても、かなり多い。しかも、ワンフロアで一緒に勤務しているというのは、非常に

珍しい。在籍する障害者を性別で見ると、女性68名、男性60名となっている。

会社組織は、4部、3課、11グループ、3チームの体制となっている。ここまで規模が拡大してきた背景について、取締役総務部長の山下秀則氏は次のように語っている。

職員たちが一生懸命頑張りまして、住友生命から信頼を勝ち得ることができ、それで、この仕事もお願いしたい、あの仕事をお願いしたいというふうに、仕事が増えたと増えてきたというのが背景にあります。

スミセイハーモニーが行っている業務は、大きく以下の3つのである。第一は、生命保険に関する各種手続き書類の受付、イメージデータ作成、書類管理業務である。これは、住友生命の生命保険手続き書類を一括して受け付け、高速スキャナー等でイメージデータ化し、その後、書類現物を一定期間保管・管理する仕事である。1日に約13,000件の書類を受け付け、それをその日のうちに処理している。もともと住友生命の各支社で行っていた業務を集約化し、一括して担っている。極めて重要な基幹業務である。一部のプロセスであるにせよ、特殊子会社で親会社の基幹業務を担っているというのは、他ではほとんど見られない。

二つ目は、官公庁からの生命保険契約内容照会に関する回答書類作成業務である。これは、官公庁からの問い合わせに対し、生命保険契約の内容

5 本事例は主に、2017年2月14日に同社を訪問し、実施した聴き取りと、その時提示された資料に基づいている。したがって、基本的にその時点での内容となっている。なお、同社は2010年3月1日付で、重度障害者・知的障害者の積極的な雇用、また、障害者の就労環境づくりや活動実績をはじめとした障害者雇用に関する積極的な取り組みを評価され、厚生労働省の「障害者雇用優良企業」の認証を取得している。

6 もっとも、東洋経済新報社が公表している2017年の「障害者雇用率ランキング」トップ100では、99位が2.44%（99位が同率で3社ある）となっていることからすると、住友生命グループ全体で2.24%というのは、必ずしも高い数値であるとは言えない。ここでは、特例子会社のスミセイハーモニーがいかにか先進的な取り組みを行っているか、またその取り組みがグループ全体、特に親会社の住友生命に対しどのような貢献をしているかを中心に考察している。

を調べ、回答書類を作成する業務である。1日に約5,400件の照会があり、それを1週間以内で処理している。三つ目は、既存マイクロフィルムデータのイメージデータ化業務である。

どの業務も障害者が中心になって、グループ単位で進めている。従業員の配属については、比較優位に基づく合理的配慮の観点から、上層部が、障害を含めた、各人の特性、業務遂行能力、業務実績等を鑑みながら決めている。グループは、普遍化の一環として、障害部位混在の編成になっている。さまざまな障害をもつ従業員が、それぞれの得意な分野を生かし合うと同時に、それぞれの苦手な分野を補い合うことで、助け合いながら仕事を進めている。

(2) コミュニケーションの促進による組織コミットメントの醸成

スマセイハーモニーにおいては、きめ細かなコミュニケーションが図られ、それが従業員の組織コミットメントの醸成に大いに寄与している。従業員間のコミュニケーションについては、聴覚障害者が多いこともあり、仕事においても手話を用いることが多い。朝礼・暮礼も手話で行われている。聴覚障害者以外の者も、社内の手話サークル活動等を通じ、手話を覚え、対応している。

また、スマセイハーモニーでは随時、上司が部下個々人の状況をより詳細に把握し、上下間のコミュニケーションを図る取り組みの一環として、週間報告制度を設けている。これは、毎週、全メンバーが、それぞれ自らの1週間の振り返りをシートに書いて、提出する制度である。シートは直属のグループ長がまず目を通すが、その後、そのラインの課長、部長が順次確認し、最終的には社長まで上って行く。シートにはさまざまなことを書くことができる。仕事についてはもとより、本人の体調、家族のことについても書くことがで

きる。上手くいったことだけでなく、悩みや不満についても書くことができる。そのため、各人がどういう状況にあるのか、今、何を思っているのかについて、かなりの確に把握することができているという。

シートにはコメント欄が設けてある。上司は部下のシートに目を通すだけでなく、書かれていることに関してコメント欄にコメントを付けている。直属のグループ長はもちろんであるが、そのラインの課長、部長、さらには社長がコメントを付けることもある。そしてそれが済むと、そのシートを本人に返却している。もちろん、シートに書かれている内容によっては、個別に上司が本人と直接面談し、対応することもある。こうしたきめ細かなコミュニケーションが信頼関係の構築・維持につながっているのである。

社内留学制度も設けている。これは、本人の希望により、他部門の業務を体験する制度である。従業員からの願い出により設置した制度である。期間は1日であるが、その業務への理解を深めることができている。またそれがきっかけとなり、なかにはその業務を担当してみたいとの希望を申し出る者もいる。その場合、希望にしたがって、本人を異動させるケースもある。社内留学制度はまた、部門間のコミュニケーションの促進にも寄与している。

コミュニケーション促進の取り組みとしては他に、食事会、会社全体での親睦パーティー等がある。親睦パーティーの企画は、障害のある従業員が率先して担当しているという。また、先に触れたように、社内には手話サークルが存在する。業務終了後、有志で勉強している。聴覚障害のある従業員が先生役を務めている。このことも、良好な関係を築く上で大きな役割を果たしている。社会貢献活動も行っている。例えば、2016年の熊本地震の際には、障害のある従業員の方から皆で

募金をしようと申し出て、自分たちで募金箱まで作って活動していたという。

皆勤賞、永年勤続表彰、資格取得表彰制度を設け、褒める文化の浸透にも努めている。また、社外研修への積極的な派遣による、従業員の能力向上にも努めている。さらに、精神医療専門医の産業医嘱託、実績のある弁護士との顧問契約、相談窓口の設置等を通じて、障害のある従業員のより働きやすい環境を整えている。ちなみに、定年は60歳であり、退職金制度を設けている。定年後再雇用制度により65歳まで仕事を続けられるようにしている。2016年において、自主的に退職した障害者は1名のみである。このように退職者が少ないことから、従業員の組織コミットメントが高いことがうかがえるだろう。

(3) 障害者のリーダー登用と動機づけ

スミセイハーモニーでは、障害者の登用も図っている。新入社員のトレーナーは、業務遂行能力の高い障害者が担当している。また現在、グループ長はすべて障害者が務めている。グループは最大で15名のメンバーを擁している。グループ長は自らのグループのリーダーとして、各メンバーの業務の習熟度合、障害の状況、休暇の予定等を鑑みながら、割り当てを決める役割を担っている。もちろんそれだけでなく、各メンバーがそれぞれの仕事を遂行できるよう、指導、フォロー等も行っている。

業務部保全第2グループでグループ長を務める猪俣氏は、自らのリーダーとしての心がけについて、次のように述べている。

障害者だからといって仕事ができないわけで

はありません。むろん個々人の能力差はありますし経験の差もありますが、皆それぞれに、さまざまなことができるのです。グループ全体で力を合わせて仕事をやり遂げ、一緒に成長していける職場づくりを心がけています⁷。

グループ長への登用は、上層部が、障害を含めた、各人の特性、業務遂行能力、業務実績、リーダーとしての資質等を鑑みて決めている。入社した順にではなく、若手を抜擢することもある。また、モチベーションのさらなる向上を図るべく、2016年11月には、課長代理職を設け、そのポストに障害者を登用している。常務取締役企画部長の藤井幹雄氏は、いずれはより高いポストへの登用も考えているとして、次のように続けている。

職員のなかにも、そういう意識を持って働いている人がいます。ポストを設けることで、そういう人たちをどんどん伸ばしていきたいと思っています。

もちろん、評価においては、障害への配慮も十分に図っている。このことについて、代表取締役社長の西村公孝氏は次のように語っている。

障害者においては、それぞれ何が違うのかというところを見て、配慮するようにしています。そうすると、まだ伸びしろがある人もいますし、現に頑張っている人もいます。頑張った人を応援していくことも大切です。その頑張りをしっかりと評価し、昇給、昇進を図るようにしないといけません。現在、そのためのより充実した制度の構築も進めているところです。

7 スミセイハーモニー公式サイト

URL: <http://www.s-harmony.jp/interview/article01.html> (accessed May 7, 2017)

(4) パフォーマンスの向上

以上のような、スミセイハーモニーにおける一連の障害者雇用の取り組みについて、前出の山下氏は、合理的配慮という言葉を用いて、次のように語っている。

障害者雇用においては、障害者への合理的配慮を図る必要がありますが、多くの場合、設備面での合理的配慮というのが中心になっています。我々としましては、設備面だけでなく、働く環境そのもの、つまり、制度面であったり、運営面であったり、こういうところも重視して取り組んでいます。

先に比較優位に基づく合理的配慮について述べたが、スミセイハーモニーにおいてはまさにそれが随所で図られているといえよう。前述のように、ダイバーシティ・マネジメントが比較優位に基づく合理的配慮と適合的であることからすれば、スミセイハーモニーにおいては、ダイバーシティ・マネジメントが行われているともいえるだろう。

ダイバーシティ・マネジメントを通じて、スミセイハーモニーにおいては同時に、障害をもつ従業員もさまざまな形で主体性を発揮している。そのことで、自らのアイデンティティを形成、維持し、やりがいをもって仕事に取り組んでいる。そして、他者との間で互いに違いを認め、学び合い、助け合うことができている。

このようにして、障害を持つ従業員は、程度の差はあるものの、自らも主体的に仕事に取り組ん

でいる。改善活動も自分たちが主体となって進め、創造性を発揮している。それにより例えば、2016年の年間取扱件数約543万件のうち、顧客に影響のあったミス発生件数はわずか4件、ミス率にして約0.013%となっている。それでも、改善活動を怠ることはない。改善活動は皆で協議して取り組んでいる。ミスが発生した時だけでなく、最低でも1月に1回、グループ内で協議を行っている。そのなかで、ミスを含む課題の分析、その対応策等について話し合うという形で、改善を重ねている。また、グループ長ミーティングを行うことで、グループ間での情報共有、連携等を図っている。ミーティングでは主に、仕事の進み具合、うまくいっていること、今抱えている課題、メンバーの勤続状況等を話し合っている。ミーティングの内容については、各グループ長が自分のグループのメンバーに報告と周知徹底を迅速に行っている。

スミセイハーモニーにおいては、こうした努力の積み重ねにより、他にも次々と革新的な仕事の進め方が生み出されている。そしてそれは、親会社である住友生命においても評価され、取り入れられている。つまり、スミセイハーモニーだけでなく、住友生命グループ全体の経営成果ともなっている。これは、先に見た普遍化の一形態であるといえるだろう。スミセイハーモニーにおける普遍化は、一企業の枠を超えて、住友生命グループ全体にも及んでいるのである⁸。

8 伊藤は、特例子会社を大企業のインクルーシブな雇用促進の場と位置づけている。つまり、特例子会社において障害者の職業能力を向上させ、より開かれた就労環境である親会社への異動を促進しようというのである〔伊藤、2012〕。また山田は、特例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位置づけている。つまり、特例子会社に蓄積される、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しようというのである〔山田、2015、p.177〕。住友生命グループでは、特例子会社で働く障害者が親会社へ異動することはないが、障害者が考案した革新的な仕事の進め方は親会社に取り入れられている。本稿においても、親会社で働くことが必ずしも障害者雇用のゴールであるとは考えていない。

(5) 組織学習との関連性

D・キムは、組織学習のフレームとして、①関係の質、②思考の質、③行動の質、④結果の質からなる「成功のコア・セオリー」を示している。これは、①が高まれば、②が高まり、②が高まれば、③が高まり、③が高まれば、④が高まり、④が高まれば、また①が高まる、といった好循環をなしているという [Kim, 2001]。

この好循環は、以上で見たように、スミセイハーモニーにおいても構築できていることがうかがえる。従業員間のコミュニケーションについては、聴覚障害者が多いこともあり、聴覚障害者以外の者も含め、仕事においては手話を用いることが多い。朝礼・暮礼、グループ長ミーティング、週間報告制度、社内留学制度、さらには、食事会、親睦パーティー等、コミュニケーションを促進するさまざまな取り組みがなされている。また、表彰制度を設け、褒める文化の浸透にも努めている。これらの取り組みは、①関係の質を高めている。

①関係の質が高まることにより、②思考の質も高まっている。障害者を含め、どの従業員も、仕事に対する向上心をもつようになっている。それは例えば、先に紹介したグループ長の猪俣氏の言葉からもうかがえるだろう。そしてそれは、思考の質だけにとどまらず、③行動の質の向上にもつながっている。猪俣氏に限らず、グループ長は自らのグループのリーダーとして、各メンバーがそれぞれの仕事を遂行できるよう、指導、フォロー等も行っている。またこのこともあり、各従業員は自ら主体的に仕事に取り組んでいる。改善活動も自分たちが主体となって進めている。各従業員はそれぞれの得意な分野を生かし合うと同時に、それぞれの苦手な分野を補い合うことで、助け合いながら仕事を進めることもできている。

そしてそれは、④結果の質の向上となってあらわれている。ミス発生件数が極めて少ないことも、

その一例である。こうした努力の積み重ねにより、スミセイハーモニーでは、親会社である住友生命から任される仕事が増えてきたのである。さらに、スミセイハーモニーで生み出された多くの革新的な仕事の進め方は、親会社である住友生命においても評価され、取り入れられているのである。

8. おわりに

以上、スミセイハーモニーの事例で見てきたように、障害者雇用において、比較優位に基づく合理的配慮、普遍化、そしてそれらを内包するダイバーシティ・マネジメントは、障害者にとって有効となっているだけではない。障害のない従業員、企業全体、さらには親会社にとっても有効となっている。ここでもまさに、好循環が生まれていると言ってよいだろう。それは、障害者だけでなく、すべての従業員がそれぞれの得意分野を担い、苦手分野を補い合うという、分業体制が構築されているからである。またそこにおいて、きめ細かなコミュニケーションが図られ、学び合い、助け合いが促進されているからである。

障害者雇用は、直接的、短期的には、企業にとって負担となり、利潤を圧迫しかねない。障害者雇用に躊躇している企業が少なくないのは、このためでもあるだろう。しかし職場における、障害のある者となない者との間でのコミュニケーション、相互理解、相互作用のなかから、普遍化の契機を見出し、それを、企業全体における働き方、制度、組織文化等の変革へと拡げていくことができれば、経営成果を生むことになるのである。すなわち、障害者に対するダイバーシティ・マネジメントにおいては、比較優位に基づく合理的配慮とともに、普遍化の発想が必要なのである。実際、スミセイハーモニーにおいては、こうしたダイバーシティ・マネジメントを通じて、障害をもつ従業

員一人ひとりへのきめ細かい配慮を行い、またそこから生まれた、キムの言う成功のコア・セオリーの好循環を、通例の職場へも広げていくことができていたのである。

追記

本稿の作成にあたっては、かねてより障害者福祉に携わり、障害者雇用の実情に詳しい牛尾美湖氏（学習院女子大学学生）に加わってもらい、多大な協力をいただいた。記して感謝申しあげたい。

引用文献

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』56(5) (通号 646)、pp.51-63.

Baumgärtner, Miriam K., Dwertmann, David J.G., Boehm, Stephan A. and Bruch, Heike〔2015〕“Job Satisfaction of Employees with Disabilities: The Role of Perceived Structural Flexibility”, *Human Resource Management*, Volume 54, Issue 2, pp.323-343.

伊藤修毅〔2012〕「障害者雇用における特例子会社制度の現代的課題—全国実態調査から」『立命館産業社会論集』47(4) (通号 152)、pp. 123-138.

影山摩子弥〔2013〕「『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)、pp.121-156.

Kim, Daniel H.〔2001〕*Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change*, Pegasus Communications

Kulkarni, Mukta and Gopakumar, K. V.〔2014〕

“Career Management Strategies of People With Disabilities”, *Human Resource Management*, Volume 53, Issue 3, pp.445-466.

水野映子〔2015〕「企業の障害者雇用に対する取り組み姿勢の現状と変化—上場企業に対するアンケート調査の結果より」『Life design report』(214)、pp.33-42.

長江亮〔2014〕「障害者雇用と生産性（特集 障害者の雇用と就労）」『日本労働研究雑誌』56(5) (通号 646)、pp.37-50.

Santuzzi, Alecia M. and Waltz, Pamela R.〔2016〕“Disability in the Workplace: A Unique and Variable Identity”, *Journal of Management*, Volume 42, Issue 5, pp.1111-1135.

眞保智子〔2014a〕「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) (通号 95)、pp.131-135.

眞保智子〔2014b〕「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) (通号 98)、pp.387-391.

谷口真美〔2005〕『ダイバシティ・マネジメント—多様性をいかす組織』白桃書房

Thomas, R. R. Jr.〔2010〕*World Class Diversity Management*, BerrettKoehler Publishers Inc.

牛尾奈緒美・石川公彦・志村光太郎〔2011〕『ラーニング・リーダーシップ入門—ダイバーシティで人と組織を伸ばす』日経新聞出版社

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』(21)、

pp.43-56.

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』(22)、pp.165-182.