

Title	障がい者雇用が企業に与える変化について
Sub Title	
Author	佐藤, 慶太(Sato, Keita) 山尾, 佐智子(Yamao, Sachiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2024
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2024年度経営学 第4241号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4241

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2024 年度）

論文題名

障がい者雇用が企業に与える変化について

主 査	山尾 佐智子 准教授
副 査	林 洋一郎 教授
副 査	木村 太一 専任講師
副 査	

氏 名	佐藤 慶太
-----	-------

論文要旨

指導教員	山尾 佐智子	氏名	佐藤 慶太
(論文題名) 障がい者雇用が企業に与える変化について			
(内容の要旨) 現在日本では、少子高齢化の進行により、生産年齢人口が減少しており今後も減少の一途をたどると見込まれている。生産年齢人口の減少により労働力不足など様々な社会的・経済的課題の深刻化が懸念されている。その一方日本における障がい者人口は増加を続けており、今後ますます障がい者雇用の重要性は高まると考える。 本研究では、これまでの障がい者雇用に関する先行研究を踏まえ、企業が障がい者雇用を通じ、企業にどのような影響を与え、どのような現場レベルでの施策や環境作りが効果的であるかに着目し、変化があるのかをポジティブ面・ネガティブ面を含めた広い観点で捉えていく。先行研究での空白から、「障がい者雇用をすることで、企業にどのような変化があるのか」というリサーチクエスチョンに辿り着いた。それをもとに聞き取り調査を行い、障がい者雇用が企業にどのような変化を与えるのかを調査する。 本研究は、質的・事例研究を用い、聞き取り調査を通じて、データ収集と分析を行った。各調査対象者の主観的な意見を含めて幅広い観点から考えを聞いた。聞き取り調査とデータ分析を通じて、障がい者雇用が企業に与える影響については、障がい者労働市場を含めた採用前、採用過程、採用・配属後と様々なプロセスで各企業が悩みや課題を抱えていることがわかった。 調査結果を踏まえ、本研究では、障がい者人材の管理と障がい者人材を迎え入れ実際に働いてもらうまでのプロセスに改善余地があると考ええる。これらの事情を整備し改善していくことで、企業側および障がい者人材側双方が高いモチベーションのもと、ハイパフォーマンスを実現することが期待できる。 今後日本においては、障がい者の法定雇用率が段階的に引き上げられていくことから、障がい者雇用は着実に拡大し、障がい者雇用に関連した議論が今後より一層高まると感じている。障がい者をコストと捉えるのではなく、人的資本として活躍していく姿が顕在化していくことが重要である。そして多くの企業が障がい者雇用をより重視し、より活発に議論がされるべきである。			

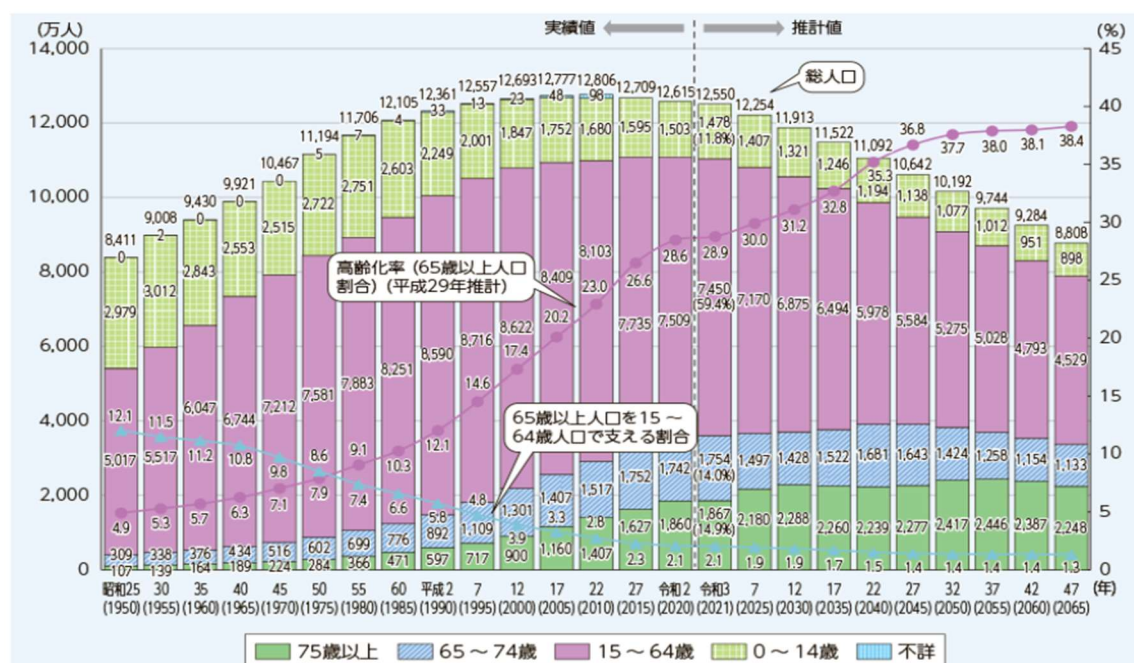
目次

1. 序論.....	2
2. 先行文献レビュー.....	5
2.1 概要	5
2.2 職場における障がい者マネジメントについて.....	5
2.3 障がい者雇用に向けた支援者育成・支援体制の構築.....	6
2.4 障がい者雇用の阻害要因.....	7
2.5 障がい者雇用が企業に与える影響とリサーチクエスチョン.....	8
3. 研究方法.....	9
3.1 調査方法.....	10
3.2 分析方法.....	12
4. 調査結果.....	12
4.1 障がい者労働市場の状況.....	13
4.2 選考基準・ポイント.....	14
4.3 障がい者社員への配慮・サポート.....	16
4.4 企業環境へ与えるポジティブな影響.....	18
4.5 企業環境へ与えるネガティブな影響.....	20
5. 結論.....	22
5.1 障がい者雇用を行う端緒として法定雇用率が深く起因している	22
5.2 障がい者雇用プロセスでの改善余地.....	22
5.3 障がい者人材管理の必要性.....	23
5.4 研究の限界	24
5.5 今後の展望.....	25
謝辞.....	26
参考文献リスト.....	27

1. 序論

現在日本では少子高齢化・人口減少の進行により、生産年齢人口(15歳～64歳)は1995年をピークに減少しており、2050年には5,275万人(2021年から29.2%)に減少する(図表1)と見込まれている(総務省, 2024)。生産年齢人口の減少により、労働力の不足、国内需要の減少による経済規模の縮小など様々な社会的・経済的課題の深刻化が懸念されている。

図表1 高齢化の推移と将来推計



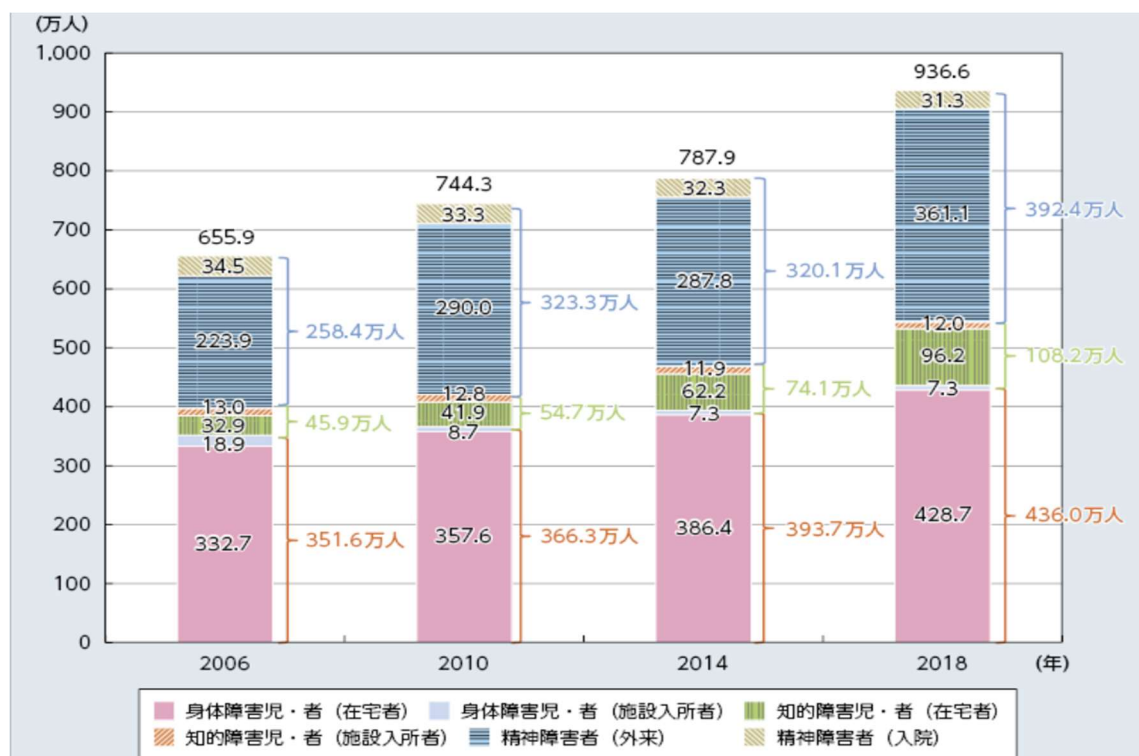
(出典)内閣府(2022)「令和4年版高齢社会白書」

その一方日本における障がい者人口は増加を続けており¹(図表2)、今後ますます障がい者雇用の重要性は高まると考えられる。また、2024年の4月から民間企業での障がい者の法定雇用率が2.3%から2.5%へと引き上げられ、2026年度から2.7%と今後も段階的に引き上げられることが決定している(労働政策審議会障害者雇用分科会, 2023)ことも障がい者雇用促進に拍車をかけている。また2024年4月より、障が

¹ 特に精神障がいとして認知される人が増えている

い者から何らかの配慮を求める意思の表明があった場合、合理的な範囲で社会的障壁を取り除く「合理的配慮の提供」が義務化される。

図表 2 障がい者数の推移



（出典）内閣府（2018）「障害者白書」

障がい者の雇用形態は、大きく「福祉的就労」と「一般就労」の2つに区分される（金, 2016）。福祉的就労とは、福祉的な観点から、雇用されることの困難な障がい者に必要な訓練と働く場の提供を通じて自活させることを目的としている。そのため、現実には労働過程の一翼を担いながらも、雇用契約に基づく労働ではなく、福祉施設における作業や訓練として位置づけられている。一方、一般就労とは労働法に基づいて民間企業や国の機関、地方自治体の機関にて健常者と同様な雇用契約に基づいて雇用する形態である。

つまり、福祉的就労は福祉サービスの一環として行われるため、福祉的就労の利用者数の増加は、就労施設に対する公共支出の増加につながる。それに対して、一般就労は、健常者と同様に雇用契約に基づいて民間企業や国の機関で雇用する体系

であるため、障がい者自身が経済主体となり、納税者としての役割を果たすことが可能になる。これにより、障がい者の労働力に関する機会損失と税減収を緩和することにつながる。障がい者の生活保護受給率を軽減するとともに、障がい者関連制度にかかる公共支出の効率的な活用のためには、福祉的就労よりも一般就労を促進する意義があり、そのため民間企業における障がい者雇用の役割が大きいといえる。

今後は企業が障がい者とどのようにすれば共存・共生が図れるかを考えていくことが重要であり、そのためには障がい者雇用を通じて企業にどのような変化があるのかを、成功例・失敗例を含めた広い視点での考察が重要な課題になるのではないかと考える。

企業側が、障がい者雇用を単なる慈善活動やステークホルダーへのアピールのためのCSR、人件費等のコスト削減として取り組むだけでは、障がい者自身が安定的かつ長期的に組織で働き続けることは難しいと考える。もちろん特例子会社制度を活用したり、障害者雇用促進法における障害者雇用調整金を受けたりしながら障がい者の雇用を促進していくことは今後ますます重要である。

日本における障がい者雇用が十分な進展を示していない背景には、企業側が障がい者を雇用することを単なるコストと捉え、障がい者を企業の戦力要因として考慮していないという認識があると思われる。そのため障がい者雇用を促進するためのハードルは依然として高いのが現状である。

企業側がいざ障がい者の雇用を始めようとする、障がい者のための職場環境の整備や、障がい者支援人材の設置、同じ職場環境で働く既存の健常者社員の理解やマインドセットも必要となる。そのため導入期にはどうしても時間的にも金銭的にもコストがかかってしまう。そして企業側が障がい者雇用に関し、マイナスイメージを持ち続けてしまうと、大企業等資金的余裕がある企業は国が定める法定雇用率に達していない場合でも、障害者雇用納付金のような一種の違約金を払うことで対処してしまう懸念もある。

しかし障がい者雇用を通じて、障がい者人材が企業内でバリューを発揮した成功体験および失敗体験を含めた事例やそれらに対する改善策がメソッドとしてより顕在化し普及すれば、今後障がい者雇用を検討している企業のハードルを下げ、障がい者雇用の促進につながるのではないか。そして企業において、持続的に障がい者と健常者が共存・共生ができることの示唆を得ることが望ましいと考える。

本研究では、障がい者を雇用することで、企業にどのような影響を与え、変化があるのかを捉えていく。先行文献調査や実際に障がい者を雇用している企業の採用

担当者や障がい者が働くサテライトオフィスを管理するスーパーバイザー、障がい者雇用を支援する団体への聞き取り調査を通じて、事例研究を行う。

2. 先行研究レビュー

2.1 概要

これまで、企業が障がい者雇用を促進するために国の施策を含めたマクロな観点については多く議論がされてきた。しかし障がい者が企業に雇用された後、障がい者自身がどのように自立し目的意識をもって働き、企業にどのような影響を及ぼすかや障がい者と健常者が組織内において共存・共生ができるのかについてはあまり議論がなされていない。また障がい者を積極的な戦力としてのダイバーシティやダイバーシティ・マネジメントとの対象として捉えた研究はほとんどない(山田、2014)。本章では既存研究や各種レポートをレビューしていくことで、本研究のリサーチクエスチョン構築に向けて研究の空白を明らかにしていく。

2.2 職場における、障がい者マネジメントについて

日本における民間企業の障がい者実雇用率は、12年連続で過去最高の2.33%、法定雇用率達成企業の割合は50.1%(厚生労働省, 2023)であり年々増加をしている。しかし国が掲げる2024年から法定雇用率を2.5%へ引き上げる方針には追い付いていないのが現状である。障害者職業総合センター(2017)によれば、一般企業に就職した障がい者が1年以上職場に定着する割合は60%未満で、多くの障がい者が短期間で離職をしている。このことから障がい者を持続的に雇用するにあたり職場でのマネジメントは非常に重要なものになると考えられる。

職場における内発的動機の向上、知識提供行動促進などの規定要因の1つに、従業員の職場における自尊心感情である組織自尊心感情が挙げられる(向日, 2015)。そのため、職場の生産性を向上させるには、従業員の自尊感情を向上させるようなマ

ネジメントをすることが期待される。しかし向日(2016)は、障がい者の人々は、社会的に健常者と区別、比較されることで自尊感情が低くなりがちであり、かつ障がい者の状況は人によって異なることから、障がい者を雇用する上では多様性を考慮したマネジメントが必要であると示している。

また今後ますます重要となってくるのが、普遍化である(有村, 2014)。ここでいう普遍化とは、例えば障がい者雇用の現場では障がいの程度や種類に応じて柔軟な勤務体制が導入されているが、これを女性社員の子育て支援や高齢者の活用にも活かしていくことを指す。現在、日本企業は女性、高齢者、外国人、障がい者等の多様な人材を活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、障がいのある人なら障がい者雇用などと個別対応に止まりがちである。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は今後必要になると考えられる。

加えて、山田(2014)は法定雇用率の達成のみを追求し、雇用の機会均等を強調するだけでは障がい者雇用の質の確保まで及ばず、真のダイバーシティにならないと示している。法定雇用率の達成という数値目標だけでは雇用の質までは視点が及ばず、障がい者雇用は持続的なものにならないと考える。法定雇用率の達成という単なるコンプライアンスや社会貢献以上の意味付けを行い、雇用の量と質の両者を確保することが今後の障がい者雇用により一層求められてくる。

2.3 障がい者雇用に向けた支援育成・障がい者への支援体制の構築

障がい者が企業で長期的にキャリア形成を行い働いていくうえで、障がい者の支援人材の育成は必要不可欠な存在である(松為, 2013)。障がいを抱える人が就職して働き続けるには、労働分野のみならず、そこに参入する以前の医療・保健・福祉・教育分野からの継続的な支援が不可欠である。しかしそれらを支援する人材のほとんどは在学時の卒前教育において、障がい者雇用に関する知識やスキルを学ぶことはなく、ましてその学問的基盤となる職業リハビリテーション学に触れる機会すらない。そのため支援人材確保のためには、高等教育の場にあつて障がい者の雇用に関する専門知識・スキルを体系的に習得できるような環境構築が求められる。

また障がい者の雇用を支える人材を育成し安定的に確保していくためには、労働環境の整備を図っていくことが重要であると考え。 (松為, 2013)によると障がい者を支える専門性の高い高度なスキルを持った人材を育成するためには、将来的に専門職としての公的な資格認証の制度を導入することも考えられると示している。障がいのある人の希望や適性に応じた雇用を実現し、働く障がい者を支えていくには、施策の実効性を直接的に担保する人材の育成が不可欠である。(松為, 2013)

次に障がい者への支援体制について述べる。障害者職業総合センター(2010)の調査によると、障がい者への配慮を「募集方法への配慮」「経営者の理解促進」「従業員の理解促進」「OJT」「雇用管理」の5つに大別し企業を分析した結果、いずれの配慮も行っていない企業はそれ以外の企業に比して「生産性への懸念」を感じているケースが顕著に多いが、雇用前の「障害者の理解促進」「OJT」まで行うことでそれは大きく減少したとしている。障がいへの配慮を行っていない企業ほど、実態とかけ離れて障がい者雇用の生産性にマイナスのイメージを持つ傾向が見て取れる。(山田, 2014)によると、人的負担を感じつつも「作業内容、方法の改善」および「OJT」を実施している企業は、配慮を実施していない企業に比して、前者については「従業員のモラルが向上する」「従業員全体の自社に対する帰属意識や信頼感が高まる」と感じている企業が多く、後者については「職場のコミュニケーションが活性化する」という効果を感じている企業が多いことが明らかとなったとしている。人的な支援体制を整えることで、障がいのある従業員とそうでない従業員との関りが生じ、社員と企業との関係や社員同士の関係、従業員の仕事に対する姿勢や職場全体の雰囲気など、社内全体への波及効果を感じている企業が多いといえる。(山田, 2010)これらは障がい者雇用の積極的な効果であると考えられる。

2.4 障がい者雇用の阻害要因

障がい者雇用が積極的に語られない理由として、障がい者への配慮を行うことで障がい者も十分な戦力になり、かつ企業全体に積極的な効果をもたらす事実を多くの企業や社会全体が理解できていないと(山田, 2014)は示している。例えば、知的障害、精神障害や発達障害、高次機能障害は、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がい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。よって企業は、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。ゆえに障がいの視点を組み込んだ企業運営を、経営トップが真剣に推進し社内に理解を求めていくことが欠かせない。

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(有村, 2014)。これは障がい者も含めた「多様な人材」を前提としている。一方ダイバーシティ・マネジメントを「競争優位や組織パフォーマンス向上のため」(谷口, 2005)に行うという側面もある。しかし、後者の経営的視点にとらわれすぎると短期的な利益追求を求めてしまい、障がい者雇用に対する阻害要因の一因になる。(有村, 2014)はダイバーシティ・マネジメントにおいて「経営視点」にこだわりすぎるのではなく、「既存の組織文化と制度の見直し/変革」を補助する要因と捉えることが重要であるとしている。

また、障がい者従業員への業務の切り出しも企業の課題といえる。例えば筆者が訪問した、野村総合研究所の特例子会社である NRI みらい株式会社では、現在知的障がい者を中心にオフィスサポート事業として契約書の PDF スキャン業務などのマニュアル業務を実施している。しかし DX 化が進む中で、マニュアル業務の数は今後減少していくと見込まれており、新たな業務の切り出しが課題となっている。障がい者を雇用する上で障がい者にどのような業務を担ってもらうかの見定めは企業にとっては障がい者を企業の戦力として活かしていく上での重要なキーポイントとなる。よって今後は企業の現場や政策レベルで、障がい者を活かした優れた事例や積極的効果を積み重ね、共有していく努力が必要である。

2.5 障がい者雇用が企業に与える影響とリサーチクエスチョン

障がい者の雇用を促進していくにあたり、法定雇用率等の表面的な数字や企業の CSR としての取り組みだけでは、たとえ数値的に障がい者雇用が一時的に促進されたとしても長期的に障がい者が活躍できる場を提供するのは難しいことが分かった。企業の現場レベルでの制度設計や障がい者に配慮したマネジメントが重要となる。しかし障がい者雇用の阻害要因としてどうしてもコスト面での競争優位性を意識するあまり、障がい者雇用に対して消極的なイメージを抱いてしまっているのが現状である。肝心なのは障がい者をコストとして管理するのではなく人的資本と捉え、

障がい者の持てる能力を最大限に活用し企業の戦力となっている姿が顕在化していくことが重要である。

そのために障がい者を雇用することで企業としてどのような変化があり、どのような現場レベルでの施策やの環境作りおよびマインドセットが障がい者を雇用するにあたり効果的なのかに着目し研究を行う。

以上の先行研究レビューを踏まえ、障がい者雇用を促進する上での空白を判明することができた。本研究では、「障がい者を雇用することで、企業にどのような影響があるのか」というリサーチクエスチョンをもとに障がい者雇用を積極的に推進している企業に聞き取り調査を行いその内容をもとに考察していく。

3. 研究方法

障がい者雇用を通じ、企業内でどのような影響や変化を及ぼしているのかをポジティブ面、ネガティブ面を含めた広い観点で捉えていく。

障がい者雇用に関する研究はすでにいくつかあるが、多くが経済的合理性の観点に立った質的研究であり、仮説検証できるほどの理論的な説明、材料がまだ足りていない。障がい者雇用を通じて企業にどういった変化が見られるかをより詳細に探索し、深く知る段階である。また研究方法として、聞き取り調査で得られた条件・状況についての情報は定量的に測れない。質的研究だからこそできると考えられる。そのため本研究では、質的な事例研究のアプローチを用い、聞き取り調査を通じて、データ収集を行った。

質的な研究方法は、数値では表せない細かな変化やニュアンスの複雑さを深く理解するために、適切なアプローチであり、障がい者雇用が企業にもたらす影響を考察するためにはこのようなアプローチが有効である(Saldana J, 2021)。聞き取り調査を通じて得られた発言内容や繰り返し使われた表現から、データの行間に埋まっている概念を掘り起こした。

障がい者雇用が企業の与える影響についてより深く知るため、事例研究を行った。聞き取り調査に協力してくれた3社を事例とし、各企業が抱える障がい者雇用の現状と障がい者人材が企業内で及ぼす変化に焦点を当て調査を実施した。

3.1 調査方法

本研究では、分析に必要なデータを聞き取り調査によって収集した。まずは、筆者の勤務先である外資コンサルティング会社にて、障がい者採用担当者および障がい者支援関連のプロジェクト担当者にメールを送付し、聞き取り調査への協力を依頼した。加えて本大学院の授業内で訪問した特例子会社の人事採用・教育担当者、企業に対して障がい者雇用に関するコンサルティングを行う NPO 法人の代表にも聞き取り調査を依頼し、最終的に 8 名の協力を得ることができた。1 回の聞き取り調査の時間は約 1 時間であった。聞き取り調査には、ウェブ会議システムおよび対面での調査を実施した。聞き取り調査に先立ち、調査対象者には、研究の目的と方法について説明を行った。すべての調査は、匿名性と機密性を保証する合意のもとに録音を行い、聞き取り調査が終わり次第、文字起こしを実施した。

次にご協力いただいた、聞き取り調査対象者の内訳について述べる。まずは、筆者が現在勤務する外資コンサルティング会社が 4 名で、日系大手シンクタンクが 1 名、日系大手教育事業会社が 2 名、最後に障がい者雇用コンサルティングを行う NPO 法人が 1 名である。8 名のサンプル詳細については、以下の表 1 となる。

#	業種と主な事業	担当業務	役職
A	サービス業(コンサルティング)	採用	マネージングディレクター
B	サービス業(コンサルティング)	採用	マネージングディレクター
C	サービス業(コンサルティング)	コンサル	マネージングディレクター
D	サービス業(コンサルティング)	コンサル	マネージャー
E	サービス業(シンクタンク)	採用・教育	顧問
F	サービス業(教育関連、出版)	採用・営業	担当部長
G	サービス業(教育関連、出版)	採用・教育	主任
H	NPO 法人(コンサルティング)	コンサル	代表

(表 1. 調査対象者 8 名のサンプル詳細)

聞き取り調査での質問内容については、インタビュー対象者が、言葉に詰まることなく幅広い観点から自由に意見を述べるような構成を検討した。例えばインタビュー対象者のバックグラウンドに始まり、普段の具体的な業務内容、障がい者雇用に関与するきっかけや障がい者雇用をする上でのメリット・デメリット

等インタビュー対象者の本音や思いが積極的に発言できるよう配慮を講じた。インタビュー時の質問項目については、以下の表2となる。

#	質問項目	TO
1	〇〇様が障がい者に関与する仕事をするきっかけ	現場マネジメント担当者、採用担当者
2	〇〇様の具体的な業務内容について	現場マネジメント担当者、採用担当者
3	障がい者人材のリクルート方法について	採用担当者
4	障がい者人材の採用基準、ポイントについて	採用担当者
5	障がい者人材を採用するうえで苦勞すること	採用担当者
6	〇〇様が思う、障がい者を採用するメリット	現場マネジメント担当者、採用担当者
7	障がい者社員の業務の割り当てや配属の決め方	現場マネジメント担当者、採用担当者
8	部署の特徴、メンバーの構成・特徴について	現場マネジメント担当者
9	障がい者社員の担当業務について	現場マネジメント担当者
10	障がい者社員に対して日頃から配慮していること	現場マネジメント担当者、採用担当者
11	障がい者社員に期待をしていること	現場マネジメント担当者、採用担当者
12	障がい者社員に対するの社内(現場)の反応	現場マネジメント担当者、採用担当者
13	障がい者社員と働く上でやりがいに感じる事	現場マネジメント担当者、採用担当者
14	障がい者社員と働く上で苦勞や課題に感じる事	現場マネジメント担当者
15	課題に対しどのように対処・克服をしているのか	現場マネジメント担当者
16	貴社が障がい者雇用に関心を寄っている理由	現場マネジメント担当者、採用担当者
17	貴社の障がい者雇用の特徴について	現場マネジメント担当者、採用担当者
18	障がい者社員が働きやすい環境の作り方について	現場マネジメント担当者、採用担当者
19	障がい者雇用で貴社が足りていないと感じること	現場マネジメント担当者、採用担当者
20	貴社の障がい者雇用の今後の展望について	現場マネジメント担当者、採用担当者

(表2. インタビュー質問項目抜粋)

3.2 分析方法

聞き取り調査を通じてデータを収集した後、コーディングとカテゴリー化を行うことによってデータを分析した。コーディングとは、調査を通じて得られた情報を文字に起こした後、テキストから読み取れる特徴的な発言内容を概念化し、その概念に合うラベルを付与することを指す(佐藤, 2008)。各調査対象が発言した内容について類似点やキーワードがあれば、それをコーディングの基準とした。さらに、コードをまとめ、複数のコードをグループに分け、その結果をカテゴリーとした。

コーディングとカテゴリー化の後、共通するテーマを発見し、一般化、概念化された主張や理論を構築した。聞き取り調査対象の3社を事例として、Within-case 分析を用い、各ケースの分析を行った。次に Cross-case 分析を用い、複数のケースを横断的に見渡し、何らかのパターンがあるか、個々の事例で極端に違う現象があるか、あるとしたらそれはなぜかに着目し分析を実施した。

4. 調査結果

外資コンサルティング会社、日系大手シンクタンク、日系大手教育事業会社、NPO 法人の方々から聞き取り調査を行い、障がい者雇用の現状を幅広い観点から聞くことができた。各企業によって、障がい者人材の業務内容や障がい者人材が働くための制度設計については異なるところがあるものの、障がい者雇用に対して抱えている課題については、様々な共通点があることがわかった。また、障がい者を雇用することでの企業へのポジティブ影響やネガティブ影響は共通していることが明らかになった。

聞き取り調査の結果、障がい者雇用を進めるうえで障がい者人材管理と障がい者を企業に迎え入れ実際の働いてもらうまでのプロセス上の課題があることがわかった。プロセス上の課題については、採用前、採用過程、採用・配属後の大きくわけて3つのフェーズにおいて課題を抱えていることが顕在化した。障がい者人材管理については、障がい者社員に長期的に働いてもらうため、企業として様々な制度設計やサポート体制の構築等の取り組みを実施している。

4.1 障がい者労働市場の状況

企業が障がい者雇用に取り組むにあたり、出発点として障がい者の労働市場の状況について課題や悩みを抱えていることがわかった。カテゴリーを障がい者労働市場の状況とし、コードを外部環境、内部(社内)環境の2つのコードに分類した。

外部環境においては、年々段階的に引き上げられていく法定雇用率に伴い、採用における量的・質的確保に関連した採用のハードルが上がっているのが各企業共通する課題であることがわかった。外資コンサルティング会社A氏は、現在の障がい者労働市場の状況を踏まえ、「障がい者の採用を積極的にやらないと、すぐに法定雇用率未達になってしまう」と述べた。同じく外資コンサルティング会社B氏も「法定雇用率が上がることで、色んな企業が参入し、優秀な障がい者人材の取り合いになっている」と似たような意見がでた。やはり国が定める法定雇用率の段階的な引き上げが人材の獲得面において各企業の採用ハードルを上げていることがわかる。また、外資コンサルティング会社D氏は、雇用対象となる障がい者の種別についても言及した。「元々、身体障がい者の採用がメインであったが、今ではパイの取り合いになっておりレッドオーシャン」と述べた。この事象についても法定雇用率の影響を強く受けており、障がい者人材の採用人数を増やすためには、身体障がい者だけを採用ターゲットとしていては、法定雇用率を達成することが難しいことを示しており、障がい者雇用を取り巻く環境に変化が生じていることがわかった。シンクタンクE氏は、「企業における受け入れの歴史が長い身体障がいのある人は、雇用する企業側でも比較的理解が進んでいるため、イメージが持ちやすく採用ニーズが高い傾向にある。しかし身体障がいのある人の求職者は徐々に減少しており、障がい者雇用を高頻度で実施している企業でさえも採用が困難だ」と語る。教育事業会社G氏は、「多くの企業が採用に取り組んでいるので、障がい者人材が企業を選べる時代になり売り手市場である」と話した。

次に内部(社内)環境からの視点で述べる。ここでいう内部は主として社内を指す。外資コンサルティング会社A氏は、「数だけに着目して採用してもかえって負担になってしまう。人材の質も高めながら採用を行っていくことは、チャレンジングだ」と障がい者採用における量的・質的確保の難しさについて言及した。また、教育事業会社のF氏は、「多くの企業が障がい者雇用に取り組む中、給与面の競争力を保つことが難しい」「会社自体が効率化や生産性の向上を求めている中、障がい者社

員が担当するアナログな業務が減ってきており、業務の切り出しと新たな業務の開拓が課題である」と述べた。

以下の表3に、障がい者労働市場の現況についてのコードと代表的な発言を引用する。

表3 障がい者労働市場の現況

コード	発言内容
外部環境	・ 色んな企業が障がい者採用に乗り出してきたので、組織内における障がい者人材の母集団形成が難しい ・ 元々は身体障がい者の採用がメインだったが、今ではレッドオーシャンで精神・発達障がい者の採用にも目を向けている ・ 障がい者人材の選考スピードが年々早まってきているので、じっくり選考をしていると他社に人材を奪われてしまう
内部環境(社内)	・ 数だけ採用しても負担になる。質も高めながらやらないといけない ・ 給与面の競争力が今の人事制度だと保てない部分がある ・ 社員も増えているので、障がい者採用を積極的に行わないと、すぐに法定雇用率が未達になってしまう ・ 業務の切り出しと新しい業務の開拓がすごく課題である

4.2 選考基準・ポイント

前節では、障がい者を採用する以前のフェーズにおける発言であったが、次のフェーズとして障がい者の採用過程での発言内容に着目し述べていく。ここでは障がい者を雇用しようとする企業が、人材の量と質を確保するために努めている発言をくみ取れる重要なフェーズである。カテゴリーを選考基準・ポイントとし、コードを適正面、コミュニケーション面、選考における課題の3つのコードに分類した。

まず適正面についてであるが、教育事業会社G氏は、「まずは2週間の実習を行い、実習の中での適性を見極めている。ただポテンシャルも見ているので、実習の中ではできなくても最終的には克服できそうであれば適性としている」と述べた。類似の発言として、シンクタンクE氏は、「実習の中では、何よりもうちの会社と一緒に仕事をしていけるかの相性を一番見ており、この人と仕事をすれば何か新しいものを生めるかを大切にした」と語った。教育事業会社F氏は、「安定的に働くこと

ができるかは見ている。付随して生活習慣がきちんと身につけているかは結構大きい」と述べた。いずれの会社も書類選考や面接のみで採用を判断するのではなく、実習を通じて時間をかけながらじっくりと障がい者人材と向き合い、企業との相性や業務適性を判断していることがわかった。

次にコミュニケーション面について、教育事業会社G氏は「チームワークを大切にして、周囲の方と協力しながら仕事ができる人が望ましい」と述べた。同社F氏は、「ご自身の障がいをきちんと受容できていて、こういうところが苦手だから配慮をしてほしいというのをしっかりと自らが発信していくことができるかを確認している」と話した。また外資コンサルティング会社A氏は「自分の意見をきちんと言えるかつ自分の中でロジックがある人」がコミュニケーション面で重要であると語った。コミュニケーション面で障がい者人材に、チームワークや自分自身で意見を述べることが求められていることから健常者と比べてさほど採用基準が変わらないことがわかった。

最後に選考での課題についてだが、教育事業会社F氏は、「部署によっては、障がい者人材の応募が少なく、障がい者社員の母集団形成が難しい」と述べた。同社の例でいうと、フロアやトイレの清掃等のオフィスクリーンサービスを担うファシリティサービス業務での応募が少なく、従業員の宅配物を管理・配布を担う業務サポートのようないわゆる事務職の応募が増えているとF氏は述べている。同じく教育事業会社G氏は、「選考だけでは、双方のマッチングが難しい」と述べた。この理由については、約2週間の実習期間があるものの、障がい者自身が実習期間に対して仮に120%の力を注力したとすると実習を乗り切れてしまうことがあり、採用後いざ就労となった時に体調を崩し突発休が発生する事例もあるという。外資コンサルティング会社A氏は、「そもそも会社の事業内容をあまり理解せずにエントリーしてくる方がいる」と語った。その理由としては、メディアや就活チャネルを通じ、ダイバーシティを推進しているというワードが一人歩きし、肝心の事業および業務内容を深く理解することなく応募してくるケースが多いという。

以下の表4に、選考基準・ポイントについてのコードと代表的な発言を引用する。

表4 選考基準・ポイント

コード	発言内容
適正面	・ まずは実習を行い、実習の中で適性を見極めている ・ 安定的に働けるか、生活習慣がきちんと身についているかは重視している ・ 本人の障がい理解と、そこに対して自分がどう対処するか、どういう環境整備を求めているかは注視している
コミュニケーション面	・ チームワークを大切にし、周囲の方と協力しながら仕事ができるか ・ 自分の意見をきちんと言う人と、自分の中でロジックがある人 ・ 自身の障がいをきちんと受容し、自ら配慮事項を発信できる人
選考での課題	・ 部署によっては、障がい者人材の応募が少なく、障がい者社員の母集団形成が難しい ・ 選考だけでは、双方のマッチングを確認するのが難しい ・ 会社自体をあまり知らずにエントリーしてくる人が多い

4.3 障がい者社員への配慮・サポート

次のフェーズとして、障がい者人材を採用・配属後に直面する、障がい者社員への配慮やサポートについての発言を述べていく。カテゴリーを障がい者社員への配慮・サポートとし、コードを環境面、制度面、接し方の3つに分類した。

まず環境面についてであるが、外資コンサルティング会社G氏は、「ジョブコーチ等の支援人材が常駐し、専門家に相談ができる環境をつくっている」と述べた。加えて「全社でのタウンホールミーティング等のイベントの際は、必ず手話通訳の方を呼ぶ」という。教育事業会社G氏は、「何かあったらいつでも相談するよう様々な場面で言ったり見せたりしており、障がい者社員が一人で悩みを抱え込むことなく相談できる雰囲気づくりに注力している」と述べた。同じく教育事業会社F氏は、「障がい者社員が業務内容に関して仮に自分自身のキャパシティを超えた業務に希望を持ち、それを鵜呑みにしてやらせてしまうと最終的に過剰適応になるケースがあるので見極めが重要だ」と語った。

次に制度面についてである。教育事業会社G氏は「一番重要なのは定着支援である。障がい者社員の定着支援の一環として、現場、人事、支援人材を巻き込み3者間で情報を共有し、定期的に障がい者社員と面談を実施しフォローしている」と述

べた。同じく教育事業会社F氏は、「部署異動を定期的に行い、障がい者社員の気分転換を図るとともに新たな適正面の可能性を探ることもある」と語った。

最後に接し方については、教育事業会社F氏は、「日頃から障がい者社員に対し気にかけている姿勢をわかりやすく示すことを意識している」と語った。同じく教育事業会社G氏は、「障がい者社員に甘えが見えた時は、ちゃんと指導をして改善を促している」と述べた。この障がい者社員の甘えについて別の機会に障がい者採用コンサルティングを行うNPO法人H氏にどういう場合に発生するのかを質問したところ、「健常者社員が障がい者社員に対して過剰に配慮しすぎてしまうことで起きることがあり、障がい者社員が自分自身の要求がなんでも受け入れられると勘違いしてしまうことで起こる事象である。健常者社員および障がい者社員双方のパワーバランスがなるべく対等になるように日頃から意識し実行することが大切である」と述べた。外資コンサルティング会社D氏は、「最初に障がい者社員に配慮して欲しいことをヒアリングしコミュニケーションでのリスクを減らしている」と述べた。

以下の表5に、障がい者社員への配慮・サポートについてのコードと代表的な発言を引用する。

表5 障がい者社員への配慮・サポート

コード	発言内容
環境面	・ ジョブコーチ等の支援人材が常駐し、専門家に相談ができる環境作りをしている ・ 誰かにいつでも相談できることを色々な場面で言ったり見せたりする ・ 過剰適応になってしまうケースがあり、その見極めは重要
制度面	・ 部署異動を定期的に行い、気分転換と新たな可能性を探る ・ 定着支援の一環として、各部署と協力しながら面談を実施している
接し方	・ 甘えが見えた時は、ちゃんと指導をして改善を促す ・ 最初に配慮して欲しいことを聞いておく ・ 日頃から気にかけている姿勢をわかりやすく示す

4.4 企業環境へ与えるポジティブな影響

実際に障がい者を雇用することで、企業内でどのようなポジティブな影響があったのかに着目した発言について述べる。冒頭で述べた、企業と障がい者の共存・共生を考えていくうえで重要なフェーズである。カテゴリーを企業環境へ与えるポジティブな影響とし、コードを健常者社員のやりがい、組織、期待、スキル、経営視点の5つに分類した。

まず、健常者社員のやりがいについて教育事業会社F氏は、「人を育てることでのやりがいがあり、障がい者社員が新しいことができるようになったことはもちろん喜びであるし、たとえ成長しなくても安定して長く働き続けてくれることが嬉しい」と話した。外資コンサルティング会社D氏は、「障がい者社員から自社で働くことができて良かったとフィードバックをもらうと嬉しく感じる」と述べている。障がい者社員からの前向きなフィードバックや日頃の業務に対する積極的な姿勢が出てくることは、障がい者社員をマネジメントする健常者社員へのモチベーションにプラスの影響を与えていることがわかった。

組織風土について、教育事業会社F氏は、「障がい者雇用促進という目標を会社全体が一体感を持って取り組むことで、新たな企業文化が形成される」と語った。外資コンサルティング会社D氏は、「自分と違った視点からの気づきやアイデアを得ることができ、イノベーションの源泉にもなりうる」と述べている。同社C氏は、「障がい者に配慮したコミュニケーションを図ることで、組織として対話の重要性が増してきていると感じる」と語った。

期待については、「1番はどんな形でもいいので社会に貢献し、社会の中で自立した人になってほしい」と教育事業会社F氏は述べている。またシンクタンクE氏は、「能動的にどんどん能力開発をし、キャリアを積んで欲しい」と述べた。これらの発言に対し、外資コンサルティング会社C氏が述べた「期待することについては特段健常者社員と変わらないし、ただ成果を出してほしい」という少し違った角度からの意見もあった。業種により、障がい者社員への期待に違いがみられたのは新たな発見である。

スキルについては、似たような発言が散見された。教育事業会社F氏は、「彼ら彼女らだからこそ得意な分野・部分がある」と述べた。具体的には、知的障がい者の方は集中力が非常に高い方が傾向的に多いことから単純作業や定型作業に適してお

り、健常者社員以上に高い集中力を発揮していると語っている。また外資コンサルティング会社D氏は、「健常者とはものの見え方や発想が違うことから、サービス向上等の新たな視点が必要な場合には大いに戦力となる」と述べている。別視点ではあるが、NPO法人H氏は、「障がい者を適切にマネジメントできる人材はポータブルスキルが必然的に高くなることから、組織としてもそういった人材が増えていくことは大きな財産であり価値である」と述べた。

経営視点からは、リアリティのある発言を聞くことができた。教育事業会社G氏は、「障がい者雇用に関する様々な助成金を申請することができるので、経済的なメリットが会社にはある」と述べた。外資コンサルティング会社B氏は、「障がい者雇用を積極的に行っていることを社外や株主に示すことでプラスアピールにつながっている」と話した。

以下の表6に、企業環境へ与えるポジティブな影響についてのコードと代表的な発言を引用する。

表6 企業環境へ与えるポジティブな影響

コード	発言内容
健常者社員のやりがい	・ 人を育てることといったところでのやりがいがある ・ 障がい者社員が元気に働いている姿をみられる ・ 障がい者社員に入社してよかったといってもらえる
組織	・ インクルーシブな環境を作ることに対して組織全体の理解が進む ・ 自分と違った視点からからの気づき、アイデアの引っ張りやイノベーションにつながる可能性がある ・ 会社としての一体感が出ることで、新たな企業文化が形成される
期待	・ どんな形でもいいので貢献し、社会の中で自立した人になってほしい ・ どんどん能力開発をしてキャリアを積んでほしい ・ 特段健常者社員と変わらない、成果を出してほしい
スキル	・ 彼ら彼女らだからこそ得意な分野・部分がある ・ 健常者とはものの見え方が違う分、サービス向上等の新たな視点が必要な時には戦力になることがある ・ 障がい者社員をマネジメントする健常者社員のマネジメントスキルが向上する
経営視点	・ 助成金を得ることができるので、経済的なメリットがある ・ 社外に向けてのプラスなアピールができる

4.5 企業環境へ与えるネガティブな影響

前節で述べたポジティブ面に対し、ネガティブ面についても知る必要がある。ネガティブ面を十分に把握しておくことで、改善案の構築や新たな糸口の発見に大いに寄与することもあると考えられる。加えて新たに障がい者雇用に取り組み始めようとしている企業への示唆にもつながる。カテゴリーを企業環境へ与えるネガティブな影響とし、コードをコミュニケーション、コンディション、ファイナンス、環境面の4つに分類した。

コミュニケーションでは、「人間関係の距離感が苦手な人が多く、特に障がい者社員は距離感が近すぎる」「障がい者社員との距離感に対する線引きが健常者社員や支援人材が最初に悩むポイント」と教育事業会社F氏は述べている。これらの事象からコミュニケーションでの課題は健常者社員と障がい者社員どちらにも起きていることがわかった。シンクタンクE氏は、「健常者同士であれば通じるいわゆる以心伝心みたいなのが必ずしも障がい者には通じないため、コミュニケーションのワンクッションが入り面倒なことは多い」という。外資コンサルティング会社B氏は、「当たり前なことではあるけど、障がい者は明らかに配慮事項が多い。特に精神・発達障がいの場合にはよりそれを感じる」と語る。具体的にはメンタルを安定させることが難しく、気候の変動等で雷や大雨が降ると業務を一時的に中断せざる負えないシチュエーションになることがある。また初期段階で体調の変化を見逃してしまい、その結果症状が重篤化し長期休暇を余儀なくされることもあるという。

コンディションについて教育事業会社F氏は、「一旦、体調不良になるともとの状態に戻すのが大変」と述べている。また同社G氏は、「環境変化に弱い方が多いので、新しい業務を任せることが難しい。新しい業務を障がい者社員に依頼した際は、戸惑う人が結構いて不調になる人もまれに出てくる」と語る。

ファイナンスについては、「障がい者を多く抱える部署や障がい者専門の部署は明らかにコストセンターになっている」と外資コンサルティング会社B氏は語る。類似の発言として、シンクタンクのE氏は、「自らで利益を生み出していくには、他ではできない新たな業務の切り出しを検討する必要がある」と述べている。教育事業会社F氏は、「障がい者社員が退職してしまうと、助成金にも影響するのでなるべく辞めないでほしい」と語った。

環境面について外資コンサルティング会社D氏は、「社内に障がい者雇用について理解を示してくれる現場の社員が少ない」と語る。これについて筆者も同じ企業で働く立場から述べると、そもそも障がい者と関わる機会がないため実感が湧かなく理解をすることが難しいと感じることがあるため、社内全体を巻き込んで、障がい者雇用に関する教育を行っていく必要性を感じた。また教育事業会社F氏は、「組織・部署ごとで障がい者雇用に対する取り組みに濃淡がでる」と述べている。経営層や障がい者社員に関わる社員とその他の社員との間には温度差や見えない壁があることがわかった。

表7 企業環境へ与えるネガティブな影響

コード	発言内容
コミュニケーション	・ 人間関係の距離感が苦手な人が多い ・ 健常者同士であれば、すぐに通じることが通じず面倒なことが多い ・ 特に精神・発達障がいの方であると注意点・配慮事項が多い
コンディション	・ 一旦、体調不良になるともとに戻すのが大変 ・ 変化に弱い方が多いので、新しい業務を任せることが難しい
ファイナンス	・ 障がい者を雇用している部署がコストセンターになっている ・ 解雇・退職すると助成金にも影響する
環境面	・ 社内に理解を示してくれる人がまだ少ないのが現状 ・ 組織・部署ごとで障がい者雇用に対する取り組みに濃淡が出る

以上の聞き取り調査をもとに分析した結果から、企業が障がい者雇用を進めていく上では、様々な場面で悩みや課題を伴うが、企業が障がい者を雇用することは必ずしもネガティブな影響だけではなく、企業内にポジティブな影響ももたらすことがわかった。また、障がい者が意欲的に働くことができる環境下では、共に働く健常者社員にもモチベーションの向上などのプラスの影響を及ぼすこともわかった。

5. 結論

聞き取り調査から、障がい者雇用が企業に与える変化について、採用前での障がい者労働市場の現況や採用過程、採用・配属後でのポジティブ面・ネガティブ面を含めた幅広い視点から新しい知見を得ることができた。これらの聞き取り調査とリサーチクエスションである「障がい者を雇用することで、企業にどのような影響があるか」を踏まえ以下の結論を導き出すことができる。

5.1 障がい者雇用を行う端緒として法定雇用率が深く起因している

本研究での聞き取り調査を通じて、企業が障がい者雇用に取り組む端緒として国が定める障がい者の法定雇用率が大きく影響し、障がい者労働市場に大きな影響を与えていることがわかった。法定雇用率が上がることで各企業が障がい者雇用に乗り出し、各企業が求める障がい者人材の量と質を確保したい思惑の中、障がい者人材の母集団形成が困難になっている。教育事業会社G氏が語った「今の人事制度では給与面の競争力が保てない」や外資コンサルティング会社B氏が言う「最近では内定辞退者も出てきている」は障がい者人材の獲得が困難になっている表れである。企業が障がい者人材の量と質を確保したい思惑のもと、より優秀な障がい者人材に選択をしてもらうためには、各企業が障がい者雇用により着目し制度を整え実績を積み、それらの取り組みがより顕在化していく必要があると考える。今後さらに法定雇用率が上がり、障がい者人材の獲得競争が激化していくことが自明である中で、法定雇用率は企業がより障がい者雇用に真剣に取り組む最大の動機であると考え。また、ここをスタートラインとして各企業がバラエティに富んだ取り組みが生まれてくる期待がある。

5.2 障がい者雇用プロセスでの改善余地

当初のリサーチクエスションでは、障がい者が企業に雇用されてからの影響について着目をしていたが、聞き取り調査を通じ企業が障がい者雇用を行っていくにあたり、採用前、採用過程、採用・配属後と大きく3つのプロセスで課題が顕在化されたと同時に改善の余地があることがわかった。採用前については、前節で述べ

た、障がい者労働市場が大きく変化しておりそのあおりを各企業は受けている。また障がい種別について考慮するとこれまで採用のメジャーであった、身体障がい者の求職者数が減少傾向にある背景を踏まえて、これまであまり積極的に採用が行われてこなかった精神障がい者の採用についても今後は積極的に進めていくべきであると考ええる。

採用過程では、企業と障がい者人材とのマッチング面での課題を指摘する発言が多かった。実習を実施するなどの工夫はしているものの選考期間が長くなれば、その分障がい者人材に他社を含めた選択の期間を与えてしまい内定を辞退されるケースもあった。その根拠として教育事業会社G氏は、「会社としては、慎重にじっくりお互いを確認するプロセスをやっているものの、この人材が欲しいとなったらとつぐに他社で内定をもらっている」と述べた。今後ますます人材獲得競争が激化していくことから、新卒に関しては早期選考、中途に関しては、多様な就活チャネルの活用などの積極的なリクルーティング活動を行っていく必要があると考える。

採用・配属後では、各企業が障がい者社員への配慮やサポート体制の構築を積極的に取り組んでいるが、全社的な取り組みとして浸透しておらず、部署ごとで取り組みに濃淡が出ており社員間で温度差があることがわかった。健常者社員と障がい者社員双方が win-win な関係になるためには経営層の働きかけや、現場レベルの社員への障がい者雇用に関する教育をより徹底していくなどの多くのステークホルダーを巻き込んだ施策を打っていく必要があると考える。

5.3 障がい者人材管理の必要性

障がい者を企業に雇用するにあたって、障がい者社員への配慮やサポート等の人材管理については各企業が力を入れて取り組んでいることがわかった。障がい者雇用が企業に与える影響として、障がい者人材管理の工夫の取り組みは大きいといえる。また適切な人材管理を実現していくことで、障がい者人材が長期的に企業で働いていくことにも大きく寄与すると考える。また、障がい者社員が企業で意欲的に働き戦力となることが顕在化されれば、組織としての新たな文化が醸成され障がい者雇用に対してポジティブな影響をあたえることにもつながる。法定雇用率の達成にとどまらず、障がい者人材一人一人がその障がい特性や個性に応じて能力を有効的に発揮できること目指す必要がある。一方で、障がい者社員ばかりに目を向ける

のではなく、そこで一緒に働く健常者社員への配慮も欠かしてはならないと考える。配慮事項が多い障がい者社員をマネジメントすることは、明らかにハードルが高く高度なスキルが要求されるため、それらを管理する健常者社員への評価制度もこれから見直し拡充していくことが不可欠である。障がい者社員をマネジメントできる人材が組織内に増えていけば、企業としては貴重な財産になり今後の企業成長にも大きく寄与するのではないかと考える。

5.4 研究の限界

本研究では、聞き取り調査と事例分析の段階で、いくつかの研究の限界があった。まず、聞き取り調査の人数については、実際に聞き取り調査が実施できた総数が8名と数が少なく本来はより多くのサンプル数が必要である。また聞き取り調査の対象者については、人事・採用を担当しているかつマネージャークラス以上の管理職ポジションの人に集中してしまい、実際に普段職場で障がい者とともに業務に従事している現場社員の方への聞き取り調査が乏しい。さらに聞き取り調査対象者が所属している企業や業種については、筆者の個人的なコネクションを頼りに聞き取り調査を実施したため、企業規模・業種や対象者の役職・年齢にばらつきが存在している。

事例研究の分析方法に関しては、筆者が一人でコーディングやカテゴリー化を行ったことから、複数の研究者によるコーディングを通じた妥当性のチェックはできていない。そのため、分析結果の妥当性の担保においては限界がある。しかし、コーディングの基準として、過去の先行研究や数少ない文献を事前に読み込み知見を得たうえで聞き取り調査を実施した。したがって、一定程度の研究についての妥当性は担保されていると考えられる。また、障がい者雇用に積極的に取り組む大企業で働く調査対象者に直接聞き取り調査ができたことは、大変貴重な機会であり先行研究でも事例がなかったことから本研究を通じた実務的・学術的貢献は少なからず担保されていると感じる。

最後に、本研究では、大企業と中小企業の比較や都市と地方の比較、年齢層や業界の違いによる詳細な比較は行われていない。これらは今後の研究の重要なテーマになると考える。

5.5 今後の展望

今回の研究では、少なくとも筆者のコネクションの範囲ではあるが、聞き取り調査を通じて、大企業を取り巻く障がい者雇用に関する労働市場の状況や企業内での影響についてポジティブ面・ネガティブ面を含めた広い観点から捉えることができた。これについては大変貴重な機会であり、大きな成果であると考えている。

障がい者雇用については、日本が直面している生産年齢人口の減少による労働力の不足、国内需要の減少による経済規模の縮小など様々な社会的・経済的課題の深刻化また年々上昇する障がい者法定雇用率を鑑みると今後ますます議論が活発化していくと考えられる。特に人数的にも多くの障がい者を雇用することのできる大企業が積極的に障がい者雇用を推進し、障がい者自身も意欲的かつ長期的に働きバリューを発揮できる環境が担保されることは、企業側および障がい者側の双方が望むことであり大変重要であると考えている。

企業側としては、障がい者人材の質と量の確保は今後も永続的に続く課題ではあるが、より多くの企業が障がい者雇用というトピックを注視し、積極的に取り組んでいくことを期待する。

謝辞

最後に本研究を執筆するにあたり、多くの方々にご指導ご鞭撻をいただき、心より御礼を申し上げます。また主査を引き受けてくださいました慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授山尾佐智子先生に厚く御礼申し上げます。当初、論文に関して右も左もわからない私に研究の初歩から修士論文の作成手順や文献の解釈・研究方法の説明等を終始丁寧かつ親身にご指導いただきました。また様々なダイバーシティに関する思考を共有してくださり、研究テーマのきっかけを導いてくださったことに感謝いたします。粗忽な研究生活を送る私を温かく見守り、常に叱咤激励していただいたことは、私にとって何にも替え難い貴重な財産となりました。

副査として仔細にわたってご助言を賜りました、林洋一郎教授、木村太一専任講師にも感謝を申し上げます。

加えて、本研究の趣旨を理解しご多忙にも関わらず、業務の合間を縫って快く聞き取り調査にご協力いただいた8名の調査対象者に心より感謝いたします。聞き取り調査で各企業の考えや取り組み内容を聞かせていただき、大変勉強になるとともに貴重なデータを得ることができました。

最後に、研究に専念できるよう環境を整え、暖かい励ましや声援を送り続けてくれた家族に心から感謝の意を表します。皆様誠にありがとうございました。

2025 年 2 月

佐藤 慶太

参考文献リスト

1. 有村貞則 (2014). ダイバーシティ・マネジメントと障がい者雇用は整合的か否か. 日本労働研究雑誌
2. 影山摩子弥 (2012). 障がい者雇用の「組織内マクロ労働生産性」改善効果. 横浜市立大学論叢
3. 影山摩子弥 (2014). 障がい者雇用のシナジー効果に関するインタビュー調査. 横浜市立大学論叢
4. 工藤正 (2008). 障がい者雇用の現状と課題. 日本労働研究雑誌
5. 金紋廷 (2016). 企業の障害者雇用実態と課題に関する研究：企業の障害者雇用実態調査を中心に. Rehabilitation Research
6. 松為信雄 (2013). 障がい者の雇用にむけた支援者の育成. 日本労働研究雑誌
7. 丸山峻 (2021). 障害者マネジメント研究の知見の整理と展望. 日本労務学会誌
8. 向日恒喜 (2016). 職場における自尊感情のマネジメント：障がい者雇用企業からの考察. 経営情報学会 2018 年秋季全国研究発表大会
9. 内閣府 (2018). 障害者白書
10. 内閣府 (2022). 令和 4 年度版高齢社会白書
11. 野村総合研究所 (2024). 知的資産創造. 野村総合研究所グループ雑誌
12. Saldana J (2021). The coding manual for qualitative researchers. 4th edition. Sage:Thousand Oaks, CA.
13. 佐藤郁哉 (2008). 質的データ分析法-原理・方法・実践-. 新曜社
14. 障害者職業総合センター (2017). 障害者の就業状況等に関する調査研究
15. 山田雅穂 (2014). ダイバーシティにおける障害者雇用の位置づけと経営倫理. 日本経営倫理学会誌