

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 5 月 23 日現在

機関番号：11301

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2015

課題番号：24730306

研究課題名(和文) 障害マネジメントの災害時モデル構築に関する研究

研究課題名(英文) Developing the New Model of Disability Management at the Disaster

## 研究代表者

高浦 康有 (Takaura, Yasunari)

東北大学・経済学研究科(研究院)・准教授

研究者番号：00340216

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,000,000円

研究成果の概要(和文)：東日本大震災の被災地域において、高齢者ケアやレストラン事業など障害者雇用に取り組む中小企業の調査を行った。これら企業は被災しながらも障害者の雇用維持に努め、地域との関係づくりを強化している状況が明らかになった。またタイの国際シンポジウムにて、震災後に障害者雇用を通じたハーブ栽培と加工を行う社会的企業の事例をとりあげつつ、研究発表を行った。これによりアジアの他地域に対しても適用可能な、災害復興時の企業行動モデルを検討することができた。

研究成果の概要(英文)：We conducted a survey of small and medium-sized companies which were engaged in the employment of persons with disabilities in some industries such as elderly care and restaurant business in the areas affected by the Great East Japan Earthquake. It was found that these companies were keen to maintain employment of even people with disabilities even under the hard situation after the disaster and keep to build and strengthen the relationship between them and the local community. At the International Symposium of Thailand, we took up the case of the social enterprise to carry out the processing and herbs cultivation through the employment of persons with disabilities after the earthquake. We were able to examine the corporate behavior model which also can be applied to the other areas of Asia in the process of a disaster reconstruction .

研究分野：経営学

キーワード：障害マネジメント 東日本大震災 障害者雇用 災害時の企業行動

## 1. 研究開始当初の背景

2006年12月、国連で障害者の基本的人権の保護・促進のため「あらゆる形態の雇用に関し、障害を理由とする差別を禁止する」ことなどを定めた障害者権利条約が採択され、日本政府も2007年9月に署名した。同条約の批准に向けて国内法の整備が求められている中、本年8月には、障害者に対する社会的障壁の除去のための「合理的配慮」の必要性を明記した改正障害者基本法が公布・施行されるに至っている。しかしながら、こうした制度的潮流があるにも関わらず、障害マネジメントの取り組みは日本企業では十分とはいえない。障害者の法定雇用率1.8%に対して、民間企業の障害者の実雇用率は、毎年着実な伸びはあるものの1.68%（平成22年6月現在厚生労働省発表）とまだ十分な数値レベルに至っていない。

従来、障害者雇用は福祉的観点から行政の支援スキームのもとに進められる傾向が強く、企業の取り組み事例についても現場管理的な発想やノウハウを紹介するものは多く見受けられるが、戦略的なマネジメント・モデルを構想する志向性に乏しかったと言ってよい。一方で、就労後のうつ病対策など、メンタルヘルス・ケアの一環として復職支援が注目されるなど中途障害者への職業リハビリテーションも喫緊の課題となっている。これらの課題を統合させ社内の障害問題に主体的に取り組むための障害マネジメントの構築が、CSR及び生産性向上の観点から日本企業において今後求められてくると言えよう。

とりわけ2011年3月の東日本大震災発生以降、中小企業を中心に事業継続計画（Business continuity planning, BCP）策定の必要性が叫ばれているが、そこにおいては障害を有する人への雇用維持、雇用創出の配慮は十分に議論されていないどころか、一部において障害労働者の切捨てという状況が伝えられている。障害マネジメントへの配慮を欠かない事業継続のモデルを産業界に認知・浸透させる必要があるといえる。

そこで、被災しながらも障害者雇用を続けた東北の企業を対象にケーススタディを行い、災害時の障害マネジメントに関する理念や具体的な障害社員の雇用継続・復職支援、活動評価と改善などの一連の活動など、障害マネジメント・システムの災害時運用について検証と提言を試みたい。

## 2. 研究の目的

本研究「障害マネジメントの災害時モデル構築に関する研究」では、障害マネジメント（disability management）（注）の概念にもとづき、災害時の事業継続施策として展開可能な、障害のある社員へのケア、職場復帰支援等の雇用管理の方法について考察し、モデ

ル構築と提言を行う。とりわけ東日本大震災で被災した東北の障害者雇用企業がどのように事業停止の危機を乗り越え、障害のある社員に支援をなし得たかについて調査し、その課題と可能性について検討する。

海外（欧米）では障害マネジメントの企業内浸透が進み、理論的、歴史的、実証的考察が詳細に行われている（Hooser, J.V. & Rice, B. D., 1989, Szymanski E. M. & Parker R. M. (ed.), 2003, Harder, H., & Scott, L. 2005など）。一方、国内では労働・福祉論分野における障害マネジメントの概念紹介が散見されるもの（工藤 2004、独立行政法人労働政策研究・研修機構 2005など）、経営学的観点からの障害マネジメントのケーススタディや有効なモデル構築の研究は十分に進んでいない状況にあると言える。

本研究申請者は、企業倫理・CSR論を専攻し、とりわけ企業とNPOの協働による企業市民活動に関心を有して理論及びフィールド研究を行ってきたが、企業が障害者就労の支援をNPOと行うにあたり地域社会貢献の意義はあっても、社内の雇用促進との有機的連携がとれていないこと、その背景には障害マネジメントのような全社的な経営コンセプトの欠落があることを感じるに至った。そこで平成21年（2009）度より3年間にわたって、申請者は「障害マネジメント戦略のモデル構築に関する理論的研究」（単、科学研究費補助金・若手研究（B）21730286）について助成を受け、その成果を「中途障害者の雇用管理に関する理論モデルの構築：米国ADA法制の“合理的配慮”アプローチと障害管理プログラムの検討」（単、日本経営倫理学会大会（慶應義塾大学）09.10.23）、「障害マネジメントの多様性マネジメントへの戦略的包摂：国内IT系企業の在宅就労支援ケースの考察」（単、日本経営学会（甲南大学）11.9.9）等で精力的に発表してきた。本申請課題においては、これまでの研究をいっそう深化させるとともに、東日本大震災の教訓を踏まえて、災害時の企業の事業継続と障害者の雇用継続の両立を可能にするようなマネジメント・システムについて提言を行うことを目指す。

注）障害マネジメント

（disability management）：個人のニーズ、労働環境、企業のニーズおよび法的責任に取り組む、連携のとれた努力を通じて、障害者の雇用を促進することを意図した職場でのプロセス（ILO『職場において障害をマネジメントするための実践綱領』、2001）

## 3. 研究の方法

本研究は以下の3点を研究計画・方法の骨子とした。

（1）文献レビューを通じて障害マネジメン

ト概念について歴史的展開過程と最新の研究動向を追う。とりわけ災害時の障害のある社員への対応、災害後のPTSD等の発症に対する社員ケアの方法論について注視する。

(2) 宮城・福島・岩手の被災県の障害者雇用企業を中心に、障害マネジメントの取り組みと震災時・後における障害のある社員への対応について実地調査を行う。これを通じ事業継続計画にフィードバックされるべき障害マネジメント上の教訓・課題についてモデル化を試みる。

(3) 国内外の障害マネジメント関連の研究会議に参加し、国際的潮流における日本の障害マネジメントの方向性について把握する。

具体的には、国内外の研究文献の検討、研究会議参加を通じて、障害マネジメントの概念の進展を把握するとともに、災害時における有効な障害マネジメント戦略のモデルについて、企業の実務担当者たちと対話を重ねながら、妥当とされる概念図を提示したい。

先行事例研究としては独立行政法人労働政策研究・研修機構の月刊誌『働く広場』

(2011年7・8月号)で紹介されている、東日本大震災で被災した仙台市内の会員企業2社の事例などがあげられるが、たとえば知的障害のある社員については平時からの誘導訓練が重要なことが伺えるが、その他の注視できるポイントについて他の事例も含め、独自のヒアリングを行って行きたいと考える。また、Australia's Disability Employment Conference等の国内外の研究会議に参加し、研究領域の最新動向の把握に努めるほか、本研究科地域イノベーション研究センターの復興調査研究プロジェクトや地域発イノベーション事例調査プロジェクトに参加することを通じて、障害マネジメントと被災者自立の関連についてテーマを深掘りしていく。また科研費基盤研究(B)「震災復興下における当事者主導型ソーシャルイノベーションの研究」(研究代表者：大滝精一)の研究分担者として合同研究・調査で得られた知見を本研究にフィードバックしていく。

#### 4. 研究成果

2012年度は、6月から7月にかけて、有限会社井上技建(石巻市)、株式会社アップルファーム(仙台市)など震災後も障害者雇用に取り組む中小企業の調査を行った。これら企業は被災しながらも障害者の雇用維持に努め、地域との関係づくりを強化している状況が明らかになった。さらに10月にはフロンゲン大学 Medical Center(オランダ)において開催された Work Disability Prevention and Integration(WDPI 2012)国際会議に参加し、障害マネジメントの国際的動向や政策上・実務上の課題について詳細に情報収集した。またニートやひきこもり、障がいを抱えた若者や大震災の被災者によるコメ作りの就労を支援するNPO フェアトレ

ド東北の事例について文献調査し、その成果を他の事例とともに「ニート、ひきこもりの就労を支援する会社」(水尾順一、田中宏司編『安心・安全、絆の経営：CSRと人権・労働』白桃書房、2013.4)においてまとめた。

2013年度は、前年度に実施した被災地企業調査のうち、障害者雇用を核とした地域復興に取り組む株式会社アップルファームのケースについて、RAの協力を得て追加調査を行った。本事例研究の成果は、「障がい者の戦略的雇用から始まる地域復興—株式会社アップルファーム」『地域発イノベーションⅢ震災からの復興・東北の底力』河北新報出版センター(2014年3月)としてまとめられた。さらに国際会議 Australia's Disability Employment Conference 2013(アデレード、8月)に参加し、障害マネジメントの環太平洋圏の動向や政策上・実務上の課題について詳細に情報収集した。

2014年度は、障害マネジメントの理論的基礎を探究することとし、近年の雇用情勢との関連から、ニート・ひきこもりの若者層を生み出すに至っている日本企業の人事評価視点について批判的に検討を行った。その中で、東大の本田由紀氏が唱える「ハイパー・メリトクラシー(超・業績主義)」化の概念に立脚し、日本企業の過剰なまでの能力要請が若者に圧力をもたらし、努力の方向を見出し得ないまま求職活動に失敗するなかで、就労意欲が減退したり、適応障害につながるようなさまざまな問題を引き起こしているという見方を提示した。これら論考は「ニート・ひきこもりの現状と国内企業の支援策」として、日本学術振興会経営問題第108委員会(第390回本会議)にて報告され(2015.2.8、北九州市立大学)、同委員会発行の機関誌『経営問題』第7号(2015.7、29-39)に掲載された(なお本稿は拙稿「ニート、ひきこもりの就労を支援する会社」(水尾順一、田中宏司編『安心・安全、絆の経営：CSRと人権・労働』白桃書房、2013.3)に一部加筆等の編集を加えて掲載するものである)。さらに国際会議 Australia's Disability Employment Conference(2014.8 ゴールドコースト)に参加し、障害マネジメントの環太平洋圏の動向や政策上・実務上の課題について詳細に情報収集した。

2015年度は、日本経営倫理学会日タイシンポジウム(タイ・バンコク、タマサート大学ビジネススクール、4月30日)にて、震災後の企業行動について、障害者雇用を通じたハープ栽培と加工を行う社会的企業(多賀城ファーム)の事例をとりあげつつ、研究発表を行った。当該シンポジウムに参加したことで、震災後の企業行動について広くアジア・タイの研究者と知見を共有し、アジアの他地域に対しても適用可能な、災害時の企業行動モデルを検討することができた。さらに 23rd NORDIC ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE(デンマーク・コペンハーゲン、コペンハー

ゲン・ビジネススクール、8月12日から14日)に参加し情報収集を行った。Business in Society をテーマとする当該国際会議に参加したことで、北欧諸国における企業の多様性や持続可能性に関する社会的責任の取り組み、社会的起業等の最新動向について広範に情報収集することができた。これにより、障害者配慮を基礎づける日欧の経営プラクティスの異同について把握することが可能となった。

本研究課題「障害マネジメントの災害時モデル構築に関する研究」は当年度で終了するが、今後は「多様性マネジメントと地域レジリエンスに関する統合的研究」へと発展させていくことを考えている。当該研究では、地域社会の防災・減災面での強靭さ(レジリエンス)を高め得る重要な要素として、地域企業における多様性(ダイバーシティ)マネジメントに着目し、女性や障害者、被災者等の多様な人材の雇用管理の方法について考察し、災害時のすみやかな雇用回復施策として展開可能な、あらたな多様性マネジメントのモデル構築と提言を行う。とりわけ東日本大震災の復興過程において多様性マネジメントの取り組みを通じて事業成果を生み出している事例を対象に、どのように多様な人材の雇用支援をなし得たかについて調査し、その課題と可能性について検討していきたい。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計1件)

①高浦康有「ニート・ひきこもりの現状と国内企業の支援策」単(査読無)『経営問題』第7号 2015.7、29-39(下記図書「ニート、ひきこもりの就労を支援する会社」2013.10に一部加筆)

[学会発表] (計2件)

①Yasunari Takaura 'The Social Roles of Japanese Companies under the "New Public" Policy: How they Collaborated with Nonprofit Organizations to Rescue the Areas Affected by the Great East Japan Earthquake of 2011', 日本経営倫理学会日タイシンポジウム、バンコク(タイ)、2015年4月30日

②高浦康有「ニート・ひきこもりの現状と国内企業の支援策」日本学術振興会経営問題第108委員会(第390回本会議)、2015.2.8、北九州市立大学(福岡県・北九州市)

[図書] (計2件)

①横田靖之・高浦康有「障がい者の戦略的雇用から始まる地域復興 株式会社アップルファーム」『地域発イノベーションⅢ 震災からの復興・東北の底力』河北新報出版センター、2014年3月、1-18,

②高浦康有「ニート、ひきこもりの就労を支援する会社」水尾順一、田中宏司編『安心・安全、絆の経営:CSRと人権・労働』白桃書房、2013.3、189-201

[産業財産権]

○出願状況(計 件)

名称:  
発明者:  
権利者:  
種類:  
番号:  
出願年月日:  
国内外の別:

○取得状況(計 件)

名称:  
発明者:  
権利者:  
種類:  
番号:  
取得年月日:  
国内外の別:

[その他]

ホームページ等

#### 6. 研究組織

(1) 研究代表者

高浦 康有 (TAKAURA, Yasunari)  
東北大学・大学院経済学研究科・准教授  
研究者番号: 00340216

(2) 研究分担者

( )

研究者番号:

(3) 連携研究者

( )

研究者番号: