

機関番号：15501

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2008～2010

課題番号：20530346

研究課題名(和文) ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用

研究課題名(英文) Diversity Management and Employment of Disabled Persons

研究代表者

有村 貞則 (ARIMURA SADANORI)

山口大学・経済学部・教授

研究者番号：40284236

研究成果の概要(和文)：ダイバーシティ・マネジメントとディスアビリティ・スタディーズの近接性をもとに、障害者雇用という「競争優位」や「組織パフォーマンス向上」との関連性が非常に見出しにくいテーマもダイバーシティ・マネジメントの研究対象となりうることを明確化、その上、日本の特例子会社8社の実態調査を行い、一般的常識を超えた組織的適応を行うことが障害者雇用の成功や促進のためにますます必要となっていくことを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：In terms of similarities between diversity management and disability studies, this research made clear that employment of disabled persons is one of the research agendas included in diversity management. Then, this research surveyed 8 subsidiary companies, what is called “Tokurei Kogaisha”, which were established by big Japanese companies in order to employ disabled persons.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	600,000	180,000	780,000
2009年度	500,000	150,000	650,000
2010年度	100,000	30,000	130,000
年度	0	0	0
年度	0	0	0
総計	1,200,000	360,000	1,560,000

研究分野：国際経営、ダイバーシティ・マネジメント

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：ダイバーシティ・マネジメント、ディスアビリティ・スタディーズ、特例子会社、日本の障害者雇用制度

1. 研究開始当初の背景

我が国では1976年以降、民間企業の障害者雇用(雇用割当制度)が法的に義務付けられるようになったが、依然として障害を持つ人達の「働きたい」という希望は十分に満たされないまま、法制度の微修正のみが繰り返されている。

この状況を打破するためには、これまで障害者雇用を論じる際の主流であった社会福

祉や人権、教育、リハビリテーション、法律等といった観点ばかりでなく、企業経営や経営学という観点からも日本の障害者雇用の問題点や促進策を考察・検討していく必要がある。

2. 研究の目的

経営学の世界においても、これまで障害者雇用の問題が主要テーマのひとつとなるこ

とは、ほとんどなかったが、近年では、こうした学問的態度に反省を迫る動きが経営学自身のなかから生じつつある。従来と全く異なる発想・方法で多様な人材を活かそうとする、いわゆるダイバーシティ・マネジメントである。

本研究では、この米国発のダイバーシティ・マネジメントの観点から、日本企業の障害者雇用促進に役立つリーダーシップや組織体制作り、管理制度・手法・ノウハウなどを明らかにしていくことを目的とした。

3. 研究の方法

(1) 米国発ダイバーシティ・マネジメントを日本国内ではたんに「競争優位」や「組織パフォーマンス向上」のためだけに多様な人材を活かすことと理解しがちである。しかしこうした表層的な理解だとダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用の接近性は見出しにくい。『障害者雇用コスト論研究序説』(日本図書刊行会)において、青山英男氏(1997)が「障害者雇用企業は、障害者の雇用を決めた瞬間から倒産と隣り合わせの状態を経営が行われているとも言える」(103頁)と指摘したように、障害者を雇用する企業は、そうでない企業に比べて、様々なコスト負担を強いられており、その分「競争優位」や「組織パフォーマンス向上」との関連性が非常に希薄である。したがって、たんに「競争優位」や「組織パフォーマンス向上」のためだけに多様な人材を活かすことと捉えると、障害者雇用の問題は、ダイバーシティ・マネジメントの射程外となってしまう恐れがある。

これは、米国発ダイバーシティ・マネジメントの本質が日本国内で正しく理解されていないから生じる混乱・誤解である。そこで、本研究では、まずダイバーシティ・マネジメントの創始者ともいえる Roosevelt Thomas (1991) の『Beyond Race and Gender』を再考察し、ダイバーシティ・マネジメントの本質とは何かを明らかにすることにした。

(2) 次に本研究では、ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用問題の近接性をより明確にするために、障害に関する既存研究のサーベイを行った。特に注目したのは、最近日本国内でも関心が高まってきたディスアビリティ・スタディーズである。また、このディスアビリティ・スタディーズの観点から、日本の障害者雇用制度の国際的特徴や問題点も考察した。

(3) 上記の文献サーベイとは別に、特例子会社の実態調査も行った。1976年の義務雇用制度の特例措置として、大企業は、障害者雇用配慮・注力した子会社を設立することによって、自らの障害者雇用率の算定対象とす

ることが可能になったが、この特例子会社に対しては「ノーマライゼーションの精神に反する」、「多分に法制下での受動的雇用である」など批判も多い。こうした批判があるからこそ、あえて特例子会社に着目した。

調査協力が得られた特例子会社は、有限会社リベルタス興産(宇部興産)、株式会社リクルートオフィスサポート(リクルート)、交野松下株式会社(松下電器)、吉備松下株式会社(松下電器)、滋賀松下電工株式会社(松下電工)、株式会社ダイキンサンライズ撰津(ダイキン工業)、第一生命チャレンジ株式会社(第一生命)社である(括弧内は当該特例子会社の親会社名。名称は調査時のもの)。

また、特例子会社リベルタス興産の働きかけで障害者雇用に乗り出すようになった宇部興産グループの2社、UMG ABS株式会社と株式会社宇部情報システム対しても、追加的な実態調査を行った。

具体的な方法は、障害を持つ人たちが働いている現場の観察と社長や人事担当などの関係者(責任者)へのインタビューである。

4. 研究成果

(1) ダイバーシティ・マネジメントは「競争優位」や「組織パフォーマンス向上」のためだけに多様な人材を活かそうとするものではない。Roosevelt Thomas (1991) が「従業員の機会均等と企業の成功をともに推し進めることができるという以前は見落とされていたアプローチに注意を促す試みである」(前掲書, p. 17)と指摘しているように、「競争優位」や「組織パフォーマンス向上」といった「企業の成功」と並んで「従業員の機会均等」をも同時に実現する。これがダイバーシティ・マネジメントの真の狙いであって、前者の「企業の成功」ばかりに拘ってしまうことは「Andの発想」が苦手な日本的解釈によるものである。

「企業の成功」と「従業員の機会均等」の双方実現のために、ダイバーシティ・マネジメントは、既存の職場環境を「すべての従業員に有効に機能する環境(すべての従業員が自身の潜在能力を最大限に発揮できる環境)」へと変革していくが、その際に重要となるのは「個人よりも組織の変革」を重視するという視点である。これは、主流派とは異なる人材が組織に入って来た時、以前は組織の変革をともなうことなく、非主流派の人たちの適応や変革ばかりを求めていた(同化)ことへの反省から生まれたものである。

この「個人よりも組織の変革」重視という視点も、日本のダイバーシティ・マネジメント論や日本企業の実践に決定的に欠けているところである。

(2) 当事者(障害者)運動をきっかけに1980年代から1990年代にかけて英国と米国で誕生したディスアビリティ・スタディーズは「障害観の変革」を主張する。すなわち、障害とは、決してある特定の個人の機能障害や機能損失によるもの(障害の「個人モデル」もしくは「医療モデル」)ではない。そうした人々を社会から排除しようとする、現代資本主義社会の体制や価値観に固有の問題である(障害の「社会モデル」)。

社会が障害を生み出している以上、社会自身に問題解決の義務を負わせる当然であり、この視点から障害排除のための「強制力のある社会変革手段」、「実践モデル」についても考察していることがディスアビリティ・スタディーズのもうひとつの大きな特徴である。

日本でこの領域をリードしてきた静岡県立大学教授の石川准氏や関西大学教授の杉野昭博氏は、日本の当事者運動で模索されがちであった「同化&統合」、「異化&排除」ではなく、「異化&統合」という方向性をディスアビリティ・スタディーズは目指しているとも指摘する。

(3) 上記2つの文献サーベイを通して、ダイバーシティ・マネジメントとディスアビリティ・スタディーズの類似性・近接性が極めて強いことが発見された。

①「企業の成功」だけを考えれば、障害者の雇用は難しいし、「機会均等」の視点だけでは企業経営は成立しない。この双方実現というダイバーシティ・マネジメントの視点こそが障害を持つ人たちの雇用問題を考える上で不可欠であり、雇用問題は、ディスアビリティ・スタディーズの主張する障害の「社会モデル」が最も顕著な領域である。

②ダイバーシティ・マネジメントの特徴である「個人よりも組織の変革」重視という視点は、ディスアビリティ・スタディーズの主張する障害の「個人モデル」「医療モデル」から「社会モデル」へという「障害観の変革」と同じ含意がある。

③ダイバーシティ・マネジメントは、人々の多様性を尊重・維持しながら「すべての従業員が自身の潜在能力を最大限に発揮できる職場環境」を構築していくことを目的としている、この方向性は、ディスアビリティ・スタディーズの目指す「異化&統合」と同じである。

④既述の通り、ディスアビリティ・スタディーズは障害排除のための「強制力のある社会変革手段」、「実践モデル」についても考察しており、米国のHahnという研究者はこれらを次の3つのタイプに大別している。ひとつは、すべての人たちが障害に直面する可能性があることを訴えていくことにより、障害を持つ人々への偏見や恐怖心を打破して

いこうとする「障害の普遍化」、もうひとつは、同じ人間として障害を持つ人たちに平等の権利保障を確保していく「人権アプローチ」、そして最後に障害を持つ人々と障害以外の理由で少数派の立場にある人たちの連携を構築することで、障害排除のための社会的・政治的影響力を高めていく「マイノリティ集団モデル」である。

米国企業のダイバーシティ・マネジメントは、Hahnが示した「障害の普遍化」、「人権アプローチ」、「マイノリティ集団モデル」に対応する各種の取り組みを同時並行的に展開することで「すべての従業員が自身の潜在能力を最大限に発揮できる職場環境」を構築していくものと解釈することができる。図1は、この対応関係を示したものである。

図1 Hahnの「実践モデル」と米国企業の取り組み

Hahnの「実践モデル」	米国企業の取り組み	
人権アプローチ	トップのリーダーシップ/コミットメント ダイバーシティ担当役員の任命 ダイバーシティ・タスクフォース アカウンタビリティ 数値目標の設定 人事制度や組織構造の改革	
障害の普遍化	ダイバーシティのためのビジネスケース 法令順守とダイバーシティの分離 メインストリーミング(既存理念や戦略等とのリンク) ラインマネジャーの関与 従業員参加 多様性の再定義(狭義から広義へ) ワークライフバランス 特別課題に見出される共通性	トップのコミュニケーション ダイバーシティ・トレーニング
マイノリティ集団モデル	ネットワーク メンタリングを通じたエンパワメント	

(4) ディスアビリティ・スタディーズの観点から日本の障害者雇用制度をみると次のような問題点や特徴がある。

①日本は、依然として障害の「個人モデル」や「医療モデル」に捉われたままである。このことは、機能障害や機能損失のレベルに応じて専門家の判断のもと交付される「手帳」が障害を持つ人とそうでない人とを区別している事実にも表れている。

②その結果、日本の障害者出現率は、国際的に見ると非常に低い値となっている。例えば、『平成20年度障害者白書』によると日本の障害者出現率は5.7%(人口1000人あたり57人)に対して、1990年代後半の世界の主要先進国の平均出現率は14%、そのうち3分の1が重度障害者であるとOECD編(2004)『図表でみる世界の障害者政策』(明石書店)は報告している。

③日本の低い障害者出現率は、国際レベルで見ると重度に相当するような人たちに限定して障害者と認定していることを意味する。よって、その分、企業経営の現場で障害

者を雇用することにもなう不安や混乱は大きいと思われる。

④この質的違いを全く考慮せずに、見かけ（数字）上の障害者雇用率の高低のみで、日本企業の障害者雇用状況を国際的に評価することは適切ではないが、現実にはこうした見かけ（数字）上の比較だけにもとづく批判的評価がなされることは多い。

⑤障害の「個人モデル」や「医療モデル」に捉われているということは、日本社会の主役でもある政府自身が自らの責務として障害排除のための積極的取り組みを行う意思に欠けていることを意味している。事実、米国の ADA 法成立以来、西欧諸国では、日本と同様の障害者雇用割当制度を維持しながら、障害者差別禁止法をも導入するという「新たな EU モデル」を模索するようになっているが、日本では、罰則規定をともなう実効性のある障害者差別禁止法がいまだに成立していない。

⑥逆説的であるが、こうした政府の態度は 1976 年の義務雇用制度成立で決定的になった可能性がある。確かに 1976 年の義務雇用制度成立は、大企業の障害者雇用率を改善し、障害を持つ人たちの雇用促進に有効であったが、一方で障害排除や障害者雇用促進にむけた政治自身の責務・義務という障害の「社会モデル」からすれば当然の考え方がかえって希薄になった可能性がある。義務雇用制度とセットで導入された雇用納付金制度も、たんに障害者雇用率未達企業からの納付金を他企業に配分するという資金の回し役に政府が手を染めただけであって、政府自身の財源（税収）から何とか障害者雇用促進のための費用を捻出しようとしたものではない。実際、70 年代後半は、財政難ゆえに実質的には福祉縮減を意味する「日本型社会福祉」が提唱され、残滓的社会福祉観の再編・強化が行われた時期である。この時代背景から判断しても 1976 年の義務雇用制度は、障害の「社会モデル」にもとづく、障害排除や障害者雇用促進にむけた政府自身の責務や義務をかえって曖昧にし、政府責任の民間への転嫁が推し進められただけという可能性も否定できない。

⑦70 年代後半の財政難を理由とした残滓的社会福祉観の再編・強化は、現在でも継続してばかりでなく、最近では、ますますその傾向を強くしている。日本の政府は、民間企業の障害者雇用制度の改善や強化ばかりでなく、自らの責務・義務についても自覚と実践を強化していく必要がある。現状では、こうした政府の自覚と実践がともなわないまま、民間企業への障害者雇用義務が課せられているので、公に対する民の信頼や信用が欠落している。そして、このことが民間企業の障害者雇用促進を妨げる一因にもなっ

ている。

⑧日本の民間企業の障害者雇用を考察・調査・評価する場合にも、上記のような制度的背景を念頭に置いておく必要がある。

（5）既に紹介した 8 社の特例子会社を対象とした実態調査から、以下のような事実発見が得られた。

①「ノーマライゼーションの精神に反する」、「多分に法制下での受動的雇用である」といった特例子会社への批判は一面的ではない。多くの特例子会社では、障害を持たない人も働いているし、特例子会社で働くようになってから、辞職や欠勤を繰り返さないようになった障害を持つ社員も多く存在した。

②「多分の法制下での受動的雇用」という批判も特例子会社自身の立場からすれば適切ではない。例えば、すべての特例子会社は、親会社から自動的に仕事が割り当てられるのではなく、自らの努力と責任で仕事の確保（受注）を行っていた。その場合、親会社やグループ会社からの受注が主であるが、外部顧客の開拓にも積極的に取り組んでいるケースも見られた。これらの事実、法令順守（コンプライアンス）や企業の社会的責任（CSR）だけでなく、利潤追求や競争原理といった企業経営では当然の原理が特例子会社にも働いていることを示している。

③利潤追求や競争原理が特例子会社のマネジメント力アップに大いに貢献しているが、一方でアウトソーシングやグローバル化が加速した場合、親会社やグループ会社からの発注でさえもなくなるのではないかと、いった将来への不安を膨らませている。

③障害を持つ人の雇用を拡大したくとも人材が不足しているという声が多かった。この背景には、既述の通り、日本は国際レベルで見ると重度にも相当するような人に限定して障害者とみなしているという背景が強く影響している。

④ダイバーシティ・マネジメントの観点からすれば、個人よりも組織の側の変革や適応重視という点が障害者雇用の成功要因になるといえるが、これにも 2 つのパターンがあった。ひとつは、施設・設備の改善、作業支援具・機器の活用、手話勉強会、仕事の細分化・明示化など、障害を持つ人の雇用には多くの人が必要と認めるような組織的適応、もうひとつは、こうした一般的理解の範疇を超えた組織的適応である。

⑤一般的理解の範疇を超えた組織的適応には、次のような事例があった。知的障害者は変化に弱いという常識にとらわれることなく、ベルトコンベア方式からセル生産方式に移行して軌道に乗せているケース、親会社からの出向社員が管理職になるのではな

く、障害を持つ社員を管理職にして、出向社員がその補佐や部下になっているケース、障害を持つ社員と高齢者のチームを意図的に結成することで作業効率をアップさせたケース、親会社やグループ会社の障害者雇用率を満たすだけでなく特例子会社自身が親会社やグループ会社に障害者雇用を促し、そのコンサルタント的役割も遂行するようになったケース、などである。

⑥親会社からの出向社員に障害者雇用に対する理解や情熱が強いほど、上記のような一般的理解の範疇を超えた組織的適応を導入する傾向が強い。ただし、これには業種特性の違いも影響している部分もある。

⑦一般的理解の範疇にある組織的適応とそれを超えた組織的適応の双方ともに、親会社からの出向社員のリーダーシップだけでなく、現場の自主性と創意工夫を活かすという、いわゆる日本的経営の手法が活かされている部分が多く、日本的経営は障害者雇用に適格的かもしれない。

⑧すべての特例子会社が黒字を維持し、かつ最低賃金適用除外を申請しているケースもほとんどなかったが、一方で「恥ずかしい」、「お見せできるものではない」などの理由から、売上や利益に関する数値情報の提供を拒否したり、この種的话题を避けたりするケースが多かった。このことから、特例子会社の経営は、先のグローバル化やアウトソーシング加速にともなう将来的不安も考え合わせて、決して安泰としたものではないと思われる。

⑨特例子会社だけでなく、親会社の経営状態も、昨今の経済情勢から判断すれば、決して安泰としたものとは言い切れない状態が続いている。その結果、特例子会社の設置件数は、いずれ停滞もしくは減少していくかもしれない。その時に備えて、特例子会社の意義や役割を今から再評価していく必要がある。既述の通り、本研究では、親会社やグループ会社の障害者雇用率を満たすという受動的役割から、逆に親会社やグループ会社の障害者雇用を促すコンサルタント的機能を果たすという方向性に特例子会社の新たな意義や役割を見出せるのではないかと考えるに至った。

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3件)

- ① 有村貞則、ダイバーシティ・マネジメント、RE、査読無、No. 17、2011年、34-37頁
- ② 有村貞則、日本企業とダイバーシティ・

マネジメント、国際ビジネス研究、査読無、第1巻第2号、2009年、1-17頁

- ③ 有村貞則、リベルタス興産の障害者雇用とマネジメント、山口経済学雑誌、査読無、第57巻第6号、2008年、51-90頁

[学会発表] (計2件)

- ① 有村貞則、日本の障害者雇用政策について、多国籍企業学会第18回西部部会例会、2011年2月25日、大阪、大阪商業大学
- ② 有村貞則、日本企業とダイバーシティ・マネジメント～障害者雇用の観点から～、国際ビジネス研究学会第15回全国大会、2008年10月25日、岡山、岡山大学

[図書] (計1件)

馬越恵美子・桑名義晴編著、白桃書房、異文化経営の世界、2010年、175-201頁

[産業財産権]

- 出願状況 (計0件)
- 取得状況 (計0件)

[その他]

ホームページ等：なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

有村 貞則 (ARIMURA SADANORI)

山口大学・経済学部・教授

研究者番号：40284236

(2) 研究分担者：なし

(3) 連携研究者：なし