



企業経営に与える障害者雇用の効果等に関する研究

(調査研究報告書 No. 94) サマリー

【キーワード】

企業経営、障害者雇用の効果、戦力化

【活用のポイント】

企業が障害者を雇用する場合、種々の要因がその経営に影響を与える。こうした中で、障害者雇用を進めていくには、企業経営との関係を踏まえた促進要因を明らかにしていくことが重要である。そこで、本研究では企業経営との関連を意識した各種調査によって障害者雇用の現状と課題を把握した。さらに、それらの課題の解決に向けた方策を各企業の取組みを通して整理した。

2010 年 4 月

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

障害者職業総合センター

NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

1 執筆担当（執筆順）

佐渡 賢一 （障害者職業総合センター 統括研究員）
岡田 伸一 （障害者職業総合センター 特別研究員）
河村 恵子 （障害者職業総合センター 研究員）
平川 政利 （障害者職業総合センター 主任研究員）
佐久間 直人（障害者職業総合センター 研究協力員）

2 研究期間

平成 19 年度～平成 21 年度

3 報告書の構成

第 1 章 研究の背景、目的と方法
第 2 章 企業の障害者雇用に関する諸要素
第 3 章 企業に対するアンケート調査
第 4 章 企業に対する聴き取り調査
第 5 章 研究のまとめ
資料

4 調査研究の背景と目的

企業が求職者を従業員として雇用する場合、種々の要因がその経営に影響を与える。労働が収益の源泉となり、一方で人件費がコスト要因となるという収支への影響はその基本であるが、障害のある従業員の場合、影響は他の面にも及んでゆく。直接的には、障害のある従業員のための機器設備導入にかかる費用、その従業員を他のスタッフがサポートする場合の人的負担等が想起されるが、障害者雇用支援にかかる各種の制度はそれら負担を相殺する方向に影響し、社会的責任との関連では企業イメージも考慮の対象となる。これらをはじめ、すべてを勘案すれば、影響は広範・複雑なものとなろう。今後、厳しい経済環境の中で、企業の障害者雇用の促進を図って行くためにはこうした企業経営との関係を踏まえた障害者雇用の促進要因・促進策を検討し、それをより明らかにしていくことが重要である。

こうした背景から、本研究では企業経営との関連を意識しつつ企業の障害者雇用の現状と背景を把握・分析し、今後の促進に向けての方策につき示唆を得ることを目的とした。

5 調査研究の方法

（１）研究委員会の設置

本研究推進のために研究委員会を設置し、研究の視点に関すること、研究内容の具体化をはじめ、研究において実施した調査の設計、結果の解釈等について常に助言を求めるなど、本研究の推進の上で種々の支援を得た。

（２）文献調査

企業経営に及ぼす障害者雇用の影響を扱った先行研究に関する文献調査を実施した。

（３）企業に対するアンケート調査

企業の障害者雇用の実態や障害者雇用に対する意識等を把握し、雇用拡大に向けた支援方策を検討するためにアンケート調査を実施した。常用労働者数 101 人以上の企業 5,000 社に調査票を郵送し、その結果、1,063 社（回収率 21.3%）から回答を得た。

（４）企業に対する聴き取り調査

アンケート調査結果のとりまとめから類推される課題と対応策について、調査から読み取れない実情や背景を検討するために、聴き取り調査を実施した。対象企業の選定はアンケート調査の回答企業を障害者雇用の雇用率及び対応別に分類した上で系統的に行い、その結果得られた対象企業に依頼の上往訪し、30 社からの聴き取りを得た。

6 調査研究の内容

（１）企業の障害者雇用に関する諸要素

イ 障害者雇用が企業経営に及ぼす直接的な影響

障害者雇用の直接的影響を中心に、企業に対するアンケート調査の視点を整理するため、障害者雇用を企業経営や企業の一般的雇用管理の枠組みの中で検討した。一般に、雇用の流れは、募集→採用→配置→定着とされ、さらに企業の持続的発展のためには人材開発が必要とされる。このような流れの中では、とりわけ障害者雇用では、職場実習等の体験を通じた採用や配置や OJT が、大きな役割を果たすように思われる。また、雇用にはコスト（人件費）がかかるが、職務・能力・賃金のバランスがとれていれば、雇用コストは、企業にとって妥当なものといえよう。障害者雇用については、バリアフリー化や機械設備の改善等、追加的なコストが生じると、しばしば指摘される。これらの措置については、比較的簡便で低コストの方法もありうる。また、それらの措置は、当該の障害者だけでなく、周囲の同僚や、利用者全体にもプラスの効果をもたらすことが少なくない。このような点も含めて、障害者の追加的なコストは検討される必要があろう。

さらに、障害者の技能習得や職場定着には時間がかかるとされる。また、企業の障害者の雇用管理に関するノウハウも、経験（時間）とともに蓄積されていくものであろう。従って、障害者雇用の企業経営への影響を考える上では、比較的長期の視点も必要になるかもしれない。

ロ 障害者雇用が企業経営に及ぼす間接的な影響（CSR を中心に）

障害者雇用の間接的影響として、CSR を中心に分析した。企業の意識や取組みの状況を分野別にみると、人権への配慮では「法令遵守を超えた社会的良識の範囲での活動」とする企業が半数を超え、一方、環境ではより進んだとみなされている「持続可能な社会の創造に向けた活

動」に 8 割以上が回答している。日本における CSR への関心は社会全般、企業ともに高いものがあるが、どちらかという環境への関心が高く、労働、人権への取組みは調査によっては環境等への取組みには及ばない傾向が散見される。特に他国との比較を含む調査を踏まえると、日本の CSR への関心が環境に集中するきらいが見受けられるといえそうである。また CSR の評価の実例では、障害者雇用への取組みは障害者雇用率などで評価されている。

海外においては米国を中心に SRI（社会的責任投資）が CSR を推進する要因として影響力を与えている。EU では 2000 年以來の競争力確保に向けた経済戦略の中に CSR を積極的に取り入れ、関係者が経験や情報を持ち寄り CSR 推進のための共通の枠組み等を目指し議論する場を設けるなどの取組みを進めている。また多様な労働力を企業の競争力強化等に活かそうとするダイバーシティ・マネジメントへの取組みも、1990 年代に米国から進められており、EU における CSR 推進に際しても、ダイバーシティ・マネジメントへの関心が強くみられる。分野としては環境とともに人権、労働が重要な分野として位置づけられており、労働に関しては ILO の中核的労働基準等の遵守を求めたり、それに基づく基準を設ける傾向がみられる。

（２）企業に対するアンケート調査

イ 内容

企業概要、障害者の雇用状況、障害者雇用に対する意識、障害者雇用に対する配慮状況とその影響、能力開発について、支援制度及び支援機関について、企業の社会的責任について等。

ロ 回収状況

回収企業の内訳は、産業分類別にみると「サービス業」（13.3%）が最も多く、以下、「教育、学習支援業」（11.9%）、「卸売・小売業」（11.0%）、「製造業」（9.3%）、「医療、福祉」（9.2%）と続いた。企業規模については、「1,000 人以上」が 26.4%、「301 人～999 人」が 35.4%、「201 人～300 人」が 17.5%、「200 人以下」が 20.4%であった（無回答は 0.3%）。雇用率別にみると、「1.8%以上」が 28.5%、「1.2%以上 1.8%未満」が 28.1%、「1.2%未満」が 25.3%、「雇用なし」が 8.3%であった（無回答は 9.8%）。

ハ 結果

（イ）障害者雇用についての企業の全般的考え

規模や雇用率に関わらず、多くの企業が障害者雇用の必要性を認識していることが確認された。しかし、それが個々の企業での具体的取組み姿勢へスムーズに反映されているとはいえず、それぞれが障害者雇用に積極的に取り組み、更なる雇用の可能性も見出している状況ではあるものの、雇用率の達成となるとそこに生じる負担は小さくないことが窺えた。

（ロ）障害者雇用に対するイメージ（主に負担や不安感）

障害者を雇用する際に抱くイメージに関する設問の回答結果に対して因子分析を行ったとこ

ろ、障害者雇用に対するイメージは、「人的支援の必要性」、「生産性への懸念」、「人間関係への不安」、「仕事を見出す困難さ」、「物理的環境整備の必要性」の5つに整理された。さらに、因子得点を求め、規模別の傾向をみると、300人を境に、それ以下の企業の場合「生産性への懸念」及び「仕事を見出す困難さ」を感じる企業が高い割合を占め、さらに後者の場合には「1,000人以上」と「301人～999人」の企業との間にもさらに顕著な差がみられた（図1）。

雇用率別では、「人間関係に対する不安」以外のすべての因子において「雇用なし」とそれ以外の雇用率群との差があり、障害者を雇用していない企業では、障害者雇用のあらゆる面において懸念や不安感を抱きやすい傾向が多分にあることが窺えた（図2）。特に、「生産性への懸念」においてその傾向が顕著であったことから、障害者を雇用していない企業にとって、作業遂行力への懸念や不安感は、障害者雇用に踏み出す上で大きなハードルになっていると考えられた。さらに、「仕事を見出す困難さ」に注目すると、雇用の有無だけでなく、各雇用率群の間でも顕著な差がみられた。この結果からは、障害者雇用に踏み出したことにより生産性への懸念が軽減された企業にとっても、更に雇用を進めるに当たって職務創出の課題に直面し、それが新たな懸念事項になることも少なくないことが窺える。

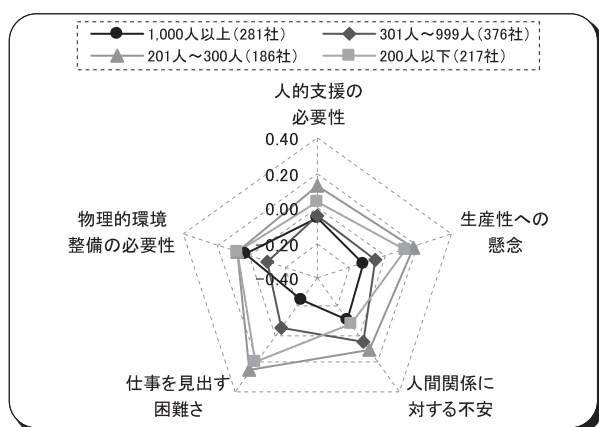


図1 規模別にみた障害者雇用のイメージ

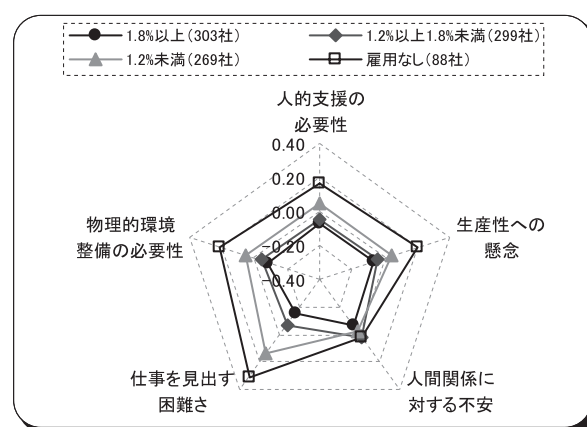


図2 雇用率別にみた障害者雇用のイメージ

（ハ）配慮の実施状況や必要性の認識

相対的に実施割合の高かった配慮事項は、「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」であった。ただし、「従業員の理解促進」については、必要性を感じている企業が特に多いことも明らかとなっており、それを考慮すると、十分な実施には至っているとは言いがたい。同時に、多くの配慮は主に障害者に対する配慮であり、他の従業員には特に影響はないと捉えられがちである中、「従業員の理解促進」は、障害のない従業員の満足度にも良い影響を認めている企業が半数以上を占めていた。

（ニ）配慮を実施するメリット、効果

各種配慮を行うには困難さや負担感を伴う場合もあるだろうが、そうした中でも実際に配慮を行っている企業も少なくない。これらの企業は、それぞれの配慮を行ったことによる直接的な効

果だけでなく、社会的効果（企業としての価値や企業イメージの向上など）や、社内全体に対する波及的効果（社員と企業、社員同士の良好な関係構築、従業員の仕事に対する姿勢や職場全体の雰囲気向上など）など幅広い効果を認めていることが見出されている。さらに、障害者雇用に対して抱くイメージにも違いが確認された（図3,4）。特に顕著な違いが認められたのは、「仕事を見出す困難さ」に対するイメージである。一定の負担感を認めつつも、物理的な環境改善やOJT等の配慮を行うことで、職務創出の懸念や不安感が軽減され得ることが明らかになっており、これは雇用を促進する上で重要な足がかりとなると考えられた。つまり、当該の障害者に対する個別の配慮が、更なる障害者雇用のきっかけになり得るのではないだろうか。

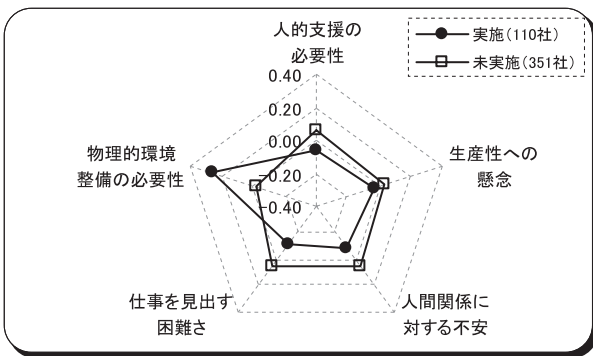


図3「物理的な環境改善」の実施状況による障害者雇用のイメージの違い

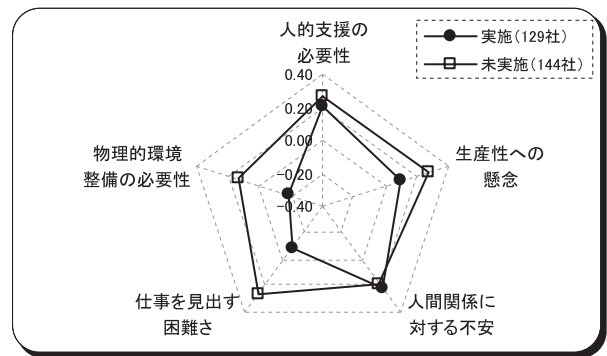


図4「OJT」の実施状況による障害者雇用のイメージの違い

(ホ)障害者雇用の過程を踏まえながら配慮を実施することの効果

「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」について、まず雇用前の「経営者の理解促進」もしくは「従業員の理解促進」を行っている企業（a）、その後「募集方法への配慮」も併せて行っている企業（b）、さらに「雇用管理」も行っている企業（c）、雇用後の「OJT」も行っている企業（d）、いずれの配慮も行っていない企業（e）の5タイプに分け、それぞれの企業群が抱く障害者雇用に対するイメージについて分析を行った（図5）。その結果、いずれの配慮も実施していない企業は、それ以外の企業群に比して「生産性への懸念」を感じている企業が顕著に多いが、雇用前の「障害者雇用の理解促進」まで、さらに「OJT」まで実施することでそれは大きく減少した。また、「仕事を見出す困難さ」については、「障害者雇用の理解促進」のみを行ってもそれほど変化はみられないが、具体的対応ともいえる「募集方法への配慮」まで行うことで懸念を感じている企業は減少し、「OJT」まで実施することで更なる減少をみせた。ただし、「OJT」のみを行っても「生産性への懸念」や「仕事を見出す困難さ」に対する懸念や不安感が軽減されるとは言えず、障害者雇用の過程を踏まえながら適切な配慮を積み重ねていくことで配慮の効果がよりあらわれるということも明らかとなった（図6）。

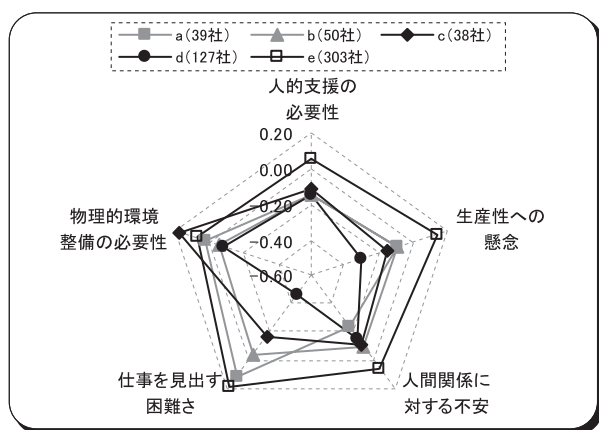


図 5 配慮の実施過程別にみた障害者雇用のイメージ

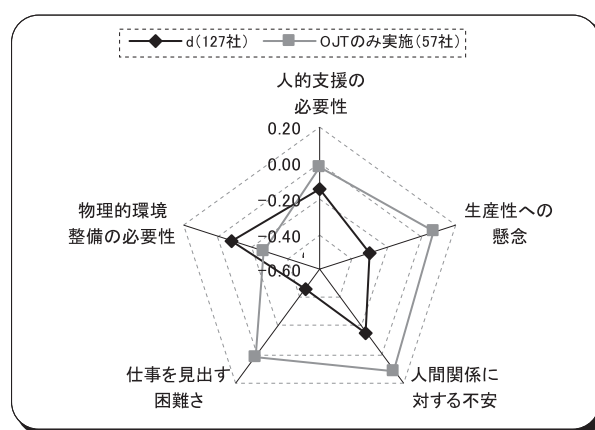


図 6 障害者雇用の過程を踏まえた場合とそうでない場合の障害者雇用のイメージの違い

(3) 企業に対する聴き取り調査

イ 内容

障害者の雇用・戦力化に向けて以下の 4 つの段階を設定し、各段階における課題と対応の把握を目的として聴き取り内容を設けた。

- ・第Ⅰ段階：障害者雇用の意識づけ（取組み時期ときっかけ、経緯、工夫等）
- ・第Ⅱ段階：障害者雇用の計画（募集方法、募集経路等）
- ・第Ⅲ段階：雇用時の配慮（配慮の仕方と工夫、負担軽減の方策等）
- ・第Ⅳ段階：雇用後の戦力化・定着（従事作業の対応や工夫、技能向上の取組み等）

ロ 結果

(イ) 障害者雇用のハードルとなっている要因

障害者雇用のハードルとなっている要因を明らかにするために、聴き取り調査で得られた課題と対応の中で、課題に注目してそれら相互の関係を重複・矛盾などがないように階層構造で整理した（図 7）。次に、障害者雇用のハードルとなっている多数の要因の中から影響の強いものを絞り込み（図 7 の丸印）、問題と主要因の因果関係を明確にした。

第Ⅰ段階においてハードルとなる要因は、障害者雇用の方針を社内へ浸透するための「経営者の理解」、及び受入に係る不安や負担感の解消、軽減に関する「従業員の理解」が重要である。第Ⅱ段階におけるポイントは障害者の能力と仕事とのマッチングである。このマッチングについては、各取組みの中で「できる業務の明確化」、「障害種類・スキルと求職内容の不一致への対応」、「業務・職場とのマッチング」という要因がハードルとなっている。第Ⅲ段階では、第Ⅰ段階での経営者、従業員の不安や負担を受けて、具体的に雇用を実現していくハードルとなっており、それらの中で、「既存設備における配慮・工夫」や「経済的負担の軽減」という経済的なハードルをいかに克服していくか、また、問題を社内に抱え込まずに「外部支援機関との活用」をいかに実現しネットワークを構築するかなどが重要なポイントである。

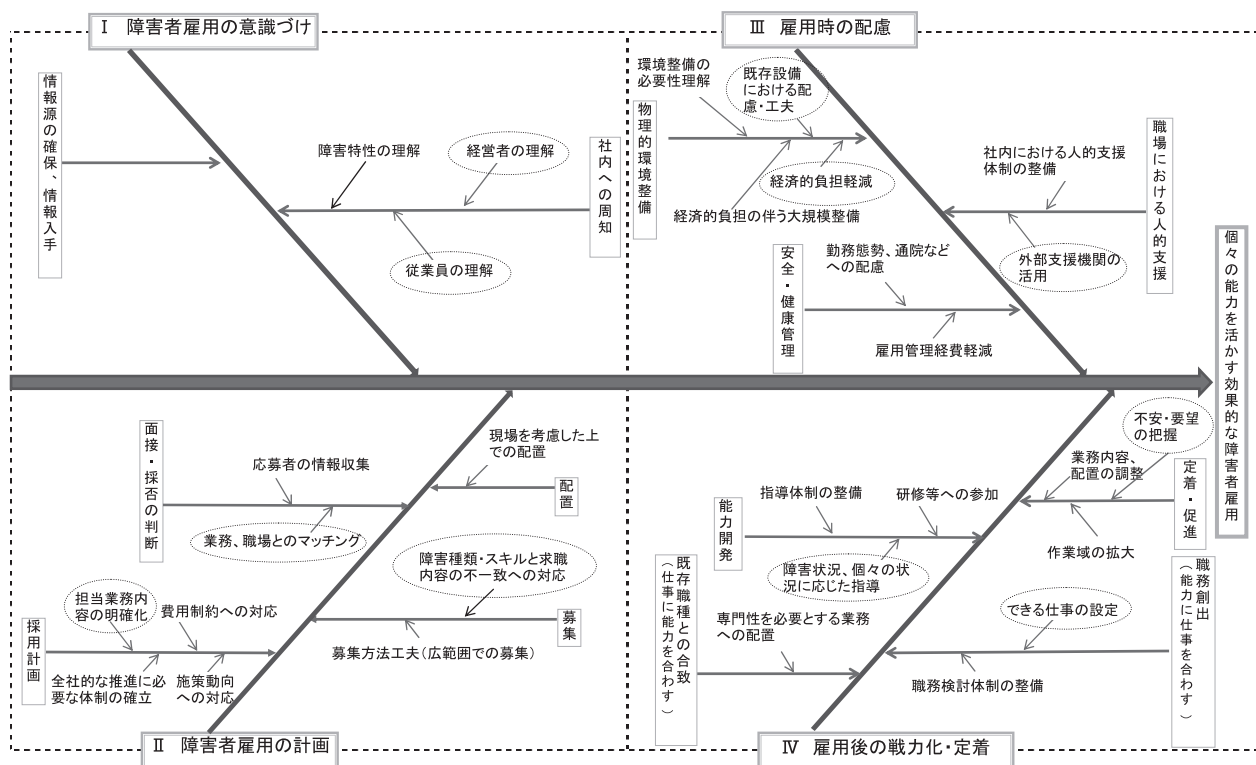


図7 障害者雇用の課題に対する特性要因図

第Ⅳ段階では、第Ⅰ段階のどのような仕事ができるかわからないという不安、及び第Ⅱ段階の障害者の能力と仕事のマッチングへの対応を受け、この段階では「できる仕事の設定」、「障害状況、個々の状況に応じた指導」という一人ひとりの障害者の戦力化がより高次のハードルとして挙がっている。

（ロ）障害者雇用の各段階における対応

こうした主なハードルとなる要因をいかに克服して障害者雇用の拡大を図っていくかについて、企業における障害者雇用の取組み段階（第Ⅰ段階から第Ⅳ段階）という視点から検討した。検討に当たっては、障害者雇用の有無も考慮し、「雇用なし」、「（雇用あり）各段階の配慮なし」、「（雇用あり）第Ⅱ段階まで実施」、「（雇用あり）第Ⅳ段階まで実施」の4タイプに分け、それぞれの企業群が抱く障害者雇用に対する考え方について分析を行った。

はじめに、障害者雇用に対するイメージについてみると、雇用なし企業と雇用していても各段階の配慮をしていない企業では、障害者雇用に対する不安や懸念が大きく、この不安や懸念が大きなハードルになっていることが窺えた（図8）。このようなことから、障害者雇用に初

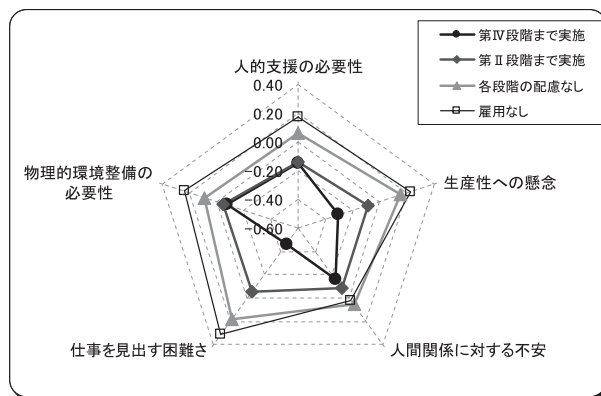


図8 取組み段階によるイメージ(不安・懸念)の違い

めて踏み出す場合や雇用数を増やしていく場合には、障害者雇用の第Ⅰ、第Ⅱ段階における障害特性の理解、障害のある者の能力と仕事とのマッチングに対する理解が重要であると考える。

次に、障害者雇用に対する効果についてみると、①障害のある従業員に対する直接的な効果と②職場全体への波及効果があり、①では配慮段階が進むに従ってメリットを感じる割合は徐々に増大し、②では第Ⅳ段階まで実施する企業において大きなメリットがあらわれた(図9)。こうしたことから、障害者雇用のハードルを乗り越えている企業は、ポジティブな意味づけによっている場合が多く、障害者雇用が企業にとっても障害のある従業員にとってもメリットになるためには、戦力化のステージ(第Ⅳ段階)まで対応しないと効果があらわれないことが示唆された。戦力化は本研究における重要なポイントとして考えていたが、調査結果の検討から改めてその重要性が明らかになったといえよう。

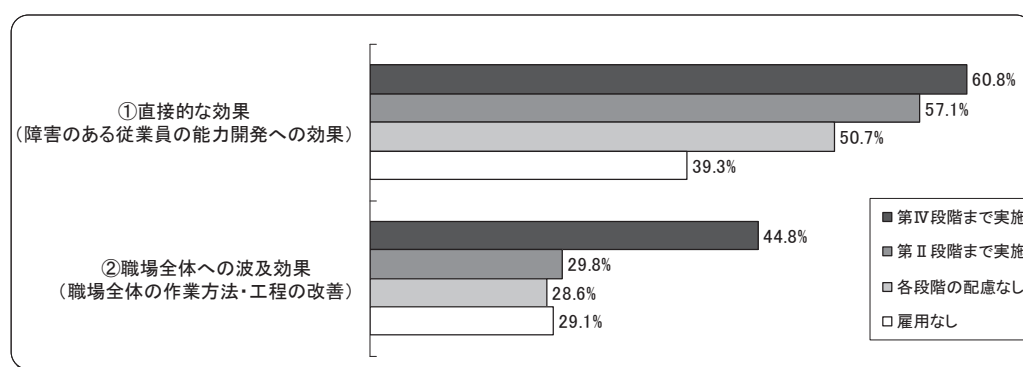


図9 取組み段階による効果の違い

(4) 研究のまとめ

本研究ではアンケート調査結果から企業の障害者雇用についての意識の実態及び規模、障害者雇用の進展段階、産業・業種による違いを明らかにし、聴き取り調査結果から企業が障害者を雇用し戦力化するに当たっての課題や取組みを系統的に明らかにした。個々の調査結果を踏まえて、ここでは総括的に要約するのに加え、若干の示唆を付け加えることとする。

イ 障害者雇用に関する考え方

障害者雇用の促進に向けた法制度に関して、必要性への理解は浸透しており、障害者を雇用する理由としては社会的責任を果たすこと、法令遵守を挙げる回答が多かった。このように必要性を認めつつも、その実現には克服を要する点をかかえている実態が確認される。これらは人的支援の必要性、生産性への懸念、人間関係に対する不安、仕事を見出す困難さ、物理的環境整備の必要性へと大別される。また、障害者雇用が進展していない企業において増大する傾向が認められ、これは実際に雇用し戦力化に向けての方策を講じてゆく過程で、不安や懸念が軽減されてゆくことを示唆している。障害者がもつ実際の能力とその業務の実情や経験を通して理解すること、業種や規模が類似している企業における障害者雇用の事例が効果的に提供されることが、懸念や不安を和らげ、雇用の進展にも資するものと期待される。

ロ 理解促進から戦力化への取組み～障害者雇用の効果とは～

企業内への理解促進は障害者雇用に向かうステップとして重要であり、経営者が経営上の重要方針として推進することを決断することが障害者雇用に向けての種々の課題克服への原動力となり、業務の実情を知るがゆえに時に抵抗を示す現場の理解を得ることは、雇用した障害者の戦力化を図る上でも重要な要件となる。

計画・採用・戦力化への段階においても種々の課題があるが、障害者が担当する仕事を適切に見出すことは戦力化にとって重要なポイントである。この点では、困難さを感じている企業もある中で、職務の再編成、外注していた業務の内生化等の方法によって、担当業務を定めている事例も確認されている。採用に際しての設備等の環境整備や人的支援のための必要性を感じている企業は少なくなく、それらに対する負担感も伴っているが、前者については経済的負担感が強い一方で、できる範囲の措置や工夫で一定の効果を上げる事例も確認されている。また、人的支援については作業を知悉した現場の従業員の関与が戦力化に大きな効果を果たしている事例も得られている。

そして、こうした雇用・戦力化の取組みについて直接的なものにとどまらず、これらの取組みの効果が、職場や企業全体の効果に及んで行く例を指摘する回答もみられる。これらの取組みを障害者の雇用・戦力化を目標とするにとどめず、「障害者を戦力化できる職場」を目指す取組みと位置づければ、その職場をすべての従業員にとり働きやすく、能力を発揮できるところへと導いていくこととなろう。

7 研究成果の活用方法

本研究では企業経営との関連を意識しつつ企業の障害者雇用の現状と背景を把握・分析し、今後の雇用拡大に向けた方策について段階別（障害者雇用の意識づけ→障害者雇用の計画→雇用時の配慮→雇用後の戦力化・定着）に整理した。こうして得られた研究成果については、公共職業安定所などの障害者就労支援機関における相談・支援の参考資料として活用することができる。また、企業においては、これから障害者雇用に踏みだそうとする企業から障害者の雇用をさらに拡大しようとする企業まで、それぞれの状況に応じた対応策のてがかりとして参考にしていきたい。