

## 第 I 部 研究調査の概要



# 第 I 部 研究調査の概要

## 1. 研究調査の目的

### (1) 目的

60 歳代前半層を中心とした高齢者の職業能力の活用は日本社会の活性化のための重要課題である。本研究の目的は高齢期の労働者が定年後においてそれまでに培った職業能力を発揮して職業生活を有意義に送ることを容易にするための要因を明らかにすることである。本研究は、とくに定年前に企業で社会貢献性の高い事業を推進する職務に携わった人々のその後のキャリア形成の実態を明らかにし、定年退職前の職務と職業キャリアの仕上げ方の関係、職業キャリアを通じた高齢期までのライフ・キャリア形成の関係を明らかにすることを直接の狙いとした。

### (2) 問題の背景とこれまでの経過

現在の日本では雇用労働者は、定年退職後も何らかの就業を続ける者が多い。企業は労働者を 65 歳までは継続雇用するように努めることが求められている。そうしたことから日本社会の将来に向けても高齢者の職業能力の有効発揮を促進するためには、どのような仕事の内容や働く条件等が高齢者と企業にとって好ましい効果をもつかを明らかにする必要がある。しかし、それには高齢期になるまでにどのような職業キャリアを形成することが必要かについても明らかにしなければ十分でないであろう。そして、職業キャリア形成という中・長期的な視点をもって、高齢労働者が働き甲斐、やり甲斐を感じて働くための具体的な方策を見出すことが必要になると思われる。

本研究は、平成 21 年度及び 22 年度から実施している「職業生涯の完成期における働き方とキャリアの完成に関する研究」の 3 年目の研究である。21 年度と 22 年度では、定年退職後の労働者が経験した定年退職による労働条件の変化とそれに対応した働き方について調査し、定年退職後に働く労働者の意識と行動の分析を行った。その 2 年間の研究成果から、定年後の働き先の確保は、中年期の職業キャリアから導かれる要素があることが把握された。また、中年期において具体化された業績や能力に対する評価とともに、職務内容や職務の種類が大きく影響することが予測された。

他方、企業の社会的責任についての意識が国民の間に広まっているが、成果主義や実績主義が重視されているなかで、中年期に実績を企業収益と結び付けて直接的に表しにくい業務の遂行を命じられた者は、企業の社会的責任の実現に貢献しながらも自己の職業キャリア形成に必ずしも有利とはいえない状況に陥ることがしばしばあると思われる。観念論に終わらない現実の行動としては、業務担当者の個人的努力で企業の収益や生産性と社会貢献を両立

させることは容易とはいえない。それらの人々は収益率の高い業務の遂行においては経験しない困難な問題を抱えて、その解決に創意・工夫しなければならない場面によく出会うことになるであろう。しかし、それはとりもなおさず他の事業での職務に従事していたのであれば、なし得なかった内容の職業能力の開発・蓄積を可能とし、新たな職業キャリア形成の道を切り拓く機会を得ることを意味するといえる。

すなわち、一般民間企業において社会貢献事業の実施を担当することになった者の職業キャリア形成の進め方に関して次の仮説を立てることが可能になると考えられる。

＜中年期に実績を企業収益への直接的な貢献度に表しにくい業務の遂行を命じられた者は、企業としての収益性・生産性と社会貢献との両立について、企業外に視野を広げて独自の職業能力を開発・蓄積し、新たな職業キャリア形成の道を切り拓く機会を得る。＞

こうした問題の背景と仮説に立って、本研究は社会的責任と社会貢献を意識して企業が行う事業のうち、障害者雇用のための職場の確保と運営に関するものを取りあげて、その事業を遂行するための業務を担当した人々の職業キャリア形成について調査・分析を行うこととした。調査対象は、障害者を受け入れている現場で障害者雇用管理の業務に従事した経験をもつ者とし、それらの人々の中年期から高齢期に向かったの職業行動を追い、その実態を分析することとした。

なお、企業が障害者雇用を進めることに対して具体的支援となる事業を行った経済団体があったことから、同団体の活動への取り組み方針、実施経過、活動実績と活動の効果についても調査し、個別企業における障害者雇用管理業務への影響について検討した。

## 2. 調査対象と調査方法、調査の実施時期

**調査対象**：民間企業において障害者雇用管理の職務経験を有する者である。このほか、障害者雇用を進める企業への支援事業を行った経済団体で当該事業に関与した者から関係情報を収集した。

民間企業において障害者雇用管理の職務経験を有する者として調査対象となったのは、男性 31 人、女性 3 人の合計 34 人である。分析に使用するのは、このうちの 32 人分のデータである。

分析対象となった 32 人の方々が障害者雇用管理の業務を担当していた時に所属していた企業は合計 29 社である。それらの所在地は、埼玉県、東京都、神奈川県の 1 都 2 県に分布している。

企業の規模別では、法律の規定（第Ⅱ部第 1 章を参照）を前提として研究調査を設計しているため、大企業が多くなり、大企業は 25 社、中小規模の企業は 4 社である。

大企業のなかで同一企業から 2 名に協力してもらったところは 3 社である。その 3 社

の中の1社は最初に企業内に障害者雇用を目的とした職場を開発し、その後、その職場を特例子会社として独立させたという経緯があるので、それぞれの時期に応じて1名ずつに協力してもらったものである。また、残る2社は社長と社員1名からそれぞれ協力を得ている。

調査対象の選定については、企業の障害者雇用管理の実態に精通した団体の代表的立場にあって、かつ、企業実務の経験者でもある方々から情報提供を得て行った。選定の基準は、a. 勤務先が主に首都圏に所在し、企業における障害者雇用管理業務に積極的に取り組んだ実績を有していること、b. 障害者雇用管理担当としての実績が相当年数あって、かつ、障害者雇用への取り組み実績が何らかの形で確認できること、の2点である。一見しては緩やかな基準だが、全国及び地域の企業における障害者雇用管理の実態に精通した複数の団体関係者から障害者雇用業務に積極的に取り組んだ実績があるとの評価を得ることを真髄としている基準であることから、実際には妥当性の高い基準として採用した。

なお、情報提供に協力いただいた方々が関係する団体は、一般社団法人障害者雇用企業支援協会、社会福祉法人電機神奈川福祉センター、埼玉の特定非営利活動法人サンライズである。

**調査方法：**面接方式の聞き取りによるヒアリング調査

**調査の実施時期：**平成23年6月及び7月

### 3. 主要な分析結果

本研究で明らかになった主な事柄は4つあり、その要点は以下のとおりである。(1)は障害者雇用管理業務を経験した者の職業経験の概要と特徴、(2)は障害者雇用管理業務として取り組んだ仕事と成果、(3)は企業支援に関する経済団体の実績、(4)は障害者雇用管理業務を経験した者の職業キャリア形成についての要点である。

#### (1) 過去に携わった仕事とそれまでの職業経験の特徴

##### ① 直前の経験とそれまでの職業キャリアの特徴

特別な特徴をもつ経歴の者が担当として選ばれるということは見出せず、むしろ、企業内のどの職場からも選ばれる可能性があった。各分析対象者の出身部門と経歴を区分すると、直前の部門については、大きく8の種類部門になった(図表1-3)。

図表 1-3 直前に経験した部門や業務

単位= 人

人事	総務・管理	社会貢献	営業	経理	生産管理等技術部門	グループ企業・団体	役員等	その他
5	6	2	3	1	3	4	2	6

単位= 人

物流センター	研修	労働組合(専従)	主婦パート、アルバイト	経営コンサルタント	家族経営農園
1	1	1	1	1	1

経歴の特徴は、「ジェネラリスト」、「技術・ものづくり、サービス現場等の管理」、「人事、総務、法務、研修」、「営業」、「その他」である。5つのグループに分けられた（図表 1-4）。「その他」は自営2人と労働組合の役員が1人である。

図表 1-4 特徴となる職業キャリア

単位= 人

ジェネラリスト	技術、ものづくり、サービス現場	営業	人事、総務、法務	その他
8	8	6	7	3

② 業務の担当を命令・指示された時の受け止め方

多くの場合、当該業務を担当するよとの命令・指示を受けた時には、それまでの職業経験にはない内容で構成される業務、あるいは今までの経験からはどのような内容かが想像できない業務だと感じ、予想外の人事あるいは業務の命令・指示を受けたと感じている。

③ 命令・指示を受けると、その遂行に力を傾注し、不足する情報や知識・技術を早急に企業外部から取得するなみなみならぬ努力が行われる。

④ 命令・指示を受けると事前準備として先行企業、地域の専門機関や施設、地元行政機関など自企業外での研修、学習が行われている。その中で多くの分析対象者は自己の担当する業務の2つの特徴を強く意識するようになる。すなわち、企業のコンプライアンス、自己の職業活動が特定企業のコンプライアンス達成に止まらない社会的意義を有すること、である。

⑤ 何故、自己が当該業務の担当者として選ばれたかの理由については、ほとんどの分析対象者は自主的分析や上司等から理由の説明を受けて、それなりの理解と納得をしている。選ばれた理由とされているものは、① 上司や先輩等の関与、② 過去の業務経験や職歴などキャリアへの評価、③ 役職定年等の年齢などの人事ルールや慣行との関係、④ 自らの企画・申

し出の承認、4つに分けられる。

## (2) 障害者雇用管理業務として取り組んだ仕事と成果

### ① 本格始動直前の具体的な準備作業

どのような仕事をどの程度の規模で行うかといったことが共通に検討課題になり、とくに、採用する予定者の障害の種類と程度に適合した仕事の掘り起こしが検討されている。

次に、掘り起こした仕事の精査と再構成が行われるため、職務分析と業務改善によって障害特性等に合わせた作業手順や方法の開発が行われている。特例子会社の認定をうけることを予定している場合は、法律の規定に沿った親会社やグループ会社との人事及び業務面での関係維持と法定雇用率達成のための作業がそれに加わっている。

そして、これらの仕事の進め方では、分析対象者の過去の職務の経験と実績が遺憾なく発揮され、仕事の掘り起こしについては、関係方面との折衝に社内の人間関係と職務上の経験から得た知識がフルに活かされ、職務の再構成や標準作業書の作成等については、業務改善や品質管理の知識・技術が存分に活用されている。

### ② 実際に動き出してからの取り組み

経営が成り立つ生産性の高さや収益の確保を明確にした事業運営のための取り組みが共通して行われている。障害のある従業員に職場の一員としてより生産的に仕事ができるようになるためのさまざまな働きかけが繰り返し行われている。最終的には障害のある従業員が社会人としての自立と職業人としての自覚を得ることが業務の成果として捉えられている。

### ③ 有効だった過去の職業経験等

業務をすすめるために有効だったと考えられているもので多いのは、企業内の事業展開に関する正確な情報と情報網、業務経験の全行程を通じて培われた職業基礎能力である。企業で仕事をしていく上での活動基盤の重要性を指摘したものである。

また、生産の現場の技術者等は業務改善や品質改善、安全管理に関する知識・技術やそれらの指導・教育のノウハウを有効にいかし、人事や教育関係の業務経験が豊富な者は、採用や行政機関との連携の経験や教育研修の企画立案及び教育実践の経験を組織作りや障害のある従業員の作業指導や生活指導に活かしている。

企業としての事業計画作成、財産管理、収支バランスの取り方、株主対応等の企業経営の手法に関連する親会社での業務経験は大いに役立つ。

図表 2-1 有効だった過去の職業経験、能力、資産等

単位 = 人、( ) = 特別事例分

経験、能力、資産等	すべてを総合して	人間関係や社内事情の知識	企業経営や企業グループについての理解	組織運営や従業員管理のノウハウ	業務関係ノウハウ		業務で培われた職業基礎能力	まったくなし
					業務改善、品質管理、安全指導の業務知識・技術	人事や教育研修の知識・技術		
人数	13	16(1)	5	9	5	3	13(2)	1

#### ④ 取り組みを推し進めた力

何に手応えや喜びを感じて業務遂行のエネルギーとしていったかを分析して、業務への取り組みを推し進める原動力を整理すると、a. 障害のある従業員との直接の関わりに関すること、b. 主体的な企業経営や事業運営に関すること、c. その他、の3つである。

#### ⑤ 結果として得た職業資産

障害者雇用管理業務を担当したことで得た職業資産としてあげられたのは、a. 異企業・異業種の構成員で築かれた当該業務をすすめる相互協力のネットワークの一員となったこと、b. ライフワークの発見、c. 人間的な成長や視野の拡大、d. エンployアビリティの向上・獲得等である。

#### ⑥ 企業を超えたネットワークの誕生とその意義

分析対象者が職業資産としてその価値を高く評価したネットワークが形成される経緯にはいくつかのパターンがある。a. 自発的な問題意識と関心から障害者の就業問題に関わる個人的活動の中で生まれたもの、b. 企業から障害者雇用のための職場の開発と運営を命じられて業務に必要な知識・技術を習得するために、地域の他企業や障害者支援施設等の見学、障害者雇用支援専門機関のセミナー受講等を実施しつつ情報網を広げるなかで生まれたもの、c. 近隣地域の複数企業が呼び掛け合い情報交換する場を計画したことが契機になって生まれがものなどがある。

こうしたネットワークが生まれる理由は、障害者雇用管理の業務は主として企業のコンプライアンス達成を目的に命じられたものだが、仕事の成果が企業内に止まらない効果を持っていると当該業務担当者が考えるからである。自己の職業活動を通して社会のために役立つ確信と自己実現の思いを持つことができるからと思われる。

#### (3) 企業支援に関する経済団体の実績

障害者雇用に企業が取り組むことを支えた日本経営者団体連盟（当時）の活動実績を辿り、



その活動の社会的な意義を評価した。同団体が障害者雇用の促進に取り組んだ基本要因は、直接は企業経営における“人の問題”を扱う専門団体であるとの自負によるものだが、結果として、障害者問題についての活動は、民間企業の障害者雇用管理業務の担当者の心理的な支えとして機能した。

その成果として、当時の企業の障害者雇用管理担当者のキャリア形成という面で、a. 障害者雇用管理担当者の企業を超えて、業種を超えての情報交換のネットワークの形成を促進したこと、b. そのネットワークが近隣地区の企業の助け合いを可能とするとともに、地域自治体に障害者雇用行政の充実を働きかける機動力として成長していったこと、c. 企業を超えた地域的な人材ネットワークは、その構成メンバーが所属企業を定年退職した後も、地域の障害者雇用への関心を失わせないという影響力を及ぼしたこと、があったといえる。

#### (4) 障害者雇用管理業務を経験した者の職業キャリア形成

##### ① 障害者雇用管理業務を担当した当初から調査時点までの分析対象者の動きの有無

分析対象者のうち、所属企業との関係で当該業務を経験した 29 ケースでは約半数がその後、当該業務を離れている。障害者雇用管理を担当した当時から調査時点までに所属企業での人事異動や離転職で職場が変わった例は 10 ケースある。そのうち、他企業や団体等の他の組織に移動した者は 7 ケースである。

定年退職や役員退任によって所属企業を退職した者は 11 人である。退職後も当該退職前と同じ職場に勤務しているのは 4 ケース、他組織で障害者雇用管理に関する業務についているのは 8 ケースである（ただし、他組織に勤務した 8 ケースには、役員を退任した職場に立場を変えてその後も勤務しつつ、兼務として他の組織の非常勤の専門職として就任した例が 1 ケース含まれている）。いずれも退職・退任後の職業人生では障害者雇用管理の専門的な仕事を行っており、障害者雇用管理の業務を担当した経験は退職・退任後の職業活動に有効に生きることになっている。

退職・退任の節目を迎えずに、引き続き同じ職場で当該業務を担当している者は 15 ケースだが、同じ職場で昇進等で立場が変わった者が 3 人ある。ただし、それとは別に、常勤で役員をしていた特例子会社から親会社に戻る際に、特例子会社の非常勤役員の併任となった例が 1 ケースある。

##### ② 調査時点で 60 歳以上の人々のその後のキャリア

調査時点で 60 歳以上の人々の 18 ケースは、次の 5 つのパターンに分けられる。

a パターン：54 歳当時に当該業務を担当したが、その後、人事異動で他の部署に移って他の業務の経験をしてから定年等で退職・退任し、その後に公的機関や公益的民間団体で障害者雇用管理に関する仕事をしているケース。

b パターン：当初に当該業務を担当した後に他の部署に人事異動となって他の業務を経験し、その後、特例子会社の創設と設立後の運営を担当することで当該業務を担当し、さらにその特例子会社の役員を退任した後は、同特例子会社には統括コーディネーターという高度専門職的な立場で関与しつつ、公的機関の障害者雇用企業支援の専門相談員にも就任して活動しているケース。

c パターン：当該業務の担当を開始してから定年等で退職・退任するまでその職場に継続して勤務し、退職・退任した後は、公的機関や公益的民間団体において企業に対する障害者雇用管理に関する専門的な相談助言を行う仕事に従事しているケース。

d パターン：当該業務の担当を開始してから定年等で退職・退任するまでその職場に勤務し、退職・退任した後もその専門性を活かして継続して勤務しているケース。

e パターン：当該業務に就いてから 60 歳以降も引き続き担当しているケース。特例子会社の社長として当該業務に関わった例、特例子会社の中で昇格して当該業務との関わりを継続している例、企業の役員として作業所に関わりその立場を継続している例の 3 タイプが含まれている。

### ③ 実務協力ネットワークに付加された人材情報機能

企業の障害者雇用管理の担当者を中心とするネットワークは、各構成員の業務実績はもとより当該業務の担当になるまでの職業キャリアの概要や地域自治体での活動実績等についての具体性のある情報が蓄積されることになっていった。その結果、実務協力ネットワークは、企業における障害者雇用管理のエキスパートの所在を確実に情報提供する機能をもつ構造を持つようになり、実務協力機能に公的機関や民間企業や障害者雇用関係の団体に向けての人材情報提供機能を備えることになった。

需要と供給の双方の総量の規模はまだ小さいが、専門的な人材についての労働市場が生まれ、育ちつつあるといえる。

### < 結語 >

障害者雇用管理業務の担当者が自己の職業活動の社会的価値を実感することは、その後の職業キャリアの方向に影響を及ぼしていることが考えられる。

障害者雇用管理業務を通じて担当者が得た職業資産は、その所属企業にとっても企業活動と社会とのつながりの質を高めることに役立つことが期待できそうである。担当者が参加したネットワークの価値は本人にとっても、本人が所属する企業にとっても、社会にとっても大きいといわねばならない。

本研究の分析対象者は、障害者雇用管理業務に自己の適性とやり甲斐を見出した人々といえるが、その人々が当該業務に深くコミットし、障害者の職業自立支援をライフワークとして考えるまでになった理由は、次の6点に集約できると思われる。

- ① 当該業務は企業経営と人材活用の基本が端的に求められる職場で実施されたこと
- ② 自己の業務への取り組みの成果が端的に示されるという職場の特徴があったこと
- ③ 単に職業上の役割を果たすだけでなく、自己の全人格が試される行動と役割が求められる職場であったこと
- ④ 企業での自己の役割を果たすことが従業員と地域社会の人々に喜ばれることに直結し、率直な反応を得る環境があったこと
- ⑤ 職業を通じた自分自身の社会貢献の実績が他企業や公的機関等の他組織からの評価を通じて明確な形で示されること
- ⑥ ①から⑤までの要因が複合的に影響し合った結果によって自らの長期的な社会参加の方向、つまりライフワークを発見し得たこと

すなわち、当該業務には、企業内での実務能力と職業能力だけでは対応しきれず、自己の全人格を問われるという特徴があったが、各分析対象はそうした業務を遂行したことによって、企業における自己の役割を十分に果たすことは、自分という個人が社会に役立つことと両立するという経験をもった。それが当該業務に適性とやり甲斐を見出した理由である。企業が当該業務の担当者を選び、実務を行わせるについては、当該業務のこうした特徴を受容し、それを有効に職業キャリア形成に活用できるような人材の育成と登用が課題になるのではないであろうか。



## 第Ⅱ部 調査結果と分析



## 第Ⅱ部 調査結果と分析

### 第1章 障害者<sup>1</sup>雇用管理に携わった人々と仕事

#### 1. 本研究調査における障害者雇用管理と社会背景

本研究は、企業が社会的責任を果たすとともに社会貢献を重要な目的の一つとして実施する事業の遂行に携わることになった労働者の職業キャリア形成について調査し、分析したものである。

通常、民間企業では収益性の高い事業を生産性の高い体制で進めて、利潤を効率的に生み出すことが重視されることはいうまでもない。企業の人材育成でもそうした企業の特性に応じた取り組みがなされてきた。いわゆる成果主義や業績主義といわれる人事管理も労働者のキャリア形成も、そうした中で行われてきた。

しかし、近年は、企業が社会から信頼を得るためには、法令遵守はもとより社会的責任を自覚して社会貢献につながる事業や活動を実行していくことが大切だといわれるようになってきている。そして、既に福祉事業等への寄付行為や国際協力などの多様な社会貢献につながる事業や活動の試みの例は少なからずみられるようになってきている。

企業がそうした取り組みを行うと企業の中にはその事業の遂行に当たる労働者が生まれ、その仕事の成果に対する評価を適切に行う課題が生じることになる。労働者の職業人生という観点からは、社会貢献を目的に捉えた事業の遂行を経験したことがその後のキャリア形成にどのように活かされていくか、それらの経験をどのように自らの職業能力開発につなげるかという課題になる。本研究は、こうした社会の動向を視野に入れて実施したものである。

具体的なテーマとして、企業の社会的責任を自覚した社会貢献につながる活動としての障害者雇用を進めるための職場開発と職場運営の事業に注目した。そして、その事業に必要な障害者雇用管理業務の担当を経験した人々のキャリア形成を研究対象とした。したがって、障害者雇用の研究ではなく、あくまで労働者のキャリア形成に関する研究である。

障害者雇用管理の業務については、a. 障害者雇用のために企業内で障害者に適した仕事をするための作業環境を整えた職場を開拓・立ち上げ、その後に当該職場の運営に携わった経験、b. 特例子会社での勤務経験、c. 企業内で障害者雇用をすすめるための雇用管理を主務とした経験、d. その他、に着眼して取りあげた。

---

<sup>1</sup> 最近の行政関係資料において障がい者、あるいは障害者という表現方法が行われている例は少なくないが、本研究では現行の労働関係法令の表記に従って「障害者」と記す。

上記の「c.その他」とは、①障害者雇用のための起業経験、②企業として障害者のための作業所の立ち上げ・運営を行った経験の2つのタイプである。

もともと労働者を雇用するならば、選考・採用を的確に実施し、採用後はその労働者が職場に定着してより生産的に働き、成果をあげるようにするための雇用管理業務が生まれる。その点では、障害者雇用管理は他の労働者の雇用管理と共通する。ただし、労働者の適性・能力や職業生活上の事情に応じてそれぞれの労働者に対する仕事の割り当てや作業遂行の方法を決める際には、障害のある労働者、特に重度障害を有した労働者については障害特性等に配慮した管理が重要になる。そのため、障害者に対する雇用管理業務では、通常の雇用管理業務とは別の知識や労働者への対応技術が必要になることがしばしばである。また、障害者雇用については、その促進を図るために企業に対して法的な義務等が課せられており、時には厳しい経営課題になるという特徴がある。

すなわち、日本では一定以上の従業員規模の企業にとっては、障害者雇用は社会的責任や社会貢献という観点だけからでなく法律の規定を遵守するために取り組まねばならないものになっている。本研究の性格から、障害者雇用対策の詳しい紹介と議論は本稿の中では行わない。しかし、今回、調査対象とした人々が取り組んだ仕事の内容と、その職務が遂行された環境・条件を理解するためには、このコンプライアンスに関係する情報が必要と思われるので、本研究に直接関係する事柄について以下に要点を記述する。

障害者の雇用の促進等に関する法律（昭和35年法律第123号）には、事業主は、一定の割合（法定雇用率）以上の障害者を雇用しなければならないこととされている（障害者雇用率制度）。障害者雇用率制度は、障害者対策の柱であり、公共職業安定所（以下「ハローワーク」という。）においては、雇用率達成に向けて、企業の障害者雇用に向けた取組みを促進している。具体的には、ハローワークにおいて、実雇用率が低い未達成事業主に対して雇入れ計画の作成を命じ、この計画に沿って雇用率を達成するよう指導している。さらに、計画が適正に実施されない場合には、厚生労働大臣による計画の適正実施に関する勧告や企業名の公表などを行っている。

同時に、同法に基づき、障害者の雇用に伴う経済的負担を調整するとともに、障害者の雇用を容易にし、社会全体としての障害者の雇用水準を引上げるため、障害者雇用納付金制度が設けられている。この制度により、法定雇用率未達成の事業主（常時雇用する労働者数200人超）は、国に障害者雇用納付金（以下「納付金」という。）を納めなければならない。その反対に一定水準を超えて障害者を雇用している事業主に対しては、障害者雇用調整金（以下「調整金」という。）や報奨金等が支給される。

障害者雇用率に基づき、企業が雇用しなければならない障害者の人数は従業員規模に応じて変わり、不足数が多い場合は、国に納付しなければならない納付金の額は1年間に数百万から数千万円になることもある。そのため、企業経営においては財政面でも重要な検討課題となることがある。それだけでなく、企業名が公表されれば企業イメージを損なうことが予



想される。

以上のような制度・背景を踏まえ、本研究は上記の障害者雇用管理の仕事に携わった人々の中年期以降の職業キャリア形成について調査・分析する。したがって、障害者雇用管理業務の専門職の職業適性や職業経験を捉えるのではないし、障害者雇用管理の専門職のキャリア形成を想定しているわけではない。企業社会の枠組みの中で職業人生を歩む人々が中年期に出会った仕事は、その後の職業キャリア形成にどのような関わりをもつかを把握しようとするものである。

障害者雇用管理業務を担当した人々は、企業で働く人々すべてに共通する、採用から職場適応、そして退職といった雇用管理の基本的事項と障害者雇用に関する特有の事項の両方への対応を経験することになる。そうした事情を踏まえて、障害者雇用に関する特有の問題への対応を明らかにしつつも、企業で働く労働者の職業生涯を通じた職業キャリア形成について検討するために、本研究における調査及びその結果の分析に当たっては上記の a から d の業務内容を取りあげることとした。

なお、参考までに、上記の雇用義務制度と納付金制度の概要が厚生労働省のホームページで紹介されているので、関係部分を取り出して下の図表 1-1 として掲載した。

さらに、上記の障害者雇用管理の業務の b. にあげた特例子会社がどのようなものを理解するために用語解説を兼ねて、本報告書の付属資料 1 に「特例子会社とはなにか — 特例子会社を運営するための仕事」を掲載した。

いずれも本研究が調査を実施し、その結果の分析を行うに当たって前提とした社会の枠組みとして捉えたものである。また、調査に協力していただいた方々の職業活動の基盤について基礎情報として作成したものである。

図表 1-1 障害者の雇用義務制度と雇用納付金制度

事業主に対する措置	
雇用義務制度	<p>事業主に対し、障害者雇用率に相当する人数の身体障害者・知的障害者の雇用を義務づける</p> <p>民間企業 ……………1.8%</p> <p>国、地方公共団体、特殊法人等 …………… 2.1%</p> <p>都道府県等の教育委員会 ……………2.0%</p> <p>※1 大企業等において、障害者を多数雇用する等一定の要件を満たす会社(特例子会社)を設立した場合等、雇用率算定の特例も認めている。</p> <p>※2 精神障害者(手帳所持者)については、雇用義務の対象ではないが、各企業の雇用率(実雇用率)に算定することができる。</p>
納付金・調整金	<p>障害者の雇用に伴う事業主の経済的負担の調整を図る</p> <p>○ 障害者雇用納付金(雇用率未達成事業主) 不足1人月額5万円徴収(常用労働者200人超※1)</p> <p>○ 障害者雇用調整金(雇用率達成事業主) 超過1人月額2万7千円支給(常用労働者200人超※1)</p> <p>※1 平成27年4月より100人を超える事業主に拡大。</p> <p>※2 この他、200人以下(平成27年4月より100人以下)の事業主については報奨金制度あり。 (障害者を4%又は6人のいずれか多い人数を超えて雇用する場合、超過1人月額2万1千円支給)</p> <p>・上記のほか、在宅就業障害者に仕事を発注する事業主に対する特例調整金・特例報奨金の制度がある。(在宅就業障害者支援制度)</p>
各種助成金	<p>障害者を雇い入れるための施設の設置、介助者の配置等に助成金を支給</p> <p>・障害者作業施設設置等助成金</p> <p>・障害者介助等助成金</p> <p>・重度障害者多数雇用事業所施設設置等助成金 等</p>

厚生労働省HP掲載の「障害者雇用促進法の概要」から“事業主に対する措置”の部分を引用。  
(<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/shougaisha02/pdf/01.pdf>(検索日2011.11.5。))

## 2. 障害者雇用管理を担当することになった人々の当初の状況

### <日本の職業人生のスタートと途上の事情>

多くの若者が学校を卒業して就職するときに、将来の自己の職業人生に夢を膨らませてスタートを切ることはいまでも現在でもかわりない。そして、就職先で経営者や上級管理者、ハイレベルの専門技術者あるいは卓越した熟練技能者への道を歩いていく自分の姿を思い描く若者は今でも少なくない。職業的成功と企業内の昇進を結びつけない者であっても、多くは興味・関心の深い業務や技術・技能で熟練し、その分野での立場の確立に希望をもって職業人生を歩き出す。職業経験がなく将来計画に具体性が乏しいとしても、人それぞれに将来の仕事との出会いと職業人としての自分の姿は想像しうるものがあるのが一般的であろう。

現在、全国の高等学校以上で行う進路指導やキャリア・ガイダンスといわれるものでは、どの企業に勤務したいのか、そこでどのような仕事をしたいのかを学生・生徒に意識化させることが基本になっている。その際、企業については、業種、規模、経営の安定性、今後の企業活動の見通し、つまり発展性や成長性を自分で調べることも、また、仕事については、職業適性・能力、職業的興味・関心、家庭事情、それまでの学業の状況などから検討して行うことが推奨されたり、助言指導されたりしている。その結果、学生等はいわゆる就職のための企業研究と称する行動を積極的に行い、あるいは、テストなどを用いて自己の職業適性や職業興味を確認する等している。

ところが、一般企業をターゲットにした就職準備活動をする学生等で、就職後に重度の障害をもつ人々のための働きやすい職場作りや障害のある労働者の雇用管理業務に携わることを予想する者はほとんどいないといえるほど少ない。たとえ、就職を決めるに当たって企業が社会貢献に積極的なことを基準としている者であっても同様である。

そして、それらの人々がそれぞれの夢と希望を胸に抱いて就職した後、多くの職業経験を積んだ労働者として育成されていくのだが、その場合も障害者雇用管理業務には、特定の部署に配属されている者でなければ日常的な接点を持たないことが多い。そのこともあって、ベテラン労働者であっても当該業務が自己の職業キャリアの中に位置づけられる日が来ることを予想することは少ない。それはとりもなおさず、いわゆる OJT や業務関連の自己啓発のテーマとはなりにくいということである。しかも、もし、ある時に企業から当該業務を担当するようにと命じられた場合には、身近に当該業務の経験者がいないということであり、独力で必要な知識や技術を習得して対応しなければならないことになる。

それだけでなく、全国には法定雇用率未達成の企業が未だあり、障害者を採用したことがない企業もあることから、障害者雇用のノウハウ蓄積が乏しいという企業は少なくない。

### <障害者雇用管理業務への適性等の判断>

前述のとおり、企業にとって障害者雇用は、コンプライアンスの枠組みの中で対応しなけ

ればならない課題であり、社会的連帯の観点から取り組むべきともされているものでもある。とくに、従業員数の変動等で障害者雇用を早急に進めなければならない状況になった時や地域貢献として障害者の雇用拡大を期待されている場合においては、経営収支等の理由によるとしても、障害者雇用の取り組みを中止又は縮小することについて社会の一般の理解を得ることは容易でない。また、雇用状況によっては、企業イメージの問題に加え、納付金に絡む財政的な問題も時には生じることから、場合によっては株主等への収支状況報告において、支出の合理的なあり方の説明を求められることにもなりかねない。

他方、もともと雇用問題の解決は経営のなかで行う「人」を対象とする問題の解決であり、合理的経営という観点から人と仕事の両面での工夫が必要という性格がある。当然のことだが、障害者を雇用し雇用管理を行っていくことも法令遵守や社会的責任という範囲だけで取り組み終始することはできない。企業は、本来は経済主体として経済活動を行って収益をあげるものであり、労働者雇用はその活動を実行するために効果的に行わねば、市場競争で生き残れない。(社)日本経済団体連合会(2010)の企業行動憲章によれば、企業は「公正な競争を通じて付加価値を創出し、雇用を生み出すなど経済社会の発展を担う」ものである。障害者雇用は経営の原則に沿うものでなければならず、利潤を生み出す労働が行われることを前提とするものである。そこから、企業が障害者雇用管理の業務に充てる人材をどのような観点で選定するか、個人の能力・適性と業務とのマッチングをどのような観点で判断するかは、他の業務についてとは異なる要素が含まれる可能性があるのではないかと考えられる。

こうしたことから、企業で障害者雇用管理の仕事を担当するようになった人々の特徴を、当該業務を担当するように命じられた当時の状況、その時の企業が置かれていた環境・条件、及び自らが障害者雇用企業を経営することになった当時の状況からみていくことにする。

## (1) 障害者雇用についての過去の経験等

### <担当になった経緯>

分析対象となっていたいただいた方々32人分の事例のうち、31事例は自己の職業キャリアの早期には障害者雇用管理担当と出会うことを全く予想しなかったケースである。そのなかの、29ケースは、所属していた企業の事業の一環として当該業務が生じ、企業内で働く多数の人のなかから選ばれて当該業務を担当することになった。残りの2ケース(No.20、17)は、職業人生のスタート時点で既に当該業務に関わったという1ケース(No.12)とともに、次の理由で、正確には所属していた企業に選ばれて業務担当を求められたわけではない。その意味では、本研究においては例外的な事例になる。

例外的である理由とは、以前からの計画を定年退職後に実行して起業し、経営者となった(No.17)、自営の経営コンサルタントが専門分野の事業を拡大した(No.20)、あるいは、両親と共同で事業の業種転換を行った農園の共同経営(以下、「家族経営」という)を行った

(No.12)、という、それぞれ三者三様に異なる理由だが、所属していた企業に選ばれて業務担当を求められたわけではないということである。以下、この3事例を「特別事例」という。

しかし、所属企業の命を受けた場合であっても、自らが経営者として事業の中で行ったとしても、どのような業務経験等が当該業務の担当に結びつくのかという観点からは同じく有意義な情報となるので、ここでは特別事例を他の事例とともに整理した。

分析対象者が障害者雇用管理の担当を始めた当時、既に業務上で障害者雇用との関わりを過去にも経験していたかどうかという当該業務経験の有無及びそれまでの職業経験年数をまとめると、図表 1-2 になった。次はその詳細である。

### ＜それまでの障害者雇用の経験＞

分析対象者が障害者雇用管理業務の担当になった当初、過去に障害者雇用とのなんらかの関わりをもった経験があったかどうかについてみると、ほとんどが経験を持ってない。

ただし、ここでの障害者雇用管理業務の担当になった時点には、障害者のための職場開発や特例子会社設立の準備業務を行うプロジェクト・チームや準備室等で働くことになった時点、すなわち、障害者雇用の実現のための準備業務（以下、単に「準備業務」）に就いた時点を含めたものである。これは、社会全体では障害者雇用の推進を目的とする事業を行っていない企業もあることから、どのような準備業務を行ったのかを把握することも有用と考えられるためである。

障害者雇用に関する経験の有無については、経験の種類によって A から D の 4 つのタイプに分けられた。ここでの過去の経験とは、職場や職業生活での経験を広く捉えたものである。職場で自らが雇用管理を担当したり、管理責任者や指導者であったということに止まらないが、他方で、地域生活や家庭生活等の職業以外の場面での経験は含まないこととした。

A グループは「とくに経験がなかった」というタイプで、32 事例の中の 20 事例である。

B グループは、雇用管理などの特別な関係はなかったが、同じ職場で一緒に働いたことがあるというもので 5 事例である。

C グループは、直接関わったことはなかったが、協力を求められたり、見学する機会をもったりした経験があるという事例であって 4 ケースみられる。そのうち、1 ケースは、役員を兼務していた会社が特例子会社であったため、企業の障害者雇用についての基礎知識はあったという者である。もう 1 ケースは、勤務先企業とは関わりなく個人の自己啓発活動として障害者の就労問題に関する学習や支援活動を休日や勤務時間外に行っていた。

D グループは、人事担当であったために採用事務や面接等の業務を人事部門の仕事の一貫として行った経験があるというタイプで、これは 3 ケースが該当した。そのうちの 1 ケースは社内の障害者と個人的な付き合いをもっていた。つまり、障害者雇用の担当を企業から求められることについては、それまでに障害者雇用にとくに深い関わりをもった経験はほとんど無関係といえる。

### ＜所属していた企業の規模と職業経験年数、職場での地位＞

図表 1-2 では、分析対象となった人々が当時所属していた企業は合計 28 社だが、そのうち大企業が 24 社である。残る 4 社の内訳は、従業員約 160 人（そのほかにパートタイマー 40 人程度を随時雇用）規模で全国規模の事業を展開している創立約 60 年の出版会社、大企業を定年退職した者が起業した清掃事業を主とする会社、経営コンサルティング会社、本人の両親が自営する縫製業から転換した農園の各 1 社である。

次に、「職業経験年数等」の欄をみると、3 事例を除いて全員が 20 年以上の勤務年数を有し、「当時の年齢（調査時点の年齢）」欄から、その当時の年齢も 40 歳代から 50 歳代の中年期が主となっていることがわかる。年齢については、（ ）内は調査時点での年齢だが、この当時の年齢と調査時点の 2 つの年齢の差は、障害者雇用管理業務の担当になった当初の「職業経験年数等」に、さらにそれぞれの職業キャリアに追加された障害者雇用との関わりの年数と概ね同じとみて差し支えない。

なお、この場合の当時の年齢とは、前記の**＜それまでの障害者雇用の経験＞**と異なって、障害者の雇用管理を専門に担当することを開始した当時の年齢をいう。それ以前の人事部門での採用に関する事務を担当した時期や特例子会社等の障害者雇用のための職場開発の企画・設立準備を担当した時期の年齢ではない。そうした理由は、① 人事部門での経験があるという場合は、障害者雇用を主としたということではなく、採用業務全般のなかで取り扱ったということであり、準備業務を担当したという場合は、数ヶ月から半年前後で準備作業を終了して、その結果を受けて特例子会社や開発した職場に異動していること、② 本研究が実際に障害者が働く現場で雇用管理を担当した人々のキャリア形成を対象にしていること、の 2 点から、実際に障害者が働く職場で仕事をするまでの職業経験年数とその時の年齢が今後の分析のために重要な情報になることによる。

また、その当時の職場での地位は、専業主婦からの再就職者（1 ケース）を除いて、全員が役員か管理職、または自営の場合の経営者である。専業主婦からの再就職者というケースは、高校を卒業して新規学卒者として就職した企業に再就職した者である。結婚で職業生活から離れていたが、子育てを終えた頃に元の上司からの誘いで以前の企業の子会社（特例子会社）に再就職したものである。

おって、役員や管理職が多いことについては、企業の実態を踏まえると次のような理由があると考えられた。

第一の理由は、特例子会社や障害者雇用のための職場の人材配置の特徴による。特例子会社や障害者雇用のための職場は十数人から数十人程度の比較的小規模な職場が多く、そのような職場では、役員と数人の管理職及び障害のある従業員とその従業員日常的に接して直接指導する人々で構成されていることが多い。一般的に、役員や管理職は親会社や企業内の他部門から選任されるが、障害のある従業員とその従業員を直接指導する人々の採用は現場で行われている。とくに、特例子会社として認定を受けるには、親会社の事業との人的関係が

緊密であること等が条件となっており、役員や管理職にある者は親会社の人事との関連でその業務を担当することになることが多い。

第二の理由は、本研究が組織労働者のキャリア形成を対象としているためである。労働者が企業で社会貢献を目的とした事業を担当することの意味と効果を明らかにするためには、労働者に企業勤務での職業キャリア形成期間が一定以上の年数あるか、またはその後一定以上の企業における職業キャリア形成を行う意思があることが原則として必要である。それに適合したものが選定されている。分析対象者が障害者雇用管理を担当した当初の職場での地位は、事業運営を責任ある立場で任せられているものであり、管理職以上が大部分になっている。そして、職業経験年数と密接に関わる当時の年齢は中年期以降にあり、勤続年数は20年以上が基本になっている。

すなわち、各分析対象者は職業経験や勤務経験の年数が短いから障害者雇用の経験がないのではない。分析対象者の多くは大企業等の企業規模が大きく多数の従業員がある中から選ばれた人々であり、企業の主要事業や中核的事业における他の業務の経験を豊富に積んで来た人々である。特別事例以外の分析対象者で中小規模は少数派だが特殊な事業内容の企業ではないし、職業経験としての年数は長く子会社等で役員を務めるまでのキャリアの厚みを持っている。

なお、特別事例についても、3 ケースのうち1つは定年まで大企業に勤務したものである。他の2つは、専門的業種の中では比較的大手の企業に勤務した経験があるか、両親の自営業を手伝っている期間があるもので、両者とも20年を超える職業経験がある。

図表 1-2 当時の業務経験等

それまでの 障害者雇用 の経験	No.	職業経験 年数等	当時の年齢 (調査時の年齢)	企業規模	業種
A	2	20年～29年	48歳(62歳)	大企業	婦人服製造・小売業
	3	30年以上	49歳(67歳)	大企業	化学製品製造業
	4	30年以上	40歳半ば(61歳)	大企業	電気通信機器創造業
	6	30年以上	54歳(63歳)	大企業	自動車販売業
	7	20年～29年	50歳(62歳)	非大企業	学校教材等の出版業
	8	30年以上	55歳(59歳)	大企業	大規模店舗小売業
	9	20年～29年	43歳(62歳)	大企業	大規模店舗小売業
	10	30年以上	54歳(62歳)	大企業	自動車部品製造業
	11	20年未満	40歳頃(40歳代後期)	大企業	自動車部品製造業
	13	20年～29年	44歳(49歳)	大企業	旅客運輸業
	15	30年以上	55歳(74歳)	大企業	大規模店舗小売業
	16	30年以上	54歳(62歳)	大企業	食品製造・販売業
	19	20年～29年	48歳(58歳)	大企業	陸上貨物運送業
	20	20年未満	40歳頃(40歳代後期)	非大企業	経営コンサルティング業
	22	30年以上	60歳(67歳)	大企業	ゴム製品製造業
	23	30年以上	52歳(59歳)	大企業	鉄道業
25	20年～29年	46歳頃(53歳)	大企業	旅客鉄道業	
27	30年以上	50歳代初期(57歳)	大企業	総合電機メーカー	
29	30年以上	59歳(63歳)	大企業	機械部品製造業	
32	30年以上	56歳(62歳)	大企業	鉄道業	
B	1	30年以上	55歳頃(60歳)	大企業	大規模店舗小売業
	5	20年～29年	52歳(61歳)	大企業	飲食店業
	12	20年未満	20歳頃(37歳)	非大企業	縫製業から農業へ業種転換
	24	30年以上	53歳(58歳)	大企業	化学製品製造業
28	30年以上	53歳(59歳)	大企業	光学通信機器メーカー	
C	17	30年以上	56歳(70歳代後期)	非大企業	清掃等事業
	21	30年以上	57歳(64歳)	大企業	旅行業
	30	30年以上	55歳(61歳)	大企業	窯業土石製品製造業
	31	30年以上	55歳(63歳)	大企業	制御機器・自動化機器メーカー
D	14	20年未満	37歳(55歳)	大企業	情報通信業
	18	20年～29年	50歳(51歳)	大企業	小売業
	26	30年以上	56歳(63歳)	大企業	電気機器製造業

注: Aは「経験がなかった」

Bは「雇用管理などの特別な関係はなかったが、同じ職場にいたことがある」

Cは「直接関わったことはなかったが、協力を求められたり、見学する機会をもったりした経験がある」

Dは「人事担当であったために採用事務や面接等の業務を人事部門の仕事の一環として行った経験がある」



## (2) 企業の当時の状況

分析対象者が障害者雇用管理の仕事を担当することになった当時、それぞれが所属していた企業はどのような方針や考えによって障害者雇用に取り組んでいたか、また、どのような雇用状況にあったのかを整理する。企業が当時の分析対象者の職業キャリアをどのように理解していたのかについての情報とするためである。したがって、ここでは分析の対象とすべきケースは、所属していた企業から企業の命令・指示で当該業務を担当した者についてのものであり、特別事例は基本的に除くことになる。ついでに、特別事例に関しては、他の事例の参考になるように留意して、この項では適宜の箇所で記載することとした。

企業にとって障害者雇用は、法令に基づく義務であると同時に、社会貢献までひろがるCSRとして取り組む事業という面がある。それぞれの企業が社内に障害者雇用管理業務を命じた当時、この2つの面でどのような状況であったかは、障害者雇用をすすめることが企業にとってどれほど緊急的な課題であったのかを知る手掛かりであり、また、分析対象者が当該業務のなかで遭遇した出来事を理解するための重要な参考情報である。

ただし、分析対象者のなかに、企業から命令を受けたのではなく、自発的に特例子会社や障害者雇用職場の開発等の障害者雇用に係る事業を企画し、提案したと語る者が複数存在する。しかし、ここでは、それについても分析対象者が当該業務に就いた時期を企業が当該業務の担当を命じた時期として扱うこととした。組織とそこで働く人との関係を基にして取り扱うためである。

当該業務が分析対象者自らの自発的な提案に基づいて企業で実施された場合であっても、自らが当該業務の担当を希望した場合であっても、いずれにしても、最終的には企業が当該業務を必要とする事業や施策に取り組むことを決定し、当該業務の担当者を決定するという経過になるためである。企業によって本人の希望の取り入れ方に多少のニュアンスの違いがあるとしても、組織の承認と決定がなければその事業は結果としては開始されないことを踏まえている。

また、本研究における分析対象者が障害者雇用管理の仕事をするようになった時期は、特別事例の1つである、個人が障害者のために起業した企業の1989年のケースが最初だが、一般企業の取り組みとしては1992年のケースが最初であり、最も新しいものは2007年である。

各分析対象者の取り組みの実績には、「国際障害者年」及び「国連・障害者の十年」（1983年～1992年）に行われた行政指導とも関係して、全国的に障害者雇用の取り組みを進める企業が増えたことが反映されている。

一方、1990年代から2000年代初期までは、有力な経済団体が企業のコンプライアンス経営の理念を打ち出した時期でもある。1991年に（社）経済団体連合会（現（社）日本経済団体連合会）は「企業行動憲章」を策定し、企業の社会的役割を果たす7つの原則のひとつに「事業活動を通じての地域社会の福祉の向上に努める」をあげ、公正なルールを守る5原

則のなかに「すべての法令および精神を遵守する」をあげた。ただし、このときは、企業行動に法令遵守と不正を排除した公正競争を求めているが、社会貢献としては企業活動そのものというよりも社員の社会貢献活動への理解を経営トップに求めたものであった。

それが 1996 年に改訂されると、企業のコンプライアンス経営の積極的取り組みの必要性が明らかにされたものになった。それによると、企業は、利潤を追求する経済的主体であるだけでなく、「広く社会にとって有用な存在」（経済団体連合会、1996. 企業行動憲章）であることが求められるとし、法令遵守とともに社会的良識をもって行動すること、その例として「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う」と唱われている。

その後も企業行動憲章は改訂が重ねられて、従業員の多様性の尊重の考えが盛り込まれるなどしてきた。現行の憲章は 2010 年改訂のものだが、「企業の社会的責任」を取り巻く状況の変化を意識し、企業のそれへの自主的取り組みの一層の推進を目指したものだという。

他の経済団体の動きとしては同じ時期に、日本経営者団体連盟がもっと具体的に障害者雇用の実践領域に踏み込んだ動きを見せていた。同団体の動きについては第 3 章で詳述するので、ここでは簡単に、団体の事業として国の障害者施策に呼応する活動を展開し、実際に促す役割を 1990 年代からという時期に果たしていたという事実を記述するにとどめる。現在の（社）日本経済団体連合会は、同団体と（社）経済団体連合会が 2002 年の統合によってなったものである。したがって、現行の企業行動憲章は団体統合後に改訂されたものである。

本研究の分析対象者が所属した企業が障害者雇用に取り組んだ時期は、こうした経済界の動きがみられた時期と重なることに注目しておかねばならない。

さて、分析対象者が障害者雇用管理の仕事を担当することになった当時の企業について、まず、法令遵守という点から、法定雇用率に関する各企業のその頃の状況をみることにする。企業のその頃の状況とは、分析対象者が障害者雇用管理の仕事を担当することになった当初の企業の状況のことで、分析対象者ごとに検討するので、そこには準備業務が必要になった時点を含めることが妥当である。したがって、同一企業で分析対象者が 2 人いる企業の場合は、それぞれの対象者について別々に扱った。

企業の状況は、① 法定雇用率は未達成だった、② 法定雇用率を達成していた、③ 雇用する義務を負う障害者の数が 0 人であった、の 3 つに分けることとし、整理すると以下のようなになる。

①は、分析対象者が障害者雇用管理の業務を担当するようになるとの話を受けた時には、企業としての法定雇用率が未達成の状態にあったというものだが、分析対象者 13 人について 13 社である。この 13 人はいずれも、障害者雇用の現場で障害のある労働者の管理業務を実際に開始する前に、特例子会社や法定雇用率達成を意識した準備業務に参加・関与している。

つまり、ここでの未達成企業とは、企業として障害者雇用に積極的に取り組む意欲の具体化を開始した状況にあったところであって、その後は特例子会社の設立や障害者雇用のため

の職場開発を行って法定雇用率を達成した。したがって、これらの企業に所属した分析対象者は、法定雇用率を達成する過程で主要な役割を果たし、その後は障害者雇用の維持・拡大、あるいは労働の質の向上を目指して事業運営に当たった人々となる。

②については、分析対象者 15 人について 15 社である。このうち、既に特例子会社ができているというのは、13 社ある。ただし、そのうちの 2 社は、当時、親会社がグループ経営に移行する計画を進めていた、または、分社化の計画をもっていたというもので、近い将来に障害者雇用率の算定基礎となる労働者数が増えることと見通しがあり、かつ、企業グループでの障害者雇用率制度の適用の認定<sup>2</sup>（以下、「グループ適用認定」という。）グループ認定の特例子会社化が懸案になっていた。

②のなかで特例子会社がなかったという企業が 3 社あるが、そのうち 1 社は、急速に企業が成長し、多くの労働者の採用を急速、かつ大幅に増やしていた時期であり、これも算定基礎となる労働者数の変更が続き、法定雇用率が未達成に陥る危機にあった。

もう 1 社は、“企業としての障害者の法定雇用率は達成していたし、知的障害者の雇用も実績があった。しかし、国内における最後の製造部門が海外移転されることになって、国内での「ものづくり」が終息し、製造部門の人員の整理や配置換えなどが問題になった。製造部門の障害者についても同様の問題がでることになって、ハローワークとも相談した。そして、特例子会社を作ってはどうかということになった”という状況にあった。生産拠点の海外移転が完了する時に合わせて特例子会社を設立する計画が立てられたのだが、特例子会社は、従来から親会社の生産部門の複数の職場で働いていた障害者の働く場を確保するだけでなく、企業としてはそれまでは対応が困難だった層の人々にも雇用の道を拓くことが考えられていたようである。

残りの 1 社はもともとショールームに福祉車両を展示するなど、社内に障害者福祉への関心がある企業であり、社内で既に相当数の障害者が働いていた。分析対象者はそうした企業の状況があるなかで、ショールームを活用した社会貢献事業を考案するようにと経営トップから依頼されたことから、地域社会を対象とする CSR 事業を企画したが、そのなかに障害者雇用支援事業を盛り込み、障害のある者を含めた部下 3 名とともにその事業を開始、運営したものである。

なお、15 社のうちの 2 社については、②の法定雇用率達成企業のなかにも含まれている。それは、同じ企業に勤めていた分析対象者が他に 1 人いるためである。つまり、①の状況にあった企業が、その後、法定雇用率が達成された状況になり、そして、②に該当するようになったのである。

---

<sup>2</sup> 特例子会社と同一の親会社の傘下にある会社で一定の要件を満たしていることを公共職業安定所長が認定した会社を関係会社といい、障害者雇用率及び障害者雇用納付金制度の適用上、親会社と同一の事業主とみなすことができるという特例。関係会社を含め、グループ全体を親会社に合算して実雇用率を算定できる。

また、同じ企業に勤務していた複数の分析対象者については、企業が①に該当している時に当該業務を担当した分析対象者の方が、企業が②に該当した時の分析対象者よりも、早期に障害者雇用管理の仕事を担当することになっていた。今回の調査では経時的にその逆の経過を辿った例はなかった。

そして、③の雇用する義務を負う障害者の数が0人であったというところは、4社である。このうち、3社は特別事例である。特別事例でない1社は、自社で障害者を雇用し、地域貢献のひとつとして地元で教育文化活動を興そうとしたところ、ふとしたことから地域の福祉関係者から関心が寄せられ、若干の経緯を経て障害者の作業所の設立・運営に企業として取り組んだところである。この企業は自社でも障害者雇用は行っているが、雇用数は企業規模等からの制約があるため、自社で採用できない障害者に対しては作業所の設立・運営を通して、自社も含めて地元企業に雇用されることを目指した支援を行っている。

### **(3) 何故、担当者に選ばれたのか**

#### **ア、直前に経験した部門や業務、特徴となる職業キャリア**

企業からみて、どのような特徴を業務遂行の適格性として障害者雇用管理の担当者に求めたかを検討する。ここでは、分析対象者が障害者雇用管理の担当をするようにとの話を受けた時に在籍していた部門または就いていた仕事及び職業キャリアの特徴から適格性の判断の拠り所を探る。

なお、ここでは所属する企業における業務として担当するようにとの話を受けた時のことをまとめるので、特別事例については企業から担当者に選ばれたとはいえないものであり、直前に経験した部門は直接的には無関係の事柄になる。しかし、そうした事例であっても障害者雇用管理に専門に携わることになる直前に所属していた職場での業務とそれまでの職業キャリアの特徴は、何故、障害者雇用管理に携わることになったのかという理由を説明するものである。したがって、それは、障害者雇用管理の業務への適格性に関する手掛かりとして有効なので、ここでは特別事例であることを明らかにしつつ他の事例と合わせて記述している。

#### **<直前に経験した部門等>**

最初は、障害者雇用管理の担当を命じられる直前に企業内のどのような部門で何をしてきたかという情報から人材登用の手掛かりを得ることを試みる。ただし、障害者の雇用管理を専門に担当することを開始する前に、特例子会社等の障害者雇用のための職場開発の企画・設立準備室や委員会のメンバーとなっていた者については、それら準備に参画するようにとの話を受けた時に在籍していた部門または仕事を対象とした。

なお、部門の種類は分析対象者の口頭での自由な表現に基づいている。もともと部門とは、

企業が自社の必要から自主的判断のもとに設置し名称付けをするので、すべての企業について同一の概念で説明されるものではない。語義的には同じ名称のものであったとしても、その組織的な位置づけは企業によって異なる。しかし、分析対象者がヒアリングの際にあげた部門名は、いずれも日本企業において一般的にみられる部門の名称であり、分析対象者は社会一般に理解されることを意識して回答している。そのため、各部門の業務の特徴や性格については労働問題に基礎的知識と関心を有する者であれば、一定の理解を成立させるための情報として十分に役立つといえるので、ここでは、各分析対象者が表現した言葉に基づいて整理している。

まず、直前の部門については、大きく 8 の種類の部門があげられた（図表 1-3）。32 事例の中、「人事」（人事部、人事部門）が 5 ケース、「総務・管理等部門」（総務部（門）、法務室、管理部門）が 6 ケース、「社会貢献関係部門」（社会貢献室、人権啓発担当室）が 2 ケース、「営業」（営業本部、営業所、百貨店店舗）が 3 ケース、「経理」（経理部門）が 1 ケース、「生産管理等技術部門」（品質管理課、製品包装部門、工場管理部門）が 3 ケース、グループ企業や団体（関連会社、別の子会社、グループ内の団体）が 4 ケース、「役員等」（グループ会社担当取締役、常勤監査役）が 2 ケース、「その他」が 6 ケースである。「その他」とは、自宅近くの商店等でパートタイマーや健康作りのための新聞配達を行っていた主婦、物流センター、企業内外の参加者を対象とする研修部門、経営コンサルタント事務所、労働組合（専従）、家族で経営する農園である。

「その他」のうち、“企業内外の参加者を対象とする研修部門”の者は特別事例の 1 つで、その部門で定年を迎えて退職し、以前から計画したとおり障害者が働くための事業を自ら起業したケースである（No.17）。これは企業での業務とは別にもともと長年にわたって抱き続けていた障害者が働くことに対する関心がもとになった計画的起業である。定年後の起業にあたっては、退職直前の部門で社内外の専門家と接して起業についての各種情報を得ることができ、それは障害者と共に働くための会社作りに役立ったという。

他の 2 つの特別事例も「その他」に含まれている。その 1 つで経営コンサルタント事務所を開業していたケースは、著名な大企業経営者が関係する公益団体から福祉作業所の経営改善の講師を依頼されたことが障害者の自立支援サービスの実態を知る契機となったという。そして、その大企業経営者の聲咳に触れて啓発されたことが、自己の事業に障害者雇用管理業務を重く位置づけることになったという。

もう 1 つの、“家族で経営する農園”というケースも企業命令でなく、自らの意思で計画的に障害者雇用管理業務に従事したものである。もともと、学生時代から両親が経営する工場を手伝っており、その敷地内にあった従業員の生活寮で障害者とともに生活していた。その後、両親と共同経営することになった時も、自然の流れのように障害者雇用を前提とした事業展開に臨んでいる。

以上のように、特別事例も職場の種類や業務内容という点ではそれぞれ独自性があるが、


直前の部門に該当するものが、それぞれに障害者雇用管理への道に向けて歩を進める効果もっていることは共通する。

しかし、分析対象者についての全体的な状況を見ると、直前に経験した部門は多岐にわたり、直前の部門に特別な傾向や特徴があるとは言い難い。企業からの命令・指示をうけたのではなく、真に自発性があった特別事例や「その他」に含まれている主婦からの再就職者のケースを除いても、直前の職場の種類に特段の特徴ある傾向はみられない。したがって、企業内のどの部門にも適任者が求められてきているといえる。

図表 1-3 直前に経験した部門や業務

単位= 人

人事	総務・管理	社会貢献	営業	経理	生産管理等技術部門	グループ企業・団体	役員等	その他
5	6	2	3	1	3	4	2	6



単位= 人

物流センター	研修	労働組合(専従)	主婦パート、アルバイト	経営コンサルタント	家族経営農園
1	1	1	1	1	1

### ＜それまでの職業キャリアの特徴＞

では、分析対象者が、主として関わり自分の職業キャリアを特徴づける業務には特色がみられるのであろうか。分析対象者が主として関わってきた業務、すなわち、自分の職業キャリアを特徴づける業務を数語で端的に表現した場合に、どのような内容の業務をあげるかを把握し、そこから、障害者雇用管理を担当することになった者の職業経験の特徴の手掛かりを求めることにした。

主として関わり自分の職業キャリアを特徴づける業務とされたものを整理したところ、5つのグループに分けられた（図表 1-4）。

5つのグループで最も多いのは、いわゆる「ジェネラリスト」といわれるタイプと「技術・ものづくり、サービス現場等の管理」の職業経験を特徴とするタイプである。それぞれ8ケースである。

いわゆる「ジェネラリスト」といわれるタイプは、“人事、労務、法務、資材管理等多様な経験をし、自治体にも出向したことがある”（No.25）という例や“プロジェクトや、課題解決型の業務が多く、職種は20職種以上にものぼり、配属された部門も物流、仕入れ、システム開発、企画、事業推進、人事・教育、金融事業等といろいろな部門を担当した。幅広く

業務を積んできた時点で、特例子会社を担当することになった” (No.1)、という例が代表的である。また、新規分野の企画・開発の業務やプロジェクト的な仕事に参画することが多かった、あるいは新規店舗の立ち上げの経験がいくつもあるといっているケースが少なくない (No.1、4、5、15、25 ほか)。

このタイプの人々は、組織経営の前途を眺望して、時宜的確な事業展開の基本路線を敷設することを期待されることが多かったといえよう。これらのケースの分析対象者にとっては、直前の部門と障害者雇用管理担当への道筋はほとんど関係しないといっていよい。

同じく最も多かったのは、「生産技術・ものづくり・サービス現場等の管理」のグループである。

具体的には、“係長時代に品質管理、安全管理、小集団活動管理など現場の仕事はほぼすべて経験した。さらに、人事部では現場のリーダー教育を担当した” (No.10)、“主として「ものづくり」に関係する仕事をしてきた。生産管理、工場管理など” (No.31) といったケースで代表される。

また、“生産部門のエンジニアとして主として品質管理等を行ってきた。品質保証関係の文献を作るなどし・・・工場がデミング賞を受けたのを機に、実践のところで肉付けしたいと考えていた” (No.3)、という例もある。

このグループの特徴は、生産現場を活動拠点とした技術・技能系の職種を長く経験しているが、同時に、現場での教育や業務改善、品質管理や小集団活動等での実績を有することである。専従ではないが労働組合活動に関与したという例も含まれている。要約すると、現場業務に精通したベテラン技術者ではあるが、一つの技術・技能の熟練者の役割を果たしただけでなく、現場での人間関係管理やコミュニケーション管理の役割を果たして来たことが自分の意識にある人々である。

3 番目に多いのは、「人事、総務、法務、研修」の仕事で7人である。このグループは“主に人事畑” (No.18) や“一貫して総務畑” (No.30) の言葉のとおり、他の業務に従事したことは、入社して間もない若い頃などのごく一時期のみになっている例が多い。

とくに「人事」の経験が長く、それが職業キャリアの特徴になるケースでは、人事異動や教育に関する事務のほか、就業規則の管理や労働関係法規の遵守に関する事なども人事担当としての仕事の内容だったという例がある。そのうち、労働関係法規の遵守に関する仕事のひとつとして障害者雇用に関するコンプライアンス問題への対応についての企画を人事担当部門内で行ったという例がある (No.9、18、19)。その反対に、人事部門で特例子会社の準備を開始した時に同じ部門にいたが、とくにそれには関わりを持たなかったという例もある (No.26)。

さらに、「人事」の経験が特徴だという場合は、採用や配置に関する業務をする中で、障害のある求職者の面接や採用後の労働者の配置に関する仕事の経験があるというケースはいくつかある。たとえば、“障害者雇用管理の経験として特別なことはないが、入社以来、ずっ

と人事関係の仕事をしてきているので、若い時には、障害者の採用業務を担当して、採用後の障害者を製造部門に配属した経験がある” (No.26) といったことである。

他方、「人事、総務、法務」のうち、「総務」や「法務」の仕事の経験を職業キャリアの特徴として意識するケースでは、株主対応や管財分野の仕事を主たる経験と認めており、障害者雇用そのものの経験については特に述べていない (No.8、9、22、30 ほか)。とはいっても、組織全体の動きをみる仕事をしているなかで、特例子会社の仕事の開拓に協力を求められて応じた例がある (No.8)。総務や法務の業務の特質を踏まえた対応をしたが、それがたまたま障害者雇用に関することであつたというものである。

“それまで一貫して総務畑を歩いてきており、株主総会対応、予算決算、管理費の調達、不動産管理、公害対策、法務など総務全般の仕事を経験してきた・・・特例子会社が操業開始していたが、仕事の確保がスムーズにいけないということで、障害者に合った仕事を提供して欲しいと特例子会社の当時の社長から依頼を受けた。そのため、全体を見渡して提供できる仕事を掘り起こし、関係者と調整してなんとか協力したことがあった。” (No.30)

4番目が「営業」で6ケースである。“営業一本”、“主として営業”というほか、職業キャリアの約2分の1の14年ほどの期間は営業に就いていたという例もある。ただし、この場合も、管理職として部門経営の経験、あるいは、研修所の講師として社員教育の経験を持っている。これらの人々にとっては、「営業」という言葉には、営業部門でのエキスパートとしての意味があるほか、そこで経験された業務には“仕事創出の発想力、折衝力” (No.16) が必要で、“新入・中堅社員、課長職等に対する実務やマネジメントの研修を企画し、社員を教育する力” (No.21) が求められるということが含まれている。

さらに、“広く営業活動を経験した。そうした経験のなかで、いろいろな人と出会い・・・社会の雇用を守るためにもメーカーは無理をしても経営を維持していかなければいけないことを身をもって知った” (No.7) という例があり、本研究の調査で「営業」を主たる職業キャリアとして述べた人々は、「営業」という業務を遂行する必要性や業務遂行の結果から、企業の窓口としての役割を果たすことになり、広く社内外の社会と接したという特徴がある。したがって、職業行動としては、ジェネラリスト型に近いものがある。

なお、このなかで、“多様な部門を回り、仕入れから販売までを経験したが、主として営業畑を歩んだ” といいつつ、複数の仕事を管理職として経験し、企画業務の経験が豊富で、物流には精通していたし、所属していた企業の業種 (婦人服製造販売) の関係から、店舗の管理業務も多く経験しているというケースがある (No.2)。そのため、「主として営業」という本人の言葉があるので営業に区分するが、キャリアの特徴としては基本的にはジェネラリスト型としてみるのがふさわしいと思われる例となる。



また、「営業部門」と「管理部門」の2つを中心に経験したケース（No.8）が1つある。これは、14年間の営業経験の後に総務、法務、人事の仕事を17年間行ったというので、ほぼ同じ経験期間であるが、「管理部門」が障害者雇用管理担当になる時点と接続していて、かつ、長いこと及び業種等を考慮して、「人事、総務、法務」に区分し、「営業」のグループからははずしている。

最後の「その他」のグループについては3ケースだが、その内訳は自営2人と労働組合の役員が1人である。労働組合の役員の場合は、全国の労働組合の中でも影響力のある組合に専従者として工場で10年、組合本部で10年の20年間の職業キャリアがあり、最終的には当該労働組合の全体のまとめ役の立場であった。この分析対象者はそれまでの組合活動の中で、障害者雇用に関する情報については法定雇用率の達成状況の報告を得ていたが、それ以上の具体的な関わりはなかったという。この分析対象者の特徴は大きな組織の運営を担っていたこと、そして労働組合の立場から企業の経営を考えて雇用問題を検討する仕事をしてきたこと、という2点である。

自営等の2ケースのうち、1ケースは経営コンサルタントでコンサルティング会社に勤務した経験があるが、コンサルタントという専門職の経験が主となっているケースである。独立開業した後の若手コンサルタントだった時期に、障害者助成事業等を行っている公益団体が行うセミナーに作業所の経営改善の講師を依頼された者である。その後も講師の活動を継続していたが、作業所だけでなく障害者を雇用する企業を対象とするコンサルティングの事業化を目指し、さらに自らも障害者雇用の職場を作ったというものである。もともと、経営コンサルタントであり、主として関わり、職業キャリアを特徴づける業務は、中小企業の経営全体についての知識を有して経営改善についての企画、助言を行うことである。

他の1ケースは、両親が経営していた工場で雇用していた従業員に障害者が複数おり、また、工場の敷地内に設置した生活寮で本人はその障害のある従業員と生活を共にしていたという。その後、本人も両親と共に経営者として障害者が働く農園を営むが、こうした経験を職業キャリアを特徴づける業務としてみると、他のケースとは異質な条件があるものの、障害をもつ人々の生活全体を自らの生活と合わせて体験しながら、事業経営を行ったことが特徴になる。

以上のことから、分析対象者が主として関わった仕事や、職業キャリアを特徴づける業務は、一見すれば、「直前に経験した部門」のような多様性があるように見える。しかし、よくみると、「直前に経験した部門」とは異なり、注目できる1つの傾向があることに気付く。それは、組織内での職業キャリアを特徴づける仕事の経験に、次の3つの要素のうちのいずれか1つまたは複数が含まれていることである。

すなわち、職業キャリアを特徴づける職業経験の3つの要素とは、一つ目は組織の経営や運営を総合的に管理する仕事の経験があること、すなわち、企業内の部や課、工場等の一定のまとまりのあるセクションの管理者または運営責任者であった経験があることである。こ

れには、労働組合の幹部としての経験も、組織の管理や運営という意味で含めてよいであろう。

二つ目は人事問題としてあるいは雇用問題として障害者雇用の知識をもつ仕事の経験があることである。人事や法務、社会貢献等の仕事の経験が職業キャリアの特徴になる場合はこれに当たる。

三つ目は教育・研修業務やものづくりや小集団活動等を通じた人材育成や人づくりの仕事の経験があることである。生産工程の職場での品質管理や業務改善の仕事での業績が職業キャリアの特徴になる場合はこれに含まれる。

図表 1-4 特徴となる職業キャリア

単位= 人

ジェネラリスト	技術、ものづくり、サービス現場	営業	人事、総務、法務	その他
8	8	6	7	3

### イ、話をどのように受け止めたか

組織で働く人々にとって、ある仕事を次に専門に担当するようにと企業から指示された時は、それはその時点で携わっている日常的な業務についての指示に止まらない場合がしばしばある。たとえば、その仕事を担当せよとの組織からの指示は、人事異動命令の意味を伴って行われることは多い。また、それは同時に組織内で職業キャリア形成計画の見直しを求めている場合もある。それ故、新たな仕事を担当するように指示された時には組織で働く人々は、さまざまな感想と感慨をもつことになる。

それまで職業キャリアとして予想しなかった業務の担当を指示された場合で、とくに指示された業務が組織の中でも多くの人々にとって馴染みのないものであった時には、業務の進め方や自己の職業キャリアの連続性への不安や疑問を抱くことがないとはいえない。障害者雇用管理業務については、企業は、組織的行動として業務指示を行うが、研究対象となる人々については当該業務は必ずしも十分に馴染みある仕事となっていなかったと思われる。本研究における分析対象者は利潤を生み出す経済主体としての企業で働く人々であるし、とくに、本章の2の(1) 障害者雇用についての過去の経験等でみたとおり、過去に障害者問題との関わりがとくにないという人々が大部分であることから、当該業務の指示はキャリア形成行動にそれまでにない刺激となり、刺激に対応するための何らかの心理的不安定さが生じると考えられる。

もちろん、組織労働者でない場合であっても働く人にとっては、どのような仕事に、いつ、携わるかは、職業面で社会とどのように関わって人生を生き抜いていくかという問題になる。

組織労働者であれ、そうでない人々であれ、働く人が仕事との出会いを得た時に、それをどのように受け止めて対応しようと思ったかということは、その後の職業キャリア形成の方向についてその時点でどのような判断をしたかということの一面を表す。

そこで、障害者雇用管理業務の担当を企業が指示することにした、またはその意向があるという話をはじめて伝えられた時に、分析対象者がどのようにそれを受け止めたか、どのような意味を見出したかを検討する。

ただし、指示や近々正式に指示するという意向の示し方は企業ごとに異なるであろうし、同一企業であっても職場ごとやその時の企業環境で異なることがあるはずである。たとえば、本研究の分析対象者においても、外資参入などで通常とは異なる企業の状況があった時に当該業務の担当をするようにとの話を受けたというケースが 1 つ含まれている。この場合は、企業自体がこれまでとは異なる歩みを始めることになった状況の中で、自分自身の異動の話が生まれ、それを予想外の思いをもって聞いたということである。

また、人事異動や業務の指示の意向が予め示されることの有無や本人の希望が受け入れられる可能性の余地についても、企業のルールはそれぞれ独自のものなので、そのあり様はさまざま異なる。そのため、分析対象者が当該業務を担当するようにとの話をはじめて伝えられた条件を厳密に同一に揃えることは現実に不可能で意味もない。

そこで、本研究では、現実に適合した回答が得られるように、問題の捉え方を説明することにした。つまり、まず、「障害者雇用を担当されることになった経緯について伺います。いつ頃のことでしたか。」との質問をしてから、「どのような形で担当を命じられましたか、または、担当することになりましたか」という内容の質問を行って、はじめて企業の意向が本人に示された時をいつにするかは、分析対象者の各自の判断に任せた。そして、その際に、“たとえば、前もってそれとなく打診があった、その時は意識しなかった、突然の命令に近かったといったことなどはどうか”と例示して回答を待った。

以上の条件で分析対象者の受け止め方を、企業から業務の担当を指示する話を受け止めたときの心理的な動きによって、3つに分けることとした。

すなわち、a. 予想外の思いがあった（まったく予想しないことで通常の人事異動命令や業務命令とは異なる印象をもって受け止めた）、b. いつもと同じ（通常の人事異動の話の時と変わりなく受け止めた）、c. 申し出が認められた（自分から担当を申し出たのが認められた）、の3つグループである。このほかに、自営や家族経営である特別事例が1つのグループとしてある。

人事異動や業務の命令・指示は、企業で働く人にとって、通常は自分で計画したり、予定したりして進めるものではない。しかし、そうはいつでも、先輩や同僚などの動きから、自己の次の異動先や業務担当についてはある程度の予想をもったり、一定の範囲を想定したりすることが可能なことは多い。それは職業キャリア形成を計画的に進めるためにも見直しをするためにも有効な条件になっている。

そういった環境がある中で、aグループは、そうした通常とは異なる事態となった時点で、予想外のことで多少の驚きがあったという思いを率直に示すグループある。11人が該当する。

“予想しておらず「降って湧いたような感じ」だった”（No.1）、“予想していなかったことであり、かつ、関係の知識が十分にある状況ではなく驚きの気持ちはあったが”（No.13）“突然の話でもあり、どうして自分に言われたのか疑問に思った”（No.6）といったものが代表的である。いずれも、初めは驚きや意外さの感覚をもって受け止めるが、すぐに“通常のように”、“とにかくやってみよう”、“企業人だから、会社の命令なら、やらなければならないし、やる以上は恥をかきたくないと思った”（No.3、13、19）などの判断に至り、命令遂行の準備態勢を整えている。また、その当時の本人の年齢や職場の状況によっては、“このあたりで、所掌をかえて子会社で頑張ってみようかと思って飛び込むことにした”（No.8）というように新たな挑戦に踏み切ることを決意したという。

ここでは、企業内でのキャリア形成で通過すべきパスとして示されたものが、たまたま予想していなかったものだったというだけである。それ故、キャリアの次のステージに移るためにも、その命令を受けて行う業務の成果を十分なものにすることが必要なのは、予想や希望をしていた他の業務を担当するようにとの話を受けた時と同じ意味だということである。

そして、驚きを感じるほど予想外の業務であることは、それを遂行するために必要な知識・技術を、急遽、新たに習得する必要を自覚させている。そこで、命令・指示を受けた直後には、実際の業務開始前の事前段階の作業として、今後、取り組むことになる業務の内容を調べるほか、障害者就労援助施設や福祉、教育、雇用の各分野の専門家や専門機関に研修や具体的な助言を依頼するなどの支援を積極的に求めている。社内に業務展開の十分なノウハウや前例があったわけではないので、社外に積極的に学習支援を求めるほかなかったということもあったが、企業命令を遂行するために短期間に精力的に幅広い、かつ濃密な内容の学習活動を企業の外に出て行っている。

具体的にはたとえば次に例示するように、① 先行事例となる他企業の訪問・見学、② 障害者雇用の参考となる福祉や教育や雇用に関するセミナーの参加、③ 作業所や各種福祉施設の研修や実習の参加、④ ハローワークや経済団体からの助言・指導等の取得等が主な内容になっている。

“それまで障害者雇用に関する知識もなかったので、プロジェクト・チームに入ることを命じられてからは勉強した。地域の障害者サポートの関係者（雇用、福祉、教育等の多様な分野の人々）による研究会や他県の障害者雇用企業の勉強会に参加した。また、日経連の特例子会社連絡会議事務局を担当していられた方々から助言や激励を受けると、気を引き締められたものだ。そして、障害者雇用の現実的な取り組みを成功させるために、国等の助成金や補助金などについて調べて会社設立準備をした”（No.10）

“東京経協の障害者雇用相談室、自治体の障害者雇用支援窓口、ハローワーク等の指導を受けながら、職種を検討した。他社を見学したり、セミナーに参加したりして勉強した”  
(No.13)

“養護学校施設、施設、下町の工場、補装具会社など可能な限り関係先の見学をした。特に印象に残っているのは10日間の専門施設で障害者とともにビー玉数え、袋詰め、アクリル板の切り抜き等の単純作業の訓練を受けたことである” (No.15)

“障害者雇用の先行企業の見学や障害者雇用支援の専門機関で講義を受けて準備した”  
(No.22)

“準備作業としていろいろと勉強した・・・特例子会社の認定を受けることについては、地元のハローワークの所長が熱心に教示してくれた。また、日経連の方々も良く助言してくれた” (No.23)

a グループの中には、経営トップが分析対象者に直接話をした場合は、予想外であったことがかえって、新たな業務への意欲が燃え立つという感覚をもたせる効果を産んだというものが3ケースある。いずれも、本人に具体的に話をした最初の人物は社長である。これまで担当することになるとは予想もしなかった業務を社長から直接に言葉をかけられて命じられたことが、自己の実績と能力に対する企業からの評価と期待が表明されたものだという受け止め方を可能とし、それが取り組み意欲の高さになったというものである。

その第1のケースは、準備作業を行うチームで作業をしていたが、当初の予定されていた準備終了後の人事を社長が変更し、それを本人に最初に伝えたという例 (No.10) である。本人としては予想外のことであり、話の内容とその伝えられた時の状況の両方に驚きの感覚を得たのである。

具体的には、“計画ができて、親会社の社長に説明した。その時は子会社の社長は執行役員になる案だった。説明をした翌日、社長から自分が子会社の社長になるように命じられた”とのことで、予想外の話が社長からでたということである。

もともと、準備作業が始まったのは、社長からのトップダウンで“企業としての社会的責任を果たすために障害者の方を雇用し、一緒に働ける会社を作る”という方針が示されたことによるものだったので、準備完了後の事業運営の責任者を任命するとの意思表明を社長から直接に伝えられたことに淡々と事実を受け止める以上の思いが生じたのである。

この当該分析対象者の言によれば、“(自社の)社長は、法定雇用率は結果として未達成になってもよいし、子会社が赤字になってもよい。しかし、障害のある社員のケアをして欲しい。そして『人として』育てて欲しいという方だから”というように、企業の社会的責任と

事業の社会貢献性の重視を明確に社内に表示しているため、当該業務の担当者となるについては、自らの職業活動を企業と社会の両方に貢献するものとして進めることが当初から容易になる条件が整っていたといえよう。

さらに、それだけでなく、後日、いよいよ障害者雇用のための子会社の発足に当たって、“役員会に障害者雇用の会社説明を終えて部屋を退出する時、社長から『この仕事は本当に大変な仕事だから頼むぞ』と自分に言われたので、『子会社のことは彼に任せた』と役員全員に周知してくれた”ので、“社長から『任せたぞ』といわれて、少々ビビった。しかし、その一言は重く心に響いて、緊張し、意欲も沸き立った”という。なお、このケースは、その後、短期間のうちに特例子会社の認定を受けている。

第2は、“12月のある日、当時の社長から突然のお呼びがあった”時に、障害者雇用のための職場開発の業務を命じられたというケース（No.15）である。

具体的には、突然の呼び出しであったため、“要件がなにかも予想せずに社長のもとに参上した”ところ、“来年は国連・障害者の10年の最終年に当たるとのことで、法定雇用率達成について行政指導を受けたので対処するように”との命令だったという。そして、“行政が指導を強化している動きを前向きにとらえ、一刻も早く障害者の職場開拓をするように”と社長から明確に説明されて、「社長特命」として業務担当の命を受けたケースである。これも話の内容とその時の状況の両方から予想外のことへの驚きの印象をもったというものである。

この場合も、行政指導を受けたという経緯はあるにしても、それを「前向きにとらえ」て、“一刻も早く障害者の職場開拓をする”ということは、トップダウンの方針であり、社長特命として伝えられている。分析対象者は、行政指導等の事業に取り組む背景とそれ以上に前向きな社長の問題への対応姿勢について説明を受けたことで、社長特命を受けることになった自己への社長の評価に感激の思いが次に生まれている。

その後、間もなく準備作業を開始することになるが、その時にも社長からの直接の業務指示を受け、自己への社長の評価を再確認する言葉を得て新たな事業への取り組み意欲が向上することを自覚している。

具体的には、“1月早々に、室長として早速、設立準備室を立ち上げたが、その辞令を渡された時に、社長から『今度の仕事は大変だが君ならできる、いや君だからできる、企業としての社会的責任を担い、社会貢献となる重要な仕事だ、どんな壁に阻まれても全面的にバックアップするから安心して取り組むように、そして、半年後の7月に職場を立ち上げることが条件だ』といわれた”とのことである。こうした経営トップの態度に触れて、“それまで障害者との関わりはなかったが、社長直々の特命で、しかも自分を評価してくれて、全面的にバックアップするという言葉で燃え上がった”と語っている。

第3のケースは、営業所のショールームの半分を活用し、福祉車輛を展示する広い展示場

をオープンした時に、社長からショールームを活用して、社会貢献できるものはないか、考えてみてもらいたいという依頼が突然にあったというケース（N0.6）である。“突然の話でもあり、どうして自分に言われたのか疑問に思った。しかし、社長からの話であり、しっかりやってみようと思った”とのことである。そして、さっそく地域貢献事業を企画し、その後は障害者就労支援はもとより、高齢者から乳児までを対象とする事業を展開して地域住民の活動拠点になるまでに育て上げている。

経営トップが分析対象者に直接話をした第1と第2のケースでは、いずれも当時の企業内でのキャリア形成の最終段階にあることを自覚していたという共通点がある。第3のケースはとくにそれについての発言はないが、定年年齢との関係では年齢的には同様の段階にあった。

そして、第1及び第2のケースでは、それが業務を担当するようにとの話の受け止め方に大きく影響している。第1のケースは、“当時、役職定年の年齢だったので、ラインのリーダーを辞めたあとの行き先を探してくれたのだろう。子会社のトップとして残ることになった”というもので、第2のケースは60歳定年制の企業で本人は当時55歳だったことで、“よし、この仕事を最後の仕事として頑張ろう”という“決意を固めた”とのことである。

第1と第2つのケースのいずれも、社長はとくにキャリアの仕上げについての配慮をしたとは伝えていないが、分析対象者が社長の行動にその意味を読み取っている。また、それに加えて、担当する業務が法定雇用率達成のみを目的とするのではなく、“企業としての社会的責任を果たすため”のものである、あるいは、“企業としての社会的責任を担い、社会貢献となる重要な仕事だ”という説明を受けている。

企業内でのキャリアの仕上げに関するこれらの点は、分析対象者のそれぞれに、経営トップだけでなく企業そのものに対する感謝や謝恩の個人的な感覚をもたらしている。そして、その結果として分析対象者のそれぞれは自らの業務遂行によって当時企業の課題となっていた法定雇用率の達成を実現する上に社会的に高い評価を得る障害者雇用の職場を開発・創設することへの意欲を強烈に自覚することになり、創設・開発した職場を運営するための「県内で一番良い会社を作りたい」との合い言葉を考案したり、障害者雇用のための専門知識や技術の学習を熱心に継続したりして業務に取り組むようになっていく。

第3のケースではキャリアの仕上げという観点からの問題の捉え方を本人はしていないが、経営トップからの直接の話であったことによって自己への評価の確認が行われている。それは、“突然の話で、その時は不思議に思ったりしたが、これまでも関連の高級外国車を販売する店の店長を経験していたので、新規事業の立ち上げの経験を社長が買ってくれたのではないとか考えた”と表現されている。さらに、企業の社会貢献という言葉が社長の口から直接伝えられていることで、“社内での障害者雇用管理の担当ということだけでなく、地域社会を対象とするCSR事業を開発した”といい、自己が担当する業務の広がりを感じている。

経営トップに直接声をかけられたという意味では、元の上司が障害者雇用のための職場を立ち上げて一人で頑張っているのを“見学に来ないか”と誘われ、見学にいったときに一緒に働かないかと請われて再就職した主婦（No.11）もその一人である。このケースは、“なんの気なしに見学にいったところ、その場で知的障害者が一所懸命働いている姿を目にした。もともと（自分は）感激屋だと自分で思っているが、とにかく、一所懸命にやっている姿に『人として』たゆまず頑張っている力、ウサギとカメでいうならカメの強さを見た”ことから、“家庭の主婦からもう一度会社勤めに戻って、その子会社で働かないかといわれ”て、“強い感動と意欲を感じた”という。入社後はしばらく社長と2人で職場を切り回していた。

なお、特例子会社の社長は、この分析対象者を正式に採用した時に、親会社の社長のところへ同伴し紹介したところ、“（親会社の社長から）『（この計画は）失敗したくない』と言われ、指導員は本気になって真剣に取り組んでくれた”と述べている。

経営トップの関与がなかったaグループの他の分析対象者も障害者雇用管理の担当を開始すると間もなく、当該業務の社会貢献性の意味は大きいと、それは企業論理との両立を前提としていることにすぐに気づいている。しかし、aグループのその人々に共通するのは、社会貢献性に関わることや企業の社会的責任を全うする使命を受けたという感覚よりも先に、社命を果たす義務や組織労働者と組織命令の関係が意識されていることである。たとえば、“グループ全体の法定雇用率達成の持続という課題に対し、解決のために何らかの新しい職場作りに挑戦しなければならないと思った”（No.1）や“雇用率や行政指導の問題があってプロジェクト・チームができるというなら、企業として取り組まねばならないことでしょうから、それは大変ですね、と自分のこととは思わずに話していた・・・気心の通じた人事部長から打診されて、断りたいといったら、『やってもらわないと、会社は困るんだヨ』といわれて、引き受けた”（No.3）という振り返りの言葉にみられる。

次のbグループは13人である。それまでに経験してきた人事異動や業務の命令・指示の話を受けるときと同じように受け止めたというものである。「いつもと同じように」という表現が最も簡潔な言い方になる。ただし、その同じ言葉で表現されるが、それは話を聞いた時の態度をさしており、その意味は一通りではない。そのうちの二つ目は、新たな仕事について知識がまったくなかったために、いつもと同じように受け止めたというものである。二つ目は、それなりの知識をもっていたが、それとは別にとにかく組織の命令は受け止めるものだという考えがあったからというものがある。三つ目には、たまたま事前に自社内の障害者雇用の現場を見て知っていたことや自分のキャリア計画の見通しとマッチする部分があったので、予想外というほどの感覚をもたずにすんなりと命令・指示の話を受け止めたというケースがある。これらの多様な内容のうち、多くは次のように人事異動の命令は受け入れることが原則だという考えになっているもので、次のようなケースが典型である。



“障害者雇用の仕事とはどういうものかほとんど知らない状況だったといってよかった。わからないから、難しいことは考えることもなく、『ああ、いいですよ』と答えた” (No.2)

“命令があったが、具体的にはどのような仕事かまったくわからなかった。しかし、人事の命令としていつも通りに受け止めた” (No.24)

“(障害者雇用の経験はあるが、それはそれとして) 人事異動の命令であり、とくにいつもと変わった意識はせずに受け止め・・・淡々と命令に従った” (No.5)

また、障害者雇用の業務は所属していた部署(室)が所管していたが、自分自身は担当していなかったという者が、1年後に室長になることが予定されていた時に担当を命じられ、“**自社は異動命令は従うもので、異動の希望を受け入れるというところではない。それまで障害者とは接触はなかったが、『とにかくやってみよう』という気持ちで対応することにした**”というケースもある (No.19)。

このほか、人事異動の受け方についての自社のある種の慣行やルールにしたがうというよりも予想外の新たな仕事との出会いであったので、むしろ、積極的な態度で受け止めたというケースがある。次の2ケースは、命令・指示の受け止め方はいつもと同じだといっているが、命令・指示を受けることについては積極的な関心と職業キャリアの展開に納得感を持っている。

“もともと、人生二毛作という考えをもっていたこと、特例子会社の経営実態を前から知っていて問題意識をもっていたことなどから、障害者雇用管理は同じサラリーマン生活で取り組むとはいっても今までとはまったく異なる仕事なので二毛作目になるかとも思った” (No.31)

“断れば断れたが、これまでの仕事とは全く異にする業種が自分には向いていると判断した” (No.27)

いずれにしても、“サラリーマンに転勤・異動は常につきまとうもの。基本的には当然のこととして受け止めた” (No.26)、“人事異動の命令として、さらっと受け止めた。組織人なのだから人事異動ならどこでも行きます、仕事はやってみなければわからないから、という感じで、とくにこだわりはなかった” (No.30) というように、社命を果たす義務や組織労働者と組織命令の関係を意識して行動したということであり、aグループの人々と同じである。

もちろん、bグループの人々はaグループと異なって、いつもと同じように受け止めたといっても、人事異動や業務の命令・指示の話をはじめに伝えられた時に、まったく心理的な動きがなかったということにはならないであろう。人事異動や業務の命令・指示は、いうなれば、ゴール地点が明らかにされていない企業内でのキャリアのレースで前進している途中

で、次に進むコースを指定する旗が振られることである。その旗にしたがって新しい進路に入る時には、通常、それが峻険な道なのか、社内では前人未踏の不案内の道なのか、または整備された高速道であるかの判断をする。そのため、次のコースを示されれば、それが刺激となって心理的な反応が生まれるので、bグループの「いつもと同じように」という言葉が、そのまま a グループとの違いを正確に表すとはいえない。しかし、a と b では、自己の行動を表現した際に優先したものが異なったということである。a グループが話を受け止めた直後の自己の内面に目を向けて予想外の思いを述べた一方で、b グループは企業内での行動基準とそれにしたがった結果としての行動を述べたということであろう。そこで、どちらも、障害者雇用管理業務を担当するようにとの話を受けた後の行動は同じものになり、次の例のように精力的な準備作業と必要な知識・技術の習得を短期間に行っている。

“他社の例を聞きに行ったり、社内の仕事を洗い出したりして検討した。職務分析や職務設計をして特例子会社の事業の骨格作りをした。主要な事業を清掃に決めた後は、日本経団連の相談窓口にご相談して、清掃業務の研修を受けることにした。福社会館で知的障害者と一緒に清掃を体験する3日間の研修を受けた。また、障害者を募集し、採用面接も行った。初めてのことであり、面接して採用を検討した人々については、委託訓練を受けてもらった後、その頃、国が行っていたトライアル雇用に入ってもらってから本採用した” (No.25)

“はじめての経験になるので、障害者関係の施設と自社の特例子会社の見学に行った” (No.28)

“まず、福祉作業所で体験実習をするなどして障害者の能力把握の方法を学ぶなどした。管理職だったが現場で障害者と共に働くなどして、仕事の方法を考案した” (No.9)

最後のcグループは5ケースあるが、自分から担当を申し出たのが認められた人々なので、当然に納得感をもって話を受け止めている。このグループは、① 企業に社会貢献事業や障害者雇用に取り組む方針が既に立てられていたところに、障害者雇用のための事業を自分から提案、企画してそれが受け入れられたもの(3ケース)、② 企業の方針はまだ明確でなかったが、自分から当該事業を提案し、具体的な業務の担当を申し出て受け入れられたもの(1ケース)、③ 新規事業への社内公募に応じて障害者雇用管理業務の担当を申し出た(1ケース)、という3つのタイプがある。

① の3ケースのうち、1ケースは、社会貢献事業担当として新たなものを開発するとの命令を受けて、障害者雇用の積極的取り組みを提案したが、その機会が2回あった例である。1回目は重度身体障害者の在宅勤務での働き方を提案したが、その後、他の部署に異動した。2回目に再び社会貢献事業の担当になったときは、知的障害者の雇用拡大の効果も求めて特

例子会社設立を提案したものである。ちなみに、これらの作業の中で企業が社会的な顕彰を受ける成果をもたらしている。

二つ目のケースは、人事部で以前から障害者の採用を担当していたが、特例子会社の設立準備にも関わりがあった者で、特例子会社の設立に当たり自分から同社への出向を申し出たというものである。

三つ目のケースは、企業が経営の転換点に立っており、新規事業の開発を模索する中で取締役として地域教育事業の実践を提案し担当していたところ、その事業が地域社会の要請を受けて障害者の自立支援に貢献する事業に発展したというものである。

② は、かねてから法定雇用率の達成が課題になっていた企業で人事部で障害者の採用等を担当していた者のケースである。社長との管理職面談の際に、自分から特例子会社を作りたいと社長に申し出て了承を得て、特例子会社が設立されるとその運営に当たることを望んで受け入れられたというものである。a グループの中で、障害者雇用管理業務を担当するようとの話を経営トップから直接されて企業の自己に対する評価を確認して、新たな仕事に意欲を持ったというケースが3つあったが、このケースも社長に直接の提案を行って了承を得た、さらに担当を希望して受け入れられたので、“**希望が実現した。意欲をもった**”と新たな業務に向かう思いは深かったようである。

③ は特例子会社が設立されることが決まり、その準備作業から設立後の会社運営の要員の社内公募があり、はじめは特に意識しなかったが応募状況が思わしくないとのことから応募を決めて受け入れられたというケースである。

以上の5ケースについて、自分から申し出た経過等の要点は以下のとおりである。それぞれに特徴があるが、いずれも社会貢献性を持つ仕事への抱負を当該業務の担当をはじめた時から明確に表明している様子がある。いうまでもなく、自分からの申し出が受け入れられたことで、当該業務を命令・指示するとの話を受けたことには大きな納得感を有している。

“突然の異動ではあったが、社会貢献推進室長に異動となった。自社らしい社会貢献をやらねとのことであった。既にやっていた献血や寄付以外のものを考えていたところ、福祉関係者と知り合い、障害者雇用に目を向けた。命令を受けたからではなく、自分が発案して在宅勤務での障害者雇用を実現した。そういうこともあって社会貢献企業としてある財団の「企業の社会貢献」賞を受賞した。ところが、その直後、社会貢献室から他へ異動を命じられた。しかし、知り合いになっていた福祉関係者等とは交流をするなど、障害者雇用問題とは何らかの形で触れていた。

2年半後にまた社会貢献の仕事をする事になり、自ら企画・提案して特例子会社の設立に取り組んだ。設立後は特例子会社の取締役社長となった。当時は社会貢献というよりも、

ソーシャル・ビジネスというようなビジネスとしてやることに興味が湧いていて、会社を作りたいという気持ちが強かったかもしれない。特例子会社として別会社になって、自由にやれるという思いはあった” (No.4)

“経営の転換点で新しい事業を考えていく中で、地域での教育実践事業をやろうと思い、それを進めていく中で、地域社会との関係から障害者の自立に会社が貢献する必要性があると思って、自分から提案した。地域のための事業をしようというのは社長の発想だったが、具体的に何をするかは自分から提案したこと。新規の事業としてやっていこうとした。たまたま、その時は後輩に営業を譲って、自分の出身地、つまり地元で事業をするようになっていた。そして、新規事業を進めていたら、障害者就労に関して実習や就職などさまざまな要望を地元から受けた。会社で本採用をするには会社の規模（従業員数約 300 人）等からの限界があったところへ、作業所を作って欲しいという地元の要望を受けた。障害者教育も教育教材の出版社なら本来のサービス対象層なのだからと思って、その要望に対応した” (No.7)

“入社以来、現場の技術職、営業などを経験した後、人事部に所属し、新卒と中途社員の採用及び障害者の採用も経験してきた。社内の障害者との接点もあった。特例子会社には設立準備の段階から関わっていたことになる。自治体との第三セクター方式で特例子会社を設立するに際し、親会社から取締役を出すことになった。自分は障害者の採用も担当してきたし、社内で障害者のことを一番理解しているという自負もあったので、この仕事は自分に向いている、やらせてもらいたいと手を挙げた” (No.14)

“人事部に配属されて以降、採用・教育・人事・キャリア開発等を担当してきた。前任者から障害者雇用業務を引き継いだ。障害者雇用については、その当時、企業として法定雇用率達成は課題になっていたが、特別支援学校の知的障害者を採用したし、国の精神障害者グループ就労モデル事業を受託するなどの具体的な取り組みを進めていた。この経験からもっと踏み込んだ障害者雇用を進める方策として特例子会社を考えるようになった。年間2回行われる社長との管理職面談の際に、自分から特例子会社を作りたいと社長に申し出て、了承を得た。会社にはもともと CSR に取り組む方針があった。自分から申し出て希望が実現したので、意欲をもった” (No.18)

“(特例子会社の設立が決定され、そのための要員が社内公募された。) 人事本部の担当者と出会った時に、年齢等からみて若い人が数人応募していたが、経営を任せられる適任者がいないので、指名しようと思っているという話を聞いた。その時は、ただ「そうか」と思っただけだった。しかし、すぐに、折角の社内公募なのにもったいないと思ったのと、自分にはそれまでヘルスケア営業担当として、授産施設や病院への治療食品の営業などを行った経

験があることを意識した。授産施設などを理解したことがない人では障害者雇用管理はうまくいかないと思ったし、特例子会社で採用するのは重度障害者だが、授産施設のイメージが重なった。そういう経験をした重度障害者社員の支援をする会社の責任者は、自分しかいないと思った。自分は営業担当として全国の授産施設や病院を回った経験があり、重度障害者を理解した雇用管理の基盤はあると思った。その日のうちに上司に相談して、応募を決めた” (No.16)

なお、残る特別事例であるが、これらは障害者雇用管理の仕事に取り組むことになった経緯は、企業内での人事異動や業務の命令・指示とは異なっており、日常生活の中で生まれた興味関心が元になったり、職業活動の一環ではあるが尊敬する人物との出会いが障害者雇用支援の取り組みの自発的な動機づけになったりしている (No.17、20)。

日常生活の中で生まれた興味・関心とは、学生の頃から両親が経営する工場で働く障害者と生活を共にしていたケース (No.12) である。この分析対象者は、学校を終えた後も両親と力を合わせて働き、その後は両親と共に事業経営者として障害者を雇用している。こうした障害者と日常的に関わりをもっていたことから、自分で新規事業を起こした時は、障害者と一緒に農業システムを作ろうという考えが自然の内に生まれ、それを実行に移したのだという。

他の 1 つのケースは、子どもの頃からの両親との家庭生活にその理由をみるものである。“両親も比較的人間の心の動きなどに関心があったように思う。少女期からそれらの文献に触れていたし、大学在学中に精神分析の本格的な専門書が発刊されて、一般書店でも入手できるようになった。そうした環境があって学生時代から人間の心の問題や病ということに興味をもっていた” (No.17) ということ、自己の生い立ちのなかで自然のうちに関心をもつことになっていたという。

この分析対象者は、就職してからは人間への興味の充足といえる学習を勤務の傍らで数十年間続けたという。その間にはそうした自己啓発活動だけでなく、“働きたい人が働けないでいるのなら、その人々と一緒になにか自分ができることをしよう” と思い、精神障害者を対象とする活動を考えて取り組み、定年退職を待って経済的基盤を整えて精神障害者と共に働く企業を起こしたというものである。

三つ目の特別事例の分析対象者は経営コンサルタントである。はじめは大企業経営者が関係する公益団体からの講師依頼を受けたものだが、その経営者から、福祉作業所で働く障害者の待遇の悪さは改善しなければならず、障害者の賃金の低さなどは作業所の経営のあり方が問題だと教示されている。それを受けて、“経営改善ということなので、なにかできるとは思った” ことや、“仕事を頼まれた時は、独立して間もなくのことで、事業経営を軌道に乗せるという面からも仕事を頂くことがありがたかった” ということ、障害者の職業的自立支援に目を向けることになった。間もなく、“作業所の実態を知って、30 歳過ぎて改めてショッ

クを受けた。収益をあげようとか生産性を高めようと積極的に考えない福祉の世界に驚き、付加価値の高い仕事をするようにすればよいのと思った”ということである。そして、“経営改善の助言をするコンサルタントとしてその世界に飛び込んでいった”ので、結局は、大企業経営者との出会いによって呼び起こされた自己の職業的興味関心が自然のうちに障害者雇用に関する仕事に導いていっている。

さらに、このケースでは、その後、ある時、その大企業経営者に作業所等の福祉の世界を対象にコンサルタント業務をしてはどうかとあって、自己の将来構想を話したところ、“『ミミッチイ』と叱られた。福祉のみを対象とするのではなく、企業のなかで障害者が働けるようにするべきだといわれた。『作業所は障害者就労の問題解決のほんの一部だ。企業の中で障害者を雇用させることを狙ってベンチャーでやれ』”と諭され、ベンチャー企業を起こして、障害者雇用をしようとする企業を対象とする相談業を始めたという。現在では、障害者を顧客企業へのコンサルティングだけでなく、自社で障害者を雇用して鯛焼きの店を運営しているが、これは自営する事業活動の中で得た尊敬する人物との出会いが、自営の事業の拡大に結びついていったものである。

## ウ、何故、自分が担当者に選ばれたと思うか

企業が自社で働く人々に人事異動や業務の命令・指示をするときに、命令・指示を受ける者、すなわち業務の担当になる者には、企業としてその仕事が必要だという意味で、命令・指示の理由が説明されることは珍しくない。しかしその場合でも、担当者の選定理由、とくに人事異動に関連する時の選定理由が正確に説明されるとは限らない。

他方、命令・指示を受ける者は、どのような理由でその業務担当者に自分が指定されたのかということに関心を持つことは多いであろう。自分の能力・適性、業績などの特徴のどの部分がどのように評価されて担当者に選ばれたのかを知ることは、企業から期待されている仕事の取り組み方や成果のレベル、形などについての意味ある情報になる。また、自分の企業内でのキャリア形成の見通しや方向を検討する参考情報としての価値をもつことにもなる。

したがって、特定の業務の担当者として何故自分が選ばれたのだろうかと考えることは、企業で働く人としては自然なことであり、合理的なことである。そして、自分が選ばれた理由の捉え方が、就業意欲やその後のキャリア計画に与える影響は小さくない。本研究における障害者雇用管理業務の担当者についても同様のことがいえるはずである。

については、ヒアリング調査では当該業務の担当者として、何故、自分が選ばれたと思うかと質問した。当該業務の担当に指名されてから数年以上を経た調査時点でどのように思っているかということである。企業の特定の命令・指示が自分に行われた理由に、本人がキャリア形成のなかでどのような意味をおいて、仕事に向かったかを把握しようとした。

まず、分析対象者 32 人のうち、自分が担当者に選ばれた理由について何らかの心当たりや情報があると回答するのは 30 ケースである。ただし、これには「(本当のことは) わからないが」、「もしかすると」等の条件や、「・・・ではないかと思う」という注をつけた回答を含めている。また、当該業務の担当を開始した後に、上司等から情報を得たところ、自分の考えと異なっていたという者があるが、それについては当初自分が考えた理由をまず採用して整理した。特別事例は自分で当該業務を選んでいるので思い当る理由があるのは当然として、残る 29 ケースについてみると、選ばれた理由を、単に“わからない”としているのは 2 ケースだが、そのうち 1 ケースは所属している企業が外資参入や上場廃止という局面にあって、組織全体が揺れ動いている時期だったということで、本件に関しても通常と同じ判断がしにくいことから“わからない”となっている。以上の結果の内訳を以下にみていく。

選ばれた理由として考えているものは、「わからない」というものを除くと大きく、① 上司や先輩等の関与、② 過去の業務経験や職歴などキャリアへの評価、③ 役職定年等の年齢などの人事ルールや慣行との関係、④ 自らの企画・申し出の承認、の 4 つに分けられる。

ただし、複数の理由をあげるケースもある。たとえば、上司や先輩の関与があったとの情報ももっているが、自分としては過去の業績が評価されたのだと思うといったようなものである。それはそのまま該当する部分に記述することにした。

まず、①の上司や先輩等が人事の決定に推薦等の関与をしたと考えているのが 11 ケースである。これに社内公募に応じる際に相談した上司が推薦してくれたという者を含めると 12 ケースになる。この人々は、上司等の関与があった理由を、a. 新規プロジェクトなどの新規事業に取り組んだ実績 (No.1、6)、b. 適性の幅広さや業務改善や創意工夫の意欲 (No.15)、c. 人事、労務、教育等の人間関係管理の実績 (No.6、10)、d. 仕事ぶりの手堅さや確実さ (No.3、9)、e. 人間関係への興味や思いやりの深さ等の人柄 (No. 10、11、19、23)、f. 障害者雇用に関連する経験 (No. 16、30、31)、の 6 項目のいずれかに該当すると考えている。

②の過去の業務経験や職歴などキャリアへの評価をあげた者は 19 ケース (No.2、3、5、6、10、13、14、15、16、17、18、19、22、24、25、26、27、30、32) だが、そのうち、上司等の関与をあげずに、過去の実績のみを理由としてあげた人々、すなわち、過去に取り組んだ仕事との関連性やそこで必要とされた能力、過去の実績が評価されたことを理由としてより明確に表現した人々は 12 (No.2、5、13、14、16、17、18、19、22、24、25、26、27、30、32) ケースである。

この上司等の関与にとくに言及しない 12 ケースにおける過去の業務経験や職歴などキャリアへの評価の対象となった事項は、a. 新規プロジェクトなどの新規事業に取り組んだ実績 (No.25)、b. 適性の幅広さや業務改善や創意工夫の意欲 (No.2)、c. 人事、労務、教育等の人間関係管理の実績 (No.13、22、27)、d. 仕事ぶりの手堅さや確実さ (No.22)、e. 障害者

雇用に関連する経験（No.5、14、18、24）、f. 人事の都合やキャリアの節目としての適格性（No.17、22、26、32）、の6項目のいずれかに該当する。

③ 役職定年等の年齢などの人事ルールや慣行との関係が理由になっていたのではないかと考えを表明する事例は8ケースある。企業内での人の動きに人事ルールや慣行が関係することは一般的なので、他のケースでも人事ルールや慣行との関係がなかったとはいえない。しかし、これらのケースは障害者雇用管理業務の担当の話を受けた当時の年齢や企業内での地位等のキャリアから、人事ルールや慣行との関係がとくに意識されている。

これらの8ケースは当時の年齢はすべて50歳代後半に当たり、定年制や役職定年、親会社からの転出等についての企業内での何らかの制度・慣行との関係が示されている。当時の年齢の内訳は、「54歳頃」が1ケース（No.10）、「55歳または55歳の頃」が4ケース（No.8、15、30、31）、「56歳」が2ケース（No.26、32）、59歳が1ケース（No.22）である。また、当時の役職等は、全員が管理職であり、障害者雇用管理業務の担当を開始した時は下記にみられるように、その職場でのトップまたは実質的なトップの地位に就いている。サラリーマンとしての職業キャリアの仕上げ期に携わる仕事として受け止め、かつ、企業がその仕事のために提示した役職や職場での立場を当該時期との関係で理解することになっている。

..... 

当時の年齢と立場
----------

 .....

注：（ ）内は当時の状況についての本人の理解

「54歳頃」：人事課長→プロジェクト・チーム参加(54歳頃) → (5ヶ月後) 子会社の社長。

（“当時、役職定年の年齢だったので、ラインのリーダーを辞めたあとの行き先を探してくれたのだろう”）

「55歳」：総務部長 → 特例子会社の社長（55歳）

「55歳」：研究所総務課長 → 特例子会社の取締役社長（55歳）

「55歳の頃」：店長 → 障害者雇用のための職場開発の準備室長(55歳の頃) → (半年後) 初代所長(55歳) → 定年退職（60歳）。（“よし、この仕事を最後の仕事として頑張ろう”）

「55歳」：副工場長 → 特例子会社の取締役総務部長（55歳）（“実質的なトップ”）

「56歳」：人事部門の採用・営業人事担当部長 → 特例子会社の初代社長（56歳）

「56歳の頃」：本社営業関係の管理部門の管理職 → 役職定年（55歳）→ 関連団体に出向 → 1年後に、元の企業に復帰→障害者雇用のための子会社の設立の設立準備（56歳）→ 特例子会社取締役

「59歳」：最主力工場の総務部長→退職（55歳）→ グループ内子会社の代表取締役社長→ 特



例子会社の設立準備室責任者（59歳） → 特例子会社業務本部長（60歳）（“統括責任者となった（社長は親会社の人事本部長が兼務）”）

.....

④の「自らの企画・申し出の承認」を理由とするのは、5ケースである。自らが企画・申し出した背景や経緯としては、社会貢献や地域貢献の新規事業を企画する中で障害者雇用を取りあげたのが2ケース（No.4、7）、人事部門で障害者雇用になんらかの業務上の関わりを持ち、企業の取り組みの必要性等の問題意識があったことによる、が2ケース（No.14、18）、特例子会社設立のための要員が社内公募されて応募した、が1ケース（No.16）である。自ら申し出た場合でも、組織からの承認を得た理由として、自己の過去の業務経験や職歴が評価されたことを意識している表現があった場合は、②のグループにも含まれることになっている。

④のグループで、社会貢献や地域貢献の新規事業を企画することが切っ掛けとなったものについては、該当する2ケースのうちの1つは、当初は新規事業として地域での教育実践事業を検討していたところ、地元からの要望を受けて、実質的に企業が主体となって障害者のための作業所の開設に至ったというものある（No.7）。

このケースでは、企業が新規事業を円滑に進めるために創設した団体の名称に「福祉」の語句が入っていたことで当初は計画にない障害者の就業支援について地元からの要望を受けたことが切っ掛けになった、いわば偶然の出来事が直接の理由ともいえる。しかし、その偶然は、企業の本来の事業との合理的な関係が前提になって引き寄せられたのだという。

すなわち、“企画し提案したのは、教育教材の出版社だったからである。障害者教育も教育教材の出版社なら本来のサービス対象層なのだからと思って”といい、しかも、地域貢献を意識して新規事業を展開していた地域が、たまたま、当該事業の企画者であり、かつ、責任者であった取締役の出身地であったという。それを踏まえて“仕事をしていたのは日常生活の場であり、自分の地元だった。障害者就労について要望を寄せてきた地域の人々からは地元の人間に対する思いがあったかもしれない”と述べている。このケースは、担当業務をすすめていくなかで地元から寄せられる信頼は、職業活動や職業生活にとどまらず、その後の人生そのものを彩る重要な要素として理解されている。自己が担当する業務は、企業の新規事業展開、地域貢献、自己のライフ・キャリアの充実という3つの面で有効に効果を発揮している。

もう1つのケースは、企業として社会貢献に以前から取り組んでいたが、社会貢献事業の幅を広げることを模索しているうちに福祉関係者と出会いがあったことから示唆を得て、障害者雇用の事業推進の企画に発展したというものである（No.4）。

この分析対象者は、“福祉関係者から障害者が働いて納税者になる意義等についてきいて心に響くものがあった”という。この時の問題の捉え方が、企業が取り組むことは、障害者の福祉ではなく、障害者の能力と意欲に応じた雇用に結びつける事業だとの考えを導くことになったとみられる。実際には、まずは在宅勤務で障害者を雇用することを実現し、その後、法定雇用率が未達成という状況の中で特例子会社の設立を提案していったのである。

次に、人事部門で障害者雇用になんらかの業務上の関わりを持っていた中で自ら提案したという2つのケースについては、そのうちの1つは、障害者について社内で最も理解しているということから業務担当としての適任性の程度を自覚して申し出たというものである。

“人事部に所属し、新卒と中途社員の採用及び障害者の採用も経験しており、社内の障害者との接点もあった。特例子会社には設立準備の段階から関わっていたことになる・・・障害者の採用も担当してきたし、社内で障害者のことを一番理解しているという自負もあったので、この仕事は自分に向いている、やらせてもらいたいと手を挙げた” (No.14)。

他の1ケースは、法定雇用率達成が課題になっていたなかで、特別支援学校の知的障害者の採用、国のモデル事業の受託などを行っていたが、“この経験からもっと踏み込んだ障害者雇用を進める方策として特例子会社を考えるようになった。選ばれたというよりも管理職の立場で企業経営のトップとの面接の場で具体的な提案を行ったところ、受け入れられた” (No.18) というものである。

いずれも障害者雇用に関連する業務経験からの企画・申し出を行った人々であり、それまで社内で蓄積したキャリアの内容から申し出が受けられたと理解しているケースである。

④の「自らの企画・申し出の承認」に該当するケースで残るものは、社内公募に応募したケースである。年齢や従業上の地位などの人事上の基礎要件への適合性と新たな事業での業務内容との適合性の両面から、自分自身を分析して応募した例である。応募に際しては、複数の上司の意見を求め、そのうちの上位の上司から推薦を得て応募している。職業キャリアのその後の展開を見通したチャレンジが受け入れられたとの理解が成り立っているケースである (No.16)。

“人事本部の担当者と出会った時に、年齢等からみて若い人が数人応募していたが、経営を任せられる適任者がいないので、指名しようと思っているという話を聞いた。その時は、ただ「そうか」と思っただけだった。しかし、すぐに、折角の社内公募なのにもったいないと思ったのと、自分にはそれまでヘルスケア営業担当として、授産施設や病院への治療食品の営業などを行った経験があることを意識した。授産施設などを理解したことがない人では障害者雇用管理はうまくいかないと思ったし、特例子会社で採用するのは重度障害者だが、

授産施設のイメージが重なった。そういう経験をしたその日のうちに上司に相談した。相談した直属の上司は『何故？他の人でも良いのではないか』といったが、まだ気持ちが残り、他の取締役と相談したところ、『やってみようと思うのなら、自分が推薦しよう』といてくれた”

「何故、自分が担当者に選ばれたと思うか」ということについて、以上の①から④のタイプに分類したが、それぞれのケースを通じて共通してみえてくるのは、障害者雇用管理業務を担当したときには、① 職業キャリアのある種の転換や発展の機会を感じ取っていること、② 企業と自己との最適の関係を選ばれた理由のなかに見出す努力をしていることである。言い換えれば、当該業務の担当になったことを自己の職業キャリア形成に最適な形で位置づけるように反応することである。

### <担当者に選ばれた理由について上司等から得た情報>

①と②のグループのなかで、自分が当該業務の担当として選ばれた理由について、当時、または後日に、上司等から情報を得たという事例が5ケースあった。

このうち、①のグループのものは、親会社で長く勤務し子会社に移り、60歳というキャリアの節目に立ったときに自分自身のその後の職業生活の展望と合わせて当該業務の担当の話聞いたものである。これは、その時に、“小耳に挟んだ程度のことだが、もっと若い現役の部長が候補になっていたが、体調かなにかの都合で急に変わったようだ”と情報を得ている。そして、“障害者雇用については経験も知識もないのでどうしようかと考えていたところ、早く結論を出してほしいといわれた。自分としては、60才からの仕事なので基本的にはありがたい話だと思って、『やります』と回答した”という対応になったが、さらに“後日、親会社の人事担当役員から、子会社と特例子会社に出してもらった。その二度とも助けられたといわれた”という情報を追加して取得することによって、当時、当該業務の担当を命じた企業の考えと自己への期待を汲み取っている（No.22）。

②のグループに属する1つのケースは、「イ、話をどのように受け止めたか」の中で、経営トップが分析対象者に直接話をしたケースである。社長から障害者雇用のための職場を開発する必要性の説明を受け、さらに、社長から“『今度の仕事は大変だが君ならできる、いや君だからできる、企業としての社会的責任を担い、社会貢献となる重要な仕事だ、どんな壁に阻まれても全面的にバックアップするから安心して取り組むように、そして、半年後の7月に職場を立ち上げることが条件だ』”との言葉を受けたケースである。

また、②のグループには、もっと率直に上司に選ばれた理由を問い回答を得たケースがみられる。それは40歳代半ばの頃、特例子会社の設立と設立後の運営の仕事を命じられたものである。

この企業は、当時、経営の転換点にあつて法定雇用率が未達成であることは、社会的評価

の面でも、また、納付金制度との関係では財政面でも大きな問題として認識されていた。したがって、障害者雇用の取り組みは経営問題としての位置づけが明確であった。そうした状況で当該業務の担当を命じられた分析対象者は、それまでは、企業内でジェネラリスト型の育成をされてきて自治体等にも出向するなど幅広い経験によるキャリア形成をしてきていた。そのため、自分自身としては、“それまでの事業開発など新規業務を何回も手がけて来ており、新会社の立ち上げを命じられたのだと思っていた”のだが、“その後になってから、当時の人事部長に、自分が特例子会社の立ち上げを命じられたのは、『新規の仕事の立ち上げを経験してきたからか』と質問したところ、『そういうことよりも、人柄だ、人間性だ』といわれた”という（No.25）。

このケースは、本人は当該業務の担当者選ばれた理由として、「新規プロジェクトなどの新規事業に取り組んだ実績」を当初考えていた。そして、上司と部下の関係は、気心の知れた間柄で信頼関係が樹立されているという表現がふさわしいものだと十分に推定させるので、担当者として選ばれた理由の重要な要素は、①のグループにあって②のグループにはなかった「日頃の仕事を進める態度や姿勢にみられる人間関係への興味や思いやりの深さ等の人柄」が企業側からみて重要な要素であったといえよう。それを裏付けるように、上司の回答に対して本人は、“意外だったが、部長との付き合いは長く、自分のことを良く知ってもらえる方だったので、照れくさいが嬉しく気概と責任を感じた”ということである。

このエピソードから当該業務の担当者に求められた要件は、子会社設立という新規事業を確実に軌道に乗せる能力を基礎要件として、その上に率直で誠実な人柄といった要素が重視されていたといえるであろう。

そのほか、他の候補者が存在したという情報を得たというケースや人事に関して発言力のある者の推薦があったという情報を得たケースもある（No.28、31）。それらの場合は、当該業務の担当をすることになった理由として、それぞれ障害者雇用管理の業務につながる企業内の人間関係や過去の職業行動があったことをあげている。

さらに、上司等に確認したというのではないが、その時の人事の責任者の反応によって自分が選ばれた理由を理解することになっているケースがある。それは、障害者雇用管理業務を担当するようになるとの話を受けた時点は、ちょうど自分自身が前向きに取り組んできたキャリア形成の重要な時点に当たっていたこと、また、計画する職業キャリアの全体像を思い描いた時に、当該業務はその像の中核的な部分を構成する職務経験や職業能力の詳細とは直結しないこと、という理由で、一度は受け入れに難色を示した例である。ところが、この場合、当該業務の担当を打診してきたのは、入社した時の上司であり、その後もずっと気の置けない付き合いをしてきた“気心の通じた人事部長”であった。そうした間柄であったことから、“一度はその時の職務からみて関係ないからと断った”が、また、そうした間柄であったからこそ、分析対象者は、総合的な判断によって打診された人事異動を受け入れ、当該業務の遂行に邁進することを次のように決意している。

“エンジニアとしてキャリアを積んできたし、デミング表彰を受けた頃だったので、特例子会社の工場長はどうかと気心の通じた人事部長から打診されて、断りたいといたら、『やってもらわないと、会社は困るんだヨ』といわれて、引き受けた。エンジニアとしての自分の方向性を曲げられたような、中断させられたような気がして一抹の寂しさというか、空白感のようなものを感じた。しかし、もともとの性格もあって、頭を切り換えて、やるからにはきちんと一つの形、体制を整えないとまずいと考えた。とにかく、企業人だから、会社の命令なら、やらなければならないし、やる以上は恥をかきたくないと思った” (No.3)。

いずれにしても、企業で働く人々はさまざまな企業内の人間関係や業務の流れのなかで自分自身への企業の期待や評価について分析し、自己のキャリア形成については現実的な方向や方策を探りつつ進んでいっているといえる。

### ＜障害者雇用の現場を担当する人を選ぶ基準 — 分析対象者が部下を選んだ時＞

分析対象となった人々が障害者雇用のための職場の責任者となって、自分自身がその職場で働く部下を採用・配置したときにも、適材を選定する基準があったはずである。それについては次の9ケースで分析対象による言及があるので、それぞれについて内容をみたところ、部下を採用・配置する基準として、①生産性の向上を目指す業務改善能力、②人間関係への興味や思いやりの深さ等の人柄、の2つが見出せた。

まず、分析対象者で障害者雇用のための会社を創設して、その経営者として他の分析対象者を採用した例がある。この例で経営者は最初の部下を採用するに当たって、“指導員に適任者を得ることは経営のキーポイントだ。指導員の採用も任せられている。最初の指導員は、元の部下を一本釣り採用した。退職する前には勤労学生だったが現場で小集団活動などよくやっており、業務改善の意欲が高く、発表などもよくやっていた人だった。結婚後も家事・育児をきちんとこなしながらいくつも仕事（アルバイトやパート）をしていて、張りのある生活をしていることもよく知っていた。能力も人柄も十分に知っていたので、子会社を設立したときに声をかけた。期待通りに仕事をしてきている” (No.10) といっており、とくに小集団活動での実績を強調して、業務改善への積極性と努力を惜しまぬ人柄への信頼を重視して選定している。

これに対して当該部下は、現在の自分自身の働き方を“仕事については毎日、改善点を見出し、工夫している” (No.11) と評価している。また、働くことについては、健康と体力を精力的に就業行動に結びつける考えを持っているようである。それは次の言葉から窺える。

“専業主婦もしたが、その後、3人の子の育児が一段落してからは、いろいろな仕事をしていた。たとえば、元の上司が声をかけてくれた頃は、朝に新聞配達をして、その後、うどん屋で短時間働き、さらに学校の給食の手伝いに行って、昼過ぎに子が帰宅する時間には家において食事は一緒に食べるようにした。さらに、新聞の集金業務もあいた時間にやっていた。

そうした身体を動かして働く生活は気持ちがよく、なによりも健康作りに役立っていた”

以下のケースも同様に、部下の選定基準は業務改善と人間関係への興味や思いやりの深さ等の人柄がキーワードである。指導員やパートタイム従業員を直接採用する時と親会社から管理職として送られる者を受け入れる場合との間に大きな違いはみられない。共通する選定の基準は、雇用労働者として企業で働くことについて理解していること、職場で仕事を通して従業員を育成する能力と意欲があることにほぼ絞られている。

もちろん、具体的な行動内容は職場での地位や担当する仕事によって異なるはずだが、個人に必要とされる特性として表現されるキーワードが絞られることは意味あることと考えねばならない。いささか冗長になるが、それに関して6つの該当ケースで述べられた言葉を次に引用する。

“製造部門のラインの職制クラス（班長、係長、フリー等）の中で目を着けた者をリスト・アップして人事部長の了解を得て出向してもらう形で体制を作った。リスト・アップに際しては、人の面倒見が良い人間、いろいろな「知恵」が働く人間とした。つまり、学歴や知識よりも、まめに人の面倒を見ることができて、なおかつ、改善意欲があるということにポイントを置いた”（No.26）

“現場がよくわかっている者、つまり、人間のマネジメントができて障害者を育てられる、いうなればお母さん役をやれる人を障害者雇用管理の担当として親会社から募った。ある程度の年齢になっていて職務経験を積んだ人間の方が好ましいと思ったので、30歳後半から40歳代のベテランのリーダーに来てもらうように頼んだ。特例子会社に来てもらえば、親会社にいたのと比較しても損はないようにするから協力して欲しいと口説いた。それに、課長の適任者を選んだ”（No.3）

“障害者を直接指導するリーダーを公募したところ、多くの方が応募して、子育て後の主婦を数人採用した。この人々も障害者について特別な経験も専門知識もなかったが、実に熱心にやってくれた。本当に一所懸命に指導方法を話し合っただけで工夫してくれた。障害のある社員を仕事を通して人として育てるという気持ちで本当に熱心にやってくれたのは印象的だ”（No.23）

“「人柄」に注目して人を選んだ。仕事を最後までやり通す信頼できる人柄、人間を大切に人柄といった点を重視した”（No.25）

“親会社から自社に出向（派遣）される管理職には、障害者に対して理解がある人を選んで

もらうようにしている。それは障害そのものの理解ではなく、障害のある人を理解できる人といった方が良い。また、自社で採用する指導員についても同じで障害者に対して理解がある人を選んでいる” (No.28)

“親会社から部下を送ってもらう時は、忠実で仕事を一所懸命にやってくれる人という基準を持っていた。特に特例子会社と親会社との人事交流が必要だと思ったので、特例子会社の管理職については親会社の人事異動のサイクルに乗せてもらうことにした。管理職以外にもスタッフで送られてくる者がいるが、それもきちんとした人を送ってもらうように求めた。親会社から送られてきて特例子会社で障害者と関わった社員が、また、親会社に戻っていくことは、障害者を理解した社員が親会社で顧客サービス等をやっていくのは良いことだと親会社の人事には常に言い続け、人事交流の中でそれを実現していった” (No.32)

さらに、企業が作業所を設置・運営し自社や周辺の企業への就職支援を行っているケースは、“営業力をもった職員を置くなどの工夫が必要だと思った” (No.7) ということだが、作業所の入所者に対する作業指導には企業の経営感覚に基づき不断の工夫を行っているという。

これらの部下の選定基準は、特別事例にみられる障害者雇用のための職場作りの考え方や仕事のすすめ方と共通するものがある。

No.17 は障害者が働くことを優位な立場で援助するというのではなく、働けるようにするにはどうすればよいかを数十年にわたって経営者として検討を続け、工夫を重ねてきている。

No.20 は単刀直入に生産性を高める経営改善のノウハウの必要性を指摘する。しかも、企業という経済主体としての合理性と社会貢献という命題を調整するために生産性向上が必要だという。通常、経営の合理化では、インテリジェント化や新規業務の開拓、技術革新に基づく作業見直しと省力化といった手段を積極的に職場に導入するとよくいわれる。もちろん、これらは障害者雇用の場と無縁ではないが、現実にはそれ以前に、現存する仕事のなかから障害者に適合すると思われる仕事を取り出して、障害者ができるように作業を工夫するという日々の業務改善を前提とするものでなければ、この考えは成り立ちにくいであろう。No.12でも、仕事と能力との適合性を見極めて作業を工夫し、「一緒」にやっていくということが強調されている。特別事例でのこの件についての分析対象者の考え方と行動は次のとおりである。

“自分自身は障害者を取り巻く環境をなにかをやってあげようとか助けるといった、いわゆる「上から目線」でなく、「一緒にやっていく」という考え方を大切にしてきた。援助するのではなく、「一緒に働く」という考えを基本にして働ける人が働けるようにするにはどうすればよいかと考えてきた” (No.17)

“生産性を高める経営改善のノウハウが必要という。職場で障害者雇用管理業務を担当する立場の人は、障害者の雇用の場を管理しているので、仕事は手段である法定雇用率達成に終わらない。そのため、利潤追求という会社としての合理性、手段としての雇用という会社のスタンスと自分の仕事がつもつ意味との間に入り、葛藤が生まれるのではないか。そこを解決するように、コンサルタントとして生産性へアプローチした助言をしている。それに会社の品格なども指摘することになっている” (No.20)

“障害者と一緒に農業システムを作ろうという考えを実行に移した。・・・障害者ができる仕事、能力にあった仕事をやってもらうこと、そして(共に)働くことが大事だと思う” (No.12)

これらには、特別事例でないケースにおいて、部下の選定基準に生産性の向上を目指す業務改善能力、人間関係への興味や思いやりの深さ等の人柄の2つがあげられていたことと同じ理念が基底にあると思われる。企業の中の職場で働く人々の間には、管理する者と管理を受ける者という業務遂行上の指揮・命令系統での上下関係は存在するが、両者はともに企業の中でその職場が十分な成果をあげることについては責任を分かち合うという協力関係をもっている。職場での作業はその意味で職場の構成員全体の共同作業である。上司は部下であり、かつ障害のある従業員に対して同じ職場の構成員としての協力関係における役割分担意識を持って対応することが必要になる。それを業務改善能力や人間関係への興味や思いやりの深さのなかで実現していけるかどうかは障害者雇用管理の現場を預かる者についての選定基準になるのではないであろうか。

### 3. 障害者雇用管理としての仕事の内容

障害者雇用管理担当となって取り組んだ仕事の内容は、ケースごとの違いよりもすべてのケースに共通するものがきわめて多い。障害者雇用の推進を目指すという共通の目的があることがその大きな原因になっていることを以下に確認していく。

#### <具体的な準備段階では — 企業経営の観点からの分析が課題>

命令・指示された直後には事業環境の下調べのような事前段階の準備作業があったが、それが落ち着いて業務に本格的に取り組む段階での準備作業では、企業内に職場を作るにせよ、子会社を設立するにせよ、そこでどのような仕事をどの程度の規模で行うかといったことが共通に検討課題になっている。

その時には、法令遵守とそれを超えた社会貢献事業としての規模やレベルの決定、当該事業の生産性や収支バランスの見通し等を踏まえた検討を行うことになるが、それ以上に必要



かつ慎重な検討課題となったのは、採用する人々の障害の種類と程度に適合した仕事の掘り起こしである。職業的自立を果たした雇用労働者として働く人々が賃金を得て行う仕事をどのように設計するかということ、まず決めなければならない。それには、企業内やグループ企業等で行われている仕事の全体を見わたして、そのなかから新たな職場で実施可能な仕事を取り出す作業が行われている。多くの場合、既にアウトソーシングされている仕事も視野に入れて作業が行われる。

ただし、本研究の調査対象は、国連・障害者の十年の頃に障害者雇用の積極的取り組みを開始した企業が多くなっている。当時、障害の種類別にみた障害者の雇用状況からみると多くの企業では法定雇用率を達成するには、知的障害者の雇用が課題となっていた。そのため、各分析対象者が取り組んだのは主として知的障害者を雇用することを予定した仕事の割り出しと選定である。

さて、当然のことになるが、掘り起こした仕事を実際に新たな職場で行おうとするならば、その仕事をそれまで行っていた部署や関係会社や請負事業者等との折衝が必要になる。大企業が障害者雇用を進めることで零細企業から一方的に仕事を奪うことにならないような調整は重要な作業である。そうした手順を踏んで現在では、図表 1-5 にみる仕事が、障害者雇用を進めるための職場の事業として事業化されて行われている。

図表 1-5 行われている事業と仕事

NO.	事業体の性格	主な事業と仕事
1	特例子会社	用度品のピックアップ業務、および商品の検品業務
2	特例子会社	衣料品などの商品の物流関係(商品の値付け、仕分け、返品の整理)
3	特例子会社	化粧品製造、商品の箱詰め、包装(当時はこのほか、ラベルやパッケージの印刷業務、商品の運送)
4	特例子会社	HP作成、ポスターデザイン、パソコン作業全般、名刺作成等
5	特例子会社	ランドリー、木製ブレンダーの製作、リサイクル(中古の厨房機器の修理、リユース)、洗剤の小分け(容器詰め)
6	企業内組織	(地域貢献事業としての高齢者と障害者の支援事業)障害者の就労支援として、障害者のできる作業(職)種の開発、実習の場の提供、実習先での介助等
7	企業設置の作業所	教材の発送準備作業
8	特例子会社	畜産物(鶏肉)の盛付、クリーニング、広告制作、印刷事務代行、メール便仕分、用度品管理仕分、マッサージ
9	特例子会社	畜産物(鶏肉)の盛付、クリーニング、広告制作、印刷事務代行、メール便仕分、用度品管理仕分、マッサージ
10	特例子会社	清掃、プレーキ部品の袋詰め、名刺印刷、コピー用紙供給、ファイリング、社内報郵送封入
11	特例子会社	清掃、プレーキ部品の袋詰め、名刺印刷、コピー用紙供給、ファイリング、社内報郵送封入
12	ソーシャル・ファーム*1	農地を借りて野菜の生産、出荷
13	特例子会社	施設等の清掃、保守管理、ベッドメイク、社内郵便の仕分・発送、宣伝広告物の管理・発送

NO.	事業体の性格	主な事業と仕事
14	特例子会社(第三セクター方式)	建物、庭園等の清掃、保守管理、農産物栽培、名刺印刷、郵便物等の集配作業、備品の貸出し管理、HP管理やデータ入力、資料印刷等のオフィスサービスのほかレストランサービス、ショップサービス
15	企業内の障害者雇用拡大を目的とする職場*2	百貨店の多種多様な商品のピッキング、全国の店舗で使用する事務用品・用度品のデリバリー
16	特例子会社	コンピューターによる各種入力及び計算処理業務、ユニフォームのレンタル窓口、ダイレクトメールやアンケートデータの入力作業、会社のホームページの作成、伝票照合等事務サービス、マッサージ、食堂等の清掃、仕出し弁当の受発注、調味料の補充等
17	一般企業	清掃、食品販売、ダイレクトメール等の発送代行業務、障害者育成のための教育事業ならびにカウンセリング、清掃に関する障害者のための教育訓練事業
18	特例子会社	事務管理サービス、印刷事業等、スーパー、ドラッグストア等の品出しや清掃業務等
19	一般企業	各支店での段ボール組立、商品梱包、倉庫内軽作業、事務補助及び清掃、郵便物と社内メール便の仕分け、名刺、挨拶状、資料等の印刷及び付帯サービス
20	障害者雇用のコンサルタント業	障がい者雇用に関するコンサルティング、特例子会社・就労継続支援A型事業所の設立に関する実務サポート、福祉サービス事業所に対する経営コンサルティング、福祉企業家経営塾、鯛焼き製造販売
21	特例子会社	HP作成、データ入力、データ処理・加工・編集、集計、ダイレクトメール発送、印刷業務、書類の仕分け等事務処理業務
22	特例子会社	清掃業務、メール便の集配・発送業務、タイヤ積込業務、パソコン入力業務、迷子荷物処理業務、名刺印刷業務
23	特例子会社	鉄道・バス施設の清掃業務・シーツ交換業務・植栽管理業務・名刺印刷業務・グループ各社からの軽作業
24	特例子会社	化粧品や家庭用製品等の詰め合わせセット作業
25	特例子会社	施設の清掃業務ほか
26	特例子会社	構内清掃、販促物管理、郵便物取扱、業者納品物受入等
27	特例子会社	建物・施設の清掃、除草作業、印刷業務・簡易作業業務
28	特例子会社	社内郵便集配、独身寮・オフィス内外の清掃、シュレッダ・リサイクル回収庶務補助、食堂・喫茶室補助
29	特例子会社	関係事業所内の清掃および緑化業務
30	特例子会社	建物・独身寮の清掃、メール集配、造園・緑化、廃棄物の回収・分別・再生等
31	特例子会社	清掃業務、社内メールの集配業務、コピーサービス業務、スキャナー作業、生産ライン補助作業・副組付け作業、エアクリナーのセル洗浄・メンテナンス作業、グループPR誌の発送業務、廃棄物の収集・社内運搬、廃棄品の分別作業、緑地維持管理業務、製品開発における試作品の製作・実験データ記録支援
32	特例子会社	鉄道施設の清掃等、鉄道事業に付帯する業務

\*1 労働市場の弱者を支援しながらビジネスの手法で雇用することをめざした事業

\*2 当時のこと。数年後に特例子会社となったが、当初は特例子会社を目指していたわけではない。

\*3 No. 12、17、20 は特別事例

次に、掘り起こした仕事の精査と再構成が行われている。障害のある従業員が実際に従事しこなせるように作業手順や方法を開発するのである。つまり、職務分析と業務改善によって障害特性等に合わせた作業方法や手順に作り替えるのである。

このほかに、準備段階では、いうまでもなく会社の設立趣意書の作成から法人登記までの作業が行われることは障害者雇用を目的としない子会社を設立する時と同様であるが、特例子会社の認定をうけることを予定している場合は、それに加えて法律の規定に沿った親会社やグループ会社との人事や業務面での関係維持と法定雇用率達成のための作業が必要になっている。

さらに、障害者雇用を目的としていることから、障害者雇用状況報告等に絡んでハローワークとの関わりが生じるほか、各種の障害者雇用に関する助成金等の公的助成の情報を集めることや養護学校の卒業予定者や障害のある求職者の状況を確認すること等が行われている。障害者雇用に関する助成金等を他社がどのように活用実績の状況や活用の具体例等について情報を得ることも共通して行われる作業である。

ただし、ほとんどのケースで強調されたのは、こうした作業を行うについては、先行している他企業と経済団体からの協力・支援を受けたことである。障害者雇用に実績のある他企業を訪問して、具体的な取り組み方について情報提供と助言を受けること、また、経営者協会等の障害者雇用に関する相談・助言の窓口や専門の助言者を尋ねてアドバイスを受けることが積極的に行われ、自社の取り組みに直接的な効果があったと考えられている。

また、仕事の掘り起こしや障害特性の理解のためには、福祉施設での体験学習や教育機関からの情報提供を受けることも必要とされていた。

それと共に障害のある従業員により良く働いてもらうために、職場管理のための要員の確保及び障害者の採用・配置の仕事が共通して行われている。職場管理のための要員に関しては、役員と管理職については親会社やグループ中核企業との人事調整が行われるが、障害のある従業員の作業指導や職場生活の管理をする者については親会社の人事の中で要員が送られる場合もあるが、むしろ、幅広い範囲から適任者を求めようとする傾向がみえる。いくつものケースで親会社等での社内公募や親会社の了解のもとにスカウトが行われているほか、一般公募も行われている。

社内公募には、親会社等の従業員だけでなく、その家族も対象にしたケースがある(No.23、25)。一般公募での選考基準は、企業で働くことを自らが望み、雇用労働の楽しさと厳しさを知っていることが第一であるが、あわせて障害者を理解し、障害雇用を進めるための職場で採用されることを理解していることが重視されている(No.23、28)。福祉の知識やその領域での実務経験の有無はほとんどとりあげられていない。こうした選考基準での採用は成功したと考えられている。

これらの仕事の進め方を具体的にみていくと、分析対象者の過去の職務の経験と実績が遺憾なく発揮されていることが明らかに拮める。たとえば、仕事の掘り起こしについては、そ

れまでの職業経験の中で築いた社内の人間関係と職務上の経験から得た知識をフルに活かして関係方面と折衝を行う必要に迫られているし、事業計画や収支決算見通し等の説明や関係書類の作成の技術はいうまでもない。

ただし、障害者雇用管理のノウハウは企業内にも自分自身にも乏しい状況で、企業内やグループ内のどこにどのような仕事があるかを知っていても、どの仕事を求めるべきかの判断は既存の職業知識から単純には行えない状況にある。そこで、“半年間は養護学校施設、施設、下町の工場、補装具会社など可能な限り関係先の見学をした”（No.15）、あるいは、“退職するまでの2ヶ月間に（当時、在職していた子会社の）社長業務の傍ら、障害者雇用の先行企業の見学や障害者雇用支援の専門機関で講義を受けて準備した”（No.16）といった精力的な調査を行いつつ、現存するさまざまな仕事を分析して、障害特性との適合性の分析を行っている。

障害のある従業員にどのような仕事が適合するかについては、業務改善や品質改善等の知識・技術を駆使して分析する等の作業が行われている。たとえば、品質管理に優れた手腕と実績を有する技術者のケースでは、“障害の特徴と職務に必要な作業要素とのマトリックスを作って配置と職務を組み合わせて人員計画を立てた”（No.3）という作業を行っている。

また、生産と技術開発をキャリアの特徴とする分析対象者は、“仕事の開発や作業工程、手順の考案等は自分自身の経験・知識を基に検討した。作業現場の指導・管理も同様であり、過去のキャリアとの連続線上に特例子会社での仕事がある”（No.24）という。

技術系でない分析対象者も仕事の分析には、専門機関から知識や技術を学び、実際に障害者等と共に作業体験をする等して、仕事の割り出しと障害特性との適合性等を分析し、新たな職場で採用する仕事を選定し、その内容や方法等を実効的なものに組み立てている。

たとえば、“職務分析による障害者の仕事の割り出しをした。障害者就労支援機関などの指導を受けながら、自ら清掃作業を体験するために系列会社等に出かけて、訓練マニュアルを作成した”（No.13）という取り組みや、“専門施設での研修を通じて、障害者、特に知的障害者は、仕事を与えると、一人一人違う答え（成果）を出すことがわかったので、障害者向けの仕事は、障害者の障害に合わせて、仕事を考える、すなわち、「人に仕事を合わせること」が重要という考え方で、具体的な仕事を開発することにした”（No.15）という取り組みがなされている。

仕事を割り出して新しい職場で行えるように再構成することができれば、次の段階として、その仕事を企業内の他の部門等から移転等させることになるが、その際にはそれまでの職業キャリアを基盤とした力が下に掲げるような形で活かされている。いずれも、企業内で評価されている実績と職業能力が新規に取り組む、そして、自分自身にとって未知ともいえる業務の遂行に役立っているのである。

“仕事を確保するためには社内の多方面のそれなりの人々との意思疎通が重要で、これまで

の勤務で培った社内の人間関係、仕事上の付き合いの経験が役に立った。過去の職業経験から、いわゆる人脈と仕事の流れなど、つまり、会社内の地図が頭に入っていたことで、どういう仕事がどこにあって、どこでどういう仕事ができるか、使えるかが判断できたし、清掃業はグループ内の関係会社とは競合する部分があり、どこまで、どのように仕事を確保するかというバランスをみながら取り組みをすすめることができた” (No.23)

“それまで長い勤務経験から親会社の各事業部にも「顔がきいた」ので、必要な時には、必要な部に遠慮なく乗り込んでいって部長等と話を付けることができた。手探りで仕事を探していても、そうやって仕事をいろいろな部門から受託して確保できた” (No.26)

“社内の仕事を洗い出すことや、関係子会社との業務の重複の調整などには、過去の勤務の中で知った情報や培った人間関係があることが有効だった。それなくして社内の円滑な調整は難しい。子会社間の調整には親会社の仲介が不可欠だが、それにしても自分自身も勤務経験をベースに事を運ぶことになる” (No.25)

もちろん、仕事の割り出しと仕事の確保のための他者との調整は、単純に既存の知識と経験で対応できるものではないので、“営業経験は、会社運営において仕事創出の発想力、折衝力に少なからず経験知が生きている” (No.16) のように仕事創出の想像力や柔軟な応用力が求められている。

### <実際に動き出してから — 生産性向上と人材育成が課題>

次に実際に障害のある従業員が職場で働き始めてから取り組んだ仕事にも、分析対象者の間で共通する内容が多い。そして、そこには障害者雇用管理業務の特徴的といえるものが多く含まれている。

まずはすべてに共通するのは、経営が成り立つだけの生産性の高さと収益の確保を明確にした事業運営への取り組みである。生産性向上によって社会貢献と企業経営とを両立させることを目指すために生まれる仕事である。

企業内の職場であれ、子会社としての独立性をもった場合であれ、企業経営として成り立つには、労働者には利潤を生み出すだけの働きが必要になる。いずれのケースでも事業展開では常に生産性の向上と収益の確保に多大な注力がなされている。同時に、担当業務は社会貢献という面があるので、それは結果として障害者の雇用の場を守るためにも必要な行為となっている。もちろん、障害の有無にかかわらずそこで働く人々には雇用労働者として、企業経営からの要求に応えることが求められることになる。次の2つの例ではそれが良く語られている。

“法律は遵守しなければならないことから、そこに社会貢献が出て来る。(企業は) 福祉事業体ではないので、やるなら企業として障害者に戦力としての実力をつけて働いてもらうことになる。賃金を払うのだから、賃金にふさわしい付加価値のある仕事をしてもらわねばならない”(No.32)

“親会社や他社でやるよりも特例子会社でやった方がよい仕事を見つけて、仕事を確保すること、事業レベルにのせることは最も難しかった。結果として10年間勤めて、定年を迎えた。その間に、危うく赤字になりそうな時もあったが、頑張って黒字にし、会社設立5年目くらいからは年商4億で利益10%に押し上げた”(No.3)

しかし、努力を積み重ねても、他の職場のように利潤を生み出せないことはしばしばある。その時は、社会貢献性とのバランスがまた問題になり、経営の中で許容される手法や範囲を模索し、親会社等との調整や折衝が不可欠の作業になってきている。次の例がそれを示している。

“親会社や行政機関との連絡調整を行っている。企業経営といっても、どうしても親会社の負担がないとやっていけない実態があるので、親会社からの金銭的な支援を受けることには頭を悩ませねばならない。特例子会社といっても、企業経営であって福祉事業では決していないのだが、しかし、現実の問題として、企業の社会的貢献や社会的責任として運営されている面がある。そのバランスをとりながら仕事をしている”(No.29)

そして、親会社等との調整がつき、経営面での取り扱いが決まれば、“社会貢献を目指す特例子会社といっても企業なので、経営はしっかりやらねばならない。売り上げ目標はあり、現在は達成できている”(No.24)という形で事業を前進させることが可能になっている。

結局は、障害者雇用を進めて行くには、“法定雇用率達成をキープし、かつ、利益を上げるという二つの目標のバランスをとって雇用と利益のバランスをとっていく。毎日そこに焦点を当てて仕事を続けた。そこが仕事への取り組みの熱意を保つ原動力に繋がったと思う”(No.21)の言葉に集約される取り組みが行われていた。

ところで、親会社等との調整を行うについても、当該職場での生産性向上は調整の基本条件になる。そこで、障害者雇用管理業務の担当は、障害のある従業員に職場の一員として、より生産的に仕事ができるようになるためのさまざまな働きかけを日常的に繰り返し行っている。具体的には、職場生活の管理と作業指導が中心になるようだが、障害の種類と程度によっては保護者への働きかけが日常的に行われている。従業員本人の状況だけでなく、“障害のある従業員の管理ではその者の家庭生活も視野に入れて生活管理が必須だ。そのため、

一人ひとりの毎日の様子をよく見て、話をよく聞いてやることが大切” (No.11) というような対応が必要となるためである。

職場生活の管理は障害者雇用に特徴的な内容が多く中心になっている。分析対象者にみられたものは、余暇指導、挨拶などのマナーと社会生活のルールの指導、時間管理の意識の付与が主だが、多くの人々と一緒に仕事をする環境に慣れることを取りあげたものがあった。こうした職場生活の管理はどの障害の種類にも重視されているが、とくに知的障害者に対しては必須のものとなっている。

具体的には、職業生活の基本と生活基盤に対する働きかけとして“障害のある社員が社会人として働くために、挨拶のしかたなど基本的な社会人としての態度や勤労者としてのマナー・ルールを教えるほか、継続して働けるよう保護者との連絡などのフォローを大切にした” (No.23) 管理が行われている。職場生活を楽しいものだと理解させることについては、“昼は食堂で全員と一緒に食事をするというルールにし、障害のある社員の生活管理に役立てた” (No.3) や“特例子会社として独立し、利益を上げ、配当できる会社にする、そのために福祉ではなく、皆が一緒になって働いて稼いでいく。そこに仕事の充実感がある。障害者への福祉ではなく、共に働き、会話し、昼飯を食べる。このあたりが仕事への熱意が続いている理由でないかと思っている” (No.5) といった取り組みが実施されていた。

保護者との連携には注意が払われており、“障害のある社員に頑張る力を発揮してもらうには、何よりも家族の理解が重要なので、家庭訪問をしている (年 2 回実施)” (No.16) というケースもある。

本研究の分析対象者ではこうしたきめ細かい職場生活管理を行わないケースは皆無である。きめ細かい生活指導による職業生活の管理は必須の取り組みだったといえよう。今回、調査対象とならなかった障害者雇用を目的とする職場にも共通すると思われる。

また、障害のある従業員が働くことへのプライドと意欲を持てるような工夫もなされている。たとえば、“採用後に、障害のある社員達にそれぞれの名刺を作って”渡し、同時に“保護者にみせること、そして、保護者の許可なく使わないように”との注意をし、“本人にも保護者にも大変に喜ばれた” (No.23) というような周到な働きかけが効を奏することになっている。

このように、自分が働いていることを社会に表明できるようにする手法もあるが、自分が働いた成果が社会に受け入れられていることを障害のある従業員が確認した時には、雇用管理業務担当者はそのことを重要な事柄として受け止めている。たとえば、“自社でしか作っていない製品を扱っている。社員がスーパーなどに行くと商品の陳列棚に自分が作った商品が並んでいるのを見ることがある。それは働いた本人にとっては、本当に嬉しいことで励みになっている” (No.24) ことを意識した雇用管理である。

これらのことから、職場管理という面における当該業務担当者の考え方は、最終的には障害のある従業員が社会人としての自立と職業人としての自覚を得ることを業務の成果として

いると考えられる。それについては、次のケースの例によって総括説明とすることができると考えられる。

“一緒に働いている障害者の笑顔と保護者の感謝の言葉・態度に接したときは、『ああ、いままでのやり方は間違っていなかったな』と嬉しい。食堂で社員と一緒に食事をしていたときに、養護学校を卒業して入社1年から2年くらいの社員が自分がラベル貼りをした商品がデパートにあったので、母親に頼んで買ってもらったと報告にきた。その買った商品を見せて『これ、私が作ったんだ』という。その社員の母親からも連絡帳に『あんなに喜んでいて、本当にありがとうございました』と書いてきた。その社員に、社会の一員として自分の存在を確認して充実感をもってもらえたと思ったら胸が熱くなった。親会社には子会社がいくつもある。経営的な面はどの子会社も同じで、仕事という面ではどこも大変さは同じだが、働くみんなが楽しく喜んでもらえれば特例子会社としてはある程度までは成功という点が特徴” (No.3)

次に、生産性を確保・向上させるために分析対象者が共通して取り組んだのは、働く人に適合する仕事の確保と拡大についての工夫・改善である。準備段階で緻密に、また、実証的に従業員のための仕事を選定するが、その後も継続的に業務改善と業務拡大が試みられている。それは、“職域拡大と人材育成を行い、障害のある社員の雇用数と売上げを倍増させる”という経営努力であると同時に、“障害のある人々に自信をつけさせるように仕事をさせて育て、自立してもらい、つまり、人づくりをやってきた” (No.31) ことでもある。

仕事の確保と拡大を図るについては、職務分析と業務改善が基本になっていることは準備段階と同じだが、従業員の一人ひとりの状況に合わせた個別対応の様相が濃くなっている。

障害のある社員の採用で、新卒者よりも他社で働いた経験がある者を多く採用したという企業では、中途採用者は社会経験を有するという長所と「いじめ」などそれなりの苦勞をしてきた場合が多いという点を考慮して、“個人個人のそうした特徴を踏まえて対応したし、発作など障害特性に合わせた作業工程を考えて環境整備をした” (No.24) という。

また、従業員の能力の特徴を“前向きに”評価するようにして、“何ができるのか、できないなら、どうすればできるのか”と考えて、仕事とのマッチングの検討を進め、個別管理を強化しつつ“人に仕事を合わせる”という創意工夫” (No.31) をすることが共通の基本路線となっている。

これは、“障害特性はもちろん能力の特徴など個人差を考慮して対応している。事故や問題が起きた時の対処方法も個人差に応じてそれぞれ変える必要があり、『ダメだったらクビにする』のではなく、如何に雇用を守っていくか、継続させるかということに力を入れて各者各様に対処している。そのためには、一人ひとりの特性に応じた働き方ができるようにする” (No.27) というように障害者の雇用を守り維持していく上でも必要な対応になっている。



人材育成と業務改善を組み合わせたケースとしては、次の2つのケースに代表される。

1つのケースは、ローテーションと作業内容の高度化を組み合わせるものである。他の1ケースは採用前に一定の教育訓練を行って仕事に対する自信を持たせてから、本格的に職場に配置し、その後はOJTを手順を明確にして行ったものである。

前者は少し長い引用を行うと次のようなものである。

“従来からの仕事に加えて、新しい仕事に取り組むことで達成感と自信を付けてもらいたいとの思いから、小さな部品を袋に入れるという単純な袋詰めの作業から、複数の部品を組み立てて、組み立てたものを包装・梱包するという、今までにない難度の高い作業（付加価値の高い作業）や仕事の種類を多くすることで、いろいろな経験ができるように各種業務を行っている。雇用活動は職域拡大と合わせて採用を行っている。また、社員の育成を目的として自社内のローテーションを実施している。たとえば、5点構成の部品を組み立てて包装・梱包する作業は1人で行う作業だが、この作業にはそれぞれにセット方法、方向性等が決められているので。一人で作業をすると、もし間違っても分からない場合もあるので、これをチーム内でそれぞれ作業を役割分担することで、作業ミスを防ぐことができる。このような仕事の取り組みをすることで障害のある社員に自信を付けさせると、自信がつくことによって、さらにまたチャレンジしたいという意欲が引き出せる。新しい仕事に取り組むと人員が不足するので、そこに人員補充として採用を行っている。また、採用して補充するだけでなく、ローテーションしながら新しい仕事を覚えてもらうことで、一人ひとりの育成をしている”（No.28）

後者については、特例子会社ではなく、企業内の職場で障害者が働けるようにしたケースだが、障害のある従業員に対する教育訓練とその者を受け入れる職場の責任者等に対する教育の両方を行うことにして成果を上げたという。

“自分が担当したのは、障害者への、指導の業務が半分、残りの半分が教育である。「指導」では作業の指導が多い。ベルトコンベヤーからの荷物を宛先ごとに仕分けして配送トラックに乗せる等、安全に十分注意することへの指導である。仕事の内容を何回も繰り返し説明し理解させる安全教育である。「教育」では、受け入れる職場の社員に対する教育がある。よく見てやる、繰り返し教えるなどの接し方や保護者との連絡の必要性の教育などである。これらの内容をまとめて手引き書を作成した。また、採用前の職場実習を導入し、仕事の内容を理解してもらって採用している。障害者を教育すれば実戦力になり、能力一杯に働いてくれる。本人も健常者と同じ仕事ができるというプライドを持っている”（No.19）

なお、今回の調査ではすべての分析対象者からの共通した指摘というものではないが、今後は多くの企業で必要に迫られる問題について提起しているケースがある。すなわち、障害

のある従業員の加齢による能力変化への対処を意識した例である。(No.1、16)。すなわち、雇用維持と業務改善の観点からの障害のある従業員の加齢対応への取り組みが今後の課題として避けられなくなるという見通しである。

障害者雇用が進むとともに、障害者雇用管理業務が充実していくと、勤務年数が長くなったり、中途採用で採用したりした従業員で中年以上の年齢になる者が多くなると見通せる。同時に、障害の種類によっては生理面や職業能力面で加齢現象が中年期までの早期に生じる傾向があることは否定できない。これらのことを踏まえての問題提起として、定年前の従業員についても加齢への対応をしなければならない事態が生じることへの対応の必要性が指摘されている。

これに関しては、既にそうした加齢問題を抱えたケースでの取り組みの実績がみられている。そして、比較的早期に加齢現象が起きる知的障害の特性を考慮した個別対応の作業見直しを行ったことが好事例として公の機関からの賞を受けたというケースもある (No.1)。

すべての分析対象者は、障害のある従業員の成長を実際に目にして、中高年齢になるまで勤続して職業経験を重ねる障害者には職業経験と熟練度合いにふさわしい仕事としてもらうことを意識している。その点では、自己の雇用管理の成果と企業としての事業成果の關係に納得している。そして、多くの分析対象者は、障害のある従業員については早期に加齢現象が現れたり、障害の状況が変化したりして職業能力の変化がしばしば起きる現実を体験を基に理解している。そこで、長期間働く従業員については状態にあわせて仕事の配分を変えることを試みているが、それだけでは十分に働く障害者の生活の安心と人生の幸福につながらないことを見通している。そして、雇用の場からの一時待避のための福祉施策の重要性を意識するようになってきている。すなわち、自社で働き、自社に貢献した従業員には、障害と職業能力の状況変化に合わせて、雇用から福祉へ一旦活動の場を円滑に移し、雇用労働が可能になった時には再び福祉の領域から雇用の場に戻ることができる仕組みが必要なことを当該従業員の立場に立って痛切に感じている。

この問題については、企業を主体として作業所を設けたケース (No.7) では、福祉と雇用をつなぐ行動として前向きに取り組んでいるし、特例子会社の 20 年の歴史のなかで関係施設等との連携が深刻なまでに必要となっていたケース (No.8、9) は、努力を重ねてそれらとの連携体制を手に入れている。定年までは雇用を継続することを原則として、障害のある従業員の状態が変化することが珍しくないことを考慮した雇用管理を基本としつつ、雇用労働に適さなくなった時が到来したとしても復職までの道筋があれば、長期勤続者や中年以上の年齢の障害者の採用に前向きな対応が可能になるからである。

障害者雇用管理業務の担当者は、自らの業務を生産的で収益性の高い事業を目指す職場運営であるべきだと考えると同時に、障害のある従業員の雇用を開発・維持する企業の社会貢献事業として考えていることがこうした態度に反映されている。しかし、それだけでなく、自分自身の職業活動が社会にとって有意義な活動に直接結びついているとの意識が培われて

おり、その意識が企業の必要性からの雇用管理行動を後押しし、地域福祉に対する連携要求を産むことになっているように見える。地域福祉との連携の思いは、その後続く職業キャリア形成の道程を決定する重要な道標になっている可能性がある。

以下は障害と長期雇用の関係について述べた分析対象者の発言の代表例である。

“設立当初の障害のある社員の年齢分布は18歳から60歳までの幅があった。こうした体力や経験に違いのある人々にやってもらう仕事を親会社から確保し、どうやってこなすかという作業方法等を職務分析などしながら考案する必要があった” (No.26)

“定年の60歳までは勤めてもらいたいと思い、そのための雇用管理の工夫はしている” (No.29)

“障害のある社員が、一時的に状態が悪くなって雇用労働ができなくなった時に、近隣の専門施設・機関に一定期間移送して、復職できるようになるまでみてもらうようにするなどの連携体制をしっかりとさせることである。移送先は病院や就労支援センターだが、そこで復職訓練をしてもらうなどを積極的にお願いしてきた” (No.8)

“社員が増加したので、社内トラブルも多くなり、社外の施設にて訓練し、復職してもらえるよう近隣の地域資源（病院や就労支援センターなど）の力を借りている” (No.9)



## 第2章 障害者雇用管理業務が担当者にもたらす効果



## 第2章 障害者雇用管理業務が担当者にもたらす効果

### 1. 業務経験から得たもの— 職業活動を通じた資産

組織で働く人にとって組織の命令・指示による仕事を行うことは、キャリア形成上の基本的な行動である。これまでの分析では、障害者雇用管理業務の担当者は、経済主体である企業としての経営面と社会的な存在としての企業の社会貢献事業の合理的で安定的な関係を築くことを課題としているといえた。その課題は、業務の担当者自身にとっては、自己のキャリア形成と担当業務の調整及び両者を効果的に関連づけることを課題とすることになる。

ところが、企業で障害者雇用が進みつつあるといっても、既に述べたようにそこで働く多くの人々にとって障害者雇用管理の仕事は馴染み深いものとは言えない現状にある。本研究の分析対象者も実際に担当になるまでは、当該業務は身近なものではなかったことは第1章で述べたとおりである。新たに担当する業務について自分自身には過去の実務経験が乏しく、企業内にも経験者がほとんど存在しない状況にあったということである。当該業務の担当者が、こうした条件で業務を進めるに当たって有効に役立ったとする過去の職業経験や職業資産があるとすれば、それは、働く人一般に共通するキャリア形成を継続的に進めるための基礎的な職業能力につながるものである可能性がある。この観点から、本節では、① 分析対象者が障害者雇用管理の業務を進めるために有効だった過去の職業経験や職業能力、② 日常の仕事を進めていく支えとなったもの、すなわち職務の推進力、③ 障害者雇用管理業務を担当したことで得た職業資産、について分析対象者に質問した結果を整理する。

#### <有効だった過去の職業経験等>

各分析対象者が障害者雇用管理の業務として取り組んだことは、業務開始までは障害雇用の事業に適した仕事の掘り起こしと障害特性に適合した作業方法や指導方法の開発であり、本格的に業務を開始した後からは、経営が成り立つ生産性と収益を確保した事業運営方策といったことがそれに加わっていた。そして、それまでの職業経験からは必要なノウハウが十分に得られていないもの、すなわち、障害特性の理解や障害特性に適合した作業方法や指導方法の開発に当たっては、多くの分析対象者は福祉関係の専門施設や専門機関で必要な体験学習等を行っていたケースが多いことについては既に述べたとおりである。

つまり、障害特性を考慮した仕事の掘り起こしや作業の指導方法・管理方法等という面では、分析対象者のそれまでの職業キャリアから障害者雇用管理の業務に有効な職業経験や職業資産は不足していたし、企業全体の中にも不足していたため、企業の外から必要な知識・技術を学ぶ行動がとられたのである。

ただし、それまでの職業経験で得た業務改善等の知識・技術を活用して障害のある従業員と仕事とのマッチングを行うことは積極的に実施されていた。また、障害特性に考慮した作

業管理や従業員指導の面でもそれまでの職業経験や職業能力、資産が活用されたケースは少なくなかった。

さらに、業務開始後は、企業経営や企業グループの一員としての行動調整に関する仕事の取り組みが多く行われていた。そこでは障害者管理に特有というよりは、むしろ、企業経営や組織管理に共通の、あるいは、基本となる知識・技術が求められることが多くなるはずである。したがって、障害者雇用管理の業務には障害者雇用との関わりの経験や障害特性等の知識・技術のみが有効なのではなく、企業内の他の業務の経験で得た職業能力や資産を応用して効果的に対応する事態があったであろう。そのため、分析対象者が当該業務を進めるに当たって有効に活用できたそれまでの職業経験、職業能力や職業資産があったかどうか、あった場合はその内容を質問し、その回答を以下に整理した。

障害者雇用管理の業務を進めるに当たって有効だったとされた過去の職業経験や活用した職業能力、職業資産については、図表 2-1 のとおりである。

図表 2-1 有効だった過去の職業経験、能力、資産等

単位 = 人、( ) = 特別事例分

経験、能力、資産等	すべてを総合して	人間関係や社内事情の知識	企業経営や企業グループについての理解	組織運営や従業員管理のノウハウ	業務関係ノウハウ		業務で培われた職業基礎能力	まったくなし
					業務改善、品質管理、安全指導の業務知識・技術	人事や教育研修の知識・技術		
人数	13	16(1)	5	9	5	3	13(2)	1

これをみると、大きく分ければ、当該業務に有効だったとされた過去の職業経験等は、当該業務と他の業務との共通性に焦点を当てたものと、業務ごとの比較でなく企業で仕事をしていく上での活動基盤の重要性を指摘したものの 2 種類に分かれている。

まず、当該業務を進めるに当たって、有効に活用できた職業経験や職業能力、職業的資産等が「まったくなかった」というのは 1 ケースのみである。この分析対象者は、当該業務を進める上では障害特性の理解や障害特性を考慮した仕事のすすめ方が必要になったことや、労働者だけでなく保護者との関わりも雇用管理の一環として業務に組み込まねばならないことがあるなどのことに焦点を当てて回答している。そのため、有効に役立った職業経験等はなかったといいながらも、当該業務のうち障害特性に直接に関連すること及び障害者福祉や教育の専門機関等との連携に関すること以外の業務内容については、過去の職業経験の有効性を認めている。たとえば、次のように、企業の経営手法や組織管理に関することについては他の業務における課題と共通したものがあるとの趣旨のことを述べ、その課題解決には過去の職業経験や資産を集大成する形で取り組んだと述べている。したがって、当該業務には



専門性が必要であると同時に、過去に企業の他の業務を行った時にも必要とされた、あるいは、業務経験の結果、取得した能力や知識等を活用できたということになる。

“障害者雇用に関する仕事をした全体の意義としては、「特例子会社がステーク・ホルダーの皆さんから高く評価される」ことをどうやって実現し、企業目的を達成するか、という課題を設定し、それを達成するために必要と思われることを実行するプロセスを考え抜いていく活動だったともいえる。その意味では、「障害者雇用」というフィールドに限らず、他の分野でも良かったのかもしれない。しかし、規模などを考慮すると最も適切な分野だったのであろう。自分としては、サラリーマン生活で経験したことを集大成するつもりで取り組んだ” (No. 22)

この発言は企業経営の実務面からみれば、障害者雇用についても他の業務と何ら異なることなく、企業目的の達成を工夫することが担当者の手腕として問われるということである。

“「障害者雇用」というフィールドに限らず、他の分野でも良かったのかもしれない”という言葉は、企業経営の中で実施される事業に携わる者が自己の能力の有効性を確信し、いわゆる仕事のやり甲斐を見出す原点は、企業における自己の業務達成感ということを示唆すると思われる。このケースが過去の職業経験の有効性を否定したのは、担当した業務の内容のうちの障害特性に直接に関連することと障害者福祉や教育の専門機関等との連携に関することに焦点を当てた回答であって、実際に業務全体を捉えての回答としては、上記引用箇所のようなのであろう。

他方、明確に他の業務との共通性を強く意識した分析対象者の例は多い。まず、それまでの職業経験のすべて、また、それまでに取得した能力や職業的資産のすべてが有効だったというのは 13 ケースである。いふなればそれまでの職業キャリアの全行程で出会った職業経験を通して培われた職業基礎能力の有効性である。

これらには、3 つのタイプがある。第一は企業人として企業内で行う仕事の取り組み方や処理方法には共通するものがあるという考え方 (No. 5, 6, 12, 13,)、第二はジェネラリスト型や幅広い分野でのキャリアを築いてきた経験があるから未経験の業務にも対応できたという考え方 (No. 2, 4, 25)、第三は過去の職業経験から職業との関わり方の基本や人間関係調整など職務遂行の基礎能力、業務改善の能力を取得しているからこそ障害者雇用管理という専門領域においても基礎能力を応用して対応できたという考え方、である (No. 7, 10, 15, 16, 11, 21)。各タイプの代表例は次のようなものである。

なお、すべての職業経験が有効だったと意識しながらも個別の業務経験や特定の業務ノウハウの有効性を同時に指摘する回答もあった。それらは図表 2-2 にみることができる。

第一：“仕事を開発し、実行していく必要性や方法はどの業務でもどの職場にも基本は共通する。過去にいろいろな経験をしてきて、そこで得た自分の経験や知識、能力を活用した”

(No.5)

第二：“主たる事業には多くの経験があり精通していた。自分がしてきた仕事、知っていた仕事を社員に配ったような形だ” (No.2)

第三：“製造現場からスタートし品質管理や安全管理、小集団活動管理、仕事の管理の仕方を教育すること、リーダー教育のほか、給与計算や組合交渉を担当し、製造課長と人事課長をやり、小集団活動の事務局と採用活動を経験してプロジェクト・チームに参加して、特例子会社の社長になった。係長時代に現場の全部の仕事を経験したとってよいかももしれない。子会社の経営の基本はそれが基礎になっている。業務改善などの工夫や部下の動機づけなど、すべて過去の経験があるからできるし、自然にやっているのだと思う” (No.10)

次に、分析対象者が自己の職業キャリアを特徴づける業務経験を取りあげて、そこから得た職業能力が有効に活用できたと考えているケースが8ケースである。生産の現場の技術者等(6ケース)は業務改善や品質改善、安全管理に関する知識・技術やそれらの指導・教育のノウハウを有効にいかし、人事や教育関係の業務経験が豊富な者は、採用や行政機関との連携の経験や教育研修の企画立案及び教育実践の経験を組織作りや障害のある従業員の作業指導や生活指導に活かしている(4ケース)。

また、特例子会社も企業であるからには事業計画や財産管理や収支バランスの取り方、株主対応等の企業経営の手法は他の企業と共通するので、親会社でのそれらに関する業務や他の子会社での役員の経験は大いに役立つという(6ケース)。さらに、特例子会社の場合も企業内の障害者雇用のための職場であっても、組織管理と組織運営の基本は同じであり、障害のある従業員が組織で合理的な行動ができるように育成していくことについては、分析対象者に組織管理・組織運営の経験があったから対応できたというケースもある(8ケース)。

ところで、企業で仕事をしていく上での活動基盤の重要性を指摘したケースは、他の業務との間の共通性を基に有効性を述べるケースよりも多い。過去の職業経験から得た有効な職業資産として、最も多くの分析対象者が指摘したのは、企業内の事業展開に関する正確な情報と情報網である。これは16ケースあり、当該業務を円滑に進めるには企業内の情報とそれを収集する情報網を職業経験の中で取得していることが有効なことと、情報網を構成する人間関係という職業資産が有効に働くことが指摘されている。

ただし、これは情報網の有効さをとくに強く意識していた16ケースの分析対象者がとくに指摘したのであって、その他の分析対象者がそれらの資産の有効さを高く評価していないとはいえそうにない。その理由は、分析対象者の多くは障害者に適合する仕事を企業や企業グループの中から発掘し、自らが責任をもって預かる職場や子会社の事業として移転・再構築するという作業を行っていることである。そこには、企業内やグループ内とはいえ利害対

立も時にはあり得るし、業務を移転させるための折衝、移転後に再構築した事業に発注を受けるための営業や折衝、障害者雇用についての役割分担等の調整等には企業内やグループ内の関係部署の責任者や担当者との協力・理解なくしては立ち行かないことがあると考えられる。しかし、本質問の提示方法が非構成的なヒアリングに近い形であったので、取り組んだ作業は共通して聞き出せているが、作業を進めた時の問題や困難点については回答内容の幅や詳細さにはばらつきが生まれている。他の多くの分析対象者も職業資産としての情報網や人間関係の有効性等は意識していると思われるが、それはすべてを取り出せていない。そのため、この段階では、実際に企業内やグループ内での協力・理解を得ることに役立った職業経験等があったと明確に把握できたのは16ケースである。

この16ケースの分析対象者は、全員が企業での立場は役員であって経営責任者である。その立場であることから必然的に求められる会社経営の基本として、自企業が行う事業の受注や運営について、グループ企業や業界関係方面との調整を考慮して日頃から行動しており、そうした行動を強調した回答になったと思われる。

16ケースの内訳は特例子会社の経営責任者が15人、特別事例で障害者とともに働く職場を確保するために起業した企業の代表1人である。この特別事例は、経営者個人の実力がそのまますぐに事業成果に表れてくるという条件にある。会社設立準備からその後の事業運営の各段階の各局面で、医療、福祉、財務、経営等のそれぞれの専門家の協力、助言を適宜に得てきている。業務遂行のためには企業の外部に良質な人間関係の構築が必須であったし、もともとそうした人間関係が存在したからこそその起業であったといえる。

図表 2-2 職業キャリアの特徴と有効だった職業経験、能力、資産等

キャリアの特徴	ジェネラリスト									技術、ものづくり							
	1	4	5	13	14	15	23	25	3	10	11	22	24	28	31	32	
すべて		○	○	○		○		○		○	○						
人間関係や社内事情の知識	○				○		○	○	○					○	○	○	
企業経営や企業グループについての理解	○					○	○										
組織運営や従業員管理のノウハウ						○		○	○	○			○			○	
個別業務関係	業務改善、品質管理、安全指導の業務知識・技術																
	人事や教育研修の知識・技術																
業務で培われた職業基礎能力		○	○			○		○		○	○						
まったくなし												○					

(つづき)

キャリアの特徴		営業						人事、法務、総務						その他			
ケースNo.		2	6	7	16	21	29	8	9	17	18	19	26	30	12	20	27
すべて		○	○	○	○	○									○		
人間関係や社内事情の知識		○		○	○	○	○			○			○				○
企業経営や企業グループについての理解					○		○										○
組織運営や従業員管理のノウハウ								○						○			
個別業務関係	業務改善、品質管理、安全指導の業務知識・技術											○					
	人事や教育研修の知識・技術								○		○						
業務で培われた職業基礎能力		○		○	○	○								○	○	○	
まったくなし																	

障害者雇用管理の業務に有効だった過去の職業経験や職業能力、職業資産の類型は上記図表のような類型に分かれる。しかし、全体から浮き上がるのは、新たな仕事と出会においては、自分自身の職業資産をもとに事態を分析し、理解し、次の方策を見出すことが基本になるという過去の職業経験から自然に生まれたであろう見解である。過去の経験はまったく役に立たなかったという分析対象者の唯一のケースは当該業務の中の障害特性への対応等の限定した事柄について述べたものであったように、当該業務に特有のものがあるとしても、それを内包した障害者雇用に関する事業は企業経営の一環として行われていることがむしろ強調されていると思われる。

当該業務に特有なことと他の業務に共通することについては、“社内の仕事を洗い出すことや、関係子会社との業務の重複の調整などには、過去の勤務の中で知った情報や培った人間関係があることが有効だった。それなくして社内の円滑な調整は難しい。子会社間の調整には親会社の仲介が不可欠だが、それにしても自分自身も勤務経験をベースに事を運ぶことになる。特例子会社を発足させてからの人事労務管理については、それまで経験してきた人事労務管理と処遇や評価システムなどの基本となる部分は同じだが、日常の作業での管理は障害者に特有のことがある。それでかなり日常的な管理の方法は異なると思う”（No.25）という言葉に集約されている。障害者雇用は障害特性の理解や障害者の福祉や教育の領域についての知識などを有して対応するという専門性を求められるとともに、柔軟な発想で問題に対処することが必要だということでもある。

とくに他の業務との共通性によって有効な職業経験や職業資産については、具体的には次

のような体験が基になっているのである。

“障害者雇用の知識、経験はまったくなかったが、仕事を開発し、実行していくことの必要性や方法はどの業務でもどの職場にも基本は共通する。障害者雇用だけの問題ではない。過去にいろいろな経験をしてきて、ある時に特例子会社の仕事を担当し、そこで自分の経験や知識、能力を活用した” (No.5)、“

“営業経験は、会社運営において仕事創出の発想力、折衝力に少なからず経験知が生きている。また、部長職においては経営と共通するスキルが要求されることから特例子会社の経営や事業計画に生かされている” (No.16)

“企業人として、企業で働いた経験は、すべてにおいて有用であった。障害者ではなく、企業人として障害者を育てた。その際、従業員教育に携わり、新入社員教育や他の階層別教育等の経験は有効であった。なお、どの部分にせよ、企業で働いた経験は必ず活かせると思う” (No.13)

### < 取り組みを推し進めた力 >

企業組織の中で、企業経営と社会貢献、生産性向上と障害に適合した仕事のバランスといった性格の異なる課題を同時に抱えて仕事をすすめていくことにはしばしば困難が伴う。そこで、当該業務の担当者が、新たな学習をしたり、過去の職業経験を活用したりしながらも、何に手応えや喜びを感じて業務遂行のエネルギーとしていったかを質問した。その回答は内容によって、① 障害のある従業員との直接の関わりに関すること、② 主体的な企業経営や事業運営に関すること、③ その他、の 3 つに分けられた。分析対象者のキャリアの特徴ごとに整理した結果が図表 2-3 である。

① については 20 ケースが該当するが、いずれも障害のある従業員の熱心で真面目な働き振りや環境の変化に対する素直な反応を事業運営の好材料として受け止める考え方である。具体的な内容をみると、a. 雇用管理に対する障害のある従業員の反応の率直さに関すること（障害のある従業員と仕事との適合性を高めるための作業指導や作業工程の見直しなどの業務改善の結果がすぐに従業員の表情に現れ、人材育成効果にも職場の生産性にも現れること）、b. 総合的な能力の駆使に関すること（障害のある従業員の育成は人間としての総合的な能力をもって対応することが必要なので、自分の総合的な能力を駆使して自分自身が試される感覚を味わうこと）、c. 人との交流を好む人柄（人との交流がもともと好きな人柄であり、障害のある従業員との交流が楽しいこと）、という内訳になる。

このうち、c の「人との交流を好む人柄」については、分析対象者本人がそのことを明確に述べた場合のみを取りあげているので、他の分析対象者がそうした傾向を持たないとはい

うことにはならない。第1章の2の(3)の「ウ、何故、自分が担当者に選ばれたと思うか」では、上司や先輩から他者への思いやりの深さ等の人柄が評価されたケースが相当にあることや、障害のある従業員の職場での生活管理の一つとして全員参加の昼食ルールを取り入り入れた例や、同章の3「障害者雇用管理としての仕事の内容」では、休憩時間を共に過ごす例など対人コミュニケーションを重視した行動が多くみられるので、むしろ、程度の差はあっても、すべてのケースに見出される要素といえるかもしれない。a から c のそれぞれの具体例をあげると以下のとおりである。

**a. 「雇用管理に対する障害のある従業員の反応の率直さに関すること」:**

“「今までできていた仕事ができなくなり、指導することによりできるようになる」、この繰り返しと再びできるようになったことの喜び” (No.29)

“障害者をみていると誰かが手助けしてやらねばならないし、手助けして自立させたいと思う気持ちが自然に強く湧いてくる。また、障害者も働きやすい環境で働けることを精一杯に願っているということが伝わってくる。真面目に一所懸命に働こうという障害者に役立てればという気持ちが、これまで仕事に熱い心で取り組んできた原動力だと思う。環境を整えて仕事のやり方等を工夫して与えればきちんと働ける障害者がある。そうした人々で能力があっても働き場がないということを何とか改善しなくてはという気持ちでやってきた” (No.24)

“障害のある従業員に仕事で接すると本人の熱意が直に伝わってくる。毎日、やり甲斐がある。日々、感動がある” (No.11)

“障害者ではなく、企業人として障害者を育てた。障害者が毎日成長していく姿を目の当たりにすることができ、同時に、会社の成長も実感できたことは意義深い。障害者是一所懸命に仕事をする。その一所懸命さに心を打たれた。こうした姿に感動し、せっかくやるならば、自社を日本一の特例子会社にしてやろうと決めた。このあたりが取り組みのエネルギーの源になっている” (No.13)

**b. 「総合的な能力の駆使に関すること」:**

“本質的には、障害者雇用は、「四方良し」(本人、家族、企業、社会)の四方から喜ばれる社会性の高い仕事であり、それに自分が関わって単に人事能力といったことではなく、企業人としての、さらに人間としての総合的な力が求められる。その醍醐味を感じる経験は貴重だ。「四方良し」の仕事をする以上は、採用のみならず障害者本人の状況を見ながら職場定着を進めていく必要がある。教育・育成の力、関係者との連携・調整とそれ

を実行するための社会資源活用の力などが必要になり、総合力が発揮できるかどうか、すぐに結果として現れて来る仕事である。このあたりに仕事の意義や原動力があるように思う” (No.18)

“もともと、自分には5ワークという考えがあり、5ワークとは、ネット・ワーク、チーム・ワーク、フット・ワーク、エキスパート・ワーク、ブレイン・ワーク、のことだ。だから、人づくりをして燃える男になっていられる。障害のある社員の人づくりをしながら、仕事の種類を毎年増やし、作業方法を改善して雇用数を増やした。特例子会社といっても株式会社の経営であることをきちんと押さえて、人づくりをして社会に自分の仕事の成果を還元していくという“男のロマン”を実現している” (No.31)

### c. 「人との交流を好む人柄」:

“障害者の雇用管理上の問題、経営の問題などいろんな事項をどう解決していくか、毎日いろんな問題に出くわしたが、出勤することが結構楽しかった。人が好き、障害者の交流が好き、ということであろう。障害者とのつき合い好きが高じて、麻薬患者と他者から言われたこともある。この好きということが、長年この仕事を継続できたエネルギーになっていると思う。それだけの意義ある仕事だ” (No.15)

② は 22 ケースが該当するが、これも a から c の 3 つに内容が分かれる。すなわち、a. 事業運営を任されたこと（障害雇用を進めるための職場や子会社の運営や経営を役員や実質的な経営幹部として任され、創意工夫しながら責任を果たす面白さ）、b. 企業経営における社会貢献の実現（企業経営と社会貢献の良きバランスを図って社会貢献をすることの緊張感と面白さ、企業の仕事を通じて人の役に立つことや社会に役立つことを実感する幸福感や満足感）、c. 新たな事業、ビジネスの創出や事業拡大（自己の提案・企画した事業が軌道に載る達成感や障害者のパワー活用事業という新たな挑戦が成功していく喜びや醍醐味）である。

③ の「その他」は 3 ケースである。そのうちの 1 ケースは、①及び②とは異なる視点での回答で、自企業の外での障害者雇用管理担当者等との交流が業務遂行の熱意の維持につながっていたという。この分析対象者は特例子会社の責任者として“他社、他企業の障害者雇用管理担当の人々にいろいろと教え、教えられ、支え合って仕事に取り組めた。それが障害者雇用を促進しようという熱意の源だ” (No. 32) といっている。このケースでは、親会社から自社に出向等で来る従業員については“人事交流のサイクルにのせて”もらい、その人々に対する教育訓練、人材育成の役割も自社で果たすことになっていたというので、他企業の障害者雇用管理担当者との交流では障害者雇用を進めるための職場の経営や事業運営の全般にわたっての研鑽・学習が有効だったという意味にとれるが、それに加えて、目的を共通する業務を担当する人々の交流に伴う打ち解けた気分での情報交換の機会がもたれたことなど

が総合的に業務遂行を推し進める力となったという。

「その他」の中の他の2ケースは「自己の価値基準との適合」といえる事例である。その1つは自分自身の職業キャリアが充実していくことと自己の成長の実感というものであろう。具体的には、“障害者との付き合いは自分には何のバリアーもない。自然体で接することができるようになったし、若い時から20年間もこの仕事をしている人は多くない。こうした気持ちが仕事への熱意を維持する原動力になっていると思う”（No.14）というものである。①と②の両方の要素があるが、自己の価値基準から説明している。

残る1つは特別事例であるが、これは長年の自分自身の人生観や職業観から生まれた障害者就業についての問題意識が業務遂行の力となっている例である。やはり、自己の価値基準がもとになっており、しかも、問題意識は次のように障害者の就業に止まらない社会人一般に共通するものである。

“働くことは大事だと思う。働くことは生きることと同じ重さだと考えてきた。自分が属する世代が経験した時代の特徴もあろう。若い頃に、自分の母親をみつめて女性でも働いて自立することは大切だと思ったなど、働くことについての信念がある。だから、働きたいのに働けない人がいることをなんとかしたかった。それも一緒に働くということによって解決しようと思っていた。それが実行できたということだ”（No.17）

図表2-3は、障害者雇用管理業務担当者は、自らの仕事への取り組みを推し進める力として、① 障害のある従業員の一所懸命な態度や周囲の働きかけに対する率直な反応に、人材育成の手応えや事業の成果を確認できること、② 企業経営を順調に進める中で社会貢献の実感が持てる仕事ができること、しかも、それは日常の仕事を通じて実現していることが確認できること、の2つをあげていることだと読みとれる。言い換えれば、障害者雇用は生産活動によって収益をあげる経済主体としての企業の一員として働く障害者の職業的自立と共にあることから、企業経営と労働者能力活用の2つの課題達成の実感と、それらの課題を達成することが自分自身の社会貢献になっていることの実感が仕事への取り組みに納得感と積極性をもたらすのであろう。企業にとってはコンプライアンスや社会的責任の遂行だが、その仕事を命じられて遂行する自分自身にとっては、自己の業務を充実することは社会貢献であり、社会に役立つことになる。職場管理と事業経営の手腕を発揮することによって職場の生産性を向上させれば、親会社の内外で障害者への周囲の理解が増すことになるし、実績に基づく事業拡大が図れれば障害のある従業員の雇用数を拡大することができる。

それはとりもなおさず、自己の仕事の成果が社会全体に役立っているという感覚を持つことを可能にすると思われる。そのうえで、障害のある従業員が職場に適応して職業能力を向上させることにあわせて、社会人としての生活態度を習得し、保護者等から家庭や地域での生活においても成長したとの評価を得ると、その経験は、また、仕事への取り組みを推し進



めるのであろう。経営原理に合理的に見合った事業展開によって、社会に役立つという実感は分析対象者に共通しているといえる。企業としての経営的成功と個人としての職業活動を通じた社会貢献の両方を追求することを可能にした仕事の取り組み方については、以下の具体例が参考になる。

“障害者が毎日成長していく姿を目の当たりにすることができ、同時に、会社の成長も実感できたことは意義深い。障害者は一所懸命に仕事をする。その一所懸命さに心を打たれた。こうした姿に感動し、せっかくやるならば、自社を日本一の特例子会社にしてやろうと決めた。このあたりが取り組みのエネルギーの源になっている” (No.13)

“働くことの厳しさと同時に仕事を達成することの大切さを如何に親に理解してもらうか、この点での苦労が印象に残っている。在宅勤務での障害者雇用は、障害のある社員本人が日本で一番働きやすい会社と評価しているのが印象的。社会貢献という追い風、企業らしい貢献策の発案、障害者雇用の3つが一体となって進んで行くことに魅力を感じた・・・現在、従業員数54人の大きな会社になったが、その成長に満足している。特例子会社は、障害者だけの会社というリスクもあるが、ベンチャー的な仕事内容であり、いろんな試みができ、新しい仕事を考案すること、その構想を具体的に実行に移すこと、また、経営的にペイするのかの検討など、毎日が新しい体験の連続だった。この点が仕事の魅力だ” (No.4)

“少しずつ仕事ができるようになり、会社の貴重な戦力に成長した時、「障害があっても、時間がかかっても諦めずにやればできる」未知の可能性を秘めていることを教えてもらい、この仕事のやりがいを感じた・・・障害者はお客様から声をかけてもらうことで自信、やる気につながり更に成長する。お客様は、障害者の素敵な挨拶や真摯に誇りをもって仕事に取り組んでいる姿に触れて自分自身を見直す。職場の雰囲気明るくなったり、優しくなったりと親会社の社員としての意識改革の一端になり、「相乗効果」が生まれたことは、障害者も健常者も一緒に働くことの大切さ、この仕事の重要な役割を強く感じる機会となった。障害をもった社員の純粋さと真面目さに触れて、この人々に自分の仕事が地域に居場所作りになったと実感した・・・企業とのつながりが地域に広がって、障害をもって働く人々の居場所を地域に多少だが作ることもできた。居場所があって環境がよければ、人は成長するということがわかった。それを見届けていることは仕事の充実感をもたらすし、快感ややり甲斐を感じる。組織の一員として限られた世界で役割を果たしたというのとはまったく異なる充実感がある。仕事をして『ありがとう』といわれるにしても、他の部門でのその言葉と障害のある社員とその保護者、地域の方からのその言葉の意味は同じではない。それを味わうことができた。企業にとっては法定雇用率達成というコンプライアン

スは重要だが、その仕事をするときに障害者が地域で自立できるよう育てていくという意味が加わって、企業も地域社会の一員として役割を果たしながら成長していくことで、それ以上のものになっていく” (No.25)

“会社で他の仕事をしていては、まずは経験できなかったことがいくつもある。社員が全面的に信頼してくれたし、こちらもちょうど誠実に向き合っただけで相互に信頼関係ができた。コンプライアンスだけでは障害者雇用は長続きしない。「人」を主体とする仕事だ。サラリーマン生活でほかでは経験できない、「人としてどうやっていくか、人としてどうやって仕事をしていくか」ということをじっくりと考えて取り組む充実感を味わった。今後、もしまた機会があったらもう一度、障害者雇用管理の仕事に関わってみたいと思う” (No. 23)

図表 2-3 取り組みを推し進めた力

キャリアの特徴		ジェネラリスト								技術、ものづくり							
ケースNo.		1	4	5	13	14	15	23	25	3	10	11	22	24	28	31	32
①	障害のある従業員の雇用管理に対する反応の率直さ			○	○			○		○		○		○	○	○	
	総合的な能力の駆使															○	
	人との交流を好む人柄						○										
②	経営と事業運営のすべて任せられたこと、企業や事業の代表者、責任者としての醍醐味						○				○						
	企業経営における社会貢献性との関わり	○		○					○					○		○	
	提案・企画が軌道に載る達成感、事業(ビジネス)の創出・拡大(=実績の評価)を得る喜び		○		○								○				
③	その他					○											○

(つづき)

キャリアの特徴		営業					人事、法務、総務						その他				
ケースNo.		2	6	7	16	21	29	8	9	17	18	19	26	30	12	20	27
①	障害のある従業員の雇用管理に対する反応の率直さ	○				○	○	○	○			○		○			
	総合的な能力の駆使										○						
	人との交流を好む人柄				○												
②	経営と事業運営のすべて任せられたこと、企業や事業の代表者、責任者としての醍醐味	○						○					○				
	企業経営における社会貢献性との関わり		○	○	○	○								○		○	○
	提案・企画が軌道に載る達成感、事業(ビジネス)の創出・拡大(=実績の評価)を得る喜び				○											○	
③	その他									○							

注) ① 障害のある従業員との直接の関わりに関すること

② 主体的な企業経営や事業運営に関すること

③ その他

### <結果として得た職業資産>

企業の社会的責任を果たすことに貢献し、障害者雇用管理業務の担当としての社会貢献の実感を得た人々は、当該業務を経験したことによって、自己の職業キャリア形成に関連する職業資産として、どのようなものを収穫したのであろうか。当該業務の経験者の職業能力の内容にその職業資産は位置づけられるべきものである。ただし、職業能力としてみる時には、企業が求める業務遂行に用いる技術や知識に限らず、個人の職業人生の中で職業活動を進めていく上で価値と意義がある能力を対象とした。つまり企業内でのキャリア形成の面でどのような意味があったかに止まらず、現在から将来までの職業人生の全般を通じて職業資産となるものまでを視野に入れた時にはどのような資産を当該業務の経験はもたらしたと考えられているかである。

分析対象者の回答で、まずなにより注目されるのは、企業を超えて、また、業種や業界を超えて、築かれた当該業務をすすめる相互協力のネットワークを得たことを資産とする人々の多さである。32人の分析対象者のうち、そうしたネットワークにまったく言及しなかったのは、学生の頃から両親が経営する工場を手伝うなかで日常的に障害者と交流していたという特別事例の1人のみである。

この特別事例以外で、それに明確な言及がなかったのが2ケースあるが、そのうちの1つ

は特例子会社の代表者としてジョブコーチ<sup>3</sup>研修への協力を積極的に行うなど他企業への協力を惜しまないし、定年退職後のライフワークとして当該業務の経験を活かしたいとの希望を持っていると述べている。したがって、職業資産として当該業務に関連したネットワークをとくにあげてはいないが、現在の活動においても、将来に向けての活動計画においても、そのネットワークを基盤にしていることは容易に窺える。

もう1つのケースは特別事例の経営コンサルタントの場合だが、当初は障害者雇用に関するコンサルティングを有料で行うことに対して、障害者雇用に既に自力で取り組んでいる企業から必ずしも積極的な受容が得られなかったという。しかし、実際にはそれらの企業の人々とさまざまな場面で出会い、現在ではその緊張した関係は緩和したとのことである。

この2ケースはそれぞれの事情は異なるが、いずれも職業資産として特筆してネットワークへの参加をあげなかつただけで、さまざまな形でネットワークに関与したり、意識した行動をとっている実態がある。

ところで、分析対象者が障害者雇用管理業務を担当したことで得た職業資産としてあげた相互協力のネットワークにはいくつかの種類がある。だが、いずれも基本としては障害者雇用管理業務を担当する人々が主要な構成員となって作られているものである。

もともと当該業務を進めるには、障害のある従業員の採用、障害の状態の把握、体調管理等に絡んで、地元のハローワークや自治体等の行政機関のほかに、地域の医療や福祉、あるいは教育の各分野の専門機関・施設等との関わりを持つことが必要になる。そのため、企業としては、それらの地元の行政機関や専門機関・施設からの協力を円滑に得るための連携体制を望み、その樹立に努めることになる。その結果、自企業と地元地域の関係諸機関等との連絡・協力体制が作られることはある。そうした関係者間の意見交換等が当該業務の担当者を啓発することは大いにあるであろう。しかし、本研究で分析対象者が当該業務を担当したことで得た職業資産は、複数の企業の担当者が構成員となるネットワークが主である。そのネットワークの構成員は働く意欲と能力のある障害者の雇用を進めていくことを目的として行動する企業人である。もちろん学識者や医療や福祉の分野の実務家の参加もあるが、それは基本的にはオブザーバーやサポーターとしての参加である。ネットワークの主役はあくまで企業で障害者雇用管理を担当する者やその経験者である。そして、それぞれの職場での地位は経営者、管理職、指導員等多様であって、それぞれが対等に役割を果たすという特徴がある。つまり、障害者雇用を実践していくための職場での問題解決を多角的に検討しうる構造を持っている。

もちろん、業務内容が自己の適性と合致しない者が企業で当該業務の担当を命令・指示さ

---

<sup>3</sup> 障害者が職場に適応することを容易にするための援助を行う者のこと。障害者に対する業務遂行力やコミュニケーション能力の向上支援や、事業主や同僚などに対する職務や職場環境の改善の助言などを行う。

れることもありうるはずだが、そうした人々は今回の調査設計の関係から協力を得ていない。その点での調査結果の偏りはある。だが、そうであったとしても、当該業務の担当としての実績について一定の評価を得ている人々のほぼ全員が企業を超えて業種を超えて築かれたネットワークを職業資産として獲得したと意識していることには注目すべきである。

さて、それでは、このネットワークとはどのようなもので、分析対象者はそこから何を得たのであろうか。これについてももう少し今回のデータから情報を取り出して検討していく。

ここでのネットワークとは、“企業を超えて、業種を超えて志や職業的責務、悩みなどを同じくする人々と忌憚なく話ができ相互にメリットとなる情報交換ができる場と機会を提供するもの” (No.27) という言葉が最もよくその内容と性格を表現している。ネットワークにも特徴が異なるいくつかの種類があるが、最も多いのは、同じ都道府県内や隣接する市町の区域といった地理的に近い関係に所在する企業の障害者雇用管理業務を担当している人々が自発的に参集し、情報交換や助言等の相互協力を行っているものである。構成者の共通項は「企業の障害者雇用管理担当者」である。ネットワークは“何かあれば相互に頼み、頼まれる関係にある。競争相手の同業他社と担当者レベルで連携して職場実習するという経験もあるし、異業種の他社とも気兼ねなく正直な話ができる。仕事を進める上での大きな資産” (No.19) となっているという。

さらにそれは、分析対象者にとっては、“障害者雇用という社会性のあることに取り組むという業務のためか、お互いに損得抜きの利害関係を持たない集まりだった。通常は、「ちょっと教えて下さい」と他企業の方にはなかなか言えないものだが、それが出来るのがこの業務で、(そのための) 良いネットワークが出来たと思っている” (No.1) といえるし、“障害者雇用管理という仕事での共通性から、相互にオープンに話し合い、助言しあい、情報交換をし、率直な議論ができる集まり” (No.30) であって、“いいかえれば純粋で真摯な働ける人々を企業で、社会でどうするかという目的を同じくする気概のある人々のつながりである。障害者雇用管理は企業間で情報や技術提供がバリア・フリーとなっている唯一の領域かもしれない” (No.25) という性格がある。

また、特定の業務に特化せずに職業キャリア全体に対する効果については、“親会社の中でそれまでの延長のような歩き方でいたら、多分、井の中の蛙で、自分の企業しか知らなかったのではないか。ところが、障害者雇用管理を担当したら、志を同じくする人たちと出会った。ディスカッションをしてみると、一企業の中での井の中の蛙だったと意識させられる。業種ごと、企業ごとにそれぞれ特徴があり、かつ、障害者雇用管理担当者の方々は自分のポリシーをしっかりと持たれていることがわかる。その人々が集まる人的ネットワークに入り、そういう人たちと接触して自分自身がレベルアップさせてもらった・・・サラリーマンに共通する心理と思うが、事業展開のスケールが全国や国際という大きい親会社において、そこから子会社にいくようにいわれれば、ある意味で親会社の本流を離れることで、一抹の寂しさを感じるであろう。しかし、障害者雇用管理の場合は、実際に仕事をしてみるとオープンに

情報交換をして相互の支え合う企業人の集まりに参加できて、自信と熱意をもらうことができる。ネットワークを作る人々は、苦しい経験を乗り越えてきた自信に満ちたファイト・マンだ。その人々に接して得るものは大きい” (No.26)、あるいは“自分の人生にとって障害者と日常的に接することによって自分の人間性を成長させることができたと考えている” (No.9) という自己成長の実感を与えている。

また、ネットワークは、企業の当該業務の担当者のそれぞれの自己充実感を与える効果だけではなく“「戦力として障害者を雇用する」ということは、特例子会社（企業）だけ頑張ってもできない。社会人として育てる家庭、学校の育成側と、就労した後に就労支援する援助センターとの連携とネットワークが必要である” (No.29) という理解に到達させる効果もみられている。

そうしたことから、ネットワークは、はじめは数人の寄り合いであっても参加者が定期的な勉強会をもつなどしているうちに、企業で当該業務を進めるための有効な機能を有することが周囲に知られると、参加者は増加し、かつ、集合体としての凝集性が高まっている。なかには社団や NPO の法人格を得るようになったものもある。

さらに、それらの自発的に生じたネットワークを構成する企業に対して、日経連等の経済団体の雇用相談室や特例子会社連絡会は全国的な情報等を提供する役割を果たしていたので、その意味では、全国の企業に効率よく情報が伝達される仕組みが当該業務の担当者の自発的な相互協力ネットワークによって作られていたともいえる。地域的なネットワークの参加者は、障害者雇用管理業務を離れても関わりを継続していく者は少なくないようである。

ネットワークの次に業務経験から得られた職業資産として多かったのは、ライフワークの発見である。

そのうち、ライフワークの発見には、障害者雇用管理業務を通じてなんらかのライフワークを見出したという確信、定年後等に職業生活から離れても何らかの形で障害者の自立支援に関わっていききたいという希望、関わりをもつであろうという予測を合わせると 22 ケースである (No. 1,2,5,6,7,8,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,21,23,24,25,30,31)。

たとえば、定年後の者では、“会社を退職してからのキャリアはすべて障害者雇用管理を経験したことが基になっている。今は自治体の障害者雇用に関する専門相談員や NPO の代表理事をしているが、それも同じベースをもっている。体力・気力が続く限り、障害者雇用の仕事をしていきたい。自分の性にあっていると思い、ライフワークになると思う。引き続きこの分野でのプロでいたい” (No.2) というように、実際に定年後の仕事として障害者雇用管理支援に関する職業活動をライフワークとして位置づけている例がある。

あるいは定年を間近に見て、“特例子会社は 60 歳が定年で、あと少しで定年に達する。自社以外にも社会には多くの障害者がいて、働きたい人、地域で暮らしているなかで介護を必要とする人などそれぞれにいろいろな支援があったら良いと思うので、退職したら、会社で

の雇用管理の経験を生かすことはもちろんのこと、介護等を含め、地域のレベルでの支援をライフワークとして行っていきたい” (No.24) というものもある。この場合は、“会社での雇用管理”の専門性が求められるボランティアとしての要素を含む職業活動をライフワークとしてイメージしている例である。

定年等での退職・退任を経験した者にとっては、エンプロイアビリティとライフワークは密接な関係を持つようになってきている。エンプロイアビリティは、障害者雇用管理の経験から専門性を自覚したこと、また、実際に定年等での退職・退任後の第二、第三の職業人生は当該業務に関係する仕事をするようになったことがその意識を確固たるものにしていくように見える。

定年まで少し長い時間を残す40歳代の分析対象者には、“この仕事は、障害者というよりは自分の勉強にもなる、素晴らしい世界があると思うので、これからもこの仕事を続けていきたい。退職後も機会があれば障害者雇用に関わっていきたい” (No.13) と考えている者がある。この者は、以前、特例子会社に出てその経営に専念していたが、調査時点では親会社に復帰し、特例子会社は非常勤で関わりをもっている。そして、特例子会社の経営については、“健常者と互角に戦える会社に成長させたい”と考え、“日本一の特例子会社になりたいという願いは、道半ばであるが、目標を定め、毎日毎日、一つ一つ積み重ねていく簡単なことを徹底していくことが重要だ(と思っている)。そのため、毎月、従業員面接を行って仕事のことから私生活の事まで自由に相談できるようにしている”という継続的な努力を続けている。同じように、40歳代で特例子会社を立ち上げてから約7年間にわたり実質的な総括責任者として同社を成長させてきた分析対象者は、“今後、この仕事を離れて他の部署にいったとしても、土、日などの休みの時間を使ってでも、障害者雇用を進めるために役立つことに何か関わっていきたい。定年退職した後ももちろんだ。もし、定年後に郷里に帰ったとしても、そこで出来ることをやっていきたいと思う” (No.25) という。

障害者の職業的自立支援にライフワークとしてのやり甲斐を察知し、障害者雇用管理で得た経験と専門性をそれに役立てることの社会的意義を見出した人々は、その後の職業キャリアのいずれかの時点で当該業務の経験によって取得した職業能力をライフワークに結びつけたいと考えることになっている。そして、他企業への助言や公的機関からの協力要請を受けるなど何らかの形で所属企業外で障害者雇用支援の活動に関わると、実務経験に裏付けられた当該業務に特有の専門性を自らの強みとして意識するようになってきている。ここでもエンプロイアビリティへの思いは生まれている。

3番目に多かったのは、人間的な成長や視野の拡大である。そうした自己の成長を業務を通じて得た資産とするのが9ケース (No.5,8,16,18,21,22,23,24,25) ある。以下がその例だが、障害者と接し、障害者雇用管理の中で直面した問題を解決していく経験を積む中で得られたという内容である。企業の中に多様な業務が数多くあるが他の業務の経験からは得られないものだと考えられている。社会貢献を前提とする業務であっても他の業務ではなく、障

害者雇用管理業務から特に得られる資産だと考えられている。それは、当該業務が障害のある従業員の生活全体を視野にいれ、その人間的成長に関与するという特徴があるからだという。そして、障害のある従業員の社会人としての成長を図ることを企業経営と結びつけることができ、さらにその結果を地域社会への貢献につなげることによって、自分自身の人間的成長が成されたというものである。

たとえば、“障害者雇用管理の仕事を担当してよかった。障害者と一緒に仕事をしていくと、一定の配慮をしてやれば会社に役に立つ社員に成長していくことに感激した。障害者を町で見かけても、見方が変わり、思いやりを持てるようになった”(No.21)、あるいは、“本質的には、障害者雇用は、「四方よし」(本人、家族、企業、社会)の四方から喜ばれる社会性の高い仕事であり、それに自分が関わって単に人事能力といったことではなく、企業人としての、さらに人間としての総合的な力が求められる。その醍醐味を感じる経験は貴重だ”(No.18)といったものである。

ただし、そうした視野の拡大や人間的成長があっても、それが企業での職業キャリアに有利な要素として加わるというわけではないと述べるケースもある。つまり、“現在の仕事はキャリアという点では質が異なっている。これまでの経験の積み上げという点では、キャリアにプラスにはなっていない。しかし、それ以上に障害者と接して、人間としての生き方や価値観という問題に触れることができ勉強になっている”(No.8)というもので、企業との関係における職業キャリア形成ではメリットにはならないが、しかし、自己の人生全体を考えると見方などで大きな意義があったという考えである。

なお、障害者雇用管理業務の経験は視野を広げてすべての労働者に共通する問題の理解に役立ったという事例は、既に他の研究でも報告されている。奥津(2011)は、特例子会社の設立・運営を経験した者が障害者雇用管理の経験を振り返って、「その時は会社に命じられた仕事に精一杯向き合っているいろいろな努力と工夫をした。しかし、それが今になってみると障害者雇用には障害者の問題だけでなく、高齢者雇用、女性雇用、能力開発などすべての労働問題に共通する課題を含んでいることがわかってきたし、人間の生き方や社会のあり方の問題に通じることが含まれていることがわかる。それは、障害者雇用をテーマにしなくとも高齢者雇用を専門にやっけていても理解するようになったかも知れない」(p. 164)と考えている事例を報告している。そして、その事例について、企業から与えられたテーマは労働者の属性を特定したものであっても、その業務担当の当事者にとっては、「たまたま障害者雇用というテーマと会社命令によって出会っただけであって、キャリアとして職業生涯を通じて定年後まで本人の意識と行動を形作り牽引したのは、<①“人間”に関心があること、②新しい仕組みを作り、始動させること、③②がうまくいったときには後継者を探して、その後を任せること>が自分の役割だという認識である。したがって、障害者雇用との出会いがなくとも、『自分の本領は前記の①から③で発揮されるので、それができれば他のテーマであってもよかったのかもしれない』という言葉が導かれてきている。」(p. 164)と分析している。仕



事を通じた視野の拡大と人間的成長の成果が自己の内面的な成長に止まらず組織との関係に反映される機会があると、障害者雇用管理業務の経験が職業キャリア形成でのメリットになり、プラスの職業資産として意識されることになると考えられる。

4 番目に多いのはエンプロイアビリティの向上・獲得である。障害者雇用管理業務の経験がエンプロイアビリティの向上・獲得になったというのは 8 ケースである (N0. 1、2、3、6、9、21、22、30)。このうち、当該業務を担当した後に、それに続いて、あるいは他の業務を担当した後に、当該業務の経験を買われて他の企業や公的機関から協力や就職を求められた例、つまりスカウトされた例が 5 ケースである (N0. 1)。定年後の継続雇用に結びついたというもの (N0.6、9) と“仕事に関してエキスパートにもなれる” (N0.30) というものがそれぞれ 1 ケースである。

このほかのケースでも、当該業務を担当して得た資産としては他の事柄をあげてエンプロイアビリティをとくに指摘していないが、自企業を退職した後に当該業務での専門性を基に継続して企業に止まっている例や公的機関等から専門家として協力を求められて相談業務や企業への講習の講師等を行っている例がある (N0.4、15、21 ほか)。さらに、自企業に在職している間に障害者福祉や地域福祉に関する審議会等の各種委員会の委員に就任を依頼されている例 (N0.18、19、25) もある。

なお、職業資産についても、他の項目と同様に調査の非構成的手法のマイナス効果から分析対象者のすべてについて該当の事実を完全に聞き出すことができていない。そのため、広い意味でのエンプロイアビリティやそれにつながる職業能力と職業経験の獲得は、もっと多くの分析対象者にみられている可能性は否定できない。

このほかには、障害者雇用のために開発した職場や特例子会社の運営を任されたケースでは、職場経営や企業経営の面白さを実感したことを職業資産としている。いずれも組織単位としての生産性や収益性を向上させることについての苦勞を述べつつ、困難を克服して成果をあげる結果を得ていることからである。そのなかには、子会社の経営者になったことそのものを率直に評価しているケース (No. 16,21,26 ほか) もある。これは、障害者雇用管理が他の業務と共通する部分での職業資産を提供したことを示している。

地域の住民や関係機関等との関わりが地域生活の充実につながったというケースも 2 ケース (No.7,11) ある。日常生活のなかで、地域住民から親しみをもって声をかけられるなどのことが基になっている。

また、1 ケースのみだが、職業資産を得る努力が我が子に好影響を与えて自己の人生の資産ともなったというものがあつた。それは以下のように、業務の取り組みを充実させるための自己啓発を行って専門資格を取得したところ、仕事への熱意から学習をしている自分の姿が我が子の成長につながったことを人生の資産としているケースである (No.11)。

“指導の時の対応に専門的な知識や技能が必要なことが多い。そこで、自分で必要な知識・

技能を学習しないとよい仕事ができないと思い、サービス介助士、教育カウンセラー、企業内ジョブコーチの勉強をして資格を得た。資格を取ったことは、資格の意味だけではない。自分が家庭で勉強している姿を我が子が見ていて、母親はどんな仕事をどういう態度でしているのかを理解し、母親の仕事の意義はもちろんのこと、働くことの意義を理解してくれたことは大きな収穫。人生の大変な資産になっている”

職業資産として、ネットワークへの参加、ライフワークの発見及びエンプロイアビリティの向上・獲得の3つのすべてを得たと述べたケースが3つある(No.1、2、6)。そのうち、1 ケースは障害者雇用管理業務から人事異動で離れてグループ内他企業に出向や企業内の他の部門の責任者になった後に定年退職をしたが、定年退職を迎える頃に障害者雇用管理業務を担当していた当時から参加していたネットワークの関係者から、障害者雇用企業を支援する NPO 団体の役員への就任を請われた。その団体は地元自治体の障害者雇用企業支援の事業を受託しており、団体の役員に就任することによって、自治体の委託事業の責任者としての立場を得ることになった。このケースの分析対象者は、こうした一連の流れについて、“障害者雇用関連の業務との出会いは、「青い鳥探し」ではないが、「自分が追い求めている、やろうと思っていたことがここにあった」という感想を持っている”(No.1) との評価を与えている。

そうした評価の根底には、“仕事をするのに、“HOW” と “WHAT” がある。いかにやるかは分かりやすいが、何のためにやるのかというのは一言で言い表しにくい。会社のためとはいえそうだが、それが自分にとっての存在価値と一致するかどうかという問題がある。その点、障害者雇用管理の業務には社会貢献という点で、比較的胸にストンと落ちるところがある”と述べている。障害者雇用管理に限定するのではなく、社会貢献というキーワードが組織の事業目的と個人の働く目的を融和させたことが重視されている発言といえる。その仕事をすすめるために参加したネットワークがライフワークの実現をもたらした例である。

他の1 ケースは、特例子会社の立ち上げから関与して同社が創設されてからは課長から代表取締役まで内部で昇進をして定年まで勤め上げた例である。自分で作った会社を“会社からすべてを任せ、自分で仕事を工夫でき、会社として育て、経営面でも黒字とするなど、障害者雇用と経営マネジメントの両者が達成できる点”に魅力を感じて育てあげ、黒字経営を定着させるなど経営全般を取り仕切っていた。その間は、障害者雇用に取り組む企業人のネットワークを通じて同志と事業展開をする上で発生する問題の解決を話し合うなどしていた。そして定年退職を迎える頃には、障害者雇用を進める企業の関係者のネットワークを母体とする NPO の代表理事になるとともに、自治体から障害者雇用についての専門相談員の仕事も委嘱されている。このケースで分析対象者は、ネットワークについては“雇用管理に困ったときは、メンバーの方々が助けてくれた。退職した今でも交流が続いている”といい、ネットワークとの継続的な関係の維持を述べている。

また、ライフワークについては、“会社を退職してからのキャリアはすべて障害者雇用管理を経験したことが基になっている。今は自治体の障害者雇用に関する専門相談員やNPOの代表理事をしているが、それも同じベースをもっている。体力・気力が続く限り、障害者雇用の仕事をしていきたい。自分の性にあっていると思い、ライフワークになると思う・・・しかし、誰でも同じということではなく、仕事には向き、不向きがある。自分はこの仕事に向いていると思った”（No.2）という

ここでは、特に自己の職業適性との関係が意識されている。事業運営を任されて会社を育てる工夫をしていく面白さを満喫しての感想だが、障害特性に合わせて仕事を作り出す過程では、自己の職業経験を存分に活かしたことがそれを確たるものにしたのであろう。

すなわち、“もともと物流業務には多くの経験があり、精通していた。自分がしてきた仕事、知っていた仕事を社員に配ったような形だ。この仕事はマーケットがニッチで、関係者と顔をつなぐことはそれほど難しくないし、物流の仕事は、進め方を現場で工夫していくことができる。また経営で黒字にすることもできる。なかなか面白い仕事であると思う”というのである。障害者雇用管理業務を担当したことによって得た職業資産は、それ以前の職業経験と職業資産を基に生まれたことが意識されている。

なお、もう一つのケースは定年後にも同一企業に継続して雇用された例であり、障害者支援だけに止まらず、地元貢献の事業を行う企業に対する支援等を行っていききたいとの思いを持っている（No.6）。この分析対象者は企業から命じられた業務を通じて自分自身の人間的な成長があったこと、また、自分自身が業務上で工夫したこととその成果が社会的に評価されたことを総合して職業資産とし、かつ、ライフワークにつなげている意識がある。具体的な意識は次のとおりである。

“各種の支援活動を通じて、多くの人との出会いがあり、自分を成長させてくれたと思う。多くの人との出会いがあり、人脈ができ、それが宝物となっている。こうした活動が、自分を成長させてくれたと思う。多くの場合、60歳となった時点で、定年で辞めていくことになるが、自分は63歳、引き続いて良い仕事をさせてもらっていると思う・・・困っている方々に手をさしのべる、これがノーマライゼーションの考えだ。こうした実践の取り組みが、評価され、「障害者白書」（H22年度版）の共生社会実践活動事例に会社での自分の取り組みが紹介された。この仕事に就いてよかったと思っている・・・農業関係の活動を通じて土に親しみ、知的障害者が働ける環境作りに取り組むほか、障害者に合わせた仕事を考案し、企業に対する採用、指導、教育に関わっていきたい”

この3ケースの分析対象者は全員が、企業から障害者雇用管理業務の担当を命令・指示されるまでは、当該業務を自らの職業キャリアの要素として予想もしていなかったのだが、当該業務を経験した後では、その経験を青い鳥等に譬えるなどきわめて肯定的に評価すること

になった。また、当該業務を定年退職後の仕事につなげていることも共通している。企業の命令・指示を受けて取り組んだ業務が、企業の外の社会からの交流と支持の獲得を可能にするものだったときに、自分の適性を発揮してそれまでの職業資産を有効活用できると、その業務を行うことに自分自身の個人としての働く意義を見出すことになっているのである。そして、企業との関係で定年退職という節目を迎えた後には、企業での当該業務で得た職業資産が社会参加に活用できる効果をもっていた。

## 2. 企業を超えたネットワークは如何にして誕生したか

はじめに、今回の分析対象者のなかで最も早くから当該業務に従事したうちの2人のケースからこの問題を検討する。

最初は、企業の命令・指示を受けたのではない特別事例のケースについてみる。自発的な問題意識と関心から障害者の就業問題に関わり、その自発的、自主的な個人の活動の中で医療や福祉の専門家、企業や雇用行政の関係者とのネットワークが生まれていったケースである。

このケースは、少女期から“「人」に対する関心が以前からあって、心の病気や人の心の動きには興味があった”という分析対象者についてのものである。現在の障害者雇用促進法の最初の形である身体障害者雇用促進法が公布された1960年よりも以前から、働く意欲がある精神障害者の就業に関心をもってきた分析対象者（No.17）が自己啓発の努力を継続的に行っている中で、精神医学や臨床心理学、カウンセリングの専門家、学識者と出会い、障害者就業支援への意欲を持つようになっていった例である。

この分析対象者は戦前から精神分析等に関する文献に触れることがあったが、女性の大学進学率（学部）が2%台（学校基本調査、e-stat 総括表「進学率（昭和23年～）」）だった1950年代半ばに、女性大卒者としてマスコミ関係団体に新規就職している。就職後はテレビの日本初の女性カメラマンとしてスcoop写真を撮ったり、社内広報で手腕を発揮したりと放送業での業務経験を積んでいた。その間には、“もともと興味のある「人」の心の問題の勉強を続けていた。1960年代半ばには、カウンセリングを学び始め、精神科の医師やカウンセラー等との交流も始めた”という。はじめの十数年間は、“人間への興味の充足”として“勤務の傍らでの自己啓発として心の病や問題について勉強をした”ものだったという。

やがて、その交流の輪の中で精神障害者とその家族の実態を知ることになると、自己啓発のための学習活動として得た交流の輪だったものが、本人にとっては社会のあり方の問題とその解決への取り組みを促す情報ネットワークとして、また、具体的な行動支援の人的ネットワークとして機能するようになったという。自己啓発の学習活動は長く続き、そのネットワークは維持されていく。

1970年代後半（昭和50年代）から、“働きたい精神障害者が働ける場作りの必要性を訴えて”いくようになり、具体的な行動を起こしていく。その経過では、学習活動に関係する周囲の人々が個人的に可能な範囲でそれぞれに対応してくれたようである。そのひとつは次のような形での協力である。

“精神障害者とその家族の実態を知り、働きたい人が働けないでいるのなら、その人々と一緒になにか自分ができることをしようと思い、精神障害者を対象とする活動を考えて取り組んだ。そのひとつが、医学的治療とカウンセリングの中間的事業で勉強の場と精神障害者の交流の場を日曜日に設けたもので、日曜サロンといった。精神障害者支援の関係団体の会合の近くでビラ配りをするなどして周知、勧誘したところ、次第に参加者が増えた。若干の経過はあるが、交流の場所はカウンセリング関係者が提供してくれたり、地域医療に熱心な医療従事者との意見交換なども行い、周囲からの理解を得ながら事業をすすめていった”

こうした活動をその後も勤務の傍らで続けていくが、職場でも30数年間の勤務年数を重ねる中で企業内での研修部門を経験するなど複数の分野で職業経験を積んでいながら“昼間の勤務をしっかりとこなし、そこで社会と人間の動きを知る貴重な経験を積んでいった”という。定年を迎えたのは1988年だが、その数年前から精神障害者と一緒に働く職場を作る計画を具体的に構想するようになり、企業での仕事を通じて知り合った企業内外の専門家等にもその計画が知られていたという。定年前の数年間が計画を実行に移すための準備となったが、その間には、障害者就業に関係する分野の専門家や団体等の意見を聞くほか、問題意識を共有する人々との研究会に参加していたという。その研究会には、“メンバーにハローワークの関係者がおり、そこから企業の紹介を受けたり”したという。分析対象者が社会的な意義のある目的のために行動することに共感したり理解したりした人々は、企業内外に人的ネットワークとなって広がっていったといえよう。

1989年にいよいよ開業というときには、そのネットワークから経営や税務の専門知識に基づく助言があって株式会社として起業した。そうした企業形態やその後の資金調達、事業の受注までも含めて、“それまでの仕事を通じての人との出会いがあり、そのなかで起業準備から開業後の事業運営までの随所で助言や情報提供、株主としての出資等の協力をしてくれた人々は少なくない。男性も多いが女性の方が多いかも知れない。起業の志を週刊誌で紹介してくれた人があったが、その記事は関係者に見せて説明に使ったこともあって、踏切台のような作用をしてくれた。開業して間もなくの頃に、当初の株主になってくれたのは40人くらいだと思う。直接の仕事での資産もあるが、自分自身の長年の活動をケレンなくうけとめてくれてきた職場があり、仕事を通じて得た人々からの協力という資産の上に立って計画が実行できた”という。

社会的な意義が認められる取り組みを進める実力を持った者は、自分を取り巻く同志によ

るネットワークを作ることができたということであろう。

ただし、この分析対象者の継続的かつ熱心な行動の背景には、その当時の女性の社会的自立の実態に関する問題意識があったという。それは人生観、生涯を貫く価値観ともいえる労働と就業への思いである。すなわち、“働くことは大事だと思う。働くことは生きることと同じ重さだと考えてきた。自分が属する世代が経験した時代の特徴もあろう。若い頃に、自分の母親をみつめて女性でも働いて自立することは大切だと思ったなど、働くことについての信念がある。だから、働きたいのに働けない人がいることをなんとかしたかった。それも一緒に働くということによって解決しようと思っていた”ということが行動の原動力である。

本来は精神障害者の就業に止まる意識ではなく、すべての人、個人に共通の問題として意識される視野の広さが障害者と共に働くという言葉になっているのであろうし、それがネットワークの広さにつながっていったことも考えられる。

次は、企業トップの社長から特命として障害者雇用のための職場開発を命じられたケースである（No.15）。「障害者の十年」が終了する時期に行政指導が徹底されるという動きがあり、まだ、先行する好事例も決して多くない 1991 年末から短期間のうちに、企業内に障害者、とくに当時雇用が進んでいなかった知的障害者を受け入れる職場を開発している。この分析対象者は、当時 55 歳で、本社や多くの営業拠点等で営業、教育その他いくつもの業務を経験してきており、管理職としても事業経営の責任者としても十分に経験豊富な者であった。しかし、それまでの職業キャリアの中では障害者雇用に特段の関わりをもったことがないし、その他の場面でも特に障害者問題に深い知識があったわけでないことから、“半年間は障害者雇用に関係すると思われる養護学校、福祉施設、下町の工場、補装具会社など可能な限り関係先の見学”をして基礎知識を得たという。

効率的に学習できる体系的な計画を立てるには、当初は、あまりにも情報が少なかったようである。半年間の模索をした後には、福祉施設や専門施設で障害者とともにビー玉数え、袋詰めなどの作業訓練を受けたという。企業の事業を進める具体的な取り組みは、さらにそれからのことになる。

模索の中で得た基礎的な情報と福祉施設での作業訓練の体験を基に、自社内で障害者に適した仕事を掘り起こし、作業方法を開発して障害者雇用のための職場を開発して当初の命令を完遂するのだが、その過程で、その後の活動に大きな影響を与えることになった、ある情報が部下から報告される。

その情報とは、その部下が障害者雇用に関するセミナーを受けたところ、そのセミナーの講師陣の中に障害者職業リハビリテーションの専門知識と実践経験が豊富であり、かつ、企業活動や企業論理を理解する者がいたというものであった。そこで、この分析対象者は部下と共に早速、その講師を訪れたという。知的障害者を企業で採用し、その能力を発揮してもらうための留意事項や先駆的取り組み等について多くの知識・情報の伝達をその講師から懇

切に受けたという。

さらに、その講師を通じて東京のハローワークの障害者雇用に熱心な職員との面識を得たという。そして、そこから、障害者雇用に取り組む多数の企業関係者や経済団体等の関係者との縁が生まれていったとのことである。こうして、職業資産としてのネットワーク形成の目が育っていく素地ができたのである。

この講師については、後出の第3章の2の「企業の障害者雇用管理担当者のキャリア形成と日経連の活動」でインフォーマルな集団の「顧問的立場を得た者」として記述している者と同一人物であるので、その箇所を参照されたい。

ここで、そのハローワークの職員にも注意を向ける必要がある。本研究での分析対象者はそれぞれが必ずしも面識があるわけではないし、互いにその名を知らない関係である者も多い。また、当該業務を担当した当時の所属企業のそれぞれの所在地は、1都2県に散在しており、必ずしも地域的な近接があるわけではない。しかし、そうした間柄の4ケースの分析対象者から、当該業務の円滑な実施と、ネットワークに参加する機会づくりに貢献した人物として特定の1人のハローワーク職員の名が語られた。この職員に関して、ある分析対象者は、“その頃、行政機関として相談にのってもらった”地元（都心部の）ハローワークの一般職員や専門官として（No.15、17）、また別の分析対象者は“当時、熱心に対応してくれて、地元地域の企業の集まりを組織してくれた”地元（都下の）ハローワーク所長として（No.18、23）、その名をあげている。

その職員は、4ケースの分析対象者とのそれぞれとの出会いを得た後も、東京のいくつかのハローワークを転勤し、勤務地を変えながら、役職も一般職員から専門官へ、そして、所長へと昇進していつている。その過程では障害者雇用の担当を離れる時期が幾度かあった。しかし、一貫して障害者雇用促進への関心を持ち続けており、休日や勤務時間外には前記の講師及びその講師をオブザーバーとして学ぶ企業関係者や経済団体等の人々との研修会等の機会を持ち続けたという。

なお、この4ケースは本研究の分析対象者のなかでは早くから取り組みを行ったケースだが、それ以降に取り組みを行った他のケースの数人の分析対象者からも、ハローワーク職員から当該業務に関連する行政機関への手続きを教示されるほか、企業関係者との出会い作り等の助言や情報を提供してもらったとの話があった。その際、分析対象者は協力支援を送ったハローワーク職員の個人名をあげてはいなかった。だがしかし、該当の各分析対象者が当該業務を実施した時期の所属企業の所在地に対応するハローワーク名と協力支援したとされるハローワーク職員の職名等から推して、やはり協力支援を送ったハローワーク職員としては上記の4ケースで個人名があげられた者が特定されてくる。

さらに、1990年代後半から2000年代初期まで障害者雇用企業支援を行った経済団体<sup>4</sup>(当時)の関係者からも、同職員が障害者雇用企業の相互交流に関係したとの話をきくことがあった。分析対象者がネットワークとの縁を得たことについては、こうした企業の当該業務の担当者とその地域を管轄する行政機関の担当者等との人間関係が深く関わっていたといえる。

さて、ここでNo.15のネットワーク形成のその後の経過をみると、企業人同士の継続的なつながりが生まれる契機がみられる。この分析対象者が職場開発に成果をあげ、事業運営の安定をみた頃には他企業からの訪問者を多く迎えるようになった。その時の対応は次のようなものであるが、そこには、本研究でほとんどの分析対象者が職業資産としてあげたネットワークの本質とその誕生の理由が読みとれる。

“これから障害者雇用に積極的に取り組みたいという他企業が何社も見学に来られた。障害者雇用を実現しようという同じ目的の人々なので、求められる情報は惜しみなく提供した。作業マニュアルも就業規則等の資料も開示したし、希望があればコピーを提供した。そこまで率直にオープンになれることは、不思議に見えるかも知れないが、社会的な意義と自分のやっている仕事の意義を重ねると自然にできることだ。そして、そこから他社の同じ仕事をしている方々とのネットワークができていった”

もちろん、ネットワークは一つではなく、地域ごとにも存在するし、全国的な経済団体の活動を足がかりにした広範囲のものもある。しかし、いずれも、他企業に対してオープンで共助的な性格をもっていることは前節までで記述したとおりである。そうしたネットワークは、この分析対象者がいうように“社会的な意義と自分のやっている仕事の意義を重ねると自然にできること”を関係者に促して、単独に、また、幾重にも部分的な重なりを得て形成されたのである。

この分析対象者は他企業からの多くの訪問者に率直に応待するなかで、間接的にその後の他県のネットワークの中心人物になる者と出会うことになった。その人物は他県にある企業の特例子会社を設立・経営することに携わった後に、障害者の作業訓練と企業支援を行う地域拠点施設の責任者となって障害者雇用に取り組む県内企業のネットワークを構築した。その出会いとは次のようなものである。

“ある電機メーカーの要人が来られた時に求められたので、自分としては自然に各種資料を提供した。その後、その企業は特例子会社を立ち上げ、見学に来られた方が初代社長にな

---

<sup>4</sup> 日本経営者団体連盟が行った障害者雇用企業支援の事業については第3章で概要を紹介しているので、参照されたい。



った。さらにその数年後にこちらから、たまたまそこを訪問したら、既に社長は交代されていたが、後任社長の説明や資料の中に私が提供したノウハウが活用されていた。説明を伺った後に気付いたが、なんと、会議室の壁に以前提供した資料が丁寧に額に入れて保管されていた。言葉に出さなかったが、『ああ、あのとき来られた方は、こういうことをする方だったのだ』と胸の底で思った。もちろん、こうした中でのネットワークを得ている”

では、最近になってから障害者雇用管理業務担当となったケースでのネットワークとはどのようにつくられているのであろうか。先行して好事例となっている企業はいくつか存在し、その関係者が構成するネットワークも存在する。したがって、既存のネットワークに参加することは自然に行われているが、その上に、新たにネットワーク作りも行われている。ここでは上記の2ケースとは異なる条件でのネットワーク形成があることを明らかにしておかねばならない。

その条件の一つとして、国が法定雇用率未達成企業のうち、特にその改善状況が悪いものの企業名公表を行っていたことがあげられる。全国的な影響力をもつ経済団体であった日本経営者団体連盟（当時）は企業名公表の事態を重く受け止めて企業が障害者雇用に取り組むための支援の必要を明確に意識した支援行動を具体化することになった。そのなかで特例子会社連絡会や障害者雇用相談室が同団体に設置されていった。このことについては第3章で詳述するが、1990年代後半以降、とくに2000年以降に障害者雇用管理業務を担当した者は、先行する企業から個別に情報を得て学ぶほかに、企業経営者を会員とする経済団体が全国に向けて設けた拠点を利用することができたのである。当該業務の担当になると、まず、他企業の状況把握を試みるのが通例ようになっており、この経済団体の拠点があることは情報把握を容易にすることはもちろんだが、全国の他企業から自企業の取り組みについての評価がなされるという緊張感をももたらすことになる。

たとえば、2003年に障害者雇用を目的とした子会社を作り、翌年に同社を特例子会社化したケース（No.10）では、それについて、“あそこから（日経連）、Tさんとか、Hさんとか、そういう人たちが来ると、気合いが入ったものだ。何となく、ああ、じゃあ勉強しようかとか、そういうつながりあるからね。あの人たちの存在って大きいところが、Eさんとか、そういう人たちを含めて、何か勉強しようかという気持ちにさせるのだろう・・・県内で一番良い会社になりたいと思った”ということであった。また、既存のネットワークとの関係では県内など地域的な関係が深い企業からの参加の誘いを受けると、抵抗なくそれに参加していつている。それには先行企業から声を掛けられることも多いが、地元のハローワークの職員から企業の紹介を得たこともある。ハローワークの職員からは、障害者雇用のため子会社等を立ち上げるときに熱心な働きかけがあり、“立ち上げに協力してくれてね。あっちの研究会、あるいはこっちの工場見学とか、いろいろ誘ってくれて”という形でその後のネットワーク参加の糸口を手渡す形であった。

さらにこのケースは、経済団体や地元ハローワークから好事例となる先行企業の紹介を受けて、そこを訪問して教えを請うのだが、そこでは、先ほどの No.15 とまったく同じようなオープンな対応がなされたといつてよい。そして、自企業の運営が軌道にのって後進の他企業の訪問を受けると同じく一切のバリアを取り除いたバリア・フリーにしたともいえる情報公開が行われた。その中では、次のような企業間のやりとりが行われている。

“ファーストフードの Y 社さん、あそこに行って、作業手順書を見せてもらって、そこで、『作業手順書は、いろいろあるけど、こういうのにとらわれないようにしたほうがいいかもね』というふうなことを言われた。その作業手順書は、監査の資料に出してもいいぐらいに立派なものだったが、フロッピーでそのままのデータをくれた。その当時、フロッピー。すいませんと言ってもらってきたが感動する。それをうち流に変えて、要素作業をぽんと変えて、矢印を変えて、次、二番目、要素作業を変えて、矢印変えて、三番目、要素作業と……。簡単に、15 個ぐらいで平均的には終わるような要素作業で一連の仕事が終わるように、考えていった。そうしたら、そういうふうに、仕事のやり方も、仕事の内容も、こういう職種があるよというふうなことを教えてもらったことになった。これは、よその会社が見学に来たら、すべて教えようというので、全部公開している。うちで苦労した話だとか、そういうことで、改善点、こういうところをやったら、あるいは指導員を、こういうところを気をつけた方がよいとか、意思の疎通というか、共有認識が大切で、それにはこれをすることが大切だからというようなことを話している。うちは、こういうふうな終礼の仕方をやっているだとか、そういうのを全部、朝から来て見てくれというふうにですね。帰りは帰りの終礼のやり方、見てくれと。全部、公開して教える。だから、相当、うちの会社を見て立ち上げたという会社は増えています”

障害者雇用を本格的に進めて地元地域で実績が認められるようになると、企業や雇用行政機関だけでなく、地元の障害者支援に関係する福祉、教育、医療などの関係者をメンバーとする研究会からの誘いを受けて参加するほか、地元自治体に対して障害者雇用への取り組みを促すための発言をする機会も得るようになってきている。それは発言したことを実行できる条件を整えて、地域貢献への積極的関与の行動に発展することが可能になるからである。“地域の障害者支援などの関係の研究会には参加しているが、これから障害者雇用に取り組みたいという他社には惜しみなく情報を提供し、見学にも応じている。地元の市役所にも、積極的に協力するので、もっと障害者雇用にしっかり取り組んで欲しいと申し入れもした” といった行動を重ねるうちに、既存のネットワークと別の地元地域のネットワークが育ち、企業での障害者雇用から地域での障害者の職業的自立へと、より大きな目標について、よりきめ細かい情報交換の場を持つようになってきている。

このケースの経済団体との関わりや他企業との関わりのはじまり、地域ネットワークの育

ち方は、他のケースにも共通する。それは、障害者雇用の取り組みが企業間競争とは好対照となる企業の担当者間の協力によって進んでいったことによると思われる。企業の担当者間の協力によって取り組みが進んだ理由は次のように考えられる。

第一は、障害者雇用を進めるための職場を企業内に開発するにせよ、特例子会社等で子会社化して設けるにしても、それが実現し、かつ、事業として成功した時にも売り上げなどで他企業とシェアを争うような一般市場での競争を想定していないことではないであろうか。開発された職場で行われる事業は自企業内や自企業のグループ内で掘り起こされて再配分されたものである。しかも、それは、身体障害者の在宅勤務の例（No.4）などのごく一部を除けば、実態として一般市場での企業間競争力をもつ事業として位置づけられることはほとんどなかった。むしろ、社会貢献と企業経営のバランスをとり、障害者の雇用を維持するために黒字経営を守ることがきわめて大きな課題であった。

第二は、障害者雇用管理の業務は、人は仕事とどのように向き合うかという心理的な観点からの説明が必要なものだったからである。本章の1で既に明らかにしているが、当該業務は、原点は企業のコンプライアンス達成を目的に命じられたものだが、その仕事を成し遂げることは企業のメリットになり、企業内での自己の業務実績として評価されるべきなのは当然としても、仕事の成果が企業内に止まらない効果を持っていると当該業務担当者が考えるからである。すなわち、企業での自分の仕事を通して自分自身が社会に貢献することができるという実感を得ることができるからであろう。自己の職業活動を通して社会のために役立つ確信と自己実現の思いを持つことができるからと思われる。早期に当該業務に取り組んだケースで、“社会的な意義と自分のやっている仕事の意義を重ねると自然にできることだ”

（No.15）といている言葉を引用したが、その言葉どおりに、自己の職業活動に社会的意義を確認できることが重要な要素であると考えられる。

そのほかにも個別のケースにそれぞれに独自の理由があり得るが、いずれにしてもネットワークの構成員である「企業で働く人」が経済的効果を求める企業という組織の利益と社会に生きる自分自身の個人の利益を両立させることが企業を超え、業種を超えて情報交換や助言、生産的議論を可能にするネットワークを誕生させる鍵となっているといえよう。

以上を要約する形でネットワーク誕生のパターンを示せば、a. 自発的な問題意識と関心から障害者の就業問題に関わる個人の活動の中で生まれたもの、b. 企業から障害者雇用のための職場の開発と運営を命じられて、命令の遂行に必要な知識・技術を習得するために、地域の他企業や障害者支援施設等の見学、障害者雇用支援専門機関のセミナー受講等を実施しつつ情報網を広げるなかで生まれたもの、c. 近隣地域の複数企業が呼び掛け合い情報交換する場を計画したことが契機になって生まれたもの、となる。



### 第3章 企業の実組みを促した経済団体の動き



## 第3章 企業の取組みを促した経済団体の動き

第2章で論じた障害者雇用管理の経験者の多くが、障害者雇用に関する自らのキャリア形成に当たっては、他社の雇用管理担当者との交流の経験を貴重なものだと語っている。さらに、そうした交流の場を支えるとともに、自社で職務を進めていく上での支えとなったものに経営者団体の動きがあったとも語っている。以下は、障害者雇用管理の経験者の多くがキャリア形成の途上で出会ったと指摘する経営者団体の動きについてまとめる。内容は、それらの障害者雇用管理経験者が言及している当時の同団体の関係者からの情報収集や資料提供によっている。

なお、同団体は、現在は、他の団体として態様を変えており、名称も異なるが、ここでは当時の名称で記載する。

### 1. 障害者雇用企業の支援拠点となった背景

#### ＜雇用情勢と政策への対応＞

1997年当時、「障害者雇用相談室」を設置して企業に対する相談支援事業を行っていた経済団体があった。日本経営者団体連盟（以下、「日経連」という）である。事務局や窓口を内部に設けて、障害者雇用に取り組もうとする企業に対応していた。その一環として、①「特例子会社連絡会」の設置・運営、②「障害者雇用管理連絡会」の設置・運営、③「障害者雇用政策研究会」の設置・運営、④「障害者雇用管理促進セミナー」の実施のほか、関連の研究調査や情報収集・提供の活動を行っていた。

このなかでは、特に各企業が特例子会社を設立・運営することについては、上記①の「特例子会社連絡会」を主宰するほかに、障害者雇用支援事業として特例子会社を新たに設立しようとする企業に対して、「日経連・特例子会社設立支援専門チーム」を派遣してプロジェクト方式によるサポート・コンサルテーションを実施していた。同チームは、会員企業で障害者雇用管理を相当程度の期間経験した管理職経験者など専門ノウハウを有する者で編成されていた。このことは、当時の日経連が特例子会社を重視して障害者雇用への取り組みに臨んだことを窺わせるものである。そして、①から④にあげた事業を実施する事務局や相談窓口は、その頃、障害者雇用率未達成を解消しなければならない企業の情報収集のための拠点であったといっても過言ではないと思われる。

日経連がこうした役割を果たすことになった背景にはその頃の景気低迷と厳しい雇用情勢があったようである。当時、緊迫した雇用情勢に対応するために国の重要政策として緊急雇用安定プロジェクトが発表された。それを受けて、日経連として国の政策に協調して取り組むべきものを明確にし、会員企業の経営者に対して必要な情報提供等の働きかけを行うこ

とになった。その緊急雇用安定プロジェクトの中に障害者雇用の促進という内容が盛り込まれていた。

ただし、日経連が特例子会社連絡会を設けて障害者雇用への取り組みを進めた最大の、かつ、最も直接的な理由は、その直前に障害者雇用促進法に基づく障害者法定雇用率の未達成企業のうち、特に改善状況が悪いものの企業名公表が行われることになったことであろう。障害者の法定雇用率未達成企業として企業名が公表されれば、企業の社会的責任を問われるにとどまらず、法律に違反する行為を継続的に行ったことによって制裁を受けた企業だとのレッテルが貼られることになる。良識や良心といった面での企業イメージが傷つき企業活動へのマイナスの影響は大いに懸念される。その措置権限の規定は以前から法律に盛り込まれていたが、1992年までは行使されずに来ていた。その理由としては、①制裁に至るには、それに至る前に行政機関としての支援・指導の努力を尽くすことが求められること、②雇用は企業の経営戦略の基本のひとつであることや企業の財政事情に大きく左右される側面があり、経営事情を無視しての対応は問題の解決につながりにくいこと等、といった理由があったと考えられる。日経連としては、実際に障害者の法定雇用率未達成企業名公表（以下、「企業名公表」という）が行われたことに対して十分な関心をもって対処する必要が急速に高まっていた。

こうした状況にあって、経営者支援を目的とする団体としては雇用情勢を考慮しつつ、国の政策と企業の意識との乖離を調整し、事態に円滑に、また、現実にも適合した穏便さで対処していくべきだと判断し、その実行策を上記のようにまとめていた。

### <障害者雇用への理解と態度>

日経連には戦後間もなくから国の労働政策の決定に深く関与してきていた歴史がある。以前から労働省（現 厚生労働省）の重要政策の決定に重要な役割を果たすいくつもの審議会に委員を送り込んでいた。基本的な雇用政策をもっぱら審議する雇用審議会でも、また、障害者雇用を専門に扱う障害者雇用審議会でも委員の席を得ていた。それらの審議会は労使公益の三者構成（障害者雇用審議会の場合は、障害者代表を加えた四者構成）という特徴があるが、その使用者代表委員としての立場である。そのため、労働政策に関する法律改正等の動きについて迅速に情報を得て内容を分析し得る立場にあっただけでなく、国の政策立案にも深く関与する立場にあった。そのため、障害者の法定雇用率の取り扱いに関する国の動きについて早い時期から情報を得ることができた。具体的には、1998年には法定雇用率算定の対象となる障害者の範囲の拡大が行われるとともに、法定雇用率が引き上げられる見込みであることとなったが、そうした政策変更が行われた場合、企業は従来通りの取り組みでは法律を遵守して社会的責任を果たすことができない時期が遠からず来るとの見通しも日経連の内部に一部ではあるがあったという。

企業名公表が行われる以前から、日経連には雇用率未達成企業へのこれが企業にとって大



きな問題だという認識があり、あるいは企業名公表というペナルティティーが企業経営に与える影響は大きいという認識があった。そして 1992 年に企業名公表という制裁措置が実際に行われると、その認識をさらに深めることとなった。経営者を支援する団体としては、実際に企業名公表がなされたという事実を踏まえた行動を開始することが必要になったのである。

### ＜具体的な取り組みの手掛かり＞

緊急雇用安定プロジェクトが発表され、その中に盛り込まれていた障害者雇用の施策では、とくにトライアル雇用の事業は内容の新しさと企業関係者の目を引くものだった。当該事業が関係者の目を引いた新しさとは、本格的な雇用を最初から義務づけないこと、金銭的補助が事業実施企業に対して行われることなどだった。さらに、国の事業であっても、当該事業の具体的な内容と実施基準は、受託して実施主体となる日経連からみて民間企業の経営の実態に適合する柔軟性が許容されると認められた。

トライアル雇用の事業とは、国が新規に創設した企業への助成金の支給を伴う事業であり、その運営の一部を日経連に委託するというものだった。主な内容は、障害者の試行的受け入れを行った事業所に対して国の助成金が支給されるというものだが、日経連はその一部の業務を受託する体制として障害者雇用緊急支援センターを設置した。日経連の内部には障害者雇用というテーマが今や雇用の領域に不可欠という認識があり、障害者問題の現状や問題点などを勉強しなければならない、という思いがあったことから、組織の意思決定に基づき同事業の全国展開を推進することにしたものとすることである。

もともと、日本には複数の経済団体が存在するが、企業経営における問題のうち、“人の問題”すなわち、雇用、労働条件、人材活用等の問題については日経連が専門団体であるとの自負があったこともあり、障害者雇用率未達成の企業の問題解決への支援については雇用という“人の問題”として捉え、日経連の基本的な事業の一部としての理解が成り立つ素地があったからとみられる。ちなみに同センターができる前から、既に、会員企業に呼びかけて障害者雇用で直面する問題について情報交換をする場を設けたり、就労支援や福祉の分野の関係者と交流したりする活動が行なわれていた。このことをみても、障害者雇用のみならず、経営の基本である“人の問題”として法定雇用率問題を捉えてそれへの対応の姿勢が定められていたのであろう。こうした状況の中で、当時の労働省から「トライアル雇用」に係る事業の委託の意向が示された。

もともと日経連には、国の政策については政府と対等の立場に立って経営者の代表として発言するという理念があった。そのためには法人格を取得せず、それまでは委託事業等の金銭的な契約関係を結ばないという方針があった。同時に、当時、日経連の地方活動の拠点となっていた各県の経営者協会は、そのほとんどが人員的にも財政的にも小零細規模であり、国からの事業を受託するには組織運営上の不安があったと言わざるを得まい。この二つの点か

ら、事業受託の可否について日経連内部で相当の議論があったことは窺い知れるものの、結論として、国からの委託事業を受け入れることになった。その理由や経緯については、今では当時の関係者に尋ねても明確なことは知り得ない。時代背景等を複眼的に分析した上での決断が行われた可能性があるというに止まる。

たとえば、当時、日経連に民間企業から出向し、トライアル事業の実施に重要な役割を果たした西嶋美那子氏は、同事業の受託について内部の意見調整を行う際には次のような説明を行ったという（2011年8月、同氏談）。すなわち、① 国が行う障害者雇用促進の事業ではなく、民間企業の雇用管理問題の解決支援のための事業として理解できること、② 障害者の雇用は、社会の中で活動する各民間企業にとって今後ますます大きな課題になることは明らかで、人事労務、雇用管理の領域で企業がさまざまな問題を抱えること③（自団体は企業の“人に関する問題”を扱ってきたため）、したがって、この人事労務や雇用の問題として、現段階でトライアル事業を受け入れることが妥当であること、④ トライアル雇用は採用・選考に伴う企業の負担を時間的にも経済的にも軽減し、採用後に雇用管理上の問題が発生するリスクを回避する面でも企業の負担が軽減すると予想されること、といった趣旨のものである。

なお、①の障害者雇用促進という点については、当時、障害者の雇用の促進等に関する法律に根拠をおいた日本障害者雇用促進協会（（現）高齢・障害・求職者支援機構）があり、日経連としてはそこを通じて役割を果たすことを本旨とするという意味だったとのことである。

時間が経過した現在、結果のみに注目して解釈すれば、トライアル雇用に係る事業の実施は、経営者団体としての本来的な役割として時代に即した経営努力を経営者に求める手段に利用したものだったのであろうか。いうなれば、経営力も経営基盤も区々である全国の経営者に対して必要な財政的措置等の実質のある援助方策を国からの事業を受託することで提供した形になった。

ただし、外部からは経営者団体が経営問題として障害者雇用促進に取り組んだという以上に、経営者団体が社会貢献として障害者雇用への姿勢を明確に示したとの印象を与えたこともあった。そのひとつの例に、その頃ある公益団体が主催した全国会議<sup>5</sup>を傍聴したILOの専門家からの評価がある。それは、日経連の担当職員が会議参加者に対しトライアル雇用の説明を行って取り組みを促した時のことである。ILO本部の職業リハビリテーション専門官バーバラ・マレー氏(Ms. Barbara Murray, Senior Specialist in Vocational Rehabilitation Skills Development Department Employment Sector)がたまたま会議を傍聴しており、トライアル雇用の取り組みを日経連として行った説明を聞き、“**経営者団体が障害者問題に積極的に取り組むのは素晴らしい**”と賞賛して説明者だった担当職員に握手を求めたという。マレー氏の“**積極的に取り組むのは素晴らしい**”との言葉は、日本の経営者団体としての説明を

---

<sup>5</sup>第24回総合リハビリテーション会議：主催（財）日本障害者リハビリテーション協会、2001.11.16～17

行った者の胸には複雑に響いたようである（2011年6月、丹下氏<sup>6</sup>談）。ともあれ、全国の会員企業の経営者に障害者雇用への具体的な関心を喚起して、“人の問題”としての取り組みを促したことによって日本の経営者団体が国際的な評価を得たことになった。

## 2. 取り組みの内容

### <特例子会社連絡会の発足とその取り組み>

緊急雇用安定プロジェクトが開始される以前から障害者雇用相談事業などが設けられていたが、それは、“人の問題”について経営者に役立つ活動を行うという理念の具体化の一つであった。その実績の上に、日経連が緊急雇用安定プロジェクトに対応するなかで、障害者雇用に関する企業から寄せられる問い合わせが次第に増加したことから、特例子会社設立支援の相談窓口としての比重が増していった。

その窓口では当初は企業出身である複数のアドバイザーが非常勤で相談を担当した。それらの人々は、たまたま、国の外郭団体の相談窓口でも障害者雇用支援の専門的な相談を非常勤で行っていた。つまり、官民のいずれの窓口でも、同一の人材群が企業に対して技術的・専門的な助言・指導を行っていたのである。実態的に国と産業界が一体となった援助体制ができあがっていた。その後、常勤の相談員が配置されるようになり、サービス体制の充実が図られた。

なお、アドバイザーとなった人々は、日本の著名企業における管理職以上の経歴を有し、当該企業での人事・雇用管理の経験を豊富に積んだ実績を有していた。なおかつ、その経験のなかで障害者雇用管理に深く関わったという特徴がみられた。障害者を雇用しようとする企業や特例子会社を設置しようとする企業に対して、企業経営に精通した助言者との評価を得る条件を備えた者が選ばれていた。

また、障害者雇用緊急支援センターではアドバイザーに依頼して、民間企業の障害者雇用管理担当者のための実務マニュアルを作成した。同センターは、かねてから相談事業の中で多くの相談を受け、企業が抱える問題解決のノウハウを積み重ねてきており、また、企業の雇用管理についての十分な知識と経験を持つ者の集合体であったことから、企業の障害者雇用管理担当者に必要な情報を整理して提供したものである。当時、雇用の現場で発生する現実の問題に的確に対処するための指南書として役立つものは、見当たらない状況だったといわれる。

ここで、アドバイザーの出身企業も含めて、会員企業のなかには、それ以前から既に障害者雇用に関心を持って取り組んできていたところが少数派だが存在したことにも触れておかなばならない。例えばその一つとして、首都圏の企業の障害者雇用管理担当者が所属企業での立場

---

<sup>6</sup> 丹下一男氏。本研究の研究委員会委員。元日本経営者団体連盟理事。当時は障害者雇用緊急支援センター・コーディネーターでもあった。

に縛られずに個人の立場で相互に情報交換を行うインフォーマルな集まりを作り出していた。その集まりが日経連の取り組みを包み込むような形で日経連の事業展開を支えることになっていたのである。もう一つは、障害者雇用に関し既に先進的に取り組んでいた企業や企業支援団体等の活動があり、日経連は大阪、神奈川などを参考にして企業支援のあり方等について考えをまとめていったという。こうした基盤があって特例子会社連絡会が内部組織として発足した。

当時の関係者の記憶では、特例子会社連絡会事務局が日経連内部組織として設けられた経過は担当部門の責任者にも明確に知らされていたわけではない。とはいえ、特例子会社連絡会事務局は機関決定によって設けられた正規の組織であり、対外的にもその名称で活動した。障害者雇用は、企業に求められた雇用問題の一部であるが、まさしく、“人の問題”であることは疑いがなく、担当者が自己の職務の原点をそこに置き、日経連としての活動を行った意識をもっているとのことである。

日経連として行われたその活動は、いうまでもなく会員企業に向けたものだが、活動が広がるにつれて、会員以外の企業や企業以外の分野の組織等から助言や情報提供の要請を受けるようになった。そうした要請に対しては、団体としての方針を確かめて行動するというよりは、担当者それぞれが特別なこだわりを持たずに、むしろ快く受け入れていったとのことである。この点は、人の問題の他のテーマ、たとえば若年者雇用やM&Aにおける雇用確保のようなものであった場合に同様の対応が自然に生まれたとは考えにくい。厳しい雇用情勢における障害者雇用というテーマに対して、当時の担当部門の構成員が無意識のなかで職務の社会性をみていたためか、産業界全体のために雇用政策との緊急の調整の必要性をみていたためか、あるいはその両方であったかは知り得ない。しかし、人の問題の他のテーマとはいささか異なる職務の受け止め方があったことは容易に推測されるところである。

ところで、当時、特例子会社連絡会の事務局や相談窓口で活動した者には、団体の職員だけでなく出向者を含めた企業出身者が多かった。企業出身者の出身企業はそれぞれ業種、業態も異なっており、日経連内における立場や障害者雇用についての個人としての考え方もそれぞれに異なった。しかし、障害者雇用は特定の属性の人々の採用問題に終始するのではなく、採用後の雇用の安定を前提とする問題であり、社会の中で企業が事業を行う以上は取り組まねばならない基本的な問題だという共通理解があったことは確かなようである。言い換えれば、障害という属性を有する人々に限る問題としてではなく、企業活動の基盤となる労働者の雇用問題の基本を全国の経営者に確認してもらい、経営者が直面する“人の問題”へのしっかりとした対応を広めるという意識がそれらの人々に共有されていた。そのことは、当時の日経連で障害者雇用問題を担当した西嶋美那子氏に対して、今回の調査（2011年<sup>7</sup>）

---

<sup>7</sup> 同氏は既に日経連を離れており、2011年時点では障害者雇用との直接の関わりを持つ仕事はされていない。しかし、引き続き障害者雇用の理解者であり、個人の立場で機会あるごとに障害者雇用の重要性を社会に訴える活動を実践しているとのこと（2011年8月16日談）。

実施時に「経営者のための事業を行う団体が、当時、何故、障害者雇用の具体的サービスを雇用数の確保についてだけでなく、職場定着と職業生活の質の向上までを支援対象としたのか」という質問を向けたところ“雇用問題は採用に終わらないのは自明のこと”との回答がかえってきたことから明らかといえよう。

### ＜企業の障害者雇用管理担当者のキャリア形成と日経連の活動＞

日経連の活動と相互に包み込む関係にあったインフォーマルな障害者雇用管理担当者の集まりがあったことは上記で述べたが、インフォーマルな学習と情報交換の場は、そこに参加した人々のキャリア形成に、その後、大きな影響を与えることになっていった。企業が抱える“人の問題”として障害者雇用管理を円滑にすすめるという目的のためには、所属する企業を超え、業界を超えて協力し合うことが自然に行われ、かなり具体的で詳細な資料の開示や提供が行われていた。さらに、各自が自らの職務を進めるために、産業界以外から知識や技術の提供を受ける必要が生じれば、個々にあるいは仲間同士で適切な人材を他の分野に求めて援助を受けることが自由かつおおらかに行われた。障害者雇用管理担当者が所属企業の中で仕事をすすめるについては、日経連という団体が障害者雇用を促進していることは周囲にある種の横並び意識を自覚させる効果もあったかもしれないが、それ以上に障害者雇用管理の推進を社会のなかの企業の役割として受け止めやすくして、障害者雇用管理担当者の意欲を高める効果をもつことがあった（第2章を参照）。

そうした動きの中で、集団の参加メンバーは個別企業の障害者雇用管理担当者、日経連関係者、他分野の専門家という広がりを見せていった。他の分野からそのインフォーマルな集団に参加した者も少なくないが、なかには、継続的に関わりをもち、むしろ、顧問的立場を得た者が出現した。たとえば、教育、福祉、雇用の3領域のすべてにおいて障害者サービスを担当した経歴をもち、企業関係者の信頼を集めた人物がその一人である。その者は集団のなかで独特な存在感を示して、その後、長く学習と懇親の両面で深く集団の活動に関与していった。その理由は、その者が障害者の就業に関する専門的経験と知識を豊富に有していたことはもちろんだが、障害者が職業的自立を実現することについては、環境と個人の相互作用があり、「障害者雇用支援は企業支援である」（西村 2009）という障害者支援の基本的な考え方を持っており、それに企業関係者が共鳴したからである（2011年、土師氏<sup>8</sup>談）。職場で働いている障害者のことを一番よく知っているのはその職場の人々であり、障害をもった者で現実に職場で戦力となりうる条件の者を見出し、それらの人々が職場に定着できる具体的方策を提示し（西村 2009）、かつ自らが実際に行ってみせるという行動力が企業関係者には納得が得られたのであろう。

このインフォーマル集団の活動は現在まで続いている。集団には当時のメンバーだけでな

---

<sup>8</sup> 土師修司氏。電機神奈川福祉センター顧問。

くその後、企業で障害者雇用管理担当者となった者が加わっている。そのほか、グループのメンバーが当該グループのほかに、地元の限定された小地域で障害者雇用管理担当者の集まりを集結させるなどの例もみられている。企業を超えても同じ目的の仕事をする人々は、所属企業ではその仕事を離れることになっても、その多くは、その後も障害者雇用管理の経験とノウハウを他企業の担当者に提供する場を保持している姿がある。それは当時の日経連の関係者についても同じ行動がみられている。

「特例子会社連絡会」は、本来は日経連が設けたものであり、当該団体の会員へのサービス拠点である。しかし、実際には特例子会社及びその準備段階でいずれは特例子会社に移行する企業の担当者が交流する場を提供したものであったので、結果として会員でない企業へのサービス拠点にもなった。つまり、特例子会社やその準備段階の企業は、基本的には親会社は日経連の会員であっても、子会社自体は会員でないものがほとんどであった。その点は、日経連が会員にかぎらずに全国の企業での障害者雇用率未達成に対応しようとしたことにつながっていく。

当初は、全国的に、企業の障害者雇用のノウハウは十分とはいえなかった。特例子会社の経営についても同様であった。そうした中で、特例子会社連絡会に集う人々は連絡会のメンバーとしてと同時にインフォーマル集団としても企業、業界を超えて情報交換と学習を積んでいくことができた。連絡会の事務局が置かれる日経連の関係者が障害者雇用について共有する“社会の中で企業が事業を行う以上は取り組まねばならない基本的な問題”であり、“雇用問題は採用に終わらないのは自明のこと”という意識は連絡会の運営に反映され、参加メンバーの参集はその下でのことだった。具体的には、関係者の念頭には、法定雇用率という数値目標の達成だけでなく、雇用の質や継続性の確保等が自然のうちに置かれていた。労働者については雇用との適合性とその能力開発に注目し、企業については社会の中で行う経営の努力・工夫の有効性や合理性に注目するという二つの側面の両方から検討して、人と仕事の現実的で最適な組み合わせを導く方策を求めて情報交換等を行っていた。その結果、連絡会の参加メンバーにとっては、職業人として他企業や他業種への理解を深める貴重な体験を得るとともに、一般労働市場についての知識を深めることになった。それは、各地域での障害者雇用企業のネットワーク形成につながり、そのネットワーク内には障害者雇用管理の適任者についての人材データが蓄積されるという副産物をみた。

## ＜国の事業委託を介しての企業の雇用支援の効果＞

政府と対等の立場に立つことをテーゼとし、自立を矜持とする団体が社会の中での企業の活動として取り組んだ“人の問題”としての障害者雇用の事業のうち、国からの受託事業である「トライアル雇用」は予想を遥かに超える高い評価が利用企業や対象障害者から寄せられた。

日経連が受託したトライアル雇用に関わる事業が実際に動き出したのは1999年2月から

で最終利用者が本格的な雇用に移ってトライアルを終了したのは2001年6月であった。日経連の当時の資料では、2001年の実績をみると、受け入れた障害者数は1,455人、そのうち、701人は本格的な雇用に移行している。それには、特例子会社連絡会のメンバーが闊達な意見交換をし、特例子会社設立を企画・準備段階の企業にも呼びかけて広く活用を促してくれたことが功を奏したとのことである。日経連の中では、アドバイザーはもちろんのこと特例子会社連絡会事務局でも企業からの相談に対応した。そうした取り組み方は企業に好感を与えて、雇用促進の効果をもたらしたのである。その活動は国会でも興味を持たれたほか、前述のように国際機関の専門職員からも激賞に近い言葉が寄せられたということであり、広く社会からの評価を得たといえる。また、特例子会社のほか障害者雇用を積極化する企業で日経連を介して同事業が受け入れられると、その企業の障害者雇用管理担当者が確保され、かつ、その手腕のレベルアップに貢献した。

最終的には、トライアル雇用の事業は図表3-1のような実績をあげたとのことである。5,432事業所で障害者の職場実習計画が作られ、実際には6,407人の障害者が職場実習に入り、そのうちの65.2%が本格的な雇用に移行したという。

また、神奈川県域については、2001年当時、日経連でトライアル雇用の事業の担当者の一人であった馬場毅<sup>9</sup>氏が、企業でトライアル雇用の対象者となった障害者のその後を追跡して職場定着の状況把握を2011年においても続けている。その状況把握は同氏がまったくの個人的な努力として行ってきたものであるが、それによると、同事業は232事業所で活用され、その結果、本格的な雇用に移行された障害者は全体で309人、そのうち、2011年7月現在で就業を継続している者は109人という結果である（図表3-2）。なお、同氏が把握した具体的な就業継続の状況については付属資料3の「馬場ノート」（p159）にみるとおりである。

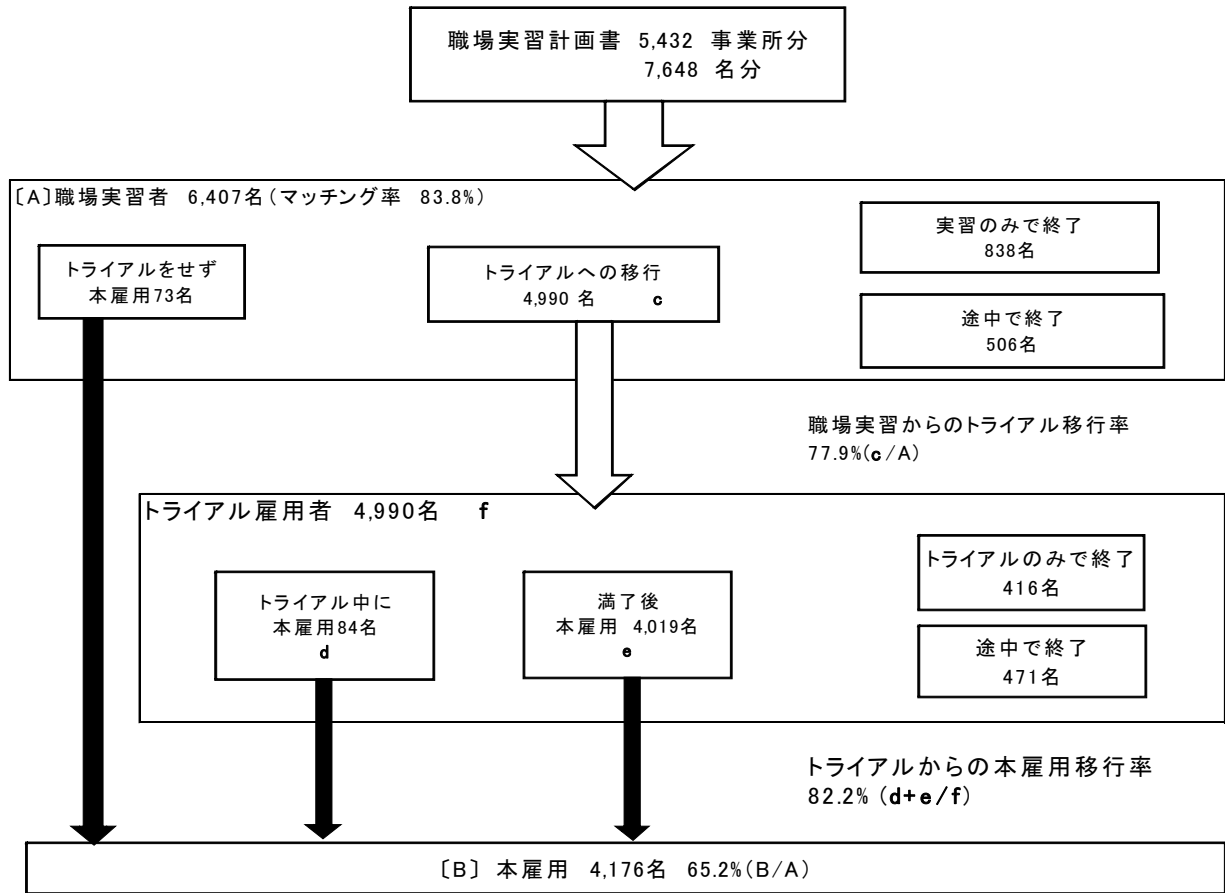
全国で実施された事業ではあるが、他の都道府県ではいかなる形であれこうした追跡調査が行なわれた形跡は今のところ見当たらない。馬場氏の調査は実に貴重である。他の地域にたまたま同氏のような有志の者が存在しなかったなどの理由があろうが、障害者の職業安定という観点からも、政策効果の把握という観点からも追跡調査の乏しさは、残念なことである。

また、付属資料に4「経済団体受託事業実績」（p161）として緊急雇用安定プロジェクト事業の都道府県別実施状況を載せているが、これによると、神奈川県域はプロジェクト事業の利用の実施件数、トライアル雇用人数、トライアル雇用から本格的な雇用への移行件数のいずれにおいても東京、大阪に次いで全国第三位の多さである。

---

<sup>9</sup> 民間企業に長く勤務し要職を務めた後、障害者の就労支援の職業経験も経て、当時、日経連で緊急雇用安定プロジェクトの事務を担当していた。日経連を離れてから神奈川県内の障害者就労支援専門団体に勤務したことから、同県内で働く障害者に緊急雇用安定プロジェクト事業の対象となった者が多いことに気付き、障害者の職場定着状況を把握する必要性と意義を痛感したという。そこで、全くの個人的行為として関係事業所を調べて連絡し、了解を得てコツコツと追跡調査を行ってきた。

図表 3-1 日経連の障害者緊急雇用安定プロジェクトの実績



資料出所：日本経済団体連合会(2002) 企業担当者のための障害者雇用実務ハンドブック(平成14年10月版)



図表 3-2 神奈川における事業実績についての追跡結果

緊急雇用安定プロジェクト事業利用事業所	一般企業		特例子会社Ⅰ <sup>1</sup>		特例子会社Ⅱ <sup>2</sup>		計	
	事業所数	%	事業所数	%	事業所数	%	事業所数	%
利用事業所総数(A)	205	88.4	17	7.3	10	4.3	232	100.0
現在まで雇用を継続している事業所(B)	38	69.1	8	14.5	9	16.4	55	100.0
(雇用継続の割合 B/A 単位=%)	(18.5)		(47.1)		(90.0)		(23.7)	

緊急雇用安定プロジェクト事業による 雇用への移行者	一般企業		特例子会社Ⅰ <sup>1</sup>		特例子会社Ⅱ <sup>2</sup>		計(C)		
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	
正式 <sup>3</sup> 雇用への移行者総数(A)	196	63.4	25	8.1	88	28.5	309	100.0	
現在まで同一事業所で就業継続の者(B)	43	39.4	10	9.2	56	51.4	109	100.0	
(就業継続の割合 B/A 単位=%)	(21.9)		(40.0)		(63.6)		(35.3)		
障害の種類	知的障害	31	41.3	10	13.3	34	45.3	75	100.0
	身体障害	10	58.8	-	-	7	41.2	17	100.0
	精神障害	1	100.0	-	-	-	-	1	100.0
	不明	1	6.3	-	-	15	93.8	16	100.0

注1 特例子会社Ⅰは、2001年4月以降に特例子会社の認定を受けたもので、緊急雇用安定プロジェクト事業の利用開始時には一般企業であった事業所。

注2 特例子会社Ⅱは、2001年3月以前に特例子会社の認定を受けていた事業所。

注3 正式雇用とは試用(トライアル)ではない雇用。通常の採用による雇用。

いずれにしても、当時の担当者によれば、トライアル雇用の事業などの上記の障害者雇用の取り組みとしての一連の動きは、団体として企業に対して能動的、或いは指導的に働きかけるといった意識によったものではない。たとえば、団体は会員企業の意思を組織の意思とし、会員に対するサービスを行うのが基本であり、政治・行政の方針を会員に強制することはない。たまたま、会員でない企業にも事実上は相談や情報提供を行ったが、社会的な大義として障害者雇用に関する事業を行ったのではなく、会員企業へのサービスが広く社会にも広まった結果だと受け止めている。

国からの事業を日経連が受託するまでに日経連内部で行われた議論の詳細は知り得ないことは既に述べたとおりである。

しかし、当時の雇用情勢と国際障害者年及び国連・障害者の十年を経た国内外の世論の動向及び前記の西嶋氏の述懐を総合的に考慮すれば、同団体内部には次のような議論があったとみるのが正鵠といえないであろうか。すなわち、多くの失業者が発生する不況下において、経営者団体が障害者雇用の事業を国から受託して社会的な話題提供することの是非、事業の

受託が会員企業のメリットたり得るのかという議論である。そうした議論が展開されていくうちに、雇用情勢が劣悪な中で、障害者雇用は国、社会として無視し得ない問題であるという政府側の主張は日経連とすれば大義名分があると認めなければならず、それ自体を否定できないということ、また、日経連のそれまでの不変の主張が“人間の問題を専管する団体”であり、これも拒否し得ないことが確認され、国の事業の受託はやむを得ないとの結論に達したのである。

その結果を受けて事業が受託され、その成果が相当の水準の事業成果を生んだ証左が図表の 3-1 及び図表 3-2 である。しかし、そうした大義名分を背負った事業を実行していくと、実際には事業の利用企業は相当程度の非会員企業によって占められることになった。障害者雇用という国の政策は当然のことながらすべての企業に向けたものであり、非会員も対象であることはプロジェクト実施中は団体内部で異論の余地はない。だが、終了後においては会員を差別化し得ないサービスは次第に団体内で冷淡な視線で見られることとなり、会員企業の子会社とはいっても直接的には非会員の企業が多い「特例子会社」連絡会は、積極的な廃止論等にはさらされなかったまでも、やはりその位置づけは消極的なものとなっていった。その結果、事業の受託期間が終了すると各企業の個別の取り組みが前面で光を放つようになり、同団体としては光量を落としていくことになる。

### 3. 評価とまとめ

経営者へのサービスを目的とする団体が障害者雇用促進の事業を実施した基本要因は、自らは企業経営における“人の問題”を扱う専門団体であるとの自負であったといえる。結果として、経営上の利益と社会的要請を結びつける行動を実行したことについて、団体としての特別な考えがあったとすれば、それも“人の問題”を扱う専門団体の事業として適合するという意識であろう。

そして、当時、団体の内外にその事業展開のキーパーソンを得たことが大きな意味をもっていた。キーパーソンは団体の会員でない企業に対しても相談・助言、情報提供を惜しみなく行い、近い将来に企業経営者が対応しなければならない障害者雇用の新たな展開についての意識啓発を行っていた。一般に雇用管理の方策は企業秘密とされる内容があり、他企業への開示が抑制される事項は少なくない。しかし、障害者雇用管理については、他社であっても解決に戸惑う問題が発生した場合は、職務に共通性のある者の中で自社の取り組み実績やノウハウ等を開示して協力し合うという構図ができていた。

また、日経連の連絡会等の事業を利用した人々が、個別企業を超えて相互に継続的に情報を交換する場を提供されたことは、結果として、それぞれの企業の中に障害者雇用に熟達し

た人材を育成することにつながった。

日経連という経営者団体の動きは、各企業の障害者雇用管理担当者にとっては、障害者雇用は自社のみの課題でなく他企業も取り組んでいる課題だという証になるし、自らが企画、提案、実行することの成否は企業全体の問題になることを企業内に広く周知することに役だつことになる。それは職務の遂行条件を整える一つの要素となった。その人々が社命による職務の意義と遂行条件に社会的な広がりを確認したことは、自らの職務意欲の向上を意識させることになる場合が多かったようである。つまり、企業の法定雇用率達成というコンプライアンス実現を当初目的としつつ、その目的を達成するについては、障害者の職場と仕事の創出、職場定着の促進と職業能力を引き出すことをもって行うという努力を促すことになった。その点では、障害者雇用は企業の法令遵守としてのコンプライアンス確保の意思と前向きに社会との関わりを捉えるCSRのあり方等とが比較的容易に結びついた様子がある。

同時に、職務命令として障害者雇用管理を担当した者は日常の職務遂行にあたっては、採用対象となる障害者を職業紹介機関から受け入れるだけでなく、障害者教育や福祉の分野の地域の専門機関・施設等と採用前から採用後までも必要に応じての連携をとるような活動が求められることになったのである。そこで、日経連からの情報提供等の支援を受けるだけでなく、雇用、福祉、教育の専門家との接触が増え、日経連関係者とそれらの専門機関等の関係者は、各企業の障害者雇用担当者が形成する地域ネットワークや形成されたネットワークの中に組み込まれていった。

こうした経過のなかで、経済団体の取り組みが社会に残した、時を経ての成果といえるものがいくつかある。その中で、当時の企業の障害者雇用担当者のキャリア形成という面からとくに注目できるのは次の3点である。第一は、障害者雇用管理担当者の企業を超えて、業種を超えての情報交換のネットワークが形成されたこと、第二は、そのネットワークは企業が立地している地域ごとの小ネットワークを生み出すことがあった、すなわち、近隣地区の企業の助け合いを可能とすると共に、地域自治体に障害者雇用行政の充実を働きかける機動力として成長していったことである。第三は、そうした企業を超えた地域的な人材ネットワークは、その構成メンバーが所属企業を定年退職した後も、地域の障害者雇用への関心を失わせないという影響力を及ぼしたことである。

これらの成果が得られた理由として、既に先行的に障害者雇用の成功例となった企業が少数だが存在していた地域では、地域の他企業に的確な助言を行えるリーダー的役割を果たす人材が存在したことがあげられる。しかし、先行の成功例がない地域もあり、それだけでは理由として十分でない。むしろ、障害者雇用管理担当者が自己の職務の意義を確認し、自らの職業キャリア形成の中で職業的自己実現を図ろうとする意識が基本的な理由になっていたのではないであろうか。そうであれば、同じ目的の職務に当たる他社の人々との自然発生的な結集力が生まれ、程度の差はあっても、各メンバーがネットワークへのある種の帰属意識を有するようになったことを容易に納得できよう。そして、こうした地域ネットワークの形

成にも、日経連が具体的な相談支援事業や国からの受託事業を全国的に展開したことは、各企業の障害者雇用管理担当者の活動を社内外で後押し、そのキャリア形成を方向づける効果があったとあってよい。個別企業に目を向けると、障害者雇用についての問題解決は、担当者自身が自社の利益と共存させて自らの職業行動に社会貢献的意義を見出しやすいということがあったからといえそうである。

なお、日経連の取り組みは、その後もその血脈を維持しているといえる。各地に複数の市区町村を範囲とする障害者雇用管理担当者の地域的なネットワークはその数を増やしているし、都道府県やそれを超える広域地域を対象として障害者雇用企業支援を目的に結成された社団やNPOの性格をもった団体も生まれている。

そうした動きを作り後押しした力の源泉となったのは、主として当時、特例子会社やその準備段階の企業で役員や管理職を務め、責任能力と実行力をともに備えた人々が特例子会社連絡会を中心に参集したことである。つまり、20年から30年前後の職業経験を積み、企業内外で横断的に情報交換できる実力を備えたサラリーマンが、社命として障害者雇用管理の仕事を担ったことがその動きの基となっている。それらの人々が自らのキャリア形成の後半期にそれぞれの職業人生の仕上げとして、組織の目的を「社会のなかにある企業」の役割という条件に適合させつつ、そこに自分個人の職業的意義を合致させる形での職務遂行のあり方を追求したことが、障害者雇用の取り組みのひろがり在全国各地にもたらした。それらの人々にとっては、職業的専門性とそれを活かした活動の社会的意義を両方とも完成させた形であろう。経営者団体の本来の事業目的とはいえないまでも、社会で活動する企業経営者の利益という観点から、結果として経営者団体が一役買った形になった。

なお、当時の連絡会の事務局の関係者のなかには、日経連を辞した現在も、障害者を雇用する企業に対して雇用管理に関する専門的助言等の支援を行っている者、トライアル雇用が終了して十年以上が経過した現在も、事業の対象となった障害者の職場定着情報を個人的活動として追いつけている者、障害者雇用管理に関する特別な活動をその後は行っていないが雇用におけるダイバーシティへの取り組みへと活動範囲を広げていった者がある。

## 第4章 障害者雇用管理に携わった人々の その後の職業キャリアとネットワーク



## 第4章 障害者雇用管理に携わった人々の

### その後の職業キャリアとネットワーク

#### 1. その後の職業キャリア

本節では、障害者雇用管理の業務を経験した後、各分析対象者にはどのような職業人生の道筋が通されたのかをみていく。ただし、企業の命令・指示との関係による異動を前提としてみるため、特別事例は除いて検討する。

本研究の分析対象 32 人は、全員が障害者雇用管理の業務と関わりを持っているが、そのうち、特別事例を除く 29 人の中の 10 人のケースについては、所属企業で当該業務を担当した当時から調査時点までに人事異動や離転職で職場の変更がみられる。そのうち、他企業や団体等の他の組織に移動した者は 7 ケースである。ただし、役員を退任した職場に立場を変えて、その後も勤務しつつ、他の組織の非常勤の専門職として就任した例がこのほかに 1 ケースある。

退職・退任の節目を迎えずに、引き続き同じ職場で当該業務を担当している者は 15 ケースだが、同じ職場で立場が変わった者が 3 人ある。ただし、それとは別に、常勤で役員をしていた特例子会社から親会社に戻る際に、特例子会社の非常勤役員に併任された例が 1 ケースある。定年退職や役員退任によって所属企業を退職した者は 11 人である。このうちの 1 ケースは前記した退任後にそれまでの職場に立場を変えてその後も勤務しつつ、あわせて他の組織の非常勤の専門職として就任した例である。

当該業務を経験した後、次に各分析対象者にはどのような職業人生の道筋が通されたのかをみるについては、本研究のデータから各分析対象者について当該業務開始から調査時点までの職業上の異動状況を基に整理していくことにする。もちろん、当該業務の担当を始めた時の年齢や業務開始時点から調査時点までの経過期間がケースごとにそれぞれ異なるし、定年年齢を超えた者とそれよりも若い年齢の者では企業の人事面で事情が大きく異なるので単純な比較はできない。しかしそれでも、企業の社会貢献事業に対する考え方と分析対象者本人の職業キャリア形成の実態を知るという点では、それらは意味ある情報として十分な価値があるといえる。そこで、当該業務を担当した人々の「その後の職業上の異動状況」の全体像をまとめたのが図表 4-1 及び図表 4-2 である。

図表 4-1 は調査時点での職場と業務を表示したものである。分析対象者を調査時点の年齢によって 60 歳以上のケースを上部に、それ未満の年齢のケースを下部に分けて記載している。

同表には、各年齢層について、a. 定年退職や役員退任の制度・慣行によって当初の時点で

当該業務を担当していた企業を調査時点までに退いた者、b. 定められた定年退職や役員退任等の年齢に達していない、いうなれば「現役」であり、当初の時点で当該業務を担当していた企業との関係を維持している者、の2つの欄を設けた。a.の退職・退任者の欄については、調査時点に、① その退職・退任した企業と同じ企業に勤務している、② 他企業や他団体、公的機関等の他の組織に勤務しているかの状況別に内訳を示した。

また、b.の「現役」の者については、調査時点において、① 当初と同じ職場に継続して勤めている、② ①と同じく当初と同じ職場に継続して勤めているが、その間に昇進した、③ 企業内の他部署に異動、または、他組織に出向を命じられて異動している、の3つの内訳の欄を設けた。

図表4-2は、調査時点の状態だけをみたのではなく、当該業務を担当した当初から調査時点までの動きをとらえて、その動き方をタイプ別に分けて、それぞれのタイプに各ケースを振り分けたものである。

当初から調査時点までの動きのタイプは、8つに分かれた。

- a. 当初の時点で当該業務を担当したあと、企業内で他部署に異動し、定年退職や役員退任で所属企業を退き、その後、他企業や他団体等に所属し、調査時点ではそこで当該業務に関わっているタイプ（異動による当該業務への関与の中断と退職による再開）
- b. 企業内異動で他部署に移り、当該業務から離れたが、再び企業内で当該業務に関与してから退職。ただし、身分変更で同一企業において継続して当該業務に関与しているタイプ（異動による当該業務の中断・再開、退職後も継続関与）
- c. 当初の職場で昇進等した後に定年退職や役員退任をし、その後、他企業や他団体等に所属し、調査時点ではそこで当該業務に関わっているタイプ（継続中の昇進と退職、他組織での再開）
- d. 当初の職場で当該業務を継続して定年退職や役員退任をし、その後、他企業や他団体等に所属し、調査時点ではそこで当該業務に関わっているタイプ（継続後退職と他組織での再開）
- e. 当初の職場で当該業務を継続して定年退職や役員退任をし、その後、身分変更で同じ職場で当該業務に関わっているタイプ（継続後退職と同一職場で継続関与）
- f. 現役で、同一職場で当該業務を継続しているタイプ（現役での継続）
- g. 現役で、同一職場で昇進し当該業務を継続しているタイプ（現役での昇進・継続）
- h. 現役で、企業の人事異動命令で他部署や他組織に異動し別の業務に従事しているタイプ（人事異動による業務上の関与中止）



図表 4-1 調査時点の職場と業務の変動

○は該当を表す

NO.	調査時年齢	当初、担当した時の年齢	定年退職、役員退任		現役		
			同一企業	他組織	当初と同じ	同じ職場で昇進	他部署へ異動
1	60	54		○			
2	62	48		○			
3	67	48		○			
4	61	45*、54	○	(○)			
5	61	52				○	
6	63	53	○				
7	62	50			○		
9	62	42	○				
10	62	54			○		
15	74	55		○			
16	62	54			○		
21	64	57		○			
22	67	60		○			
26	63	56			○		
29	63	59			○		
30	61	55			○		
31	63	55			○		
32	62	56		○			
8	59	55			○		
11	40代	40			○		
13	49	44			(○)		○
14	55	37			○		
18	51	50	○				
19	58	48					○
23	59	52					○
24	58	52				○	
25	59	46			○		
27	57	50代初期				○	
28	59	53				○	

注：\* は、2回担当したため。( )内は非常勤で兼任。

図表 4-2 障害者雇用管理業務開始後から調査時点までの職業上の異動

当初から調査時点までの動きのタイプ		該当ケースNo.
他の職場に異動し定年退職し、他の組織で再び障害者雇用管理に関わる		1
同じ企業内で他の職場に異動してから再び障害者雇用管理に関わった後に定年退職(任)して身分変更で継続		4 <sup>*1</sup>
当初の職場で定年や任期満了に達し、退職(任)し、その後に他の組織で障害者雇用管理に関わる	定年前に内部で昇進	2、3、21
	当初と同じ立場で退職	15、22、32
当初の職場で定年や任期満了に達し、身分変更で継続		6、9
当該業務を継続中		5、7、8、10、11、14、16、18、25、26、29、30、31
当該業務を継続するなかで昇進		24、27、28
他の職場に異動して別の業務に従事		13 <sup>*2</sup> 、19、23

注：\*1は調査時点で以前と同じ企業に勤める傍ら他組織の非常勤専門職に就任。\*2は非常勤で当初の職場も兼任

次に、調査時点で60歳以上の人々の18ケースを取り出して、両図表から障害者雇用管理業務の担当当初から調査時点までの状況を見ることにする。企業内で取り組んだケースなので特別事例は除いてある。

厚生労働省(2009)によれば、日本の現状では70%以上の企業が定年制を設け、かつ、一律定年制を採用している企業の約82%では60歳が定年年齢となっているという。つまり、企業で働くいわゆるサラリーマンの多くにとって、60歳という年齢は職業人生の大きな節目を迎える年齢といえる。したがって、ここでも、60歳以上のケースを取り出すことで、障害者雇用管理業務を経験したことが定年後も含めた職業人生全体のなかでどのような意味と価値をもつことになりうるのかを探ることにした。それによって職業キャリア形成に当該業務がどのような効果をもったかを把握するためである。

さて、調査時点で60歳以上になっている分析対象者のケースについて、はじめて当該業務を担当した時から調査時点までの職業上の動きを、①定年退職や役員退任の時期を迎える前に当該業務から離れて他の業務を経験したかと、②それらの退職・退任の後に就いた業務は当該業務と関係があるかどうか、という2つの観点でまとめたところ、次のaからeの5つのパターンに分けられた。その内容は以下のとおりである。ただし、複数のケースが該当するパターンについては、ケースによる微妙な動き方の違いは当然に生じる。そこで、各パ

ターンにおける動き方のイメージ図を作成し、図表 4-3 で表した。

まず、〈a パターン〉は、54 歳当時に当該業務を担当したが、その後、人事異動で他の部署に移って他の業務の経験をしてから定年等で退職・退任し、その後に公的機関や公益的民間団体で障害者雇用管理に関する仕事をしている 1 ケースが該当する。退職・退任後に行っている障害者雇用管理に関する仕事とは、地域の企業に障害者雇用を進めるための助言や情報提供等の専門的支援を行う仕事である。たとえば、自治体が企業向けに設置した相談室に配置されている障害者雇用アドバイザーと総称するのがふさわしい性質の仕事である。

このケースは、具体的には特例子会社の責任者を経験したあとに、企業グループの他の関連会社や子会社、支店（店舗）等を経てから定年年齢を迎えて退職し、その後は障害者雇用管理を担当していた当時のネットワークの関係者の呼びかけで NPO 団体の役員となった例である。役員をしている NPO 団体が自治体から企業の障害者雇用管理支援の仕事を受託しており、その事業の責任者となり、事業の運営管理と共に障害者雇用管理に関する助言等の活動業務に従事している。

〈b パターン〉は a と概観は似ているが、障害者雇用管理業務を 2 度、時期を変えて担当したことが大きな違いである。当初に 40 歳代半ばで当該業務を担当した後に他の部署に人事異動となって他の業務を経験し、その後、54 歳で特例子会社の創設と設立後の運営を担当することで当該業務を担当した 1 ケースである。その特例子会社の役員を退任した後は、同特例子会社には統括コーディネーターという高度専門職的な立場で関与しつつ、公的機関の障害者雇用企業支援の専門相談員にも就任して活動している例である。

〈c パターン〉は、当該業務の担当を開始してから定年等で退職・退任するまでその職場に継続して勤務し、退職・退任した後は、a と同じように公的機関や公益的民間団体で企業に対して障害者雇用管理に関する専門的な相談助言を行う仕事に従事している例である。該当は 6 ケースである。

ここで、〈c パターン〉に該当する分析対象者の職業キャリアの形成過程の理解に役立つと思われるので、該当ケースの中で、企業の取り組みとして最も早い時期に障害者雇用が進められ、その時に当該業務に取り組んだケースの分析対象者について詳述する。

この分析対象者は定年退職を経験してから調査時点まで 13 年間が経過している。特別事例を除くと、この分析対象者は当該業務担当になった時期が早いだけでなく、調査時点での年齢が最も高い。その定年退職後の具体的な異動状況をみると以下のとおりである。概観すると障害者雇用管理の専門的手腕を買われて、公的機関と民間企業の両方で活躍し、地域的にも活動の場は複数の都県に及んでいることが見出せる。

#### 【定年退職後の異動状況】

1992 年 1 月から所属企業で「知的障害者と身体障害者が共に働く職場」の設立及び運営の責任者となる → 1998 年 3 月に定年退職。当時、国が設置した障害者の職業的自立支

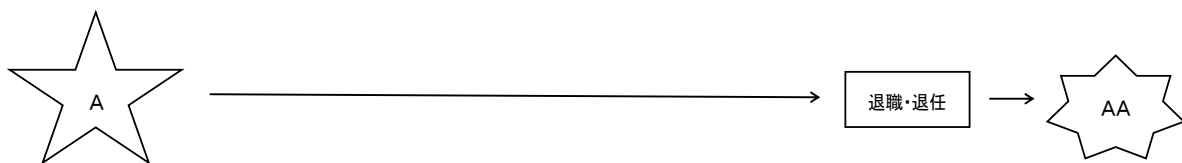
援のための施設が知的障害者対応サービスの試行を行うことになり、適任者を探索していた → 施設は障害者雇用管理業務担当者を中心とするネットワークに関係深い経済団体関係者から適任者の情報入手 → 同施設で知的障害者の訓練システム構築と指導の専門職員として委嘱。6年間勤めて、2003年12月に翌年も継続更新を求められた → 2004年4月に障害者雇用管理業務担当者を中心とするネットワークに関係深いハローワーク職員から強く要請され、自治体関係の障害者訓練施設で国からの委託事業関連のチーフ・コーディネーターに就任。それまで勤めていた国の施設には、後任者をネットワーク関係者の協力を得て紹介し、支障をきたさないように手当 → 自治体としては同事業は新規であったため、実質的に責任者として事業を立ち上げ、その後 3年間の運営に当たる → ハローワークと連携して事業を進める中で多くの企業の担当者と交流し、信頼関係を樹立 → 2007年以降も複数の民間企業から招請され、特例子会社や障害者雇用のための職場の設立支援に当たる → 大手教育関連・福祉サービス企業の子会社で障害者雇用コンサルタントに就任。現在（2011年）に至る。この間、障害者雇用に取り組む企業から個別に助言を求められると可能な限り応じるほか、福祉、教育、雇用等の障害者の社会的自立支援に関係する団体や自治体等から講演等をしばしば依頼されて応じている。

上記のケースでは、定年退職前に参加したネットワークが人材情報提供の面で有効に機能するとともに、分析対象者自身が障害者雇用に強い関心を持ち続けていることから、公的機関や他企業から繰り返し専門的仕事に従事するように招請されている。当該分析対象者は、**“障害者とともに働く場を作っていくことは、周りからは大変だと思われるようだが、本当に楽しい仕事で楽しんでいる”**とのことである。また、自分の職業キャリア形成を支えたのは、定年まで長年勤めた企業の創業者の理念だという。その理念は、「企業には、資本家に貢献する、社会大衆に貢献する、取引先に貢献する、従業員に貢献するという4つの使命がある」というものだとのことである。分析対象者ははじめて障害者雇用管理の業務を担当したときも、また、定年退職後に企業の支援に関わるときも、新規就職時から教えられたその理念に沿って行動したので、職業キャリア全体は一貫した流れになっているとのことである。社会貢献の考えをもちつつも企業経営から視線を外すことなく、障害者の雇用の場を確保し維持するという姿勢が、定年後も他企業からの関心を引いていることが考えられる。

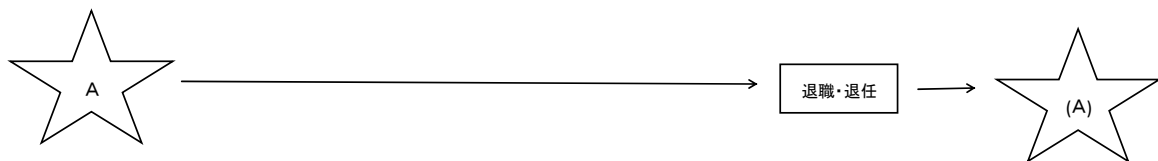
<d パターン>は、当該業務の担当を開始してから定年等で退職・退任するまでその職場に勤務し、退職・退任した後もその専門性を活かして継続して勤務しているケースである。職場での立場もほぼそのまま継続している例と、ラインの管理職からジョブコーチなどの専門職になっている例がある。いわゆる定年後の継続雇用に当たるものである。2ケースある。たまたま、退職・退任の前と同じ企業に所属しているが、<c パターン>と同じように地域自治体等や地域の障害者の福祉、教育、雇用等に関する団体等からの要請を受けて他企業や



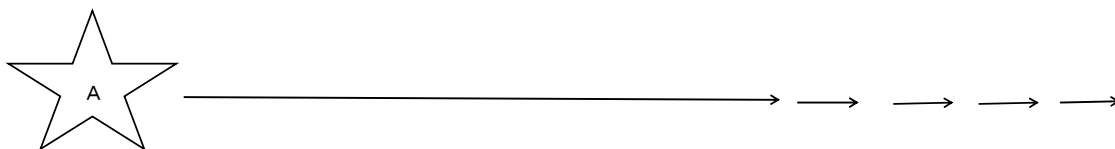
### c パターン



### d パターン



### e パターン



図表 4-3 では、全体としては定年等で退職・退任する前までは、その時の年齢によって企業内やグループ企業等の他部門で障害者雇用管理の業務以外の仕事に就くことがあるが、その場合も退職・退任すると、公的機関や他企業で障害者雇用に関する仕事に従事するようになっていく。過去に、所属企業で障害者雇用管理業務を担当した実績が公的機関や他企業から認められて、その実力を公的サービスや他企業での障害者雇用に活かしてもらいたいという要請を受ける形である。

企業の障害者管理業務とは、特有の専門的知識・技術を実務で学んだ者による対応が特徴だが、企業の命を受けた者が責務を十分に果たしたときには、専門性と経営や管理の能力をバランスよく発揮できることが証明されることになるのであろう。その者は組織人としての定年等による退職・退任まで勤め上げる素養を備えた上に障害者雇用管理についての専門性を身につけたエキスパートになっていると外部から認知されるということにも通じるのではないか。第 2 章でほとんどの分析対象者に共通する意識として、障害者雇用のための職場を管理運営することは、企業経営と従業員管理の基本に沿ったものなので、その点では企業の他の職場や業務にも共通する職業能力で対処するが、同時に、障害特性を正しく理解する態度を習得することや障害特性への対応等についての専門的知識や技術を学習するこ

とが必要だということに言及した。この専門性と組織運営能力のバランスが企業内外から評価されて、退職や退任後の職業キャリアの道が拓かれているようにみえる。

ただし、ここでもう一度注目しておくべきなのは、a、b及びcのパターンの各ケース、すなわち、定年等で退職・退任して公的機関や他企業で障害者雇用に関する仕事に就いたケースのそれぞれの分析対象者について、その実績と能力の高さが公的機関や他企業の知るところとなった経路である。具体的には当初、障害者雇用管理業務を担当した時に参加した第2章で述べた企業の当該業務担当者を中心とするネットワークからの情報やその関係者の仲介が機能したことである。企業のコンプライアンスのための仕事をする中で自分自身が社会に貢献するという思いを共通した人々が、ここでも企業を超えて、業種を超えて社会が必要とする人材を適所に送り出すための役割を果たしたことになる。

当然のことだが、各分析対象者は当該業務を担当した後も、そのネットワークとの関わりを何らかの形で維持していたという。もちろん、dパターンは同じ企業の中で適任性が評価されての継続雇用で、また、eパターンは役員として当該業務の継続遂行で、同ネットワークとの関わりをもち、さまざま情報交換を行っていることはいままでの間もない。

60歳未満の分析対象者も、ほとんどが地域で自治体や社会福祉協議会等の公的組織から社会政策や障害者福祉等に関する各種委員会や審議会等の委員を依頼されている。現在の日本社会では企業での障害者雇用をこれからも一層積極的に進めなければならないとされているが、これらの人々は企業で先駆的な取り組みをする実務家として、また、障害者雇用の専門的知識を有する有識者として公的機関との関わりをもつことが多くなるのであろう。そうした当該業務の経験から派生した社会的役割は、分析対象者の社会貢献の手段となる。しかし、それだけでなく、その所属企業としても、自企業の人材を通じてどのように社会のどの領域にどのように関わっていくかを考えるための優れた手段を手に入れることになっているはずである。コンプライアンス経営とは、コンプライアンスのための仕事に関わった人材の活用までを含めて、そのあり方を検討することが効果的ではないかと思われる。

## 2. 実務協力ネットワークに付加された人材情報機能

第2章で述べた企業の障害者雇用管理の担当者を中心とするネットワークは、当該業務を担当する人々が仕事を進めるなかで直面する問題の解決等について情報を開示し、相互に助言や情報交換を行って実務面で助け合う機能をもつものであった。実務面での具体的な相互協力を行うことで、うちとけた懇親の機会を提供する機能も併せ持つなどして、運営は柔軟に構成員のニーズに応えるものであった。時には経済団体や公的機関の関係者、あるいは福祉や教育施設等の実務家、障害者雇用関係の学識者等をオブザーバーやビジターとして迎えるなどもしている。

そして、通常の企業間の交流ではみられない徹底した情報公開ともいえる態度で構成員が相互に提供しあう情報はきわめて具体的なものであった。就業規則や作業手順書などもそのままのものが提供され、それを基に意見交換や助言があり、熱のこもった議論が行われることが基本的な姿とあってよいほどのものだという。それは第2章で述べたとおりである。

そうした活動は、結果としてネットワークの各構成員の業務の取り組み内容と経験を構成員相互で共有することになる。ネットワーク内で各構成員の業務実績はもとより当該業務の担当になるまでの職業キャリアの概要や地域自治体での活動実績等についての具体性のある情報が蓄積されることになっていくのは自然の動きといえよう。もちろん、各構成員の人柄や職業的興味の方向なども一定の情報が蓄積されていくことになる。その結果、定年退職や役員退任などの職業的異動とその後の進路の予定等の情報もその中から自ずと把握されるネットワークとしての機能が生じるのは不思議ではない。実際に、本研究の分析対象者のうち、60歳以上の者のケースでは、障害者雇用管理業務を担当していた時に参加したネットワークを媒介として、定年等による退職・退任の後に障害者雇用管理の専門性が必要な仕事に進むことになっていた。実務協力ネットワークは、企業における障害者雇用管理のエキスパートの所在を確実に情報提供する機能をもつ構造を持つようになっていたのである。

障害者雇用管理の業務は、企業のコンプライアンスのための事業として行うものではある。しかし、担当者が自らの業務をより充実し、取り組み内容の高度化を図るほど企業の枠を超えた社会貢献性を意識するという性格がある。これについては、第2章の1で既に各分析対象者の職業資産の意識をもとに記載したとおりである。コンプライアンスという企業目的の実現と自己の職業活動を通じての社会貢献の実現という意識を共に有するネットワーク構成員にとっては、障害者雇用管理のノウハウ等は自企業や他の構成員の所属企業などの特定の企業に秘匿されるのではなく、障害者雇用に取り組むすべての企業が入手してよいものとなるはずである。利潤を追求する経済主体であるという企業の本質との調和を図りながら、障害者雇用を推進するための専門的な知識・技術が社会一般に普及されることは望ましいものとして意識されることになろう。そうした構成員の意識の集積は、公的機関、民間企業あるいは障害者雇用関係の団体に向けて人材情報を提供する機能を構成員同士の実務協力ネットワークに備えることになったのである。

また、障害者雇用は企業に対して法律による義務が定められているが、しかし、現在はまだ障害者の雇用を実際に円滑に進めることができない企業は少なくない。さらに、企業は経営や生産活動等の状況に応じて従業員数はしばしば変動するので、法令を遵守するに止まるという意味でのコンプライアンスとしてだけでは、社会全体に障害者の雇用の促進と安定を常に同じように求めにくいという面もあると考えられる。地域問題として障害者雇用に積極的に取り組む自治体や地域団体からみれば、地域企業に雇用された障害者の能力活用の支援が今後ますます重要になってくるとの予想が立つところである。こうした状況に対応するかのように、本研究の分析対象者となった人々の動向をみると、定年等での退職・退任をした



場合はもちろんのことだが、それ以前の時期から、障害者雇用の実務のエキスパートとしての人材需要が地域社会や民間企業に生まれているといえる。分析対象者がいくつもの公的機関や企業から障害者雇用の取り組みの具体的な知識・技術の提供を求められ、自らの専門性によってそれらの期待に応えている。上記のネットワークはそうした需要に対応する人材供給の重要情報を蓄積していることになる。需要と供給の双方の総量の規模はまだ小さいが、専門的な人材についての労働市場が生まれ、育ちつつあるといえる。しかも、それはコンプライアンス面からの企業のミッションに社会貢献性が強く意識される業務を調和させて達成することには、実態として多くの困難さがあり、それ故、その困難を克服するために、業務の社会貢献性という特徴が企業を超えての当該業務担当者間の個人的な篤志の相互協力を可能にしたことから生まれている。

すなわち、上記のネットワークと労働市場の形成は、多くの当該業務担当者がそれぞれに障害者雇用の社会的意義の確認と所属する企業の構成員としての役割遂行の意識を自己の内面でバランス良く併存させた成果である。また、当該業務担当者が自己の業務へのコミットメントを高めることによって自己の職業活動が社会に役立つことを実感したということが、ネットワークを生き生きと躍動させる機能を産出したにほかならない。

同時にその一方で、それらの成果が得られたことについては、ネットワーク構成員の活動に対して、企業や行政機関や団体等の組織が直接的にも間接的にも意図的、能動的に関与せずにいたことが重要な効果を与えたといえる。構成員同士の実務面での相互協力が出発点となり、構成員一人ひとりが独自の判断で他の構成員との関係を保ちながら、互いに懐深く交流する基盤を保持しえたことがネットワークに新たに人材情報機能をも付加することになったのである。

こうした自発的に生まれたネットワークに対しては、今後も、企業や行政機関、各種団体等の官民組織は、意図的な関与を加えない形でその動向を見守ることが社会的なメリットとなると考えられる。同時に、ネットワークの構成員がそこを通じて培った雇用管理ノウハウと職業能力をどのように企業と社会に提供することになるかには強く関心を寄せるべきであろう。企業内においては、異企業、異業種でミッションを同じくするネットワーク構成員という活動歴をもつ者を、その後は他の業務等でどのようにその特徴を活かせるかという人材育成上の課題が意識されて良いであろう。また、行政機関等では、企業経営の立場と障害のある従業員の立場を共に理解し、合理的な解決に向けて真摯に取り組んだ者の経験と雇用管理のノウハウを特定の企業の中に止めずに社会一般に普及させる手段を見出すことが課題になろう。



## 第5章 終章—まとめと結語



## 第5章 終章 — まとめと結語

### 1. 各章のまとめ

本研究は企業で障害者雇用管理の業務を担当した人々の職業経験と職業キャリアの実態について調査し、分析した。

第1章は、障害者雇用管理に携わった人々について過去に携わった仕事とそれまでの職業経験の特徴を分析した。そして、何故、障害者雇用管理業務の担当者として選ばれたか、当該業務を担うことになったかを把握した。さらに、実際に障害者雇用管理担当となって取り組んだ仕事の内容を整理した。それらの要点は以下のとおりである。

#### <過去に携わった仕事とそれまでの職業経験の特徴>

##### \* 過去に携わった仕事

特別な特徴ある経歴の者が担当として選ばれるということは見出せず、むしろ、企業内のどの職場からも選ばれる可能性があった。各分析対象者の出身部門と経歴を分類すると、直前の部門については、大きく8の種類の部門になった(図表1-3, p30)。32事例の中、「人事」(人事部(部門))、「総務・管理等部門」(総務部(門)、法務室、管理部(門))、「社会貢献関係部門」(社会貢献室、人権啓発担当室)、「営業」(営業本部、営業所、百貨店店舗)、「経理」(経理部門)、「生産管理等技術部門」(品質管理課、製品包装部門、工場管理部門)、グループ企業や団体(関連会社、別の子会社、グループ内の団体)、「役員等」(グループ会社担当取締役、常勤監査役)、「その他」が6ケースである。「その他」とは、自宅近くの商店等でパートタイマーや健康作りのための新聞配達を行っていた主婦、物流センター、企業内外の参加者を対象とする研修部門、経営コンサルタント事務所、労働組合(専従)、家族で経営する農園である。

##### \* 職業経験の特徴

経歴の特徴は、5つのグループに分けられた(図表1-4, p34)。5つのグループで最も多いのは、いわゆる「ジェネラリスト」といわれるタイプと「技術・ものづくり、サービス現場等の管理」の職業経験を特徴とするタイプである。3番目に多いのは、「人事、総務、法務、研修」、4番目が「営業」、5番目は「その他」である。「その他」は自営2人と労働組合の役員が1人である。

ただし、障害者雇用については、企業は法定雇用率の達成という法令上の義務があり、それが未達成の場合は納付金の徴集があるほか、場合によっては企業名公表の社会的制裁を受

けることから、担当者を選んで当該業務を行わせるについては、手堅く当初の計画を実行する必要がある。経営トップの理念として、法定雇用率の達成そのものを目的とせず、より積極的に企業の社会的責任を果たし、さらには社会に貢献することを目的とする場合は、むしろ、業務達成水準はさらに高くなる。法令遵守を目的とするにしても、社会貢献を重視するにしても、いずれにしても失敗が許されない事業と考えられている。

分析対象者の多くは、当該業務を担当するよりの命令・指示を受けた時には、それまでの職業経験にはない業務と感じて予想外の人事異動あるいは業務の命令・指示を受けたと思っている。しかし、命令・指示を受けると、その遂行に力を傾注し、不足する情報や知識・技術を早急を取得するなみなみならぬ努力が行われた。当該業務には企業内には存在しない情報や知識・技術が必要なため、先行企業、地域の専門機関や施設、地元行政機関など自企業外での研修、学習が行われるようになっていた。そうした事前段階の作業としての研修等の学習活動を行うが、そのなかで多くの分析対象者は自己の担当する業務の2つの特徴を強く意識するようになる。すなわち、①企業のコンプライアンス、②自己の職業活動が特定企業のコンプライアンス達成に止まらない社会的意義を有すること、である。

また、何故、自分が当該業務の担当者として選ばれたかの理由については、ほとんどの分析対象者は自主的分析や場合によっては上司等から理由の説明を受けて、それなりの理解と納得をしている。選ばれた理由を、単に「わからない」としているのは2人にすぎないし、それもその時には特別な事情が企業にあったようである。選ばれた理由とされているものは、①上司や先輩等の関与、②過去の業務経験や職歴などキャリアへの評価、③役職定年等の年齢などの人事ルールや慣行との関係、④自らの企画・申し出の承認、の4つに分けられる。ただし、複数の理由をあげるケースもある。

①の上司や先輩等が人事の決定に推薦等の関与をしたと考えている者が11人である。これに社内公募に応じる際に相談した上司が推薦してくれたという者を含めると12人になる。上司等の関与があった理由を、a. 新規プロジェクトなどの新規事業に取り組んだ実績、b. 適性の幅広さや業務改善や創意工夫の意欲、c. 人事、労務、教育等の人間関係管理の実績、d. 仕事ぶりの手堅さや確実さ、e. 人間関係への興味や思いやりの深さ等の人柄、f. 障害者雇用に関連する経験、の6項目のいずれかに該当すると考えている。

②の過去の業務経験や職歴などキャリアへの評価をあげた者は20ケースだが、そのうち、上司等の関与をあげずに、過去の実績のみを理由としてあげた人々、すなわち、過去に取り組んだ仕事との関連性やそこで必要とされた能力、過去の実績が評価されたことを理由としてより明確に表現した人々は11ケースである。

③ 役職定年等の年齢などの人事ルールや慣行との関係が理由になっていたのではないかと考えを表明する事例は8ケースある。障害者雇用管理業務の担当の話を受けた当時の年齢や企業内での地位等の状況から、人事ルールや慣行との関係がとくに意識されている。当時の年齢はすべて50歳代後半に当たり、定年制や役職定年、親会社からの転出等について

の企業内での何らかの制度・慣行との関係が示されている。

### <障害者雇用管理担当となって取り組んだ仕事の内容>

#### \* 本格始動直前の具体的な準備作業

障害者雇用管理担当となって取り組んだ仕事の内容としては、準備作業では、障害者雇用のための職場作りをした場合に、どのような仕事をどの程度の規模で行うかといったことが共通に検討課題になっている。とくに、採用を予定する人々の障害の種類と程度に適合した仕事の掘り起こしが検討されている。

次に、掘り起こした仕事の精査と再構成が行われる。すなわち障害のある従業員が実際に従事しこなせるように職務分析と業務改善によって障害特性等に合わせた作業手順や方法の開発が行われている。特例子会社の認定をうけることを予定している場合は、法律の規定に沿った親会社やグループ会社との人事及び業務面での関係維持と法定雇用率達成のための作業がそれに加わっている。

ここまでの段階で、ほとんどのケースで先行企業と経済団体からの助言や支援を受けている。障害者雇用実績のある他企業を訪問すること、経済団体の障害者雇用に関する相談・助言の窓口や専門の助言者を尋ねてアドバイスを受けることが積極的に行われている。また、福祉施設での体験学習や教育機関からの情報提供を受けることも行われている。

そして、これらの仕事の進め方では、分析対象者の過去の職務の経験と実績が遺憾なく発揮されている。仕事の掘り起こしについては、それまでの職業経験の中で築いた社内の人間関係と職務上の経験から得た知識をフルに活かして関係方面と折衝を行うほか、職務の再構成や標準作業書の作成等では、業務改善や品質管理の知識・技術が十分に活用されている。

#### \* 実際に動き出してから

実際に障害のある従業員が職場で働き始めてから取り組んだ仕事は、共通して経営が成り立つ生産性と収益の確保を明確にした事業運営のための取り組みである。経営の中で許容される手法や範囲を模索し、親会社等との調整や折衝が不可欠の作業になっている。同時に、障害のある従業員に職場の一員としてより生産的に仕事ができるようになるためのさまざまな働きかけを日常的に繰り返し行っている。それらは職場生活の管理と作業指導が中心で、余暇指導、挨拶などのマナーと社会生活のルールの指導、時間管理の意識の付与などである。障害のある従業員が働くことへのプライドと意欲を持てるような工夫等を行っている。最終的には障害のある従業員が社会人としての自立と職業人としての自覚を得ることを担当者は自己の業務の成果として捉えている。

第2章では、障害者雇用管理業務を担当することが職業キャリア形成に及ぼす効果についての分析結果をまとめた。当該業務以外の過去の経験がどのように当該業務の遂行にいきた

のか、当該業務への取り組みの推進力として大きな影響をもった事柄は何か、当該業務を経験したことはどのような職業資産をもたらすのか、を検討したところ、以下のように要約された。

#### ＜有効だった過去の職業経験等はなにか＞

業務を進めるために有効だった過去の職業経験等の職業資産として、最も多くの分析対象者が指摘したのは、企業内の事業展開に関する正確な情報と情報網である。企業で仕事をしていく上での活動基盤の重要性を指摘したものである。

それとは別に、個々の経験業務との関係では、それまでの業務経験の全行程を通じて培われた職業基礎能力の有効性をあげたのが 13 ケースである。

自己の職業キャリアを特徴づける業務経験を取りあげて、そこから得た職業能力が有効に活用できたと考えているケースが 8 ケースである。生産現場の技術者等は業務改善や品質改善、安全管理に関する知識・技術やそれらの指導・教育のノウハウを有効にいかし、人事や教育関係の業務経験が豊富な者は、採用や行政機関との連携の経験や教育研修の企画立案及び教育実践の経験を組織作りや障害のある従業員の作業指導や生活指導に活かしている。

また、特例子会社も企業であるからには事業計画の作成、財産管理、収支バランスの取り方、株主対応等の企業経営の手法は他の企業と共通するので、親会社でのそれらに関する業務や他の子会社での役員の経験は大いに役立つという。さらに、特例子会社の場合も企業内の障害者雇用のための職場であっても、組織管理と組織運営の基本は同じであるといい、障害のある従業員が組織で合理的な行動ができるように育成していくことについては、分析対象者自らに組織管理・組織運営の経験があったから対応できたというケースもある(図表 2-1, p72 及び図表 2-2, p75)。

#### ＜取り組みを推し進めた力＞

企業組織で、経営と社会貢献、生産性向上と障害に適合した仕事のバランスといった性格の異なる課題を同時に抱えて仕事をすすめていくことにはしばしば困難が伴う。そこで、当該業務の担当者が、何に手応えや喜びを感じて業務遂行のエネルギーとしていったかを分析し、当該業務担当者の業務への取り組みを推し進める原動力となったことを整理すると、① 障害のある従業員との直接の関わりに関する事、② 主体的な企業経営や事業運営に関する事、③ その他、の 3 つに分けられた(図表 2-3, p82)。

#### ＜結果として得た職業資産＞

ほとんどの分析対象者が障害者雇用管理業務を担当したことで得た職業資産として、異企業・異業種の構成員で築かれた当該業務をすすめる相互協力のネットワークの一員となったことをあげている。ネットワークには企業の当該業務担当者のほか、学識者や医療や福祉の



分野の実務家の参加もあるが、それは基本的にはオブザーバーやサポーターとしての参加であって、ネットワークの主役はあくまで企業で障害者雇用管理を担当する者やその経験者で、職場での地位は経営者、管理職、指導員等多様である。障害者雇用を実践していくための職場での問題解決を多角的に検討しうる構造を持っている。

ネットワークの次に業務経験から得られた職業資産として多かったのは、ライフワークの発見である。障害者雇用管理業務を通じてなんらかのライフワークを見出したという確信、定年後等に職業生活から離れても何らかの形で障害者の自立支援に関わっていきたいという希望、関わりをもつであろうという予測の3種がある。ライフワークの発見はエンプロイアビリティの自覚と密接に関係している。

3番目に多かったのは、人間的な成長や視野の拡大である。4番目がエンプロイアビリティの向上・獲得である。その他、地域住民の理解が得られたことによる地域生活の充実や、子の成長促進といったものを資産としたケースがある。

#### <企業を超えたネットワークは如何にして誕生したか>

分析対象者が職業資産としてその価値を高く評価したネットワークが形成された経過にはいくつかのタイプがある。一つは、自発的な問題意識と関心から障害者の就業問題に関わる個人的活動の中で医療や福祉の専門家、企業や雇用行政の関係者とのネットワークが生まれていったものである。もう一つは、所属企業から障害者雇用のための職場の開発と運営を命じられて、業務に必要な知識・技術を習得するために、地域の他企業や障害者支援施設等の見学、障害者雇用支援専門機関のセミナー受講等を実施しつつ、情報網を広げ、また、専門家等と出会いを重ねて、やがて全国的な経済団体の関係者との関わりも深めていくことで企業を超えたネットワークができていったものである。近年は、各地にいくつものネットワークが相互に重なりながらできている。経済団体の企業支援と相談活動が活発だった時期もあったことから、近隣地域の複数企業が呼び掛け合い情報交換する場を計画することが契機になっている例もある。参加人数や活動歴によってはNPO等の法人格をもって、ネットワークから安定した団体になっている例もある。

こうしたネットワークが生まれる理由は、自己の職業活動を通して社会のために役立つ確信と自己実現の思いを当該業務の担当者が持つことができるからだと思われる。障害者雇用管理の業務は出発点は企業のコンプライアンス達成を目的に命じられたものだが、自分の仕事の成果が企業内に止まらない効果を持っていると当該業務担当者が考えるからである。

第3章は各企業が障害者雇用に取り組むことを促し、その実務を支えた経済団体としての当時の日経連（日本経営者団体連盟）の動きとその活動の成果をまとめた。

日経連は、1997年当時、「障害者雇用相談室」を設置して企業に対する相談支援事業を行っていた。その一環として、① 特例子会社連絡会の設置・運営、② 障害者雇用管理連絡会

の設置・運営、③ 障害者雇用政策研究会の設置・運営、④ 障害者雇用管理促進セミナーの実施のほか、関連の研究調査や情報収集・提供の活動を行っていた。各企業が特例子会社を設立・運営することについては、このほかに障害者雇用支援事業として「日経連・特例子会社設立支援専門チーム」を派遣してプロジェクト方式によるサポート・コンサルテーションを実施していた。これらの活動を通して障害者雇用率未達成を解決しなければならない企業の情報収集拠点としての役割を果たしていた。

当時、緊迫した雇用情勢に対応するために国の重要政策として緊急雇用安定プロジェクトが発表され、障害者雇用の促進施策としてトライアル雇用の事業が組み込まれていた。トライアル雇用の事業は、全国の企業で障害者雇用を容易にするため、当初は試行的に採用して企業と労働者が的確な結びつきを得られることが判明したときには本格的な雇用に移行するということが内容に含まれていた。その事業の推進業務を日経連が受託したが、その事業とあわせて行った日経連のソフト面での助言援助等の支援も成果を上げた。

経営者へのサービスを目的とする団体が国の障害者雇用促進の事業を実施した基本要因は、直接的には、自らは企業経営における“人の問題”を扱う専門団体であるとの自負であったのだが、結果として、そうした活動は、民間企業の障害者雇用管理業務の担当者の心理的な支えとして機能した。

これらの取り組みの成果として当時の企業の障害者雇用担当者のキャリア形成という面からとくに注目できるものは次の3点である。第一は、障害者雇用管理担当者の企業を超えて、業種を超えての情報交換のネットワークの形成を促進したこと、第二は、そのネットワークは企業が立地している地域ごとの小ネットワークを生み出すことがあった。すなわち、近隣地区の企業の助け合いを可能とすると共に、地域自治体に障害者雇用行政の充実を働きかける機動力として成長していったことである。第三は、そうした企業を超えた地域的な人材ネットワークは、その構成メンバーが所属企業を定年退職した後も、地域の障害者雇用への関心を失わせないという影響力を及ぼしたことである。

第4章は、障害者雇用管理に携わった人々のその後の職業キャリアとネットワークの動向について分析した。

### ＜その後の職業キャリア＞

職業キャリア形成における障害者雇用管理業務の経験がどのような効果をもっているかについて、当該業務を担当した当初から調査時点までの分析対象者の職業上の異動状況をもとに検討した。分析対象者のうち、所属企業との関係で当該業務を経験した29ケースでは約半数がその後に当該業務を離れている。障害者雇用管理をはじめて担当した当時から調査時点までに所属企業での人事異動や離転職で職場が変わった例は10ケースある。そのうち、他企業や団体等の他の組織に移動した者は7ケースである。

障害者雇用管理業務をはじめて担当した当時に所属していた企業を定年退職や役員退任

によって退職したのは 11 ケースである。そのうち、退職後にも当該退職前と同じ職場に勤務しているのは 4 ケース、他組織で障害者雇用管理に関する業務についているのは 8 ケースである。ただし、他組織に勤務したケースには、役員を退任した職場に立場を変えてその後も勤務しつつ、兼務として他の組織の非常勤の専門職として就任した例が 1 ケース含まれているので、その重複を除いた合計は 11 ケースとなる。これらの人々は退職・退任した後の勤務が同一職場であっても、他組織であっても、いずれも退職・退任後の職業人生では障害者雇用管理の専門的な仕事を行っており、障害者雇用管理の業務を担当した経験は退職・退任後の職業活動に有効にいきることになっている。

退職・退任の節目を迎えずに、引き続き同じ職場で当該業務を担当している者は 15 ケースだが、同じ職場で立場が変わった者が 3 人ある。ただし、それとは別に、常勤で役員をしていた特例子会社から親会社に戻る際に、特例子会社の非常勤役員の併任となった例が 1 ケースある。(図表 4-1, p121、図表 4-2, p122)。

調査時点で 60 歳以上の人々の 18 ケースについて、両図表から障害者雇用管理業務を担当から調査時点までの状況をみると、次の 5 つのパターンに分けられる。

a パターン：54 歳当時に当該業務を担当したが、その後、人事異動で他の部署に移って他の業務の経験をしてから定年等で退職・退任し、その後に公的機関や公益的民間団体で障害者雇用管理に関する仕事をしているケース。

b パターン：当初に当該業務を担当した後に他の部署に人事異動となって他の業務を経験し、その後、特例子会社の創設と設立後の運営を担当することで当該業務を担当し、さらにその特例子会社の役員を退任した後は、同特例子会社には統括コーディネーターという高度専門職的な立場で関与しつつ、公的機関の障害者雇用企業支援の専門相談員にも就任して活動しているケース。

c パターン：当該業務の担当を開始してから定年等で退職・退任するまでその職場に継続して勤務し、退職・退任した後は、公的機関や公益的民間団体で企業に対して障害者雇用管理に関する専門的な相談助言を行う仕事に従事しているケース。

d パターン：当該業務の担当を開始してから定年等で退職・退任するまでその職場に勤務し、退職・退任した後もその専門性を活かして継続して勤務しているケース。

e パターン：当該業務に就いてから 60 歳以降も引き続き担当しているケース。特例子会社の社長として当該業務に関わった例、特例子会社の中で昇格して当該業務との関わりを継続している例、企業の役員として作業所に関わりその立場を継続している例の 3 タイプが含まれている。

### <実務協力ネットワークに付加された人材情報機能>

企業の障害者雇用管理業務の担当者を中心とするネットワークは、当該業務を担当する人々が仕事を進めるなかで出会う問題の解決等について情報を開示し、相互に助言や情報交

換を行って実務面で助け合う機能をもつものとして生まれ、維持されてきている。しかしそれだけでなく、互いの懐深く入り込んで議論を闘わし、打ち解けた情報交換を行うなどの活動を重ねた結果として、ネットワークの各構成員の業務の取り組み内容と経験を構成員相互で共有することになっている。そこから、ネットワーク内で各構成員の業務実績はもとより当該業務の担当になるまでの職業キャリアの概要や地域自治体での活動実績等についての具体性のある情報が蓄積されることになっていった。蓄積された情報には、定年退職や役員退任などの職業的異動とその後の進路の予定等に関するものも含まれていった。その結果、実務協力ネットワークは、企業における障害者雇用管理のエキスパートの所在を確実に情報提供する機能をもつ構造を持つようになり、実務協力ネットワークに公的機関や民間企業や障害者雇用関係の団体に向けての人材情報提供機能を備えることになった。

要するに、障害者雇用管理担当者が自己の業務の遂行と充実のためという個別の、しかし、企業を超えて共通したニーズから生まれたネットワークは、企業の障害者雇用管理の実務に精通したエキスパートについての人材需要に対応する人材供給のための基礎情報を蓄積していることになる。需要と供給の双方の総量の規模はまだ小さいが、専門的な人材についての労働市場が生まれ、育ちつつあるといえる。ネットワーク構成員の活動に対して、企業や行政機関や団体等の組織が直接的にも間接的にも意図的、能動的に関与せずにはいたことが、構成員の実務面での相互協力を可能にし、推進した。そして、構成員一人ひとりが独自の判断で他の構成員との関係を保ちながら、互いに懐深く交流する基盤を保持しえたことがネットワークに新たに人材情報機能をも付加することになった。

## 2. 結 語

本研究は、企業で社会貢献性の高い事業として実施されるもののうち、障害者雇用に関する事業をとりあげて、それに携わった人々の職業キャリア形成の現状を分析し、キャリア支援のあり方についての示唆を求めた。障害者雇用は法律上で企業に対する法定雇用率という義務が規定されていることから、今回の研究における調査の対象は大企業出身者が多くなっているが、利潤を追求する経済主体としての企業の本質と、障害者雇用の拡大・安定との2つを両立させる行動は従業員規模とは関係なく営利企業一般に共通するところが多い。毎年、重度障害者多数雇用企業として厚生労働大臣表彰を受ける中小企業があるように中小企業でも障害者雇用積極的に取り組み成功している企業は多い。本研究が見出したことは基本的には大企業以外の企業の雇用管理業務担当者にも共通すると思われる。また、企業のコンプライアンスのための業務にコミットメントを深め、より充実した業務内容に育てて成果を向上させようとしたときに、障害者雇用管理業務の担当者は自己の職業活動を通して社会に自らが貢献しているとの実感をもつことが可能になるということが把握された。そして、自己

の職業活動の社会的価値を実感することは、その後の職業キャリアの方向に影響を及ぼしていることが考えられた。これも大企業に限定されないことだと思われる。

法律で企業に障害者雇用を義務付けるとともに、未達成企業からの納付金の徴収、雇用優良企業に対する調整金や報奨金の支給等が行われているが、実際に障害者雇用を進めるには、経営そのものが良好に進められていなければ難しい。国からの財政的な助成等による雇用促進効果には限界がある（中島外, 2005）。本研究で障害者雇用管理業務の担当者の仕事のやり甲斐は企業経営の成功感と関係が深かったが、それは企業経営としての合理性の枠組みのなかで社会貢献に直結する障害者雇用を成功させたという実感があるからであった。企業の社会的責任と社会貢献の意識のもとに取り組みが行われることが障害者雇用の基本であり、ゴールだということを当該業務の担当者が最も良く理解しているということだと思われる。

障害者雇用管理業務を通じて担当者が得た職業資産は、その所属企業にとっても企業活動と社会とのつながりの質を高めることに役立つことが期待できそうである。担当者が参加したネットワークの価値は本人にとっても、本人が所属する企業にとっても、社会にとっても大きいといわねばならない。コンプライアンス経営を目指す企業が社会貢献性の高い事業を進めるについても、他の業務を進めるについても、社会と企業のあり方を同業や異業種の企業で働く人同士で検討することは有意義である。“働く人間としてのロマン”を基に真摯に考察した経験を有する者が内部に存在することは企業の経営実務を展開する上での誤りを防止することにも役立つことが大いにある。

なお、中小規模の企業で障害者雇用に取り組んでいるところについては、本研究では特別事例にその例をみた。それらの分析対象者は障害者の職業的自立について明確な理念をもっており、その理念を障害者と共に働いて現実に結びつけていく手続きは大企業と異なる点がいくつかあった。しかし、障害者が職業能力を発揮して働く場を確保しようとした時に堅持したスタンスは、雇用と企業経営の合理的な調和を目指すものであり、大企業と同じといえた。障害者雇用管理について情報交換等を行うネットワークは、大企業と中小企業という企業規模の大きさにかかわらず障害者雇用管理の適任者を育てていく機能をもっていると期待できる。

障害者雇用管理業務とは、企業にとってはコンプライアンスの維持や社会貢献の姿勢を外部に示すために組織内の要員に課すものであったとしても、その仕事を課された個人にとっては、自分の仕事をどのように進め、その成果をよりよく得るかという課題を抱える。自分の仕事の質を高め、よりよい成果を得ようと考えれば、自分の仕事の社会への広がりを意識することになっていくことも自然な流れといえる。本研究での分析対象者は、その上さらに、自分の職業生涯の社会的意義にも思いを重ねることができるようになっていたと思われる。

本研究の分析対象者は、障害者雇用管理業務に自己の適性とやり甲斐を見出した人々といえるが、その人々が当該業務に深くコミットし、障害者の職業自立支援をライフワークとして考えるまでになった理由は、次の6点に集約できるのではないだろうか。

- ① 当該業務は企業経営と人材活用の基本が端的に求められる職場で実施されたこと
- ② 自己の業務への取り組みの成果が端的に示されるという職場の特徴があったこと
- ③ 単に職業上の役割を果たすだけでなく、自己の全人格が試される行動と役割が求められる職場であったこと
- ④ 企業での自己の役割を果たすことが従業員と地域社会の人々に喜ばれることに直結し、率直な反応を得る環境があったこと
- ⑤ 職業を通じた自分自身の社会貢献の実績が他企業や公的機関等の他組織からの評価を通じて明確な形で示されること
- ⑥ ①から⑤までの要因が複合的に影響し合い、その結果によって自らの長期的な社会参加の方向、つまりライフワークを発見し得たこと

すなわち、当該業務には、企業内での実務能力と職業能力だけでは対応しきれず、自己の全人格を問われるという特徴があったが、各分析対象者はそうした業務を遂行することによって、企業における自己の役割を十分に果たすことは自分という個人が社会に役立つことと両立するという体験をした。それが当該業務に自己の適性とやり甲斐を見出した理由であった。企業が当該業務の担当者を選び、実務を行わせるについては、当該業務のこうした特徴を受容し、それを有効に職業キャリア形成に活用できるような人材の育成と登用が課題になるのではないであろうか。

本研究は企業の障害者雇用管理の事情に精通した団体の関係者からの情報で調査対象を選定した。結果として、障害者雇用管理に優れた手腕を発揮するなどして障害者雇用管理業務に適性のある人々が選ばれることになった。したがって、当該業務の担当を命令・指示されて当該業務に従事した経験がある者であっても、職業適性や職業上の興味・関心が合致しなかった者についての情報は把握していない。しかし、本研究は職業キャリア形成に関する研究であり、かつ、不向きな仕事に就くことの職業キャリア形成における積極的な意味を見出すことを目的としていないので、そうした調査対象の選定方法による偏りは特段に大きな問題ではないと考えている。

引用文献

厚生労働省(2011) 障害者雇用促進法の概要

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/shougaisa02/pdf/01.pdf> (検索日 2011.110.5)

(社) 経済団体連合会(1996) 経団連企業行動憲章

(社) 日本経済団体連合会(2010) 「企業行動憲章実行の手引き (第6版)」

(社) 日本経済団体連合会(2010) 企業行動憲章

厚生労働省 (2009) 平成 20 年高年齢者雇用実態調査

中島隆信、中野諭、今田俊輔 (2005) 「わが国の障害者雇用納付金制度の経済分析—障害者雇用の促進に向けて—」 PRI Discussion Paper Series(No.05A-23). 財務省財務総合政策研究所研究部

西村晋二(2009) 『この子がなぜ障害者なの』 学校法人 大成学園

文部科学省 「学校基本調査」 e-stat 総括表「進学率 (昭和 23 年～)」

<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001015843&cycode=0>

2011/11/24 検索

奥津眞里 (2010) 『定年退職者の働き方の選択—条件変更との取引—』 JILPT 調査シリーズ No.66. 労働政策研究・研修機構

奥津眞里 (2011) 『定年後の働き方と対処行動—働く人の知恵と工夫—』 調査シリーズ No.82., p. 164. 労働政策研究・研修機構

