

【ポスター発表】

障がい者の雇用と企業の新しい人的資源管理システム

—特例子会社8社の事例分析—

○ 高知県立大学 福間 隆康 (006284)

〔キーワード〕 障がい者, モチベーション, 組織への定着

1. 研究目的

平成25年厚生労働省調査によると、民間企業の障害者法定雇用率は基準値の2.0%を下回る1.76%にとどまっており（厚生労働省、2013）、人数も約41万人にすぎない。これは、雇用施策対象者（約324万人）の約13%であり、その就労が必ずしも一般化していないことが伺える。このような状況下において、わが国では、割り当て雇用政策の充実を中心に、雇用量の確保を最重要視しなければならないことは、至極当然であろう。

しかしながら、厚生労働省（2009）の調査によると、企業から見た障がい者雇用上の課題として、「会社内に適当な仕事がない」「職場の安全面の配慮が適切にできない」「採用時に適正、能力を十分把握できない」といった項目が上位に並んでいる。これは、障がい者に適する仕事はない、あるいは対応できないので、採用に消極的であるという企業側の姿勢を物語っている。つまり、仕事の中身、採用方針、指導方針、組織運営、といった企業の職務構造は所与のものとして変化させることはできないため、それにマッチングしない障がい者は雇用できないというスタンスと解釈できる。

上述のスタンスでは、たとえ法定雇用率が向上したとしても、それは行政から押しつけられたコストとしか認識されない。コストという認識では、障がいを持った従業員の意欲や能力開発、長期定着といったものは重視されない。それは、障がい者自身の職務上の自立や自己実現を成し遂げることを難しくし、双方にとって好ましくない状況を生み出すことになる。そこで本研究では、企業が障がい者雇用をコストではなく、戦力として考えるようにするにはどのような雇用管理が必要なのか、を明らかにすることを目的とする。

2. 研究の視点および方法

本研究では、上記の研究目的を達成するため、特例子会社8社の人事担当者を対象にインタビュー調査を実施した。具体的には、既存研究レビューからモチベーションの生成プロセスを明確にし、複数のケーススタディを用いて具体的施策の分析を行い、それがモチベーション向上や長期定着といった現象にどのように寄与しているのかを明らかにした。

3. 倫理的配慮

倫理的配慮としては、調査対象者に対して、個別に研究者が研究の目的、方法、意義、匿名性の保持、結果の公表の仕方等について口頭で説明し、調査協力への同意を得た。

4. 研究結果

まず、採用時の基本方針に関しては、「能力を発揮する際のハンディを解消すれば、障がいの種別に関わらず全従業員同一に扱われる」という考え方が多くの企業に共通している。この基本方針は、評価や処遇方針の際に差別的取り扱いを行わないということにつながる。

次に、入社直後の対応として特筆すべき点は、できるだけ早く職場適応させるという点である。「そのうち慣れる」という従業員側にすべてを委ねる発想ではなく、現状のなかで少しでも早く適応できるよう環境を整備するという発想が強い。このような施策によって、従業員の早期適応が達成されれば、離職率の低下はもちろん適応によって、自らの達成感や有能感を刺激しやすくなり、つぎの仕事に対する積極的態度を醸成することにもなるのである。昇給・昇格などに関する評価や異動についても、障がいを持つ従業員用の特別な基準は設けていないという共通点が存在した。これは先にあげた基本方針を踏襲するものであり、これによって「公平に扱われている」という意識が高まり、(業績→報酬)期待を強化することになる。職場定着にとって重要なものとして、職場での業務指導以外のフォローアップがあげられる。すべての企業で行っているコミュニケーションの活発化は、業務指導のみを目的として行われているわけではない。コミュニケーションの活発化は、相互理解を促す。これにより、健常者では認識しづらい多様な苦情や要望を理解し、その重要性を認識し対応策をうつという、フォローアップ体制の構築にも寄与しているのである。

5. 考察

入職後のハンディ解消策、職場適応支援策などは、職場適応を早めるという効果を持っている。それは、従業員の努力が業績に結びつく確率を高めることになる。全体的なフォローアップ体制の整備は、障がいを持った従業員側からの職場適応を促すだけでなく、受け入れ組織側の障がいを持った従業員に対する理解促進という意味で、受け入れ組織側からの積極的な適応と捉えられる。このような施策も、努力が業績に結びつく確率を高めることになるであろう。このようにして達成された業績を、公平な評価を行うこと、その評価に見合った処遇を行うことという2点を行うことで、業績が報酬に結びつく確率を高めることになる。また、仕事自体を強制されて行うものではなく、自らが主体的に取り組んで行うものと認知できるようにする自律的な職場運営が行われる。これにより、結果的に仕事そのものを魅力あるものと捉え、その内発的報酬効果を高めることで、職場従事を金銭的報酬やコミュニケーションの場以上のものと位置づけることができるのである。これらの施策は、それぞれの主観確率を高めることで、全体の期待確率を高め、モチベーションが向上することになるのである。

引用文献

厚生労働省(2009)『平成20年度障害者雇用実態調査結果の概要について』厚生労働省。

厚生労働省(2013)『平成25年障害者雇用状況の集計結果』厚生労働省。