

障害者の生産性向上のための支援者の雇用と マネジメント —株式会社 ATU ホールディングスを事例として—

武田 和久*

障害者の就労意欲は年々急速に高まっており、最近の 10 年間は精神障害や発達障害者の求職登録が急激に増大するとともに、企業の雇用者数も確実に増加する傾向にある。国もそういった障害者が職業を通じて、自立した生活を送ることができるよう「障害者雇用促進法」を対象企業に義務付けている。そこでこれまでの我が国の障害者雇用施策は、障害のある人に身体的・心理的な訓練や職業指導を行い、職業能力や職務遂行能力を高めることにより障害者雇用を実現しようとしてきた。しかし、この施策では十分な職務遂行能力を持たない限り一般雇用は難しく、その結果として小規模作業所などで働くケースが多くあった。そういった中で近年、一般企業においてジョブコーチなどによる支援者支援者付きの障害者雇用付きの障害者雇用や障害者をサポートする支援者の役割を担う従業員を配置することによる障害者雇用が広がってきている。しかし、支援者による障害者雇用によって、障害者の能力や生産性を高め、健常者と同等、あるいはそれ以上に企業の戦力化となることについての具体的なマネジメント方法や仕組みは明らかになっていない。

そこで本稿では「障害者の生産性向上のための支援者の雇用とマネジメントとはいかなるものか」という問いを立て、インターネットアンケート調査および企業経営者へのインタビュー調査による検証を行った。検証の結果、障害者雇用において障害者の生産性を高め戦力化するための具体的なマネジメント方法や仕組みが明らかとなった。

Key words：障害者雇用、支援者、ジョブコーチ、生産性向上

1. はじめに

1-1 研究背景と問題意識

厚生労働省が発表した 2018 年度の全国の障害者雇用状況によれば、民間企業での障害者雇用数は 534,769.5 人で、前年と比べて 7.9% (38,974.5 人) 増加した。これは 15 年連続で過去最高の数字となっている。さらに雇用者を障害種別で見ると、2017 年度と同じく身体障害者の雇用数が最も多く 346,208 人であるが、前年と比べて最も増えたのが精神障害者であり、67,395 人と前年比

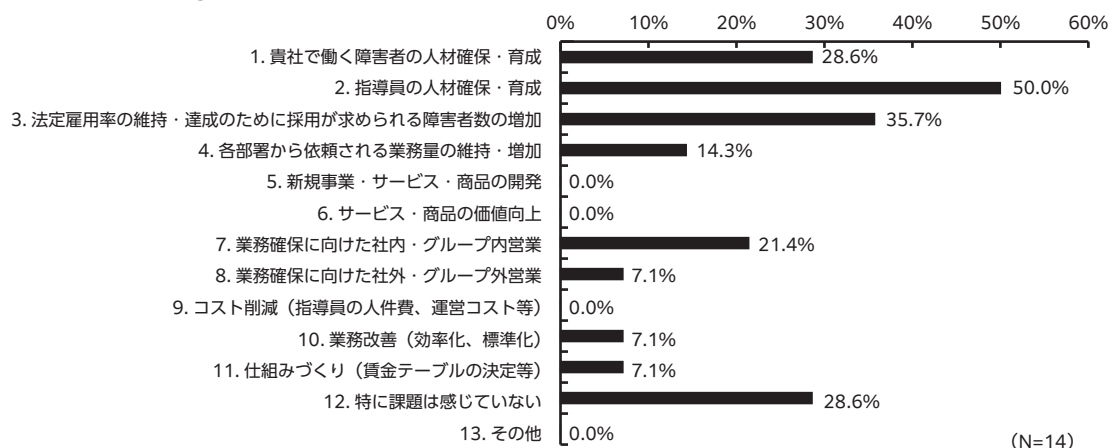
の 34.7% の増加となっている。67,395 人のうち、2017 年 6 月 2 日から 2018 年 6 月 1 日までの 1 年間で新規に雇用された精神障害者は 17,911 人と前年度と比べて 6,124 人増加しており他の障害種別と比べて最も多い人数である。しかし一方で、実雇用率は、昨年度 1.97% から 0.08 ポイント上昇し、2.05% となったが、雇用率を達成している企業の割合は昨年度の 50.0% から 4.1% 下がり、45.9% という結果となった。未だ雇用義務のある半数の民間企業が未達成ということが起こっている。これまで我が国の障害者雇用施策は、障害の

* 人間学部人間福祉学科

ある人に身体的・心理的な訓練や職業指導を行い、職業能力や職務遂行能力を高めることにより障害者雇用を実現しようとしてきた。しかし、この施策では十分な職務遂行能力を持たない限り一般雇用は難しく、その結果として小規模作業所などで働くケースが多くあった。東京都産業労働局が行った「平成21年度 障害者雇用実態調査」においても、障害者を採用する予定がない企業に対して、その主な理由で最も回答が多かったものが「障害者に適切な担当業務を確保できないため」が59.8%となっている。そういった中で近年、一般企業においてジョブコーチなどの有資格者の雇用や障害者の業務サポートを兼務する従業員を企業内で配置することによる支援者付きの障害者雇用が広がってきている。障害者雇用における支援者の重要性に関しては、野村総合研究所グループの「2018年 障害者雇用に関する実態調査」において、障害者の雇用を行う上での課題として「指導員の人材確保・育成が最も課題である」と答えた企業が最も多かったことから明らかである（図1）。

さらに障害者雇用の先進国であるアメリカの先行研究においても kregel and wehman(1997) はアメリカ合衆国の州と連邦レベルでの支援者付きの障害者雇用の結果を検討し、①障害のある人の所得を得る能力を劇的に改善している。②障害のある人へ支給する連邦からの生活援助金への依存を少なくしている。③ほとんどの雇用主は支援者付

きの障害者雇用で就労している障害のある人が労働力として大きな貢献を行っていることを認めている。④支援者付きの障害者雇用で就労している障害のある人は彼らの地域社会の経済に重要な貢献を行っている。⑤支援者付きの障害者雇用は経済効率的で企業や国あるいは州の経済にとっても大きな利点があるとしている。しかし一方で松為（2013）は障害のある人に対する支援者は特に重要な人材として、今後も社会的な需要が高まることを提言しながらも、障害に起因する多様な要因が複雑に関与するために、支援者の人材育成やあり方に関しては量的にも質的にも課題が山積みといった感じを払拭することは出来ないことも指摘している。他にも障害者を積極的に行っている特例子会社においても野村総合研究所グループの「2018年 障害者雇用に関する実態調査」では9割を超える特例子会社が親会社の業務に頼っており、そのほとんどは赤字企業と言われている。支援者付きの障害者雇用によって、障害者の能力や生産性を高め、健常者と同等、あるいはそれ以上に企業の戦力化となることについての具体的なマネジメント方法や仕組みは日本の企業においては明らかになっていない。そこで本稿では「障害者の生産性向上のための障害者雇用における支援者の雇用とマネジメントとはいかなるものか」という問いを立て、インターネットアンケート調査および企業経営者へのインタビュー調査による検証を行った。



出典：野村総合研究所（2018）による図を一部修正

図1 障害者が担当する業務の運用上の課題

1-2 研究デザイン

研究デザインは以下の通りである。リサーチ・クエスチョン「障害者の生産性向上のための支援者の雇用とマネジメントとはいかなるものか」を、次の3つの命題に発展させた。

P1 支援者の雇用は障害者雇用率に影響するのか

P2 支援者の雇用やあり方における課題はなにか

P3 障害者の生産性向上のための支援者のマネジメントとはいかなるものか

本研究は定量調査と定性調査の混合研究より、これら3つの命題を探索する。

2. 研究方法と本研究の意義

本研究ではインターネットによるアンケートおよび企業経営者へのインタビューを行い、

定量調査と定性調査の混合調査を行った。

2-1 研究方法

2-1-1 インターネットアンケートによる方法

障害者雇用義務のある企業において、雇用に関する決定権を持つ担当者に質問票を用いて調査を行った。質問項目の回答より「障害者雇用を行っている企業」「障害者雇用を行っていない企業」に分けた。さらにそれぞれに対して「ジョブコーチなどの支援者を雇用している企業」「ジョブコーチなどの支援者を雇用していない企業」に分けることで全体では4グループに分かれた。4グループに対してはそれぞれの企業における従業員数の質問項目も設けた。また障害者雇用を行っている企業に対して「ジョブコーチなどの支援者の雇用やあり方における課題」の質問を行うことで、選択式の質問データと記述式の質問データの2つの側面からの検証を行った。

2-1-2 インタビューによる方法

2019年の障害者雇用率が51%で、障害者の生産性を高め、補助金等を一切受けることなく7期連続の黒字経営を実現している警備会社のATUホールディングス株式会社の代表取締役社長である岩崎龍太郎氏にインタビューを行った。インタ

ビューでは障害者の生産性を高めることで黒字経営を実現するための支援者のマネジメントについての質問を行うことで検証を行った。

2-2 本研究の意義

障害者雇用はもちろん、障害者の生産性を高めることは日本全体にとって大きな課題である。その課題においてジョブコーチなどの人的支援は非常に重要であるにも関わらず、これまで障害者雇用に対する支援者の影響力の有無やその関わり方、マネジメント方法は明確ではなかった。そこで本研究では、障害者雇用を行っている企業とそうでない企業、およびジョブコーチなどの支援者の雇用や企業内での支援者を置くことによりどのような違いや影響があるかという他にはない検証を行い、企業や国全体が求める期待に対する効果をこれまで以上に高めるものとして、意義のあるものと考えられる。

3. インターネットアンケート調査の概要

3-1 インターネットアンケートによる調査の概要

調査はA調査会社に登録されている被調査者のうち、今回の調査に同意し、従業員数が100人以上の企業で、職場における障害者雇用の人事決裁権について、最終決裁件を持つ400人に対してインターネットによる調査を行った。

3-1-1 回答者の企業の属性

企業規模と企業数（割合）は「100人～300人以下」120社（30.0%）,「301人～500人以下」58社（14.5%）,「501人～1000人以下」55社（13.8%）,「1001人以上」167社（41.7%）という構成であった。

3-1-2 回答者の職業

職業（割合）は「会社勤務（管理職）」350人（87.5%）,「会社経営（経営者・役員）」12.5%という構成であった。

3-2 質問項目

3-2-1 選択式の質問項目

選択式の質問項目として、「障害者雇用を行っている企業」「障害者雇用を行っていない企業」に分けた。さらにそれぞれに対して「ジョブコーチなどの有資格者を雇用している企業」「ジョブコーチなどの有資格者を雇用していない企業」に分けることで全体では4グループに分かれた。4グループに対してはそれぞれの企業における従業員数の質問項目も設けた。

3-2-2 記述式の質問項目

記述式の質問項目として、障害者雇用を行っている企業で、ジョブコーチなどの有資格者を雇用している企業に対して「ジョブコーチなどの有資格者を雇用したことによるメリット・デメリットは何ですか？」という項目を設けた。また障害者雇用を行っている企業で、ジョブコーチなどの有資格者を雇用していない企業に対して「ジョブコーチなどの有資格者を雇用した場合にどのようなメリット・デメリットがあると思いますか？」という項目を設けた。

4. インタビュー調査の概要

4-1 インタビューによる調査の概要

調査は2020年8月8日にオンラインおよび2020年9月13日に直接インタビューの実施とその時に提示された資料に基づいている。したがって基本的にその時点での内容となっている。

4-1-1 インタビュー企業の概要

ATU ホールディングス株式会社（以下、ATU）の本社は福岡市福岡市博多区博多駅前にあり、営業エリアは福岡市及びその周辺としている警備会社である。ATUの設立は2012年であるが、本格的に障害者雇用に乗出したのは、現経営者である岩崎龍太郎氏（以下、岩崎氏）が入社した2014年からである。社員数は46人（2019年）のうち障害者が18人（重度障害者ダブルカウント含むと23.5人：障害者雇用率51%）。身体障害

者の5人、知的障害者6人、精神障害者7人と多彩な障害者を雇用している。これ以外に、引きこもり5人、70歳以上7人を含めると、実に77%が何かしらの働き難さを抱えている社員である。

4-2 インタビューの概要

インタビューはATUの岩崎氏に対して、質的調査として半構造化インタビューを行い、障害者の生産性を高め、7期連続の黒字経営を実現した支援者のマネジメントや支援者のあり方に関してのインタビューを行った。インタビュー調査の内容は紙媒体に記録し、社名及び社長名を論文等で公表することに関しても同意を得た。

5. 本研究の検証方法

5-1 インターネットアンケート調査の検証方法

質問調査の選択式の質問に関しては①「障害者雇用を行っており、ジョブコーチなどの有資格者を雇用している企業」②「障害者雇用を行っており、ジョブコーチなどの有資格者を雇用していない企業」③「障害者雇用を行っておらず、ジョブコーチなどの有資格者を雇用している企業」④「障害者雇用を行っておらず、ジョブコーチなどの有資格者を雇用していない企業」の4グループのそれぞれの企業数と従業員数からロジスティック回帰分析を行い「ジョブコーチなどの有資格者を雇用することが障害者雇用の増加につながっている」ことを検証する。

さらに質問調査の自由記述の2つの項目については、大谷（2008,2011）に基づき、SCAT(Steps for Coding and Theorization)による分析を行った。具体的には、マトリクスの中にセグメント化したデータを記述し、そのそれぞれに「データの中の着目すべき語句」「それを言いかえるためのデータ外の語句」「それを説明するための語句」「そこから浮き上がるテーマ・構成概念」という4つのステップでコーディングを行い、4ステップのコーディングとテーマ・構成概念を紡いでストーリーラインを記述し、そのストーリーラインに基づき理論を記述する。その記述よりジョブコーチなどの有資格者を雇用における効果やあり方を検

証する。

5-2 インタビュー調査の検証方法

インタビュー調査に関しては岩崎氏の経営に対する基本理念が「会社に関係するすべての人の永遠の幸せの追求、実現」であることから、サービスプロフィットチェーンのフレームワークをもとに分析を行った。サービスプロフィットチェーン（Service Profit Chain）は、従業員満足（Employee satisfaction）、顧客満足（Customer satisfaction）、企業利益の因果関係を示したフレームワークであり、サービス・マーケティングの先駆者であるハーバード・ビジネススクールの Heskett et al.（1994）ら提唱した概念である。

5-2-1 従業員満足および顧客満足の定義

本稿においては従業員満足および顧客満足を次のように定義する。

5-2-1-1 従業員満足の定義

従業員満足の定義については本稿では「好ましい—好ましくないという度合いによる、

共有された仕事経験の情動的・認知的な評価によって示される内面的な状態」（Whitman et al. 2010, p.46）とする。

5-5-1-2 顧客満足の定義

顧客満足の定義については本稿では「消費者の充足反応（fulfillment response）である。それは、製品やサービスの特徴、あるいは製品やサービス自体が喜ばしい水準の消費関連の充足をもたらし

た（もたらしつつある）という判断であり、その充足の水準が十分であるか不足しているかの判断を含む」（Oliver, 1997, p.13）。

5-2-2 サービスプロフィットチェーン

サービスプロフィットチェーンでは、従業員満足がサービス水準を高め、それが顧客満足を高めることにつながり、最終的に企業利益を高めるとしており、その高めた利益で従業員満足度を更に向上させることで、より良い循環の構図が出来上がる。そのためこの概念で最も重要視されるのが従業員満足である。

5-2-2-1 サービスプロフィットチェーンの流れ

サービスプロフィットチェーンのベースとなる因果関係として「内部サービスのプロフィットチェーン」「外部サービスのプロフィットチェーン」の2つに分けられており、それをさらに具体化したものとして次の7つが挙げられる。①企業が従業員に提供する「内部サービス品質」が従業員満足の原動力となる②高い従業員満足度が、従業員の定着率と生産性に影響を与える③従業員の定着率と生産性が、顧客へのサービス品質に影響を与える④顧客へのサービス品質が顧客満足度に影響を与える⑤顧客満足度が、顧客ロイヤルティに影響を与える⑥顧客ロイヤルティが、企業業績に影響を与える⑦企業業績が、社内サービスの質に影響を与える。（図2）

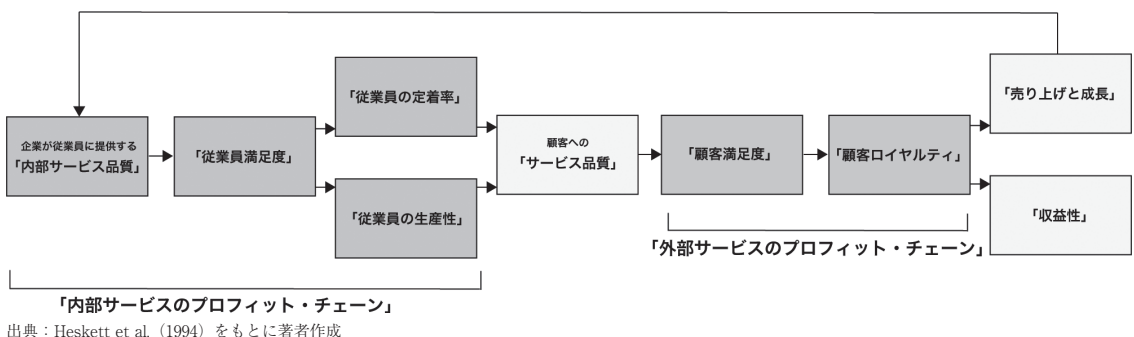


図2 サービス・プロフィット・チェーン

表 1 障害者および支援者の雇用を行なっている企業（n=400）

	障害者雇用を行なっており 支援者を雇用している	障害者雇用を行なっており 支援者を雇用していない	障害者雇用を行なっておらず 支援者を雇用している	障害者雇用を行なっておらず 支援者を雇用していない
100 ～ 300 人以下	9 社	61 社	1 社	49 社
301 ～ 500 人以下	10 社	31 社	7 社	10 社
501 ～ 1000 人以下	12 社	38 社	0 社	5 社
1001 人以上	55 社	88 社	2 社	22 社
合計	86 社	218 社	10 社	86 社

6. インターネットアンケート調査の選択項目の分析

6-1 ジョブコーチなどの有資格者の雇用が障害者雇用に与える影響の分析

ここでは「ジョブコーチなどの支援者有資格者を雇用することが障害者雇用の増加につながっている」ことを検証する。選択式の質問における「障害者雇用の有無」「ジョブコーチなどの支援者の雇用の有無」「従業員数」によって分けられた企業数を表 1 に示す。

6-2 ロジスティック回帰分析による影響の分析

表 1 よりロジスティック回帰分析を行い、ジョブコーチなどの支援者を雇用することが障害者雇用の増加につながっているかを検証する。ジョブコーチなどの支援者の雇用の有無を説明変数、従業員数を調整変数として分析を行う。

表 2 支援者の雇用における障害者雇用への影響の解析

	exp(Est.)	2.5%	97.5%	z val.	p
(Intercept)	0.80	0.49	1.30	-0.91	0.36
支援者の雇用あり	2.62	1.28	5.40	2.62	0.01
従業員数	1.64	1.35	1.99	5.02	0.00

表 2 より有資格者雇用ありのオッズ比 = 2.62, 95% 信頼区間：1.28-5.40, p 値 0.01 となった。企業の従業員数の影響を調整したうえで、有資格者雇用ありの企業はなしの企業と比べて、障害者を雇用するオッズが 2.62 倍高い。信頼区間が 1 をまたぎ、p 値が 0.05 より小さいので、これは統計的に有意な差があると言える。ただし、障害者雇用を行う前からジョブコーチなどの支援者を雇用していることも考えられるため、ジョブコーチなどの支援者を雇用することが障害者雇用の増加につながっている可能性があると考えられる。

7. 質問調査の自由記述の分析

質問調査の自由記述は、内容が重複する回答に関しては重要度の高いものとした。そこで SCAT 分析はそれぞれの企業に共通するものを優先し、8 名以上が重複する内容のみを今回は取り上げた。

7-1 質問項目において「ジョブコーチなどの支援者を雇用することへの課題は何ですか？」に対する自由記述の SCAT 分析

アンケート項目「ジョブコーチなどの支援者を雇用することへの課題は何ですか？」という記述式アンケートの結果を用いて SCAT 分析を行う。（表 3, 4）

「ジョブコーチなどの支援者を雇用することへの課題」に関する SCAT 分析では、ジョブコーチなどの支援者を雇用することにより、大手企業とは違い中小企業では専門の支援者を雇用することは費用対効果におけるバランスが崩れてしまうということが起こっている。またそのことで生産性の低下もあげられる。さらに支援者個々の能力やスキルの違いによって障害者との意思疎通も難しくなり、障害者への支援が逆効果になっている企業も多くみられる。他にも大手企業に優秀な支援者が優先的に就職してしまうため、人材難が起こっているということも課題としてあげられた。

7-2 「ジョブコーチなどの支援者を雇用することへの課題」のストーリーラインと理論記述

7-2-1 「ジョブコーチなどの支援者を雇用することへの課題」のストーリーライン

ジョブコーチなどの支援者を雇用することへの課題の記述式質問調査におけるストーリーライン

表3 ジョブコーチなどの支援者を雇用することへの課題に関する SCAT 分析 その1

番号	テキスト	<1>テキストの中の注目すべき語句
1	支援者を雇用したい気持ちはあるが中小企業においては資金的な余裕はない	中小企業においては資金的な余裕はない
2	外部機関にお願いして支援者に来てもらっているが障害者と相性が悪く逆効果である	障害者と相性が悪く逆効果である
3	大手企業に優秀な支援者が雇用されてしまい支援者を探しても希望の人材が見つからない	支援者を探しても希望の人材が見つからない
4	ジョブコーチなどの支援者を雇用することで企業の経費が増加して生産性が下がっている	企業の経費が増加している
5	ジョブコーチなどの支援者の障害者雇用に関する能力や知識に違いがある	障害者雇用に関する能力に違いがある

表4 ジョブコーチなどの支援者を雇用することへの課題に関する SCAT 分析 その2

番号	<2>テキストの語句の 言い換え	<3>左を説明するような 語句の概念	<4>テーマ・構成概念
1	費用と効果のバランス	費用対効果	資金の創出
2	障害者との人間関係	意思疎通	相互理解
3	雇用のマッチング	採用活動	採用戦略
4	経費削減	合理化	生産性の低下
5	スキルの違い	能力不足	自己啓発

をまとめてみる。

ジョブコーチなどの支援者を雇用することには肯定的である一方、中小企業においては支援者業務のみで雇用することは非常に難しい。また実際に支援者を雇用したとしても経費が増加することで企業全体の生産性は低下してしまう。また直接雇用せずに外部機関を通して必要時にジョブコーチなどの支援者に支援を依頼しているが、支援者の個々人によって能力やスキルに差がある。さらには障害者と支援者の相性が悪いことから、支援での良い影響が逆効果になっている。他にも優秀な支援者は条件の良い大手企業に雇用されてしまい、支援者の雇用を行いたくても希望する人材が見つからない。

7-2-2 「ジョブコーチなどの支援者を雇用することへの課題」の理論記述

ストーリーラインに基づき理論記述を行う。

支援者による効果については多くの担当者が良い影響を理解している一方で多くの課題があることも明らかである。まず中小企業にとっては費用対効果を考えるとジョブコーチなどの支援のみを行う従業員の雇用を行うことは、企業の生産性の

低下を招くことから現実的ではない。また雇用に関しても大手企業に優秀な支援者の人材が雇用されてしまうことから中小企業において雇用を行いたくても希望の支援者が見つからないという事実も起こっている。さらに雇用や外部機関との連携で支援者の確保が実現できたとしても障害者との相性の問題で相互理解が図れず、支援としては逆効果になることもあげられる。そのことは支援者の個々の能力やスキルの違いにも左右され、支援者には継続的な自己啓発も求められる。

8. インタビュー調査の分析

インタビューはATUの岩崎氏に対して、質的調査としてサービスプロフィットチェーンのフレームワークをもとに半構造インタビューを行い、その内容に関して支援者のマネジメントや支援者のあり方の分析を行った。(図3)

8-1 「内部サービスのプロフィットチェーン」の分析

ATUの岩崎氏のインタビュー内容から「内部サービスのプロフィットチェーン」に関しては次

の五項目が取り上げられた。一つ目が「雇用形態」である。岩崎氏が以前に勤務していた警備会社では正規雇用は1割のみで、残りは非正規雇用であった。しかし、警備員にとって非正規雇用では「次の日の仕事がない」という心理的な不安が発生してしまう。特に精神障害者にとってはその不安から長期欠勤につながることも多いという。一方、ATUではすべての従業員は正規雇用であり、リストラもしないことを従業員と約束している。

二つ目が「労働時間」である。ATUでは週休2日に加え、有給休暇の付与日は入社1日目からとなっている。実際、2018年の有給休暇取得率は109%と100%を超えている。また障害者がすぐに病院に行くことを可能にするために社会保険の加入率も100%を超え、1か月の超過労働時間は5.4時間と低く抑えられている。

三つ目が「賃金」である。まずATUの警備員賃金が地域の警備員の賃金より1割ほど高いことがあげられる。また法定外福利費率が全国平均より6.7%高く、28.8%という高福利厚生率となっている。

四つ目が「コミュニケーション」である。一般的に警備業務は、社員が一人のみで勤務する現場が多い。そのため、専任の支援者が付けられないだけでなく、朝夕のミーティングを行うことも難しい状況にある。このことは警備業特有の障害者雇用の阻害要因である。そこでATUでは、障害者警備員の日々の状況を、全社員と支援者がスマートフォンを使ってクラウドツール上で情報共有を行っている。この情報を支援者がABA（応用行動分析）をもとに、障害者ができていない課題をスモールステップとして細かく分けていく。そして分けられた課題を実行できたらそれを褒めていく。その成功体験を重ねることで障害者は自己肯定感を高めていく。これを繰り返すことにより、障害者の心のケアや技術の向上が進むだけでなく、副次的に個人の自己認識が高まり、障害者自身の体調管理も改善されている。

五つ目が「教育トレーニング」である。社員の入社後にその社員の人となりを知ることを中心に座学を行い、社員の生い立ちこれまでの経験を、質問や観察によって理解、把握していく。また入

社後の戸惑いや不安、焦り等を取り除くために、積極的に声をかけ自己肯定感や高いモチベーションを持たせるようなケアを行う。その際、社内での孤立を防ぐために職業生活へ支障のある行動の排除と同時に公共の福祉を学んでいく。その後、社内外の講習や各種資格の取得を通じ1年以内に「警備の仕事が面白い」と感じさせることを目指している。また定期的な技量査定と個人面談により、各社員に対し技量の面で今はこのレベルにいることを明確に示し、個人の技量査定について本人へフィードバックするとともに、主体性をもって目標設定していくことを重視している。実際、その効果としては重大労災事故の発生は事業開始後1度も起こっていない。さらに業務面では個人の得意な仕事から取り組み、その上で目標を立て簡単な資格から難しい資格の取得に取り組み、できる作業・できる分野でベテラン以上のレベルを目指す仕組みがある。その結果、社員の20%が警備員指導教育責任者資格を取得し、10%がジョブコーチ資格を取得している。

以上の五項目から「内部サービスのプロフィットチェーン」の内部サービス品質のレベルの高さが明らかとなった。

さらに厚生労働省の平成30年雇用動向調査結果によれば警備職を含む保安職従事者の離職率は年26.2%というデータがある。一方、ATUの離職率は1.8%である。これは「内部サービスのプロフィットチェーン」における、企業が従業員に提供する「内部サービス品質」が従業員満足の原因力となり、高い従業員満足度が従業員の定着率と生産性に影響を与えることで良い循環の構図が出来ていると言える。

8-2 「外部サービスのプロフィットチェーン」の分析

インタビュー内容から「外部サービスのプロフィットチェーン」に関しては次の5項目が取り上げられた。一つ目が「サービスへの安心・信頼感」である。ATUの警備員の派遣をこれまで数年間リピートしている企業から「他の警備会社に比べてATUは事故やクレームが3倍低い」と言われるほどの安心感がある。

二つ目が「提供価値の高さ」である。ATUの警備員は常に顧客目線で業務を行っている。そのことが提供価値の高さにつながっている。例えばATUでは外出先でも可能なタブレット端末を使用し、物流倉庫でトラックを割振ることで顧客の業務における工事評価点の向上を実現している。これは警備の作業だけに固執するのではなく、警備を依頼してくる顧客が何を求めているかといったニーズをくみ取り、それに対しても高い価値を提供可能にしている。

以上の二項目からも「外部サービスのプロフィットチェーン」の顧客満足度および顧客ロイヤリティの高さが明らかとなった。

9. 結論と今後の課題

本研究ではリサーチ・クエスチョン「障害者の生産性向上のための支援者の雇用とマネジメントとはいかなるものか」を、次の3つの命題に発展させた。

P1 支援者の雇用は障害者雇用率に影響するのか

P2 支援者の雇用やあり方における課題はなにか

P3 障害者の生産性向上のための支援者のマネジメントとはいかなるものか

上記の命題を定量調査、定性調査の混合研究より探索した。

9-1 「P1 支援者の雇用は障害者雇用率に影響するのか」の結論

障害者雇用を行っている企業、ジョブコーチな

どの有資格者を雇用している企業を比較し、「P1 支援者の雇用は障害者雇用率に影響するのか」の検証を行い、結論として支援者の雇用は障害者雇用率の増加に正の結果となりジョブコーチなどの支援者を雇用することが障害者雇用の増加につながっている可能性がある。このことからジョブコーチなどの支援者を雇用することは企業の障害者雇用率を高めることにおいて大いに期待できるものである。

9-2 「P2 支援者の雇用やあり方における課題はなにか」の結論

インターネットの質問調査の自由記述項目について SCAT (Steps for Coding and Theorization) による分析を行った。支援者による効果については多くの担当者が良い影響を理解している一方で多くの課題があることも明らかであった。まず中小企業にとっては費用対効果を考えるとジョブコーチなどの支援のみを行う従業員の雇用を行うことは、企業の生産性の低下を招くことから現実的ではない。また雇用に関しても大手企業に優秀な支援者の人材が雇用されてしまうことから中小企業において雇用を行いたくても希望の支援者が見つからないという事実も起こっている。さらに雇用や外部機関との連携で支援者の確保が実現できたとしても障害者との相性の問題で相互理解が図れず、支援としては逆効果になることもあげられる。そのことは支援者の個々の能力やスキルの違いにも左右され、支援者には継続的な自己啓発も求められた。

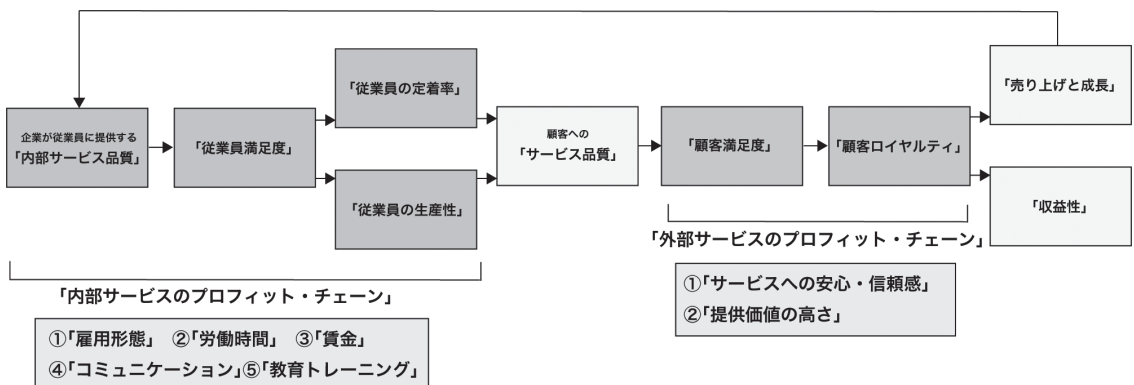


図3 株式会社 ATU ホールディングスにおけるサービス・プロフィット・チェーン

9-3 「P3 障害者の生産性向上のための支援者のマネジメントとはいかなるものか」の結論

支援者を雇用することは特に中小企業にとっては費用対効果を考えるとジョブコーチなど

の支援のみを行う従業員の雇用を行うことは、企業の生産性の低下を招くことから現実的ではない。そこで支援のみを行う従業員の雇用を行わず、2019年の障害者雇用率が51%で、障害者を戦力化し、補助金等を一切受けることなく7期連続の黒字経営を実現している警備会社のATUホールディングス株式会社の代表取締役社長である岩崎龍太郎氏にインタビューを行った。インタビューはATUの岩崎氏に対して、質的調査としてサービスプロフィットチェーンのフレームワークをもとに半構造インタビューを行い、その内容に関して支援者のマネジメントや支援者のあり方の分析を行った。

結論として「内部サービスのプロフィットチェーン」に関しては次の五項目の支援者のマネジメントやあり方が取り上げられた。①「雇用形態」②「労働時間」③「賃金」④「コミュニケーション」⑤「教育トレーニング」。これらの五項目から「内部サービスのプロフィットチェーン」の内部サービス品質のレベルの高さが明らかとなった。このことは企業が従業員に提供する「内部サービス品質」が従業員満足の原動力となり、高い従業員満足度が従業員の定着率と生産性に影響を与えることで良い循環の構図が出来ていると言える。

また支援者のマネジメントやあり方が顧客に影響を与えるものとして「外部サービスのプロフィットチェーン」に関しては次の二項目が取り上げられた。①「サービスへの安心・信頼感」②「提供価値の高さ」である。以上の二項目からも「外部サービスのプロフィットチェーン」の顧客満足度および顧客ロイヤリティの高さが企業収益を生み出していることも明らかとなった。

9-4 今後の課題

障害者の生産性向上のための支援者のマネジメントやあり方が明らかになった一方で課題も残る。一つ目は経営者の意識の違いである。今回インタビューを行ったATUの岩崎氏には経営哲学

として「障害者に働く喜び、働く幸せを提供したい」「障害者を生活保護対象者から納税者に変えたい」「同じ人間として見て見ぬふりはできない」という強い意識を持ち障害者一人ひとりに手取り足取り指導・支援を行うことにより障害者を成長させ、結果として業績を順調に伸ばす経営を目指している。近年のアメリカ経営学のトレンドにおいても「well-being」や「mindfulness」といった幸福に関連する課題が熱心に討論されている。すでにアメリカでは「社員の幸せ」が主要な経営課題のひとつとして認知されつつあり、それを重視した経営手法も、人々の関心が集まり始めている。しかし残念なことに日本の経済界では社員の幸せよりも、企業利益を最優先する会社経営が未だ多く存在する。そういった中で経営者の意識の変容は大きな課題となる。また二つ目として今回はインタビュー企業が1社のみであった。障害者雇用を行いながら、障害者を戦力として黒字経営を実現している企業は非常に少ない。そのためにもより多くの企業にインタビューを行い、支援者のマネジメントやあり方、経営者の意識の変容とそのタイミング、支援者の人物像に関する多くの事例の調査が必要不可欠である。それらは次の機会に検討し論じていきたい。

参考文献

- Aznarahu, Raml, Nasina, M.D. (2013). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment, Finance and Management Outlook, Conscientia Beam, vol.1, 1-30.
- Brown, M.E., Treviño, L.K., Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117-134.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. Academy of Management Journal, 50(5), 1217-1234.
- Christopher, K. Bart (2001). A Model of the Impact of Mission Statements on Firm Performance. Management Decision 39(1):19-35
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case

- study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.38 No.3, 368-379.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- 堀江美里 (2005). さぽーと 52(6), 35-39.
- 池淵 敏斗 (2015). 精神障害者の就労に対する企業と就労支援施設との認識の違い——精神障害者・企業への円滑な支援に向けて—— 国際医療福祉大学学会誌, 20(2), 33-42.
- 狩俣正雄 (2010). 障害者雇用における就労支援者の役割 大阪市立大学経営学会 経営研究 60(4), 91-111.
- 高齡・障害・求職者雇用支援機構職業リハビリテーション部 (2012). 「職業リハビリテーション人材育成検討委員会」報告書.
- 厚生労働省 (2007). 「福祉, 教育等との連携による障害者の就労支援の推進に関する研究」報告書.
- 厚生労働省 (2009). 「障害者の雇用・就労を支える人材の育成のあり方に関する研究会」報告書.
- 厚生労働省 (2019). 「平成 30 年度 障害者雇用実態調査結果」.
- Kregel, J., P. Wehman. (1997) "Supported employment: A decade of employment outcomes for individuals with significant disabilities." *Integrated employment: Current status and future directions*, 31-47.
- 京都産業大学マネジメント研究会 (2018). 京都マネジメント・レビュー (32), 357-380.
- 松田光一郎 (2018). ジョブコーチからの支援による同僚や上司の知的障害者雇用に対する意識の変容プロセス 中部学院大学・中部学院大学短期大学部研究紀要 (19), 87-94.
- 松為信雄 (2001). 障害者の雇用促進と福祉の連携——リハビリテーションを視点として 季刊社会保障研究 37(3), 218-227.
- 松為信雄 (2008). 精神障害者の就労支援の施策と課題 日本精神科病院協会雑誌 27(6), 480-483.
- 松為信雄 (2013). 障害者の雇用にむけた支援者の育成 日本労働研究雑誌, 55(10), 54-62.
- 西村孝史 (2008). 企業事例から学ぶダイバーシティ推進サイクル株式会社 INAX と日本ビューレット・パッカード株式会社の事例から - 日本労働研究雑誌, 574, 85-94.
- 野村総合研究所 (2018). 「障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査調査結果」.
- 大高美樹 (2009). ダイバーシティ・マネジメントは流行か, それとも経営のニーズか 早稲田ビジネススクールレビュー, 9, 30-35.
- 大谷尚 (2008). 4 ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案—着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き— 名古屋大学大学院教育発達科学 研究科紀要 (教育科学) 26, 115-132.
- 大谷尚 (2011). SCAT: Steps for Coding and Theorization - 明示の手続きで着手しやすく小規模データに適応可能な質的データ分析手法 - 感性工学, 10, 155-160.
- 坂本光司・坂光司研究室 (2014). 『幸せな職場のつくり方 障害者雇用で輝く 52 の物語』, ラグーナ出版.
- Saks Alan M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 600-619.
- 産能大学 HRD システム開発センター (2000). 教育研修投資と研修効果の国際比較 労政時報, 31, 55-59.
- 産労総合研究所 (2002). 「現状と今後の課題をどう考えるか」, 企業と人材, pp.4-13.
- Shin, Yuhung. (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal of business ethics*, 108, 299-312
- 障害者職業総合センター (2013). 「ポイントでみる中小企業の障害者雇用」, 独立行政法人障害
- 高齡・求職者雇用支援機構 調査研究報告書 No114 , pp.18-35
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63 (1), 41-81

障害者の生産性向上のための支援者の雇用とマネジメント（武田和久）

山田宣廣（2009）. 障害者雇用支援の基盤整備とジョブコーチ実践 東洋大学社会福祉研究（2）, 61-69.

（受稿日 :2020.9.29 受理日 :2020.11.4）