

2016年2月2日

## 卒業論文

ダイバーシティマネジメントによる、よりよい障害者雇用の可能性  
～スワンバーカリーを例に～

慶應義塾大学

学籍番号

氏名

法学部政治学科

31259213

永岡拳治

第一章	はじめに .....	3
第二章	ダイバーシティマネジメントと障害者雇用の整合性 .....	4
第一節	ダイバーシティマネジメントとは .....	4
第二節	「経営的視点」に注目が集まるダイバーシティマネジメント .....	5
第三節	ダイバーシティマネジメントとしての障害者雇用 .....	6
第三章	ダイバーシティマネジメントの観点から見る福祉的就労の問題点 .....	7
第一節	そもそも障害者は働きたいのか .....	7
第二節	福祉的就労 .....	8
第三節	福祉的就労から自活へ .....	9
第四節	障害者雇用にかかわる企業姿勢 .....	10
第四章	先行研究：スワンベーカーリーの事例 .....	11
第一節	スワンベーカーリーの設立～理想としてのスワンベーカーリー～ .....	11
第二節	ノーマライゼーション .....	12
第三節	スワンベーカーリーの現状 .....	13
第四節	スワンベーカーリーは本当に理想なのか .....	16
第五節	ダイバーシティマネジメントの推進～よりよいスワンベーカーリーを目指して～	17
第一節	スワンベーカーリーの改善 .....	18
第二節	ノーマライゼーションとダイバーシティマネジメント .....	20
第三節	障害者雇用におけるダイバーシティマネジメントの重要性 .....	21

## 第一章 はじめに

共生とは何か。共生とは、一般には、「違いのある多様な人々が共に生きることとされ、人種、性別、文化、宗教、国籍などの異なる人々が共存共栄すること」<sup>1</sup>である。これが異質の人々が社会で共生していくという水平的共生である。しかし、共生というものはこれに限らない。現実には同じバックグラウンドを持つ人の中でも差別が生じるのだ。この差別は一般には強者と弱者、あるいは多数者と少数者などで起こるが、これは能力の格差によって生み出される。特に、「市場経済中心の社会では職務遂行能力の差」<sup>2</sup>によって差別が生じる。これが典型的に現れるのが障害者雇用である。この差別し差別される関係を解決するのが垂直的共生である。水平的共生に加えて、経済効率性を重視し、能力格差を当然視する資本主義社会で障害のある人が共に社会で働けることが共生の究極的目的である<sup>3</sup>。

しかし、雇用において垂直的共生の概念はあまり深く考えられていない。ダイバーシティマネジメントでは、水平的な共生が主眼とされがちだ。経済産業省は、ダイバーシティ経営について「経営戦略を実現するうえで不可欠な多様な人材を確保し、そうした多様な人材が意欲的に仕事に取り組める職場風土や働き方の仕組みを整備することを通じて、適材適所を実現し、その能力を最大限発揮させることにより「経営上の成果」につなげることを目的としている」<sup>4</sup>と説明している。「経営上の成果」は大きく分けて四つあり、プロダクトイノベーション、プロセスイノベーション、外的評価の向上、職場内の効果がある。プロダクトイノベーションとは、対価を得る製品やサービスを開発・改良することだ。プロセスイノベーションとは、製品・サービスを開発、製造、販売するための新たな手段を考えることである。外的評価の向上とは、顧客満足度の向上、社会的認知度の向上などである。職場内の効果とは、従業員のモチベーションの向上や、職場環境の整備などである。最初の二つが直接的に効果をもたらすもので、最後の二つが間接的に効果をもたらすものとされている。つまり、市場経済中心の社会において、「経営上の成果をあげることができる」という意味において活躍が可能な「多様な人材」に焦点があてられている傾向がある。また、「外的評価の向上」という点について、多様な個性を持つ人々を社会で生かしたいという発想から生まれたものではなく、多様な人材を「活用」していること、及びそこから生まれる成果によって、顧客や市場などからの評価を高くするという視点に基づいており、共生とは意味合いが異なっているのだ<sup>5</sup>。

---

1 狩俣正雄『障害者雇用と企業経営—共生社会にむけたスピリチュアル経営』（明石書店、2012年）p6-7

2 同上

3 同上

4 経済産業省『ダイバーシティ経営戦略2』（経済産業調査会、2014年）p.7

5 同上 p.8

特に日本では多様な人材を活かす＝女性の活躍推進という一面もある。『実践ダイバーシティマネジメント』という本は、「日本企業の取り組みの多くは「女性」にフォーカスしたもの」<sup>6</sup>と説明している。例えば、推進室の設置、出産・育児休暇のサポート、女性のキャリア開発、積極的な採用や登用などである<sup>7</sup>。ダイバーシティはデモグラフィックとサイコグラフィック両面の多様性を意味しているが、日本企業にとって、高齢者や外国人、障害者ではなく何よりも「女性の活躍推進」として捉えられているのだ<sup>8</sup>。サイコグラフィックとは、心理的属性のことであり、人々のライフスタイルや価値観などの心理的な特性を意味する。

実際のデータとしても、海外の水準と比べると日本の障害者雇用率は低い。厚生労働省による統計では、2014年6月時点で民間企業に雇用される障害者数は過去最高の43万1225人だった<sup>9</sup>。2013年に障害者雇用促進法が改正され、障害者の雇用率が2.0%に引き上げられたことが起因すると考えられている。しかし、依然として日本の雇用率は日本と同様に障害者雇用の雇用義務制度をとっている各国と比較すると低い水準にある。イタリア7%、フランス6%、ドイツ5%、韓国3%、日本1.8%と障害者雇用はまだまだ海外の水準にまで追いついていないのだ<sup>10</sup>。

自身は排除をなくしたい、個性を活かすことができる社会にしたいという思いからダイバーシティマネジメントに興味を持った。今まで述べてきたように、ダイバーシティマネジメントは市場経済中心の社会に合わせたものと考えられ、特に日本では女性の活躍推進について主に議論されている。そこで、ダイバーシティマネジメントの中でもあまり焦点が当てられていない障害者雇用について本論文で扱うことにした。先行研究「パン屋で働く障害者の挑戦と限界：スワンベーカーリー茨木店の取り組みについて」の中で、スワンベーカーリーについて詳細に記し、スワンベーカーリーの課題を解決することでよりよい障害者雇用の可能性を示し、これによって理想的なダイバーシティマネジメントの実現について記したい。

## 第二章 ダイバーシティマネジメントと障害者雇用の整合性

### 第一節 ダイバーシティマネジメントとは

---

<sup>6</sup> リクルートHCソリューショングループ『実践ダイバーシティマネジメント』（英治出版、2008年）p29

<sup>7</sup> 同上 p30

<sup>8</sup> 同上 p32

<sup>9</sup> 毎日新聞(2015/12/13 アクセス)

ス) <http://mainichi.jp/articles/20150803/ddm/013/100/003000c>

<sup>10</sup> Business Planet ホームページ(2015/12/14 アクセス)

ス) [http://www.busipla.net/expert\\_column/aand/12\\_1.html](http://www.busipla.net/expert_column/aand/12_1.html)

「ダイバーシティマネジメント」という言葉を使ったがそもそもダイバーシティマネジメントとは何か。『実践ダイバーシティマネジメント』という本では「多様性を組織の力につなげる」という表現を使っているがやや曖昧な表現である<sup>11</sup>。元来、ダイバーシティマネジメントはアメリカの公民権運動と結びついている。1960年代のアメリカでは人種差別が横行していた。差別是正の動きから、企業における人種や性別による差別をなくそうという流れとダイバーシティマネジメントは結びついている。そこで、ダイバーシティマネジメントの創始者と言われるルーズベルト・トマスを参考にして考えたい。ルーズベルト・トマスはThe American Institute for Managing Diversityを1984年に設立し、米国の産業界や労働規範に大きな影響をもたらし、ダイバーシティマネジメントの考えを普及させた人物である<sup>12</sup>。彼は、『人種とジェンダーを超えて』という本の中で、ダイバーシティマネジメントとは「すべての従業員に有効に機能する環境を構築するための包括的な経営プロセス」と定義している。これに対して有村は、抽象的でわかりにくいと言っており、ルーズベルト・トマスの文献から「経営的視点」、「既存の組織文化と制度の見直し/変革」、「普遍化」がダイバーシティマネジメントを理解する上で大事だと言っている<sup>13</sup>。普遍化とはダイバーシティマネジメントが決して女性やマイノリティだけを焦点にあてた活動ではなく、「白人男性」も含めて普遍的にできるだけ幅広く多様な人材を捉えようとするものである。有村によるとトマスが最も重要視したのは「既存の組織文化と制度の見直し/変革」である<sup>14</sup>。「既存の組織文化と制度の見直し/変革」を補足するものとして「経営的視点」と「普遍化」があるのだ。有村は勇気を与えるという点での「経営的視点」、激痛を抑えるという点での「普遍化」と説明している。既存の組織を変革することはとても勇気のいることである。そこで、トマスは競争優位、企業成長という側面を取り上げる、つまり「経営的視点」を取り上げることで見直しや変革を促そうと考えたのだ。また、アフーマティブ・アクションのように女性やマイノリティのための特別の活動になってしまうと、恩恵を受けられない、あるいはそれによって排除される社員からの反発が強まってしまい、「既存の組織文化と制度の見直し/変革」が困難になる<sup>15</sup>。そこで、緩和剤として「普遍化」という概念を取り入れたのだ。

## 第二節 「経営的視点」に注目が集まるダイバーシティマネジメント

しかし、現在の日本ではダイバーシティマネジメントの文脈では「経営的視点」に注目が集まる傾向がある。本来のトマスのメッセージは「既存の組織文化と制度の見直し/変革」を最重要視したものの、日本ではダイバーシティマネジメントという言葉が一人歩き

---

<sup>11</sup> リクルートHCソリューショングループ前掲書 p32

<sup>12</sup> 同上 p52

<sup>13</sup> 同上 p53

<sup>14</sup> 同上 p55

<sup>15</sup> 同上

している。なかでも女性の活躍推進が主な話題となってしまうのもこのためである。本来は整合的であるのに、「経営的視点」を重視するあまり、障害者雇用について触れられていないという現状があるのだ。

例えば、日本企業にとってダイバーシティマネジメントとは、グローバル競争で勝ち抜くための施策として使われていることがある。谷口はダイバーシティマネジメントの目的は企業全体のパフォーマンスを上げていくことだと説明している<sup>16</sup>。企業のパフォーマンスを上げるためにどのような組織が望ましいのかを考えており、経済のグローバル化や変化の激しい時代に対応していくための組織構築をダイバーシティマネジメントとして捉えている。谷口は違いを拒否する「抵抗」、違いを同化させ雇用機会均等を主眼とする「同化」違いを認めることで違いに価値を置く「分離」ではなく、ダイバーシティマネジメントは違いを活かす「統合」だと説明している<sup>17</sup>。違いを活かすことで競争優位性を確保する戦略的な組織作りを指している。戦略的に組織内に多様性を持ち合わせておくことで、変化の激しい時代に対応するという点で分離と統合は異なるのだ。違いを活かそうとするという点は「既存の組織文化と制度の見直し/変革」、「普遍化」という観点に沿っている。しかし、戦略的に競争優位性を確保するという言葉の背景に「経営的視点」が第一優先として扱われているという点は否めない。「グローバル市場での生き残り」などの世間をにぎわす言葉が大きくダイバーシティマネジメントの定義に影響を与え、ダイバーシティマネジメントは経営的視点に基づくという前提を作り出している。

### 第三節 ダイバーシティマネジメントとしての障害者雇用

第一節で述べたことを踏まえるとダイバーシティマネジメントと障害者雇用は整合的である。なぜなら、「障害者雇用とは、まさに障害のある社員の潜在能力を最大限に活かす職場環境作り」<sup>18</sup>であるからだ。

近年、障害者の教育、福祉の基本理念として「inclusion（インクルージョン）」の理念が掲げられている。雇用の側面では「障害者という前に、ひとりの人間、ひとりの労働者として、周囲の人と全く同じである。働く上では障害のために個別的な特別のニーズをもっている。その個別的なニーズを満たすためにそれぞれに見合った援助を必要とする」<sup>19</sup>という考え方が提唱されている。志賀はインクルージョンで重要なのは、「個々のニーズに基づいて可能な限り環境改善、個別援助をしていく」<sup>20</sup>ことだと主張する。援助なしに障害者と非障害者が一緒に働く環境を作り出すことではなく、個別的援助を行うことが重

---

<sup>16</sup> 日本の人事部(2015/12/30 アクセス)<https://jinjibu.jp/article/detl/keyperson/76/>

<sup>17</sup> 同上

<sup>18</sup> リクルートHCソリューショングループ『実践ダイバーシティマネジメント』（英治出版、2008）p56

<sup>19</sup> 手塚直樹『日本の障害者雇用—その歴史・現状・課題—』（光生館、2000年）p289

<sup>20</sup> 同上

要とされる。

国際障害者年（1981年）から「完全参加と平等」を主題として、障害者の雇用は促進された<sup>21</sup>。国際連合の提唱による「国際障害者年行動計画」によると、「参加とは、社会生活そのものとその発展への貢献のみならず、施策決定段階への障害者の参加を意味する。平等とは、他の国民と同じ生活を送ることであり、またその国の社会経済の発展による利益の平等な配分を受けることである。」<sup>22</sup>障害者は社会の中で完全に参加することを前提として考えられ、日本の障害者雇用環境は変化していった。

障害のある社員の潜在能力を最大限に活かす職場環境作りとは障害を持つ人と障害のない人の共生の実現である。そのためには、障害のない社員や管理者、経営陣の無知、無関心を改善していく必要がある。この意味において、まさに「既存の組織文化と制度の見直し/変革」を達成するためのダイバーシティマネジメントであるのだ。つまり、ダイバーシティマネジメントと障害者雇用は整合的であるといえよう。

この論文では、ダイバーシティマネジメントによる、「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境」を理想と考える。

### 第三章           ダイバーシティマネジメントの観点から見る福祉的就                           労の問題点

ダイバーシティマネジメントの観点から見ると、「障害者雇用とは、まさに障害のある社員の潜在能力を最大限に活かす職場環境作り」と述べた。では果たして現状の障害者雇用は障害のある社員の潜在能力を最大限に活かしているのか。そこで、第二章では、ダイバーシティマネジメントの観点から見る福祉的就労の問題点について述べたい。

#### 第一節   そもそも障害者は働きたいのか

まず問題点について記す前にそもそも障害者が働きたいと思っているかについて知る必要がある。なぜなら、障害のある社員の潜在能力を最大限に活かすと言っても、障害者自身が働きたいと思っていなければ、意味をなさないからだ。障害のある社員の潜在能力を最大限に活かす職場環境を作っていくことは重要であるが、障害者自身は働くことについてどう考えているのか。内閣府「障害者施策総合調査」（2008年）によると、「稼働収入を得ながら生活することを望んでいる障害者は、全体の75.4%であり、障害者の多くは、障

---

<sup>21</sup> 同上 p132

<sup>22</sup> 同上

害年金等のみならず、就労による稼得を望んでいる」<sup>23</sup>という結果がある。また、厚生労働省「身体障害者、知的障害者及び精神障害者就業実態調査」（2006年）においても、「就業していない障害者の約半数が就業希望を持っている」<sup>24</sup>という結果が出ている。これらから分かることは、そもそも障害者は働きたくないのではないかという疑問に対して、就労意欲が一定数の障害者にもあるということである。人は周囲からの承認を得ることを望む。仕事を通して社会から認められたいと思う気持ちを障害者も持っているのである。

もちろん働きたいと思っていない障害者や働きたくても働くことができない障害者もいる。働きたいと思っていない障害者に障害者雇用という風潮から無理やり働かせたり、労働を強要したりすることはよくないと自身は考えている。また、働きたくても働くことができない障害者の問題も軽視してはいけない。パニック障害や軽度うつ病などの精神疾患で苦しむ人も多い。日本には働きたくても働けない人、働くような状態にない人もいるということは忘れてはならない。しかし、この論文では、ダイバーシティマネジメントによるすべての従業員の潜在能力を活かす職場環境について論じるため、働く意欲があり働くことが可能な障害者に焦点を当てる。人間は人生の大部分の時間を労働に費やす。故に、労働環境や雇用環境は社会の中でも重要な部分である。すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境が実現しよりよい雇用環境を作り出すことで、理想的な社会が実現されると自身は考えている。働くような状況にないような人々に手を差し伸べることももちろん重要であることは間違いない。

## 第二節 福祉的就労

まず障害者雇用を考えるうえで福祉的就労について触れる必要がある。一般就労と福祉的就労があるが、福祉的就労とは、広い意味では福祉政策の下で就労の機会を得ていることである。松井・岩田は福祉的就労を「働くことを希望しながらも、通常就労条件では適切な仕事につくことが困難な障害者が、賃金補填や人的支援措置を含む、公的部門、企業その他多様な団体、個人の多様な支援によって就労すること」<sup>25</sup>と定義している。福祉的就労の主な体系は福祉工場、授産施設、小規模作業所がある<sup>26</sup>。福祉工場は、一定の拘束と賃金を得ていながら労働基準法の適用が除外されている「授産施設」の矛盾点を改めるために制度化されたもので、「作業能力はあるが、職場の設備・構造、通勤時の交通事

---

<sup>23</sup> 厚生労働白書(2015/12/13 アクセス)

<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/09/dl/01-02-03.pdf>

<sup>24</sup> 厚生労働白書(2015/12/13 アクセス)

<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/09/dl/01-02-03.pdf>

<sup>25</sup> 松井亮輔・岩田克彦『障害者の福祉的就労の現状と展望』（中央法規出版、2011年）p9

<sup>26</sup> 小出享一『パン屋で働く障害者の挑戦と限界』（桃山学院大学社会学論集 第41巻第2号、2008年）p270



情等のため一般企業に雇用されることの困難な者に職場を与える」とされている<sup>27</sup>。授産施設は、「雇用されることの困難なもの又は生活に困窮するもの等を入所させて、必要な訓練を行い、かつ職業を与え、自活させる施設」とされている<sup>28</sup>。小規模作業所は、「障害の重度化・多様化に対応した細やかな社会資源がないという量や質の必然的な課題から養護学校を卒業しても地域に行き場のない障害者を対象にした社会福祉に関する法律の定めのない事業」として創設された<sup>29</sup>。

福祉的就労には課題がある。松井・岩田は低い平均工賃、低い授産施設等からの一般就労への移行率、労働施策と福祉施策の分立の三つが課題だと言っている。小出は「現状では、作業所や授産施設で仕事をしても施設利用者は労働者として見なされず、最低賃金は適用されない。結局、新基準は現状を追認するものとなったが、「障害者の自立」を理念として高らかに唱えていながら、実際には多くの授産施設や作業所で、障害者が訓練の名目で低い工賃のまま働き、労働者の権利を獲得できない状態が固定される現状をむしろ、施設側や社会福祉関係者が作り出しているとはいえないだろうか。」<sup>30</sup>と言っている。つまり、授産施設、小規模作業所といった場所で働くものの、労働者として見なされず、障害者の労働者としての権利が侵害されているという状況があるのだ。

### 第三節 福祉的就労から自活へ

第二節で障害者の就労環境に課題があると述べた。ヤマト福祉財団理事長の故小倉昌男は、福祉的就労について、「障害者は健常者に比べ労働能力が低く労働時間も短い。障害者に仕事をさせるには、労働時間も短くし、労働負担も軽くする代わりに低賃金で済ませる就労形態だ」と述べている。例えば、月給一万円以下の低賃金に甘んじているという事態も発生している。そこで小倉氏は「月給一万円からの脱出」を主張し、「障害者が市場経済の中で、きちんと働ける仕組みをつくり、健常者となるべく同じようなかたちで「自活」すること」を目指した<sup>31</sup>。

自活とはどういう意味か。まず自立と自活の意味について確認する必要がある。辞書で調べると、自立は従属から離れて独り立ちすること、他からの支配や助力を受けずに、存在すること、他の助けや支配なしに自分一人の力だけで物事を行うことなどの意味がある。自活は人の援助を受けずに、自分の力で生活することという意味が辞書で定義されている。自活という言葉には生活の「活」の字が使われており、一人で生活していくという意味合いが強い。自立には精神的な自立と経済的な自立の二つが主にあると私は考える

---

<sup>27</sup> 小出享一『パン屋で働く障害者の挑戦と限界』（桃山学院大学社会学論集 第41巻第2号、2008年）p270

<sup>28</sup> 同上

<sup>29</sup> 同上

<sup>30</sup> 同上 p277

<sup>31</sup> 同上 p279

が、自分の力で暮らす、生活する、社会の中で生きていくという自活の方が包括的なニュアンスがあると自身は考える。

特に障害者雇用を語る上では自活という言葉は重要だと考える。なぜなら、自立という言葉が健常者と同じように独り立ちするべきだというニュアンスを与えかねないからだ。岩崎は「自立」という言葉の裏に障害者を排除する規範が潜んでいることを指摘している。<sup>32</sup>健常者のように自立できないとみなされたが故に、家族や施設に保護され、自らの意見ではなく、親や専門家が代わりに「自立」という言葉を使っている状況が存在する。自立という言葉を使うことで、障害者を健常者に近づける自立支援という意味合いを持つ可能性がある。数的にマジョリティである健常者が考える「自立」という概念にマイノリティである障害者が合わせるという構図が浮かんでしまう。自立という言葉は、例えば親からの自立であれば、大学を卒業して経済的に独りでやっていくことと社会に出て自分で考えて行動するというような精神的な意味の二つがある。つまり、経済的、精神的という二つの観点からの「自立」という価値観を障害者に押し付けてしまうような感じが出てしまう。そこで、自立と比べてあまり多用されていない自活という言葉の方がよりあいまいではあるが包括的であるため、障害者雇用では健常者の考える価値観を押し付けないためにも自活の方が適切ではないかと考える。故にこの論文では自活という言葉を使う。

少し議論がそれてしまったが、健常者と同様に働けるような環境作りとして自活への推進がある。福祉的就労よりもダイバーシティマネジメントの理想に近づいていると言えよう。

#### 第四節 障害者雇用にかかわる企業姿勢

健常者と同じ形で働く自活について述べたが、企業の障害者雇用の取り組み状況はどうか。障害者雇用の今後の方針について、増やす、現状維持、減らす、未定、無回答という選択肢があるアンケートによると、上場企業では増やすという回答が 54.7%、次いで現状維持という回答が 32.7%、未定という回答が 10.1%となっている<sup>33</sup>。特例子会社では、増やすとの回答が 69.8%、現状維持は 23.8%、未定が 6.3%であり、上場企業よりも増やすと答えた割合が高いという結果がある。伊藤は、特例子会社制度とは、「法令で定められた要件を満たしたと認定された子会社が雇用する労働者は、親会社の雇用する労働者とみなし、子会社で障害者を雇用していれば、親会社で雇用したこととして雇用率に参入できるという制度である。」<sup>34</sup>と説明している。また、従業員数が多い企業ほど増やすと答えた割合が高いという結果も出ている。ここで、大事な結果は、従業員数が 1000 人未

<sup>32</sup> 岩崎晋也『障害者の「自立」を支援することの意義は何か』（現代福祉研究第 6 号, 2006 年)p72

<sup>33</sup> 水野映子『企業の障害者雇用に対する姿勢』（LifeDesign Report, 2007 年） p27

<sup>34</sup> 伊藤修毅『障害者の就労と福祉的支援』（かもがわ出版、2013 年） p80

満の企業において、法定雇用率が1.8%に達していないにも関わらず、障害者雇用を増やす意向のない企業が4割程度存在するということだ<sup>35</sup>。ちなみに、「障害者の雇用の促進等に関する法律」では事業主に対して、その雇用する労働者に占める身体障害者・知的障害者の割合が一定率（法定雇用率）以上になるよう義務づけている。一定率従業員数が1000人未満と1000人以上の企業に分けて、障害者雇用率が1.8%未満の企業とそれ以上の企業の違いを比較する。従業員数1000人以上の企業が障害者雇用を増やす答えた割合は雇用率が1.8%未満の企業では89.7%、1.8%以上の企業では34.4%である<sup>36</sup>。一方、従業員数が1000人未満の企業では障害者雇用を増やすと答えた割合は、雇用率が1.8%未満の企業では61.9%、1.8%以上の企業では9.8%という数字が出ている<sup>37</sup>。法定雇用率が1.8%に達していない1000人未満の企業のうち、4割は増やす意向がないのだ。この傾向は、第二章で述べたように企業が経営的視点に比重を置いているという点に基づいているのだろう。以上からわかるように、特に従業員数1000人未満の企業の障害者雇用に対する姿勢は改善の余地がある。

## 第四章 先行研究：スワンベーカーリーの事例

第二章の第四節で見たように、障害のある社員の潜在能力を最大限に活かす、というダイバーシティマネジメントの観点から見ると、特に従業員数1000人未満の企業の障害者雇用に対する姿勢は改善の余地があり、まだまだ障害者の自活は促進されていない。一方、従業員数504人のスワンベーカーリーは障害者に自活の場を提供している。スワンベーカーリーの事例から学ぶことで、従業員数1000人未満の企業も障害者雇用を促進して、ダイバーシティマネジメントを実践することは可能ではないか。ここで、スワンベーカーリーについて詳しく見ていきたい。

### 第一節 スワンベーカーリーの設立～理想としてのスワンベーカーリー～

第二章では、障害者が自活できる環境が未整備であり、月給一万円以下の低賃金という課題が福祉的就労にはあると論じた。それに加えて、小倉氏は、障害者は弱者だから保護しなくてはいけないという考えに疑問を呈し、保護よりも自活が大事であると考えた<sup>38</sup>。そこでスワンベーカーリーで障害者を雇用し、健常者と同じ環境で働ける環境を用意した。

スワンベーカーリーはヤマト福祉財団とヤマト運輸が共同出資した株式会社スワンによつ

---

<sup>35</sup> 同上

<sup>36</sup> 同上

<sup>37</sup> 同上

<sup>38</sup> 小出享一『パン屋で働く障害者の挑戦と限界』（桃山学院大学社会学論集 第41巻第2号、2008年）p280

て経営されている。この財団はヤマト運輸会長であった故小倉昌男によって設立されたものであるが、彼は財団をまず設立した後に障害者が働く実際の現場を全国各地見て回った。主に無認可作業所である。そこで、小倉氏は劣悪環境下の中、設備も悪い場所で働いている障害者を目の当たりにした。実際の現場で大きく課題意識を持ったことは、無認可許可証の賃金が月平均1万円であることだ。福祉的就労という名目で最低賃金も適用されていない現状があったのだ。また、小倉氏は福祉施設の幹部職員に経営のノウハウを伝授しなければ低賃金からの脱却はできないと痛感した。小倉氏は、「無認可作業所でも認可作業所でも職員の収入は補助金等で保障されており、一方障害者の賃金は、授産の売上げで分けられるが、殆どが月収1万円前後というのはおかしい。経営力をつければもっと障害者に収入を保証できる。」<sup>39</sup>と述べている。

こうした背景から、小倉氏はスワンベーカーリーにおいてノーマライゼーションの実現に尽力した。「障がいのある人もない人も、共に働き、共に生きていく社会の実現」というノーマライゼーションの理念を実現するため、1998年に銀座に第1号店がオープンしたのだ<sup>40</sup>。実際、スワンベーカーリーは全従業員数504人のうち、7～8割が知的障害者であり、ノーマライゼーションの理念の実現に尽力した<sup>41</sup>。

## 第二節 ノーマライゼーション

スワンベーカーリーがノーマライゼーションの理念を掲げていると述べたが、ノーマライゼーションとは何か。ノーマライゼーションは、「社会で日々を過ごす一人の人間として、障害者の生活状態が、障害のない人の生活状態と同じであることは、障害者の権利である。障害者は、可能な限り同じ条件のもとに置かれるべきであり、そのような状況を実現するための生活条件の改善が必要である」<sup>42</sup>とする考え方である。ノーマライゼーションを世界で初めて提唱したのはデンマークのニルス・エリック・バンク・ミケルセンであると言われている。1951年に発足した知的障害者の親の会の活動に共鳴し、そのスローガンが法律として実現するように尽力した。彼が推進力となって作られた1959年法は、ノーマライゼーションという言葉が世界で初めて用いられた法律となった<sup>43</sup>。このデンマークの1959年法にある「知的障害者ができるだけノーマルな生活を送れるようにする」という言葉を用いて当時のスウェーデンとデンマークでの施設の状況を批判したのがスウェーデン

---

<sup>39</sup> 小出享一『パン屋で働く障害者の挑戦と限界』（桃山学院大学社会学論集 第41巻第2号、2008年）p286

<sup>40</sup> 流通ニュース(2015/12/22 アクセス) <http://ryutsuu.biz/topix/f112403.html>

<sup>41</sup> IT media ビジネス Online(2015/12/22 アクセス) <http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1305/17/news009.html>

<sup>42</sup> 障害保健福祉研究情報システム(2015/12/22 アクセス) <http://www.dinf.ne.jp/doc/japanese/glossary/Normalization.html>

<sup>43</sup> 同上

のベクト・ニリエである。ニリエは、「知的障害者は、ノーマルなリズムにしたがって生活し、ノーマルな成長段階を経て、一般の人々と同等のノーマルなライフサイクルを送る権利がある」とし、ノーマライゼーションの考えを整理した<sup>44</sup>。「この考え方は次第に浸透し、1971年の「国連知的障害者権利宣言」、1975年の「国連障害者権利宣言」の土台となり、1981年の「国際障害者年」のテーマを「完全参加と平等」とした国連決議へとつながってゆく。」<sup>45</sup>北欧の知的障害者の領域からノーマライゼーションの考えは広がっていったのである。

障害者雇用に関する法律の基本理念においてノーマライゼーションはどう扱われているのか。平成24年の厚生労働省の資料によると、障害者雇用の促進等に関する法律では、ノーマライゼーションの理念、障害者の職業人としての自立への努力、事業主の責務、国及び地方公共団体の責務の四つが法の基本理念として挙げられている<sup>46</sup>。障害者雇用促進法の目的は、「障害者の雇用義務等に基づく雇用の促進等のための措置、職業リハビリテーションの措置等を通じて、障害者の職業安定を図ること」<sup>47</sup>とされている。スワンベーカーリーはノーマライゼーションの実現を目標とし、障害者の自活を目指す企業である。厚生労働省が説明する障害者雇用促進に関する基本理念の基準から見て適切な企業であると言えよう。

### 第三節 スワンベーカーリーの現状

まずスワンベーカーリーについて詳しく述べたい。スワンベーカーリーはショコラ、ライ麦パリッとソーセージ、くるみロールなどの商品を扱ういわゆるベーカーリーショップである。また、通信販売も行っている。商品ラインナップとしてはケーキや菓子を扱っている。さらに、スワンネットという新鮮野菜を届けるサービスも行っている。障害者支援のために障害者が販売し利益を得られる商品をスワンが卸している。商品自体は障害者が作る野菜やスワンの理念に賛同した全国特約農家による旬の野菜である。例えば、千葉県袖ヶ浦市にある障がい者施設「袖ヶ浦ひかりの学園」では、平成19年4月より独自で本格的な「ふりかけ」を作り始めた。<sup>48</sup>千葉県市原市五井にある相川醤油株式会社は創業以来の伝統の製法を守り、醤油作りを発展させて主に、だし醤油、ふりかけ、佃煮を製造している。袖ヶ浦ひかりの学園は相川醤油株式会社による数年間の指導のもと、本醸造醤油と

---

<sup>44</sup> 同上

<sup>45</sup> 障害保健福祉研究情報システム(2015/12/22 アクセス)  
<http://www.dinf.ne.jp/doc/japanese/glossary/Normalization.html>

<sup>46</sup> 厚生労働省 (2016/02/01 アクセス) [http://www.mhlw.go.jp/english/policy/employment/labour/employment-security/dl/disabilities\\_jpn.pdf](http://www.mhlw.go.jp/english/policy/employment/labour/employment-security/dl/disabilities_jpn.pdf)

<sup>47</sup> 同上

<sup>48</sup> スワンベーカーリーホームページ (2015/12/31 アクセス)  
<http://www.swanbakery.co.jp/producer/006.html>

上質な鰹節と新鮮な海苔、胡麻を使用した高級ふりかけ「潮騒の詩」の製法を受け継ぎ製造販売している。全国にスワン店舗は28店舗ある。

それでは実際の仕事のマニュアルについて見ていきたい。

- ・ 定時に出勤、10分前に出勤
  - ・ 時間通りに仕事を始める
  - ・ 元気に気持ちよく笑顔であいさつ（いつでもどこでも心をこめて）
  - ・ 作業場を離れる時は「〇〇に行ってきます！」の声掛け
  - ・ 戻った時は「ただいまもどりました！」の声掛け
  - ・ 先に帰る人には「おつかれさまでした！」の声掛け
  - ・ 自分が帰る時は「お先にしつれいします！」の声掛け
  - ・ 人の悪口を言わない
  - ・ 良いところを見つけてほめる
  - ・ 髪の毛を整える。寝癖をなくし、前髪は邪魔にならないようにする。長い髪は束ねる。
  - ・ ひげをそる
  - ・ 化粧を濃くしすぎない
  - ・ 体・口のおいをチェックする。歯磨きのチェック。
  - ・ つめを適切な長さに切る。マニキュアはしない。
  - ・ 指輪やアクセサリ、時計はしない
  - ・ シャツはズボンの中に入れる
  - ・ ボタンの掛け違いをしない
  - ・ チャックを閉め忘れない
  - ・ パンを製造する人は必ずマスクを着ける
  - ・ かかとを踏まない
  - ・ 紐は結び忘れない
  - ・ くつの汚れ、匂いは目立たないようにする
  - ・ 姿勢は背筋を伸ばしてしっかり立つようにする
  - ・ 手洗いは丁寧にする（水と石鹸を使い、手のひらとこもよく洗い、つめや指の間も洗い忘れない）
  - ・ 手洗い後はよく乾かし、アルコール除菌を忘れない
  - ・ 身なりはいつも清潔に
  - ・ 食器や器具は清潔に
  - ・ 作業場、店内はいつも清潔に
  - ・ 異物混入に注意する（髪の毛、チリ、ほこり、ゴミなど）
  - ・ 食中毒に気を付ける。食品からの匂いに気を付ける。
  - ・ 食品の保存のルールを守る。冷蔵が必要なものを出しっぱなしにしない。
-

- ・材料の期限切れに注意する
- ・床に落ちた食品やパンは捨てる
- ・製造で失敗した時にはすぐに報告する
- ・周りに危険が潜んでいるため使い方と安全を守って仕事をする
- ・コップやお皿が割れていないか確認する
- ・危ないものを扱うときはよそ見をしない。声掛けをする。
- ・怪我をした時には、周りに一言かけてすぐに手当をする
- ・怪我をした手のままで食品を扱わないようにする
- ・喧嘩をしない。かみついたり、暴力をふるってはいけない。
- ・怒ってしまいそうなときは一度深呼吸する。
- ・喧嘩になりそうなときはすぐに周りにいる誰かに相談する。
- ・とがったものをそのままにしておくといけないのですぐに片づける。
- ・困ったら上司に相談する。
- ・ありがたいの気持ちを伝える。
- ・自分が悪いと思ったら、素直にごめんなさいと言う。

以上がホームページに載っているSWANマニュアルを簡潔に記したものである。この内容はイラストを用いて書かれている。慶應義塾大学大学院政策、メディア研究科社会イノベーションコース「キャップストーンプロジェクト」とスワン本部が協力し、イラストを使うことで注意点がわかりやすく書かれている。このマニュアル自体はベーカリー業務に限らず、他の業種でも使えるように株式会社スワン代表取締役である海津は設計し、ホームページに載せている。

それでは、神奈川県横須賀市にあるスワンベーカリー県立大学店を例に店舗の実際の取り組みについて見ていきたい。2006年3月6日、株式会社スワンが経営するスワンベーカリーのフランチャイズ店「スワンベーカリー県立大学店」を開店した<sup>49</sup>。2006年9月1日時点で、知的障害者5名、精神障害者2名、身体障害と知的障害の重複障害者1名がクローバースタッフとして勤務している。職務については、知的障害者2名がパンの製造、他の6名は販売を担当している。銀座店と赤坂店でパンの製造・販売方法を基に経営された。採用はハローワークの合同面接会を通じて、2005年12月16日付で現在のクローバースタッフをトライアル雇用で採用した。計画当初には精神障害者の雇用は考えられていなかったが、面接に精神障害のある人がやってきたことから面接を行い、採用を決定したという経緯がある<sup>50</sup>。開店までの2か月半間、クローバースタッフは仕事に必要な訓練を受けた。具体的な内容は、販売を担当するスタッフは、各スワンベーカリー店舗共通

<sup>49</sup> 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（2015/12/31 アクセス）

[http://www.ref.jeed.or.jp/18/18113\\_4.html](http://www.ref.jeed.or.jp/18/18113_4.html)

<sup>50</sup> 同上

のマニュアルに基づくレジ打ち、接客のロールプレイ、商品の扱い方等である。レジ打ちには、パンの写真と品名・価格が表示されたレジのキーが並んだ練習用シートを用いて行われた。接客のロールプレイは、新聞紙を丸めて作ったパンの模型と実際の紙幣を用いて行われた。店で扱う約 50 種類のパンについては、食品サンプルを見ながら外見と名前を覚える作業が実施された。製造を担当するスタッフは、パン生地の扱い方、成型の方法、揚げパンの作り方などを習得した<sup>51</sup>。

スワンベーカーリー県立大学店の労働環境は、平日が朝 7 時開店、夜 8 時閉店、土・日・祝日は朝 8 時開店、夜 7 時閉店である。営業時間は長い、クローバースタッフの勤務時間と休日は固定している。シフト勤務、交替制勤務や変形労働時間制は適用していない<sup>52</sup>。知的障害のあるスタッフの 4 名が 1 日実働 7.5 時間・週 5 日勤務している。知的障害のあるスタッフ 1 名が 1 日 6 時間、週 5 日の勤務である。精神障害のあるスタッフは 1 名が 1 日 4 時間・週 5 日勤務している。精神障害のあるもう 1 名のスタッフが 1 日 5 時間・週 4 日勤務である。重複障害のスタッフは 1 日 4 時間・週 5 日勤務している。定期的な通院の必要があるスタッフは、通院日を公休日としている<sup>53</sup>。

特に精神障害への配慮もなされている。例えば、NPO による精神保健福祉士の週 1~2 回の巡回がある。精神保健福祉士はスタッフの仕事を手伝うとともに、スタッフや他の従業員からの相談を受け支援を行っている。精神障害者は、「疲れやすい、気分や体調の変動が激しい、思考の偏りや混乱が見られる」<sup>54</sup>といった特性があるが、周囲の人に理解されにくいことも多い。故により丁寧な配慮が行われているのだ。現実を見てみると、精神障害者の雇用促進・雇用管理の難しさが先ほど述べた特性にあると考えられている<sup>55</sup>。

作業上の配慮もなされている。製造を担当するスタッフは、パン生地の成型や、カレーパン、コロッケパンなどの揚げ物作りを主に行う。なぜなら、パン焼き窯を用いた作業はやけどの恐れがあることからだ。スライサー(食パンを切る機械)は、巻き込み事故を防ぐため、既存の型にセンサーを追加してある。両手で 2 か所のスイッチを同時に押していないと動かないように設計されたスライサーが使用されている。

2012 年 8 月 31 日を以て、スワンベーカーリー県立大学店は閉店している。経営的判断により閉店に至ったと考えられている。現実としてノーマライゼーションの理念を掲げて経営を行う難しさが伺えるのも事実として抑えなくてはならない。

#### 第四節 スワンベーカーリーは本当に理想なのか

ダイバーシティマネジメントの観点から見て現状のスワンベーカーリーは本当に理想的だ

---

<sup>51</sup> 同上

<sup>52</sup> 同上

<sup>53</sup> 同上

<sup>54</sup> 同上

<sup>55</sup> 同上



と言えるのか。第三節を見ると、福祉的就労ではなく健常者と同様に自活の場を提供しているスワンベーカーリーにも課題が垣間見える。ダイバーシティマネジメントの観点から、障害ある社員の潜在能力を最大限に活かす職場環境作りが大事であると述べたが、障害のある社員の潜在能力を最大限に活かそうとしているのか。

具体的な問題として採用基準がある。先行研究では、働いている障害者は障害の程度はかなり軽度で一見しただけでは障害者だとわからない程度だと述べている。また、先行研究は全国のスワンベーカーリー20店舗に対して、アンケート調査を実施している。そのアンケート結果の中で、採用するにあたっての条件について、

- ・障害者本人、保護者ともに就労希望を持っていること。
- ・自力で通勤できること。
- ・午前9時までに通勤できること。
- ・清潔の概念を働きながら学べること。
- ・人柄、笑顔、清潔感などの一定の条件をクリアすること。
- ・知的障害者を採用するのが基本。

という結果が出ている。

上述したスワンベーカーリー県立大学駅店の例でも、「計画当初には精神障害者の雇用は考えていなかった」とあった。先行研究によると、「知的障害者を採用するのが基本条件」という結果が出ているが、改善の余地があるのではないか。ダイバーシティマネジメントによる、「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境」は知的障害者以外にももちろんあてはまるはずだ。先行研究では、スワンベーカーリーは「①清潔の概念がわかること、②自力で通勤できること、③パンのトッピング付けや焼きあがったパンの店頭への運搬、レジでの対応、テーブルを拭くなどがこなせること」<sup>56</sup>が採用条件となると述べている。この先行研究を踏まえて、次章でよりよいスワンベーカーリーにするための改善策について述べたい。

小倉氏が福祉的就労について疑問を持ち、障害者の「自活」を促すためにスワンベーカーリーを設立したことは称賛に価すべきことであり、障害者雇用について新たな一歩を切り開いた人物であることは間違いない。しかし、スワンベーカーリーにも能力主義、選別主義があることは事実である。

## 第五節 ダイバーシティマネジメントの推進～よりよいスワン

### ベーカーリーを目指して～

第三章第四節で述べた問題、課題に対してどのように改善していくかを第一節で述べた

---

<sup>56</sup> 同上 p299

い。次にスワンベーカーリーを参考にして、障害者雇用におけるダイバーシティマネジメントの重要性について第二節以降論じる。

## 第一節 スワンベーカーリーの改善

まずマニュアルの改善について考えたい。このマニュアルは非常に易しい単語を使っており、ふりがなも書いてあるので障害者に理解しやすいものである。内容も掛け声や挨拶の仕方にも触れているため初歩的である。人の悪口は言わない、喧嘩はしないなどにも表れているように人間関係に配慮したマニュアルである。障害者向けに構成したというよりは健常者も含めて全従業員に当てはまるマニュアルであり、特定の人を差別したり排除したりするような内容は見受けられない。シャツはズボンの中に入れる、ボタンの掛け違いをしない、チャックを閉め忘れないなどの内容から、健常者の観点から見ると当たり前であると思われるような点にも触れてある。

しかし、ノーマライゼーションの理念を掲げている割にはあまりマニュアルに反映されていないのではないか。ノーマライゼーション協会は法人がめざすもの（N協・新提言）の一つとして、「災害の情報や教訓を活かし、「淡路地域福祉・生活支援センター」が地域における安心・安全の「防災・セキュリティの拠点」として、貢献します。」<sup>57</sup>という一文を挙げている。災害に関する注意が抜け落ちてしまっている。ノーマライゼーション協会は地域防災に力を入れている。なぜなら、東日本大震災において障害者の死亡率はその他住民の死亡率の2倍であったからである。ノーマライゼーション協会はメンタルサポートとして、「がんばらない、急がせない、あきらめない、なげださない」心の支援という言葉を使っているが、スワンベーカーリーのマニュアルにも同内容を掲載すべきだろう。

また、知的障害者を採用するのが基本条件として考えられているからか、障害者のパニック時の対応について記されていない。精神障害者は幻覚や妄想などの症状に突如見舞われる可能性がある。しかし、このマニュアルでは「気分が悪くなったら上司にすぐ言う」や「不安な気持ちになったら、無理に遠慮せずに休む」などの文言が入っていない。精神障害者が最大限働ける環境を整備するためにも先ほどのような文言を入れるべきである。

次に精神障害者の雇用について考えたい。ノーマライゼーションの理念を掲げている「知的障害者を採用するのが基本条件」というアンケート結果が出ていること、スワンベーカーリー県立大学店の例では、精神障害者の雇用の難しさについて触れられていることから、スワンベーカーリーでは精神障害者の雇用促進が課題であることがわかる。精神障害者は歴史的にも冷遇されてきた。また、御前は精神障害者の一般就労には困難が伴うことが多いと述べている<sup>58</sup>。一般的に身体障害者への偏見よりも精神障害者への偏見は根強いと

---

<sup>57</sup> ノーマライゼーション協会 (2015/12/31 アクセス)

<http://www.normalization.or.jp/publics/index/33/>

<sup>58</sup> 御前由美子『ソーシャルワークによる精神障害者の就労支援—参加と協働の地域生活支

されているからだ。また、疾患の問題として、精神障害者は服薬によって症状を改善したとしても再発する可能性がある。家族も安定している状態が好ましいと考え、就労が大きな負担となり再発を招くと考えることもある。また、精神障害者自身も先ほどのような環境を考慮して、働きたいけど諦めると考えることも稀ではない。御前は、精神障害者の就労への思いは生きがいのもてる実感ある地域生活を送ることへの切望だと述べる<sup>59</sup>。御前は、「障害をもちながらも一般就労をすることや、それを目標にして努力をすることは素晴らしいことであり、これを否定するという意味ではない。ましてや精神障害者は経済的自立をしなくてもよいという意味でもない。しかし、疾病と障害の併存があるために、環境を整備し利用者自身が努力をしても実感のある地域生活を送ることが困難な精神障害者にとって、就労は、その人らしい地域生活の手段ととらえることが必要である」<sup>60</sup>と述べている。

これこそまさに自活への推進ではないだろうか。精神障害者にも自活の場を整備すべきである。

それではどのようにして精神障害者の雇用をスワンベーカーリーで推進すべきか。スワンベーカーリー県立大学店の現状として、1名は1日4時間・週5日の合計20時間、もう1名は1日5時間・週4日の合計20時間勤務している。また、精神障害への配慮もなされており、精神保健福祉士の週1~2回の巡回が行われていた。精神障害といってもいろいろあるが、簡略化のために、統合失調症とうつ病の二つが主に挙げられるため、これらを例にして考えたい。統合失調症では、現実的な判断や目標を立てにくい、他人に頼めない、断れない、集中力や忍耐力の低下、常に緊張し、リラックスすることが苦手、神経が繊細でストレスに弱い、疲れやすく調子のムラが目立つ、孤立しがち、ひきこもりがち<sup>61</sup>といった症状がある。統合失調症の本人は幻覚、幻聴、幻視からは不安で、つらい思いをしていることが多い。うつ病は、抑うつ状態、急激な食欲の増減、思考力・集中力の低下、不眠・昼夜逆転または睡眠過多、死についての反復思考、興味や喜びの喪失、自分に価値がないと感じたり、責めたりしてしまう、絶望感を感じることもある、体の動きがにぶい・口数が減る、疲れやすさや気力の減退が症状として挙げられる<sup>62</sup>。うつ病は精神的な症状と身体的な症状の両方が現れる。知的障害者が一日7・5時間働くが精神障害者は4時間と短めに設定されていることは評価できる。ただ、クローバースタッフの勤務時間と休日は固定していると言う点は改善可能ではないか。精神障害者は、例えば統合失調症であれば、疲れやすく調子のムラが目立つという症状があったり、うつ病では急激な食欲の増減という症状があったりすることから、なかなか症状が予期できないことがある。休日

---

援』(明石書店 2011年) p12

<sup>59</sup> 同上 p16

<sup>60</sup> 同上

<sup>61</sup> 八王子市ホームページ (2015/12/31 アクセス)

[http://www.city.hachioji.tokyo.jp/korei\\_shogai/36129/37422/037516.html](http://www.city.hachioji.tokyo.jp/korei_shogai/36129/37422/037516.html)

<sup>62</sup> 同上

を完全に固定するのではなく、もう少し急に休みが取れるような仕組みにした方がよいのではないか。困難な精神障害者にとって就労はその人らしい地域生活の手段であると先ほど述べたが、就労に行くことや休むことのハードルを上げてしまうことは彼らを苦しめることにつながると自身は考える。

最後に、山村が言うように、精神障害者の症状はひとり一人異なっている。故に「ジョブコーチやIPSなどの個人対応が可能な支援のあり方の有効性が高まる」<sup>63</sup>ともいえる。そして、疾患種別の違いによる必要な就労支援を精神障害者に提供することが大事である。スワンベーカーリー県立大学店では精神保健福祉士の巡回があるが、まず精神保健福祉士が精神障害者の個別の相談に応じ、障害者それぞれの疾患や症状にあった専門家と日常的に接する機会を設けることができればよりよいと考える。山村が主張するように「話を聞く」<sup>64</sup>という支援が必要であるが、精神保健福祉士が行うだけでなく、職場で障害者も健常者も含めて話を聞く風土を形成する必要がある。一般就労で障害者が社会とのつながりを保つために働きやすい風土を形成する必要がある、そのために精神障害者が話を聞いてもらえるという安心感をもって働けるように整備するべきだ。

## 第二節 ノーマライゼーションとダイバーシティマネジメント

ノーマライゼーションの議論は男女平等の議論と似ている。ミノウによると、「①等しきものを等しく扱うという決定が暗黙のうちに前提している規準を検討する必要性、②排除された人々の視点を尊重する必要性、③現状は公正で強制されたものではないという前提を疑う必要性」があるという<sup>65</sup>。ノーマライゼーションの議論でもノーマライズするということで健常者が暗黙のうちに正しいものとしている可能性がある。男女平等という言葉が暗黙のうちに男性社会を前提としているという議論に似ている。御前が言うように、「ノーマライゼーションは本来、ノーマルな生活を送る機会、様式、生活環境を重視したものであり、決して障害者をノーマルな人にしようとするものでも一般就労のみに焦点をあてたものではない。」<sup>66</sup>しかし、等しきものを等しく扱うという決定が暗黙のうちに前提している規準を検討する必要性という観点は忘れてはならない視点である。

ノーマライゼーションは「障害者ができるだけノーマルな生活を送れるようにする」という言葉にあるように福祉的な考え方に基づいている。障害者を含む全ての人々が等しく生きる社会、福祉整備について語っている。一方、ダイバーシティマネジメントは労働市場における経営プロセス的な考え方に基づいている。「経営的視点」、「既存の組織文化と

---

<sup>63</sup> 山村りつ『精神障害者のための効果的的就労支援モデルと制度—モデルに基づく制度のあり方—』（ミネルヴァ書房 2011年）p169

<sup>64</sup> 同上 p

<sup>65</sup> P.37

<sup>66</sup> 御前由美子『ソーシャルワークによる精神障害者の就労支援—参加と協働の地域生活支援』（明石書店 2011年）p17

制度の見直し/変革」、「普遍化」の三点がダイバーシティマネジメントを理解する上で大事であり、特に「既存の組織文化と制度の見直し/変革」が最重要であると前述した。組織としての多様性を経営において活用しようという考え方である。そこで、私はどちらの考えも「共生」という考えに基づいていると考える。ノーマライゼーションは障害者や高齢者を含む全ての人々が共に生きる社会を理想としており、共生という考えに基づいている。ダイバーシティマネジメントも決して経営的資源としての多様性を謳っている訳ではなく、全ての人々の潜在能力を最大限生かすための組織文化形成として始まったものである。元々は社会的な差別を是正する動きから労働におけるダイバーシティマネジメントは始まった。ダイバーシティマネジメントは共生という考えを基礎として経営における枠組みに応用してきたのだ。

現在ダイバーシティマネジメントでは経営的視点にばかり注目が集まってしまっている。現状として、例えばスワンベーカーでも「知的障害者を採用するのが基本条件とする」とされており、共生という視点から見ればまだまだ課題があり、経営的視点、競争優位の原理の視点から労働者を採用するという現実がある。福祉としてのノーマライゼーションと労働におけるダイバーシティマネジメントの境界をなくし、二つの考え方を分け隔てるのではなく、社会全体として共生を目指していくことが大事なのではないか。

### 第三節 障害者雇用におけるダイバーシティマネジメントの重要性

最後に、なぜ自身が障害者雇用におけるダイバーシティマネジメントについて卒業論文で扱ったかについて記したい。ダイバーシティマネジメントとは、個性を活かす、多様性を活かす、個人の潜在能力を活かすという考えである。しかし、ダイバーシティマネジメントという文言によって、「優秀な」人々を労働市場で活用するという前提があるように自身は思う。「優秀な」女性、「優秀な」移民などである。労働市場での「優秀さ」により人々を序列化し、その序列において上位に位置する人々を活用するというようなニュアンスが強いのではないかと感じる。確かに現実として会社は利益をあげなくてはならず、競争も厳しいものである。会社による競争によって社会は発展してきた。しかし、それによってたくさんの人々が社会から排除されているという点についても考える必要があるように思う。労働市場において烙印を押されてしまった人々は社会において排除されるといったシステムになってはいないだろうか。そこで、私は労働市場で最も排除されがちな障害者に目を向けた。なぜなら、労働市場において最も排除される人々を救うこと、考えることによって、全ての人々が能力を活かして働くことができ、労働市場における排除をなくすことができると考えるからだ。障害者だけではなく、移民、女性など様々な人々が排除されてきた。最も排除されてきた人々について考えることですべての人々が働きやすい社会になるのではないか。ダイバーシティマネジメントによって、すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境を実現し、労働市場での排除をなくす。そして、社会福祉のノーマラ

イゼーションという観点から、全ての人々が等しく生きる共生社会を実現する。ノーマライゼーションとダイバーシティマネジメントによって社会的弱者に手を差し伸べ、社会として共生を目指すべきではないか。

#### 参考文献

- ・狩俣正雄『障害者雇用と企業経営—共生社会にむけたスピリチュアル経営』（明石書店、2012年）
- ・経済産業省『ダイバーシティ経営戦略2』（経済産業調査会、2014年）
- リクルートHCSソリューショングループ『実践ダイバーシティマネジメント』（英治出版、2008年）
- ・毎日新聞(2015/12/13 アクセス)  
ス)<http://mainichi.jp/articles/20150803/ddm/013/100/003000c>
- ・Business Planet ホームページ(2015/12/14 アクセス)  
[http://www.busipla.net/expert\\_column/aand/12\\_1.html](http://www.busipla.net/expert_column/aand/12_1.html)
- ・日本の人事部(2015/12/30 アクセス)<https://jinjibu.jp/article/detail/keyperson/76/>
- ・手塚直樹『日本の障害者雇用—その歴史・現状・課題—』（光生館、2000年）
- ・厚生労働白書(2015/12/13 アクセス)  
<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/09/dl/01-02-03.pdf>
- ・松井亮輔・岩田克彦『障害者の福祉的就労の現状と展望』（中央法規出版、2011年）
- ・小出享一『パン屋で働く障害者の挑戦と限界』（桃山学院大学社会学論集 第41巻第2号、2008年）
- ・岩崎晋也『障害者の「自立」を支援することの意義は何か』（現代福祉研究第6号、2006年）
- ・水野映子『企業の障害者雇用に対する姿勢』（LifeDesign Report, 2007年）
- ・伊藤修毅『障害者の就労と福祉的支援』（かもがわ出版、2013年）
- ・流通ニュース(2015/12/22 アクセス) <http://ryutsuu.biz/topix/f112403.html>
- ・IT media ビジネス Online(2015/12/22 アクセス)  
<http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1305/17/news009.html>
- ・障害保健福祉研究情報システム(2015/12/22 アクセス)  
<http://www.dinf.ne.jp/doc/japanese/glossary/Normalization.html>
- ・厚生労働省（2016/02/01 アクセス） [http://www.mhlw.go.jp/english/policy/employment/labour/employment-security/dl/disabilities\\_jpn.pdf](http://www.mhlw.go.jp/english/policy/employment/labour/employment-security/dl/disabilities_jpn.pdf)
- ・スワンベーカーリーホームページ（2015/12/31 アクセス）  
<http://www.swanbakery.co.jp/producer/006.html>
- ・独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（2015/12/31 アクセス）

[http://www.ref.jeed.or.jp/18/18113\\_4.html](http://www.ref.jeed.or.jp/18/18113_4.html)

- ・ノーマライゼーション協会（2015/12/31 アクセス）

<http://www.normalization.or.jp/publics/index/33/>

- ・御前由美子『ソーシャルワークによる精神障害者の就労支援—参加と協働の地域生活支援』（明石書店、2011年）

- ・八王子市ホームページ（2015/12/31 アクセス）

[http://www.city.hachioji.tokyo.jp/korei\\_shogai/36129/37422/037516.html](http://www.city.hachioji.tokyo.jp/korei_shogai/36129/37422/037516.html)

- ・山村りつ『精神障害者のための効果的的就労支援モデルと制度—モデルに基づく制度のあり方—』（ミネルヴァ書房、2011年）
-