

読書ノート

影山摩子弥 著

『なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか?』

——経営戦略としての障がい者雇用とCSR

松田 陽一

(岡山大学大学院社会文化科学研究科教授)

1 本書のねらい

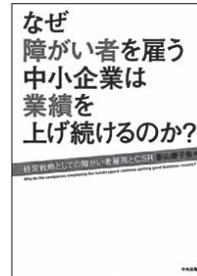
本書は、今日、雇用者が約39万人である「障がい者」と議論がやや沈静化している「CSR」を対象とし、両者を経営戦略と強く関連づけて論述している意欲的な書である。そのねらいは、経営戦略との関連において①障がい者雇用をうまく行って好業績を続けている中小企業事例を紹介し、それに基づいて経営改善等の提言をすること、②マネジメント上の重要課題であるCSRの概要・現状等を整理・説明し、実践的提言をすることである。

2 本書の概要

本書は、2部構成である。第I部は、「経営戦略としての障がい者雇用」として、本書のねらい(第1章)、障がい者雇用に関する好業績・中小企業事例(第2章)、好業績の理由(第3章)、好業績への提言(第4章)である。

第I部で着目すべきは、第1に、障がい者雇用によって好変した企業事例の様相を丁寧に提示していることである。そこからは、根気仕事は健常者より上、職場の雰囲気改善、障がいは個性、障がい者が主戦力、平等な処遇、信頼関係の再創出、および親会社依存体質の脱皮等が提言されている。

著者の主張は、「障がい者雇用は特別なことではない」である。確かに、本書提示事例については、中小企業だから可能であるという指摘もあろうが、それは浅薄的議論である。成功要因が明確であるのならば、企業サイズにこだわらず実行すれば済むことである。では、現実的にはなぜできないのか。い



●かげやま・まこや
会文化研究科教授。

横浜市立大学都市社

●中央法規出版
2013年11月刊
四六判・271頁・
本体1800円+税

ろいろと考えられようが、大きなものは呪縛であろう。自身の自由さを自身で勝手に限定し続けていることである。本書の事例を読んで「意外と……」という視点の再提供をうけ、啓示のように閃くことがあるのではないだろうか。

第II部は、「経営戦略としてのCSR」として、CSRの現状と課題(第5～8章)、CSRと地域活性化・社会貢献・協働(第9～11章)、CRM(第12章)、CSRのポイント等(第13～15章)である。

第II部で着目すべきは、今日のCSRを詳述し、社会貢献の経営戦略化を強調した上で、CSR推進の実践プログラム・ポイントを提示していることである。そこからは、PDCAサイクルの意識化、仕組みとして自社の実践・浸透構造の把握、析出表の利用、および参加型地域貢献と利害関係者の巻き込みが提言されている。

CSRについては、ややもすれば実体の伴わないCSRのためのCSRマネジメントに陥ることがないでもない。冷静に考えてみると、場当たり的で対処的、思いつきで他に追従的、そして浅薄な理解による表層的な行動をしていないだろうか。改めて、本書をその警鐘とみると興味深い。あえて議論する意味である。従来、さんざん議論してきたことではなかったのか、である。

3 本書へのコメント

第1に、やや限定的な議論が多くないか。企業は

何も障がい者を雇用したくないのではない。多様な事情により、それが叶わないという現実もある。評者の諸調査においてもそれはうかがえる。障がい者雇用が（とくに大企業で）うまくいかない本質的な理由は何か、さらに探究を望みたい。

第2に、障がいをどのように捉えるのか。企業の人的資源管理は、従来の「四大卒・男・体育会系」から「学歴・性別・年齢・国籍不問」にシフトし、「ダイバーシティ」「ワーク・ライフ・バランス」等の社会的なうねりに対応はしつつある。しかし、そこにおいても障がい者はそれほど対象視されず、人

的資源管理論においても真正面から議論はされてこなかった。障がいは、機能喪失か環境不適合か、この視点から議論を深めていただきたい。

最後に、本書は、論述が実践論的にやや偏重しており、コンサルタントのガイド書風に捉えられなくもない。また、議論が拡散気味な傾向もなくはない。しかし、そうではあっても、再度、本書に関するアカデミック的知見（経営戦略・人的資源理論）等の補完を図り、さらに議論を社会のために沸騰させてほしいと切に希望しています。