

# 障害者雇用の持続可能性に関する考察

古村 公久

## 要 旨

本研究の目的は、法的整備を進めるだけでは十分に機能しないといわれる「障害者雇用」について、日本における実態を調査・分析したうえで、障害者雇用を実現する持続可能な経営のあり方や実践的な取り組みを雇用者と障害者双方の視点から考えることである。

具体的には、「障害者と共に働くことでどのような成果が生まれるのか」という問いに対する答えを明らかにするため、文献調査に加え、日本各地の障害者就労の現場や、奇跡の人材経営と評され視察が後を絶たないフレンチレストラン・クロに対する定性調査を行った。その結果、「障害者の就労現場でのマネジメント」と「ル・クロのマネジメント」の枠組みには共通点が多いことが明らかになった。以上を踏まえて、障害者雇用に取り組むことで人材を育成する仕組みやノウハウを取得できることを示し、障害者雇用は事業経営と別枠で「負担」するのではなく、事業経営に「組み込む」べきものであるという方向性を提示する。

キーワード：障害者雇用、持続可能性、ステイクホルダー

## 1. はじめに

### 1-1. 研究の背景

#### (1) 障害者の雇用状況

本研究のテーマである障害者雇用の状況について、厚生労働省「平成 28 年 障害者雇用状況の集計結果」によると、50 人以上規模の民間企業（法定雇用率 2.0%）に雇用されている障害者の数は 474,374.0 人で、前年より 4.7%（21,240.5 人）増加し、13 年連続で過去最高となっている。また、実雇用率は 1.92%（前年は 1.88%）となっており、5 年連続で過去最高を更新している（表 1, 図 1）。企業セクターで働く障害者の数は増え続けており、障害者の就労が年々広がっていることがわかる<sup>1)</sup>。ただし、法定雇用率達成企業の割合は全体平均で過去 10 年以上 40%台（平成 28 年は 48.8%）を推移しており、企業間の取り組みの格差が大きい現状もうかがえる（図 2）。さらに、企業規模が小さいほど実雇用率が下がる傾向が見受けられる（図 2：例えば、1,000 人以上規模では 2.12%であ

1) その他、公的機関についても、雇用障害者数及び実雇用率のいずれも対前年で同程度又は上回っている。例えば、「国」の雇用障害者数は 7,436.0 人（前年 7,371.5 人）、実雇用率は 2.45%（前年 2.45%）、「都道府県」の雇用障害者数は 8,474.0 人（前年 8,344.0 人）、実雇用率は 2.61%（前年 2.58%）、「市町村」の雇用障害者数は 26,139.5 人（前年 25,913.5 人）、実雇用率は 2.43%（前年 2.41%）、「教育委員会」の雇用障害者数は 14,448.5 人（前年 14,216.5 人）、実雇用率は 2.18%（前年 2.15%）となっている（法定雇用率 2.3%、都道府県等の教育委員会は 2.2%）。また、独立行政法人（法定雇用率 2.3%）についても、雇用障害者数 9,927.0 人（前年 9,527.5 人）、実雇用率 2.36%（前年 2.32%）となっている。

るのに対し、50～100人未満規模では1.55%）。

表1 民間企業（50人以上規模、法定雇用率2.0%）における障害者の雇用状況（平成28年6月1日現在）  
□内は実人員、○内は前年度数値

①法定雇用障害者数の算定の基礎となる労働者数	②障害者の数	③実雇用率	④法定雇用率達成企業の数 / 企業数	⑤達成割合
24,650,200.5人	474,374.0人 [386,606人]	1.92%	43,569 / 89,359	48.8%
(24,122,923.0人)	(453,133.5人)	(1.88%)	(41,485 / 87,935)	(47.2%)

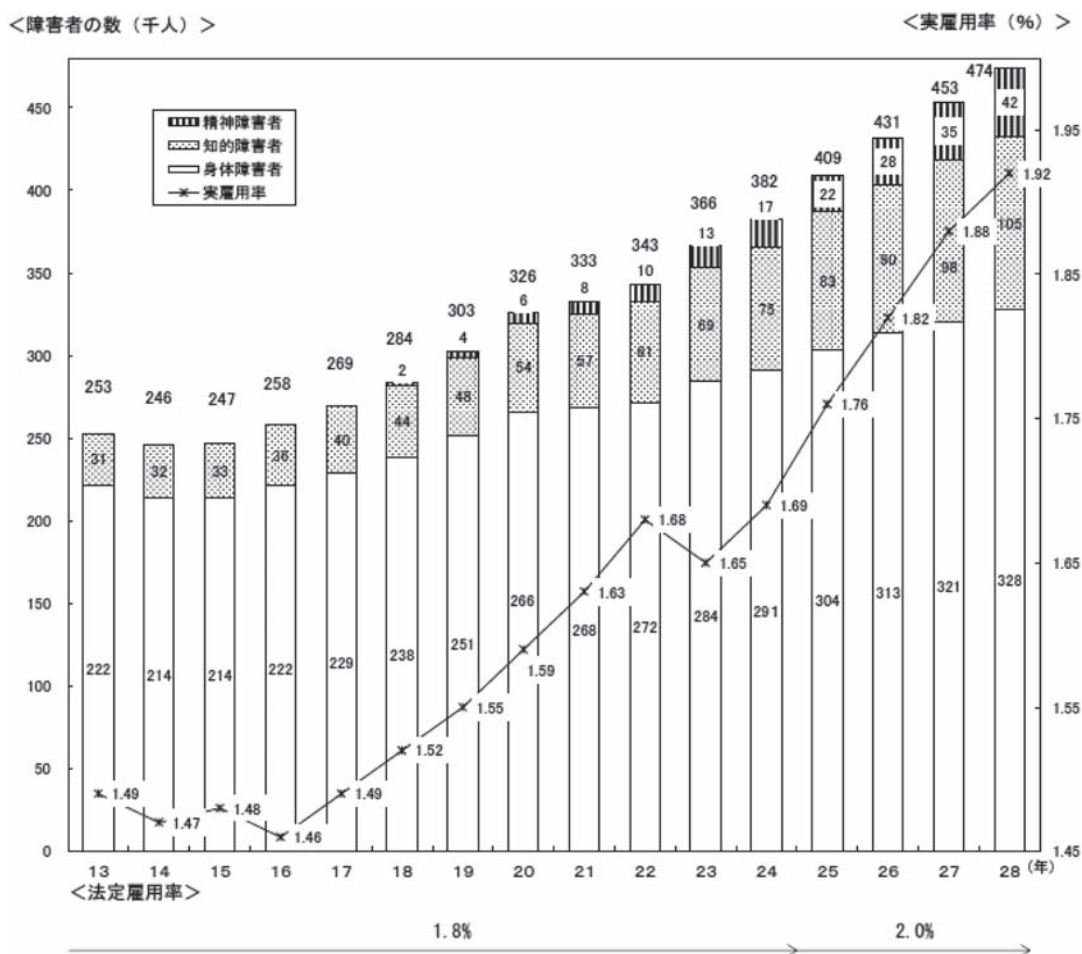


図1 実雇用率と雇用されている障害者数の推移（雇用義務のある企業（平成24年までは56人以上規模、平成25年以降は50人以上規模）についての集計  
（出所：厚生労働省「平成28年 障害者雇用状況の集計結果」）

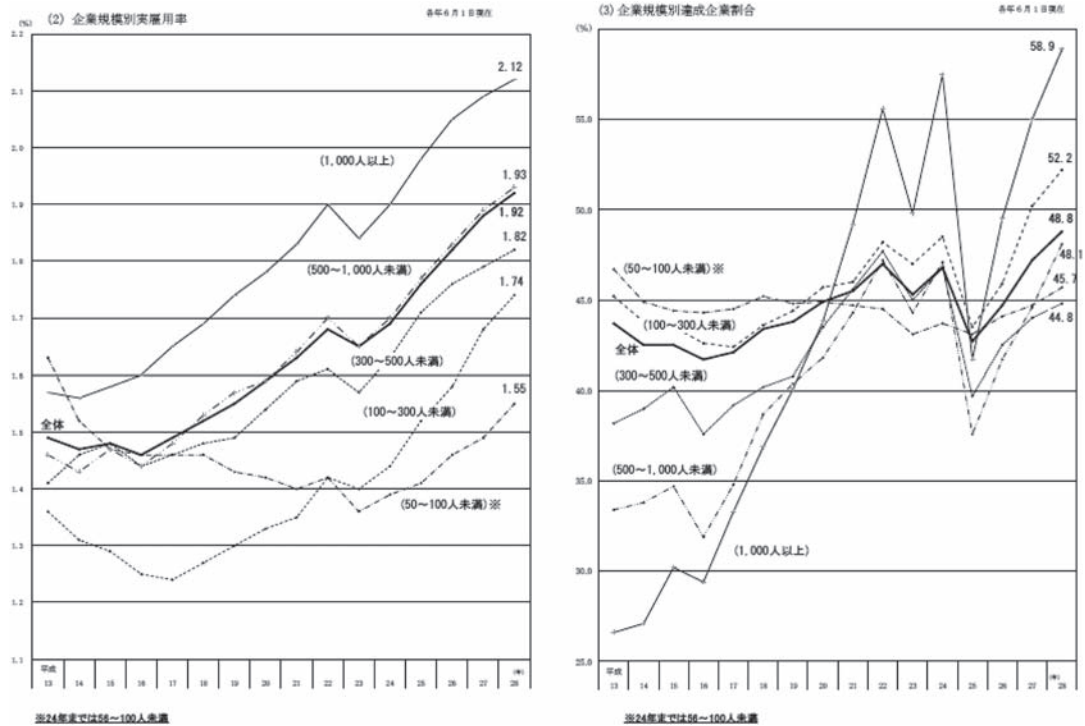


図2 企業規模別実雇用率（左図）と企業規模別達成企業割合（右図）  
 （出所：厚生労働省「平成28年障害者雇用状況の集計結果」）

## （2）障害者人口からみた雇用状況

次に、障害者人口について、内閣府「平成28年度 障害者施策の概況（平成29年版 障害者白書）」によると、障害者手帳を交付された人等「表面化した障害者」だけでも、身体障害者3,922,000人、知的障害者741,000人、精神障害者3,924,000人と推計されており、単純合計で8,587,000人となる。複数の障害をあわせ持つ者もいるため、単純な合計にはならないものの、日本の総人口126,724,000人（平成29年5月確定値、総務省統計局）の約6～7%が何らかの障害を有していることになる。さらに、雇用施策対象者とされる18歳以上65歳未満では、身体障害者1,111,000人、知的障害者408,000人、精神障害者2,023,000人（20歳以上65歳未満）となり単純合計で3,542,000人となる。前述の厚生労働省「平成28年障害者雇用状況の集計結果」とあわせて考えると、就労可能年齢の障害者人口3,542,000人の中で雇用障害者（実人員）は約12.4%の438,357人（民間企業386,606人、国や地方公共団体44,183人、独立行政法人7,568人等）にすぎず、いわゆる福祉的就労（就労継続支援A型事業）約4.2万人<sup>2)</sup>を加えても、改善傾向にはあるものの雇用率はなお低い状態であるとい

2) 非雇用型である就労継続支援B型事業では約17.7万人、就労移行支援事業では約2.4万人と推計されている（厚生労働省「障害者の就労支援対策の状況（平成26年度）」参照）。

える。例えば、「働きたい障害者」の有効求人倍率は0.3倍程度（7割が働けない）と指摘されるような状況である<sup>3)</sup>。厚生労働省の就業実態調査にもあるように、依然として自宅や授産施設・小規模作業所等の「隔離」された場での労働が中心であり、常用雇用を拡大し「インクルージョン」の理念を実現していくことが大きな課題であるといえよう。

## 1-2. 研究の目的・分析手法

このような背景から、本研究では多様化する社会的課題の1つである「障害者の就労」問題に着目し、障害者雇用を実現する持続可能な経営のあり方を雇用者と障害者双方の視点から明らかにし、「障害者の雇用・就労の場」を拡大・普及させるような実践的取り組みを考えることを基本的な目的とする。一般的に「障害者雇用のメリット」としては、例えば「組織が活性化した」「コミュニケーションが円滑になった」「従業員が優しくなった」「生産性が上がった」といったこと等が指摘されるが具体性に欠けることが多く、障害者雇用を促進するための（特に中小）事業者へのインセンティブとしては不十分であると考えられる。実際、障害者雇用に躊躇する事業者からは、「コストやリスクは目に見えているのに、メリットは見えづらい<sup>4)</sup>」という声も聞かれた。本研究では、「障害者と共に働くことでどのような成果が生まれるのか」という問いに対する答えを、文献調査、後述する㈸クロフーディングや京都ショコラボ（現 ル・クロラボ京都）に対する参与観察、日本各地の事例調査（表3参照）等を通じて、具体的に明らかにする。そのうえで、障害者雇用に取り組むことで人材を育成する仕組みやノウハウを取得できることを示し、障害者雇用は一般のマネジメントと別枠で「負担」するものではなく、事業経営に組み込むべきものであるという方向性を提示する。

## 2. 障害者雇用を捉える視点

障害者雇用を経済的視点から捉えると、一般の労働市場と同様に、企業は経済的合理性の有無によって障害者を雇用するかどうかを決めることになる。Porter and Kramer (2011) は、企業と社会が長らく敵対関係にあった理由の一つとして、経済学者たちが「社会的便益を提供するために、企業は経済的な成功をある程度諦めなければならない」という考え方を支持してきたことを挙げている。例えば、新古典派経済学によると障害者雇用等の社会的基盤の整備は、利益最大化を実現する企業の「制約」となる。したがって、障害者を雇用しないことは市場の原理に従った当然の結果であり、経済的合理性を有することになる（例えば、Stein, 2000）。「外部性」の概念においても結論は同様であり、企業が本来ならば負担しなくてもよい障害者雇用という「社会的コスト」が生み出される結果、社会はこのような外部性を「内部化する」ように、企業に対して障害者雇用促進法等の

3) 坂本 (2008) 参照。

4) 2016年3月7日特別講座交流会におけるインタビューより。

法規制や税金、罰則等を科すことになる。

障害者雇用という課題に対する国の施策としては、障害者雇用促進法の改正が近年繰り返し行われており、平成25年4月1日より民間企業における障害者の法定雇用率が1.8%から2.0%になり、平成30年4月1日からは2.2%に引き上げられる（平成33年4月までにはさらに0.1%引き上げられる）。同様に平成30年4月1日から、障害者を雇用しなければならない民間企業の事業主の範囲が、従業員50人以上から45.5人以上に広がる（法定雇用率が2.3%になった際には、従業員43.5人以上まで対象が広がる）。また、平成27年4月1日より障害者雇用納付金制度の対象企業の範囲が常用労働者201人以上から101人以上へと拡大されたりもしている。このように、わが国では障害者雇用を促進させるため、法定雇用率を設定し量的側面からの支援策がとられてきた。さらに、平成25年の障害者雇用促進法の大改正により、精神障害者の雇用義務化（平成30年4月1日施行）に加えて、障害者に対する差別の禁止と合理的配慮の提供義務という質的側面からのアプローチも重視されるようになってきた（平成28年4月1日施行）。

しかし、法的整備を進めるだけでは、「障害者雇用＝企業コスト負担」という既存の固定観念を変えることは難しい。例えば、法定雇用率を守るための形式的雇用による障害者の疲弊、障害者を「隔離」した特例子会社における親会社への依存、モノづくりや産業廃棄物等の特定業種に偏った雇用、社会福祉法人における低賃金労働等が現実問題として指摘されることが多く、いずれも「障害者は戦力にならない」という誤解や偏見から生じる問題である。

障害者の雇用といった「社会的課題」に対して、企業がどのように向き合えばいいのかという問題については、社会的課題の解決に企業のマネジメント手法を応用するという発想（例えば、Bovaird and Loeffler, 2003）があるが、障害者雇用の持続可能性を考える場合にはそれだけではなく、企業が持つ社会との関わりについての認識が不可欠である。すなわち、「企業と社会」の理論を中心に原理とし、社会のあらゆる場面・組織に存在する共通のマネジメントスタイルを考えていく必要がある<sup>5)</sup>。営利・非営利問わず、組織は真空状態の中で活動しているわけではなく、多様なステイクホルダーから構成される社会との相互作用の中で活動している。いかなる組織でもステイクホルダーとの関わりを強く意識して行動しなければならないのである。従来、「企業と社会」の関係に関する研究は、CSR（Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任）概念に関する研究を中心に行われてきた（Garriga and Mele, 2004）。そこで、古村（2013, 2014）は、CSRに関する先行研究を、企業の視点から社会との関係性を規定するアプローチ（例えば、Friedman, 1962; Wartick and Rude, 1986; Varadarajan and Menon, 1988; Porter and Kramer, 2002）、社会の視点から企業と社会との関係性を規定するアプローチ（例えば、Davis, 1960; Wood and Lodgson, 2002; Donaldson and Preston, 1995）に整理したうえで、企業と社会の相互作用を重視する分析の視点を提示した。具体的には、①ステイクホルダーの期待や要望を発信する（企業←社会）、②企業がそれらの期待を把握して経営

5) この辺りは京都産業大学ソーシャル・マネジメント教育研究会編（2009）等参照。

活動の中でそれに応える（企業→社会）、③ステイクホルダーがその企業を支持・評価する（企業←社会）、という企業と社会の基本的な相互関係を重視する<sup>6)</sup>。この意味するところを本稿のテーマである障害者雇用という問題に当てはめて考えると、「社会貢献活動としてのCSR」の一環で「本業と別枠で負担」するものとして捉えるのではなく、CSR経営（あるいはサステナビリティ経営）の問題として障害者雇用を捉えることの重要性を示しているといえる。すなわち、障害者への配慮を経営活動のプロセスに組み込み経営基盤を強化すること、具体的には、本業の利益獲得プロセスにおけるステイクホルダーとしての障害者とのコミュニケーションのあり方を見直すことが今問われているのである（例えば、Sloan 2009; Spitzack and Hansen 2010; 谷本 2013; Lawrence and Weber 2014）。先に述べた障害者雇用の経済的合理性に懐疑的な視点は、短期的な株主利益を重視する立場から生まれる。それに対し、本稿では企業を取り巻くステイクホルダーとのコミュニケーションのあり方を見直し、社会から信頼・評価される経営を行っていくことが会社の存続・成長を可能にし、株主の長期的利益にも資することになるという意味で、障害者雇用の経済的合理性を捉える立場をとっている。

以下では、上記「企業と社会の相互関係」②の段階に主に着目し、「働きたくても働けない」という障害者のニーズ（声）に対して企業がどのように応えればいいのか、その方向性について「障害者と共に働くことで得られる成果」を事例分析等を通じて明らかにしながら考えていく。

### 3. 事例

本項ではまず、3-1. でレストラン「ル・クロ」グループ代表の黒岩功の経営手法におけるステイクホルダーとのコミュニケーションのあり方を明らかにする。具体的には、文献調査や参与観察等をもとに㈱クロフーディング（レストラン「ル・クロ」グループ）における従業員（スタッフ）とのかかわり方を説明していく。次に、3-2. では障害者の就労現場における障害者とのかかわり方について、文献調査や京都ショコラボ（現 ル・クロラボ京都）での参与観察や事例調査をもとに明らかにする。最後に、発見事項を示す。

#### 3-1. ㈱クロフーディング（レストラン「ル・クロ」グループ）のマネジメント

##### 3-1-1. ㈱クロフーディング（ル・クログループ）概要

黒岩は、昭和42年3月11日に鹿児島県に生まれ、「コンプレックスの塊だった」が、小学校の授業参観日で実演したキャベツの千切りが周囲から絶賛された時の感激が忘れられず、料理人への道を固く決意したという。19歳で調理師免許を取得し、21歳で全日本司厨士協会のスイス調理師派遣のメンバーとしてスイスに渡り、ヨーロッパでの3年間の修業（3ツ星レストラン「タイクパン」と

6) この辺りは谷本（2006）に詳しい。

「ラ・コート・サンジャック」、2ツ星レストランの「ジラルール・ベッソン」の後、大阪北新地の「洋風懐石花宴」で副料理長、京都先斗町「レストランナツカ」で料理長を務めた。心斎橋の「ピストロ・ド・サカナザ」では料理長兼店長として料理とマネジメントを任されていた。現在、5店舗（大阪3店舗、京都1店舗、パリ1店舗）のオーナーシェフを務め、ブライダル事業、レストランプロデューサー、人材派遣業、ケータリング事業、食に関する多種の講演を務める等幅広く活躍している人物である。黒岩が設立した㈱クロフーディングの概要は以下の通りである。

表2 ㈱クロフーディングの組織概要

会社名	株式会社クロフーディング	
代表者名	黒岩 功	
所在地	〒542-0086 大阪府大阪市中央区西心斎橋 2-3-22	
創業	2000年2月2日	
設立	2002年10月11日	
資本金	12,000,000円	
業種	登記簿による（レストラン事業、ブライダル事業、福祉事業、総合プロデューサー事業等）	
沿革	2000年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ フレンチレストラン「ル・クロ」設立 (元小料理屋を改装し、カウンター席、掘りごたつ式のテーブル、座敷の席もあり、“日本人になじみのある食材をお箸でも召し上げられるフレンチ”として話題になり、口コミサイトでもベストレストランとして毎年上位にランキングされる)</li> </ul>
	2002年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ フレンチレストラン「ル・クロ・ド・マリアージュ」オープン</li> <li>▶ 有限会社クロフーディング設立</li> </ul>
	2004年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 有限会社ル・クロ設立</li> <li>▶ レストランウェディング事業開始、ケータリング事業開始</li> </ul>
	2007年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 有限会社クロフーディングを株式会社クロフーディングへ商号変更</li> <li>▶ 兵庫県芦屋でゲストハウスウェディングをプロデュース</li> <li>▶ パリの街角をコンセプトとした「ル・クロ・ド・クロ」リニューアルオープン</li> <li>▶ ル・クロ・ド・マリアージュにてファミリークリスマスを行い、大好評を得て毎年の恒例イベントとなる</li> </ul>
	2008年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 「ル・クロ・ド・マリアージュ」にて親子クッキング教室開催</li> </ul>
	2009年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 大阪府箕面市で関西初「リゾットテリア」を企画・プロデュース</li> <li>▶ 大阪市×シティリビングの企画にてケータリングサービス実施</li> <li>▶ Yahoo!グルメ!お店ランキング総合（フランス料理/大阪）で1位に選出</li> <li>▶ 関西テレビ「キッズクッキング教室」が取り上げられ食育活動を紹介される</li> <li>▶ シェフ～一流のシェフたち～秋号 Vol.84（イマージュ株式会社）特集「満足度の高いウェディング」で取り上げられる</li> </ul>
	2010年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 1号店ル・クロ10周年</li> <li>▶ 新たな10年に向けて会社事業を拡大予定</li> </ul>
	2011年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ オーナー黒岩シェフ出版活動を開始</li> </ul>
	2012年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 横浜ショコラボと協力関係を結ぶ</li> </ul>
	2013年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ フランス・パリ15区 モンパルナス ル・クロイグレックオープン</li> </ul>
	2014年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ル・クロ丹波邸オープン</li> </ul>
	2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ル・クロラボ京都（就労移行支援+就労継続支援B型事業所）開所</li> </ul>
	2016年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ さくらの樹 プロデュース</li> <li>▶ バリュールラボ FUKURO（就労移行支援+就労継続支援A型事業所）開所</li> </ul>

（出所：http://www.fooding.co.jp/company に加筆修正）

このように、黒岩が18年前から取り組み、蓄積してきたマネジメントノウハウ全体の概念は図3のように示される。以下で具体的に説明する。

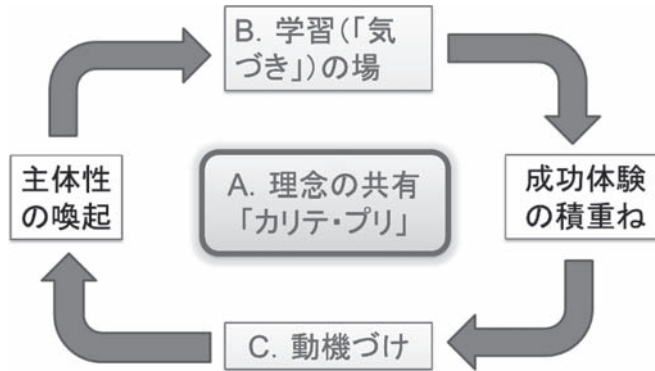


図3 ル・クロのマネジメント概念図 ～人が育つ環境づくり

### 3-1-2. ル・クロの環境づくり ～A. 理念の共有

本項では、図3のAについて、どのように理念を組織全体に浸透させていくのかをみていく。

ル・クロの理念は「カリテ・プリ (qualité prix : 支払う価値以上の満足度)」というフランス語に表わされ、「お客様の喜びは私たちの喜び」であることを意味している。つまり、顧客満足の飽くなき追求を目指している。

一般に、このような理念の重要性は分かっているとしても、それをスタッフ全員が理解し実践することは難しいといわれる。この点、ル・クロでは、「人を変える」ことはできないが、「ここで働けば変わる」「ここで変わりたい、成長したい」と思える環境をつくることはできる」と考える。すなわち、組織の価値観をスタッフ個人に押し付けるのではなく、「お客様の喜びを自分の喜びとする」人材を育成するための「環境づくり」を重視するのである。実際、飲食業界においてありふれた「顧客満足追求」という理念に対して、ル・クロと他店との違いは、その理念をしっかりと実行に移せる環境づくりを徹底しているところにある。例えば、後述する多種多様なミーティングの他、日々の業務における細かな声かけの徹底があげられる。

ル・クロには、企業理念や行動指針等をまとめたクレドが存在する。ここで、このクレドに書かれていることを、いかにしてトップ陣から現場スタッフまで全体に浸透させるかが大きな課題となる。この点、ル・クロではまず土台としてメンバー間に家族のような信頼関係を築いたうえで(後述)、クレドを深く理解したトップ陣がスタッフに対して繰り返し語りかけるという作業を地道に行い続けている。その際、クレドの意味を言葉で伝えるだけではなく、一つ一つにケーススタディを用意して体感的に理解させることを重視している。つまり、理念にもあるように、ル・クロでの仕事の一番の対価は、「お金」ではなく「お客様に喜んで頂くこと」であるが、それを言葉で教え込むので



はなく、「仕事には、お金以外の対価（現場で触れるお客様の笑顔や、「ありがとう」「おいしかったよ」といった言葉等の対価）がある」ことにスタッフが自ら気づき体感してもらうための、トップ陣からの具体的働きかけを重視する。通常、そのような対価はお金より見えづらいという性質があり、気づかないまま日常の慌ただしい業務の中に埋もれてしまうことが多い。そこで、トップ陣がスタッフの働く様子を見て、営業時間中だけでなくミーティング等も活用して、ことあるごとにスタッフに声をかけることで、見落としやすい仕事の対価をより強く実感できる姿勢がスタッフに身につくのである。例えば、メッセージ付きのバースデイケーキをパティシエではなく、あえて新入社員に運ばせると、お客様から「ありがとう！」という言葉が直接かけられて、感謝の気持ちを体感できその嬉しさを一瞬で理解する。そのような体験の積み重ねが、「お客様のために」を追求する姿勢を養うという。したがって、スタッフの成長は、「見落としがちな宝物（お金以外の対価）」を、“仕事現場で”いくつ発見できるかにかかっているのである。

### 3-1-3. ル・クロの環境づくり ～人材との出会い：採用人事

ル・クロでは人材との最初の接点である面接において、「長所」よりも短所のエピソードの裏に隠れている「コンプレックス」を聞き出すことを重視している。黒岩は、「その人が今もがき苦しんでいること、そして欲しくてたまらないのに手に入らないことは何か」を知ること、その人が仕事の対価として何を欲しているか（お金以外の部分で仕事を通じて手に入れたいものは何か）というモチベーション要因を探ることができるという。その意味でコンプレックスはむしろ「伸びしろ」であり、「目の前の仕事に打ち込むことでコンプレックスを乗り越えられる」「全く新しい自分に出会える」ことが分かったら、彼らほど仕事に打ち込み、自分が成長することに大きな喜びを感じられる人はいないという。したがって、彼らがコンプレックスを解消できる環境づくりが必要不可欠になる。

### 3-1-4. ル・クロの環境づくり ～土台としての人間関係

#### (1) 家族のような人間関係

ル・クロでは、スタッフを成長させるのは上司の責任であり、上司・部下間のコミュニケーション密度が極めて高い。ただし、上司が熱心に働きかけるだけでは部下は成長せず、そこには土台としての家族のような信頼関係が必要になる。

そのためには「尊敬できる先輩がインセンティブになる環境づくり」が必要であり、上司が、スタッフの心の状態をしっかりと把握することが欠かせない。そこでル・クロでは、部下の話を聞く前に、例えば仕事に対する考え方や密かに抱えているコンプレックス等、まず上司が自分の話をする姿勢を徹底している。このように、上司の「取扱説明書」を部下に授けることで、スタッフは安心して上司へ話しかけやすくなり、家族のような人間関係を作る第一歩になっているという。

## (2) スタッフに対する上司の観察眼の育成

さらに、家族のような人間関係を作るために、「トップ陣がスタッフを常に気にかけて続ける」仕組みづくりも行っており、その一つが「スタッフケアシート」である。これは、現場のスタッフ1人の心身の状態を、店のトップ陣2人がチェックするものであり<sup>7)</sup>、上司が部下を気遣う目を養い、スタッフの心身の状態を把握することを習慣づけることが目的である。トップ陣2人が1人のスタッフを別の角度からチェックすると大抵チェック結果が異なる。その原因をトップ陣が話し合うことで、目の付け所の違いを学び、それまで見えていなかった「そのスタッフのいいところ」がわかることがあるという。このように、トップ陣は、スタッフケアシートによって、スタッフの心身の状態を常に把握し、また「スタッフのいいところ」の見落としを防ぐことで、スタッフの成長や異変等にいち早く気づき<sup>8)</sup>、ケアする体制が整うのである。

## (3) ル・クロにおけるコミュニケーションの基本：「おうかがい」の姿勢

### ① 全ての顧客に対する「おうかがい」

ル・クロにおけるステイクホルダーとのかかわり方の基本は「おうかがい」である。黒岩は、「お客様に喜んでもらうことこそ、最大の仕事の対価。こうした考えを身に付けたスタッフは、お客さまに喜んでもらおうと常に努力するようになる」という。例えば、ウェディングレストランであるル・クロ・ド・マリアージュでは、全ての招待客に事前にメニューから全ての料理を選択してもらい、一人一人に合わせたコース料理を提供する姿勢を貫いている<sup>9)</sup>。いわゆるCS(Customer Satisfaction:顧客満足)向上への取り組みの一環であり、顧客からは高い評価を得ているが、もともとクレームの出にくいウェディング料理に対して、原価率を上げてまで取り組んだル・クロの決断に業界は驚いたという。

### ② 全てのスタッフに対する「おうかがい」

スタッフに過重な負担を強いるこのようなサービスを実現するには、スタッフの満足度を高める努力が欠かせない。いわゆるES(Employee Satisfaction:従業員満足)向上の視点である。先述の通り、また以下でも見ていくように、ル・クロではスタッフの成長を重視し、コミュニケーションをとる時も「こうしたらこのスタッフは喜ぶ」「こういう言い方をするとやる気が出る」等、相手を常に観察し相手の心の状態を把握することに尽力している。そのような環境の中で、多様なスタッ

7) スタッフを評価するためのものではなく、スタッフもケアシートのことを知らない。

8) スタッフの成長は、言葉遣いに表れるという。例えば、自分本位の考え方をする未熟な状態では「いつまでたっても仕事を覚えな。困ったものだ。」といった相手の気持ちを考えず状況を改善する力を持たない言葉遣いになる。次に、問題の本質を踏まえ、物事がどうあるべきか考えるようになると、「あの子が仕事が出来ないのはなぜか」「どうしたら仕事出来るようになるのか」と言うようになる。最後に、部下の問題を自分の問題として捉える状態では、「そのために自分は、こういう考え方をしなければならない」という言葉遣いになるという。この流れは「ティーチング」から「コーチング」への発展と共通するところが多い。

9) アレルギーや好き嫌いにも対応している。

フが「あの人と一緒に働きたい」という想いでつながるといふ。このように、人材を活かす環境づくりを、「おうかがい＝個性の情報収集」から始めている。

### 3-1-5. ル・クロの環境づくり～B.「学習（気づき）の場」としてのミーティング

本項では、図3のBに該当する「学習（気づき）の場」について説明する。「気づきの場」としては、先ほど見た「工作中的の細かい声がけ」に加えて、以下で見ていく「多様なミーティングで行われる密な情報共有の中での気づき」も重要なポイントとなっている。

先述の通り、コンプレックスを持っているスタッフには「新しい自分に出会う」喜びが必要であり、上司には職場を「コンプレックスを乗り越える喜びを味わえる場」にする役割がある。「この仕事を通じてコンプレックスを解消できる」「新しい自分に出会える」ということを、上から一方的に押し付けるのではなく、日々の業務の中で「スタッフたちに気づかせる」ことが重要なのである。

そのような「気づき（学習）」を促す具体的働きかけの例としては、多様なミーティングの活用があげられる。非営業日に一日かけて、組織全体で「お客様の満足とは何か」を考え共有するミーティングも重要であるが、以下では各店舗で毎日業務終了後に行われているミーティングを取り上げる。業務終了後のミーティングでは、その日一日の振り返りを主に行っている。例えば、「メッセージを添えたバースデイケーキをお出しして大変喜んで頂いたが、他にもっと誕生日らしいサービスも可能だったのではないかと」いったような、その日の来店客の記録を見て全員の顔を思い出しながら、「お客様が本当に満足して下さったのか」をスタッフ全員が順に話し検証する作業を行っている。

このミーティングの主な狙いは2つある。第1に、理念であるカリテ・プリを実行に移せているか、仲間の話を真剣に聞き、振り返りによって日々確認することである<sup>10)</sup>。地位や部署等関係なく、店舗メンバー全員で接客ノウハウの共有・喜びの共有・顧客情報の共有を行っている。

第2に、翌日の仕事のイメージトレーニングを行う場という狙いがある。ここでは、「気づき」のための重要なツールとして「仕事表」が重要である。「仕事表」とは、自分が出勤して退社するまでの時間にどう行動するか、分単位ですべて書き出して作業を可視化するものであり、新人教育の中心に据えられている。入社1年目のスタッフは、「朝の出勤後に翌日の仕事表を細かく書き出す→朝のミーティング後にトップ陣に確認してもらい指導を受ける→それをもとに業務終了後仕事表をブラッシュアップする→翌日はその仕事表に沿って動き、業務終了後トップ陣とともに振り返る」という作業を徹底的に行う。これにより、時間の使い方を学習することができ、飲食業界で必要不可欠な、野菜を切る作業をしつつスープもつくるといった「ながら仕事」を覚えていく。さらにもう一つ、「未来をつくる」ことを学習できるという点が本研究では重要である。翌日の仕事表を作る作業とは、1日先のことをイメージして、その通りに作業を進められるようイメージトレーニングをす

10) お互いの話を真剣に聞くようにするために、「自分の話を最も聞いてくれたと感じた人」を次の話し手として指名する仕組みをとっている。これにより、最後に話し手になったスタッフは皆の話を聞く姿勢が弱いということの意味し、該当者は次のミーティングにその反省を活かすという。

ることであり、この作業を繰り返していくと、未来（翌日、1年先、10年先）の自分をイメージできるようになるという。これにより「仕事表」を使った逆算思考が可能となり、自分の「見通し」が立つようになる。次項で説明する。

### 3-1-6. ル・クロの環境づくり ～C. 主体性を引き出す動機づけ

#### (1) 逆算思考

飲食業界には「独立したい」「自分の店を持ちたい」という目標を持つ者が多い。人は目標がなくとも、高すぎても、モチベーションを保つことは難しく、ここで「逆算思考<sup>11)</sup>」という手法が効果を発揮するという。これは、高い目標を小さな目標にブレイクダウンし、「今やるべきこと」を明確化する作業であり、これにより同じ目標でも「とても無理だ」という状態から「きっと大丈夫！」という確信へ変えようとするものである。例えば、「自分の店を持ちたい」というル・クロの新入社員にとって、「独立」がひとまずのゴールであり、逆算思考の出発点となる。そのためには、①最低限、今働いている厨房でシェフというポジションを手に入れる必要があり、そのためには、②副シェフ、その下の3つのポジション（冷製のオードブル、温製のオードブル、デザート）の経験が必要になる。また、調理技術だけでなく、接客技術も含めたサービス全般や経営そのものも学ぶ必要もある。このような逆算思考に沿って、大きな目標を身近な小さな目標にブレイクダウン・具体化することで、「できそう」「やってみせる」と自信をもつことができ、仕事に対するモチベーションも飛躍的に向上する。このように、各スタッフに「見通し」が立つ状態をル・クロでは重視している。

#### (2) 見通しを立たせる諸施策

このように「見通し」を重視するル・クロでは、「頑張っても先が見えない」不安を排除するため、顧客満足を追求するプロセスにスタッフが喜びを感じられるような環境づくりを進めている。

##### ① 直近のゴールを設定

ル・クロではスタッフの目標に沿った直近のゴールを設定することで、「その先に成長があることが分かるので、どんなに苦しくてもワクワクする」状態を作り出している。例えば、「フランスに行きたい」新入社員には、部署を異動し全部のポジションを経験したら3年後にはフランス行きという直近のゴールを設定し、「ここで3年頑張ればいける」という先を見せる。黒岩は、「ゴールさえ設定しておけば、忙しくなるほど元気になれる」という。

##### ② 暗いトンネルの先を見せてあげる働きかけ

仕事における成長は、一方では先が見えない真っ暗なトンネルを進むようなものであり、変わることを恐怖を感じるスタッフも少なくないという。そのような時にはトップ陣による地道なサポートが効果的である。上司は先述のスタッフケアシート等を活用してスタッフの状態をしっかりと観察

11) 一般には、バックキャストイング等といわれる。

し、「悩んでいるこの時間は人生において無駄ではない、今進んでいる方向は正しい」と気づかせる「トンネル内の道案内役」を担う。

### ③ 「理由づけ」のできない指示はしない

ル・クロでは、スタッフに指示を出す時「理念を実現するために必要だから」という理由づけを示すことを重視している。例えば、「人と接するのが苦手」というコンプレックスをもったスタッフに対して、上司は単に「お客様の目を見なさい」という指導をするのではなく、「そうしないと、お客様が我々に何を望んでいるか把握できず、お客様を不安にさせてしまう。お客様に喜んで頂くために必要なことだから」という理由づけを示すのである。つまり、「お客様に喜んで頂くことは、自分自身のコンプレックスを解消するためにもなる」というシンプルな図式をスタッフに示すのである。このように、「何のためにそんなことをするのか→それはお客さまのためである」という声かけの確認を業務の中で何度も繰り返すことで、理念の実現が自分自身の成長につながることにスタッフは気づいていくという。

### ④ 部下のチャレンジを全力で応援するフリーチャレンジ

現場では、「頑張ろうとしても頑張れない」ことがしばしばある。その際、ル・クロでは、職場環境の中に彼らの頑張りを阻害する壁があると考え、すなわち、「既存の職場に満足せず、お客様満足のため、新たな課題に取り組もうとチャレンジしたから課題にぶつかった」と解釈するのである。そこでル・クロでは、スタッフが毎日遠慮なしにチャレンジできる環境づくりを行っている。例えば、ウェディングプランナー志望で入ったスタッフが「やっぱりサービスがいい」と方針転換したり、その後、「ソムリエを目指したい」と言い出したりしても、そのポジションを用意して応えるのだという。さらに、経営者やトップ陣がチャレンジする姿や失敗する姿を積極的に見せることで、スタッフの理解を促し挑戦意欲を喚起するよう努めている。パリへの出店プロセスや今回の京都ショコラボ立ち上げの経緯等もその一環である。ル・クロでは「スタッフの器を会社が決めつけない」ことを重視している。

## (3) 上司のモチベーション

以上みてきたように、ル・クロではスタッフを支える存在としての上司の責任は重く、トップ陣には給料以上の仕事の対価が必要になる。それが、「お客様の満足」であり、それと並ぶ「人を育てる喜び」「成長を見る楽しさ」が仕事の対価になっている。店名のル・クロには、フランス語で「畑」という意味も含まれており、黒岩は「組織は畑、人は種。畑を耕し、種に水をやり、芽がふくらんでいくのを毎日眺めるのは飽きない」「数字の給料と違い、人には無限の伸び代があり、また人の成長に伴い組織の売り上げも伸びるという関係にある」という。すなわち、「スタッフの成長＝自分（上司）の成長」であり、人を育てる喜びは仕事の対価として大きな割合を占めている。

## 3-2. 障害者の就労現場におけるマネジメント

3-1. では、オーナーシェフ黒岩を中心としたフレンチレストランの現場におけるステイクホルダー（従業員）とのコミュニケーションのあり方を中心に詳しく見てきた。本項では、障害者の就労現場におけるステイクホルダー（障害者）とのかかわりについて、「3-2-1. 作業」「3-2-2. 対人関係・コミュニケーション」の2つの側面に分け、参与観察や事例調査（表3参照）、文献調査等をもとに明らかにしていく。なお、本報告書では2018年に雇用が義務化される精神障害者<sup>12)</sup>を中心に取り上げることとする。

### 3-2-1. 事例調査 ～現場でのかかわり：作業についての共通項

#### (1) 課題行動例

障害者の就労する各現場において、「作業」における課題として複数の事例で見受けられた事項を以下に集約する。

##### ① 準備段階

- i) 完成品から、仕事の手順や段取りをイメージすることが苦手なことがある
- ii) 仕事量や時間等具体的なイメージがわからないと不安になる
- iii) (複数の作業を同時並行して行う)「ながら作業」が苦手なことがある

##### ② 作業段階

- i) 手順の変更や省略等、指示とは異なる勝手な判断基準で作業をしてしまう
- ii) 作業内容の変化に対する臨機応変な対応ができないことがある
- iii) 作業スピードが速すぎ(遅すぎ)、周りの作業と合わせた適切なスピードでの作業が苦手な場合がある
- iv) 些細なことにこだわりが強い場合がある
- v) 自分のやり方に固執する傾向がある
- vi) 気を使いすぎることが多く、頑張りすぎて疲れやすい

#### (2) 改善例

上記のような課題行動に対する対応例を以下にまとめる。

##### ① 準備段階

第1に、「できることは何か」を一人一人に聞き、「できること」から始めてもらう姿勢の徹底である。例えば、一度に複数の作業を任せると混乱するスタッフに対しては、工程を「計量、混ぜる、焼く、袋詰め」等に分解したうえで作業を切り出し、一つの作業に特化できるようにする。また、単純作業が苦手なスタッフに対しては、企画づくりに特化させることで能力を発揮できたケースも

12) 一般に、精神障害の代表的症状としては、①統合失調症、②躁うつ病、③てんかんがあげられる。

あった。

第2に、「作業手順書」による作業の可視化である。例えば、「10:00～12:00」「湯煎→テンパリング→成型」「ボウル、鍋、ゴムべら、温度計、絞り器」といった形で「作業時間・作業手順・使用工具等」を図示で示し、自分の作業の「見通し」を立たせる工夫である。

## ② 作業段階

まず、指導者との話し合いにより設定された目標値を明示した作業手順書を携帯・常時参照できるようにし、作業終了時には「作業記録表」で作業結果（目標値との差異）を振り返る作業の徹底である。例えば、「13:00から16:00まで、100個、ギフト箱を組み立てる」という作業目標を振り返ることで、自分の作業能力を把握することができ、過度な自信やプレッシャーを防ぐことが出来る。他にも現場でとられていた改善例を列挙すると以下ようになる。

- i) スケジュール通りに進め、変更が生じた場合は早めに話し合う
- ii) フードプリンタ、ワンプッシュ絞り器等の機器や工具の積極的な活用
- iii) 過度の期待を抱かせないよう、ダメなことは明確に伝える
- iv) 休憩タイムへの理解や制度化

## (3) 発見事項 ～「障害者の就労現場でのマネジメント」と「ル・クロのマネジメント」

このように障害者の就労現場で日々行われている取り組みを整理すると、3-1. でとりあげたル・クロの人材管理手法と驚くほど重なるところが多いことが分かる。

例えば、作業準備段階でとられていた「できることは何か」を一人一人に聞き、「できること」から始めてもらう姿勢の徹底については、ル・クロにおけるコミュニケーションの基本と共通する。すなわち、ル・クロでは人材を活かす環境づくりを、「おうかがい（個性の情報収集）」から始めていた。スタッフの成長を重視し、コミュニケーションをとる時も「こうしたらこのスタッフは喜ぶ」「こういう言い方をするとやる気が出る」等、相手を常に観察し相手の心の状態を把握する仕組みづくりに尽力していた。

その他、作業段階でとられていた「作業手順書」による可視化や活用、スケジュール変更が生じた場合は早めに話し合うことの徹底、機器や工具の活用、過度の期待を抱かせない工夫、休憩タイムへの理解や制度化といったこと等については、ル・クロにおける「仕事表」を活用した「逆算思考」の具体的運用に通ずるところが多い。例えば、作業の書き出し、直近のゴール設定、トンネルの先を見せてあげる働きかけ等々は先述の通りである。

## 3-2-2. 事例調査 ～現場でのかわり：対人関係・コミュニケーションについての共通項

### (1) 課題行動例

障害者の就労する各現場において、「対人関係・コミュニケーション」における課題として複数の事例で見受けられた事項を以下に集約する。

- i) 「そこは状況を見て適当に」「随時工夫しながら」といったような、抽象的な表現が理解できない
- ii) 「箱の組み立てを50個やる」と言われたら、早く作業が終了してもそれ以上やらない、他を手伝わないといったような、言われたことしかやらないことがある
- iii) 服装等に関する暗黙のルールのような、明文化されていないことが分からない
- iv) 注意されると嫌われていると思ひ込み、被害的に受け取ってしまう
- v) 指導者の声の大きさ、トーンや表情に過剰に反応し、怯えてしまう
- vi) プライドが高く、指導を受けても言い訳に終始し、謝罪や御礼が言えない
- vii) 分からない時や不調時に、自ら助けを求められず、動作が止まってしまう
- viii) 自己主張がストレート過ぎて同僚や上司と衝突してしまう

## (2) 改善例

上記のような課題行動に対する対応例を以下にまとめる。

まず、曖昧な表現は避け、メモや図示等を活用して具体的に伝えることが重要である。例えば、作業内容だけでなく、作業が終わった時の振る舞い方についても「作業終了時に誰に聞きに行くのか、時間が空いたら何をするのか」といったことを具体的に示す。同様に、職場の慣習や暗黙のルールについても、できるだけ具体的に明文化することが必要である。他にも、現場からは「とにかくミスをしたくない。ミスをして許せる自分がほしい」「壁にぶつかる前に、それすらあきらめさせている」「キャリアアップするには転職するしかない」といった声が多く聞かれたが<sup>13)</sup>、福祉の現場では失敗を恐れず挑戦できる仕組みづくりへの試行錯誤が各所で行われており、月1回全員参加のミーティングで仕事ぶりや課題・解決策を徹底的に話し合う<sup>14)</sup>ことや、社内セミナーを通じて全社員の理解を促すこと等もその一例である。この点、「障害」に詳しくなりすぎず、「個性」として対応することが有効な場合もあり、例えば「健常者がフラットかどうか<sup>15)</sup>」「普通のことを普通にやっているだけという意識が持てるかどうか<sup>16)</sup>」「“支援”より“友達”が必要<sup>17)</sup>」等の指摘は重要である。

他にも現場でとられていた改善例を列挙すると以下のようになる。

- i) 「上からの指示」というよりは、望ましい行動へ導く「きっかけ」「気づき」を与える
- ii) (小さいことでも) 出来たことをしっかり評価
- iii) 強く注意して心を閉ざすことがないよう、働く意味・目的を納得いくまで話し合う

13) 2015年12月13日IMSにおける障害者を囲む座談会でのインタビューより。

14) 2016年2月8日ひだクリニックへのインタビューより。「健常者と障害者お互いが偏見をもち理解不足だった」とがよくわかるという。

15) 2015年8月28日ロマンライフへのインタビューより。

16) 2015年9月13日小林へのインタビューより。

17) 2015年9月9日NEW STANDARD CHOCOLATE Kyoto におけるインタビューより。



iv) 障害者の自主性を尊重し、待つ姿勢・何でも相談できる家族的な雰囲気づくり

v) 職場内でのキーパーソン育成：仕事を厳しく指導する人と慰める人との分担

以上を俯瞰すると、コミュニケーションの基本スタンスとしては、上から「ほめる」「叱る」といった垂直的な関係よりも、対等に「横の関係」を構築することが重要であるといえる。例えば、「よくできた」「頑張れ」という健常者からの声かけが、逆に障害者のプレッシャーになってしまうケースもある。「おかげで助かった」「ありがとう」という対等な視点からの声かけに変えることで、障害者は「誰かの役に立った」と感じることができ、自分に自信を持ち「自分の居場所」を見つけることができる。また、同じ作業が長続きしないケースであっても、途中で辞めたことを責めるのではなく、「これまで頑張ったことで、ここまでできるようになった」と今まで頑張ったことを認めて勇気づける。それにより、障害者は「この人は仲間だ」「自分には能力がついてきている」と感じ、再開するときも自信を持って作業に入ることができるという。

### (3) 発見事項 ～「障害者の就労現場でのマネジメント」と「ル・クロのマネジメント」

3-2-1. と同様に、障害者の就労現場で日々行われている取り組みを整理すると、3-1. でとりあげたル・クロの人材管理手法と驚くほど重なるところが多いことが分かる。

例えば、障害者の就労現場でとられていた、「上からの指示」ではなく望ましい行動へ導く「気づき」を与える、小さいことでも出来たことをしっかり評価する、強く注意して心を閉ざすことがないよう働く意味・目的を納得いくまで話し合う、障害者の自主性を尊重し待つ姿勢・何でも相談できる家族的な雰囲気づくり、といったこと等は、ル・クロにおいて「土台としての人間関係」を築くためにとられていた、上司の取扱説明書を部下に授ける、家族のような信頼関係の構築、スタッフケアシートを活用したきめ細やかな観察、「理由づけ」のできない指示はしない等々の施策と共通する。

また、月1回全員参加のミーティングで仕事ぶりや課題・解決策を徹底的に話し合うという施策については、ル・クロにおける「気づき(学習)」を促す多様なミーティングで先述したとおりである。さらに、障害者の就労現場でとられていた、失敗を恐れず挑戦できる仕組みづくりについては、ル・クロにおける部下のチャレンジを全力で応援するフリーチャレンジの仕組みと共通する。

## 4. 結果と考察

3-2. の事例調査を通じて明らかになった「障害者の就労現場でのマネジメント」の基本的な枠組みは、「障害者だから出来ない」と決めつけず、可能性を探る“環境づくり”を地道に行うことと表現できるであろう。既存の工程に合わせて障害者を「教育」という発想よりも、障害者の能力を引き出せるような工具・工程の「工夫」が重要であり、その発想は各現場で取り込まれていた施策に共通していた。例えば、「発達障害で、コミュニケーションは苦手だが、些細なこだわりが強い」という個性に対して、既存の工程を分割したうえで「作業ミスの最終チェック」という作業

を切り出し挑戦できる環境を作ったり、「一人で仕上げる食器洗浄」という作業への配置転換を行ったりする取り組みが行われていた。また、「自閉症だからパニックを起こすのではなく、作業する環境ができていないからパニックを起こすことを理解するべき。我々がやるべきことは、徹底的な工程分解と、環境づくりに尽きる」という指摘も重要である<sup>18)</sup>。そのような環境の中で、障害者スタッフは（小さい）成功体験を積み重ねることができ、それが自信や「自分の仕事が役に立っている」「自分の居場所がある」ことへの実感づくりにつながり、成長を促す。このプロセスはまさに、ル・クロで重視していた「見通し」が立つ環境づくりであり、3-2-1. (3)と3-2-2. (3)で具体的に示したように、ル・クロ流人材育成のエッセンスが福祉事業の仕組みに既に組み込まれているのである。

さらに、例えば飲食業界等では接客サービスを中心に障害者雇用のリスクが強調されることも多いが、一方でお客様の喜ぶ顔が直接見えるという特性から、「自分の仕事が役に立っている」「自分の居場所がある」ことへの実感づくりを行いやすく、「見通し」を立てやすい環境にあることも見逃してはならない。また、飲食の場は「人を巻き込みやすい」「まちづくりに活かしやすい」という強みも持っている<sup>19)</sup>。

## 5. 実践的取り組みについての提言

以上見てきたように、福祉の現場には従業員とのコミュニケーションのあり方（人材を育成する仕組みや制度）に関する膨大なノウハウが蓄積されており、黒岩も「いい経営をしたかったら、福祉事業から学ぶことは多い。経営者は福祉事業を経験するべきだ」と強調する。すなわち、「人材が定着しない」「人手不足」といわれる近年の状況において、障害者雇用（福祉事業）に取り組むことは、「18年の実績があり成功事例として視察が後を絶たない”ル・クロ流の人材育成ノウハウを体感・学習する機会をもたらす可能性を有しているといえるのである。

この可能性を広げるため、また事業者や障害者からの「声」を届けるため、以下に実践的な取り組みに向けた提言を示す。

### (1) 専門職と福祉関係者との出会いの場の強化

今回の研究活動を通じて分かったことの一つとして、飲食や美容等の専門スキルを持った事業者が障害者の活躍できる環境づくりに取り組む一方で、そのような中小規模の専門職の場が障害者の就職先の選択肢に入っていないという現実がある。また、福祉事業者が専門ノウハウ不足を実感していても、「高いコンサル料は払えない」と最初からあきらめてしまうケースもあった<sup>20)</sup>。この点、

18) 2015年9月9日 NEW STANDARD CHOCOLATE Kyoto におけるインタビューより。

19) 2016年2月19日森のキッチンへのインタビューより。

20) 2016年3月7日特別講座交流会におけるインタビューより。

例えば京都市では「障害者雇用ステップアップ研究会」実践セミナー等を開催しているが、事業者向けに障害者雇用ノウハウを提供することに加えて、専門職と福祉関係者との出会いの場づくりを強化していくことも今後重要になると考える。黒岩は「ビジネスプロセスの入口（商品力の向上）と出口（販売先の確保）をプロフェッショナルがしっかり固めることで、障害者が見通しとやりがいをもって働ける環境をつくることができる」という（図4参照）。

本研究では試験的試みとして、黒岩を講師に招いて「ル・クロの経営から生まれた“食と障がい者”の事業の作り方（2016年2月29日）」「京都ショコラボのお話し会（2016年3月7日）」をKYOCA（京果会館）で開催した。2月29日は障害者雇用に関心をもつ事業者向けに、黒岩の人材管理ノウハウを提供しながら事業者同士のネットワークをつくる場を提供した。3月7日は福祉関係者・支援学校関係者・保護者・障害者ら向けに、専門スキルをもつ事業者がどのような想いで障害者の就労の場づくりに取り組んでいるか情報提供し、交流の場を提供した（図5参照<sup>21)</sup>。今後は、講座内容のパッケージングを行ったうえで他地域への普及への取り組みや、事業者と福祉関係者両者のネットワーク形成の場づくり等を進めることが課題となる。

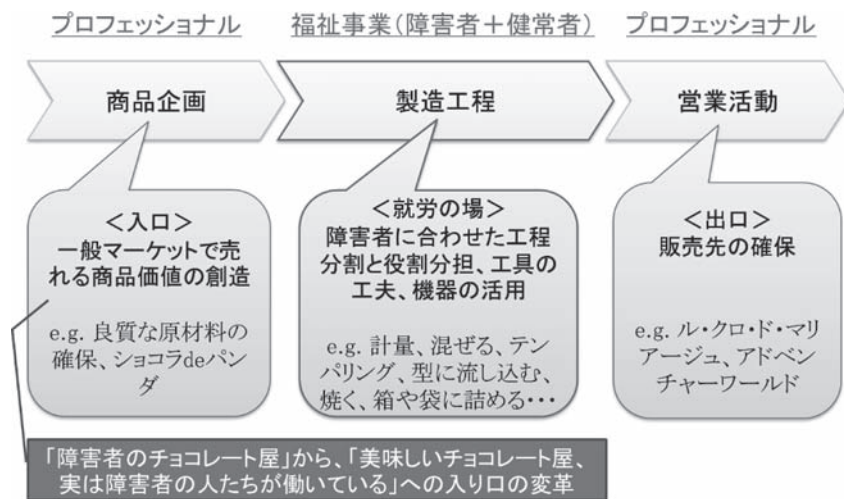


図4 「専門職（プロフェッショナル）」と「福祉」の基本的な枠組み

21) 記事については京都市ソーシャルイノベーション研究所ホームページ <https://social-innovation.kyoto.jp/learning/576> 参照。

**事業者向け  
特別講座**

**ル・クロの経営から生まれた  
“食と障がい者”の事業の作り方**

**2月29日(月) 18:30~21:00(18:00受付)**

**場所: KYOCA 参加費: 2,500円**  
京都市下京区朱雀正会町1-1

フレンチのオーナーシェフが考える障がい者と食の事業。  
働く環境のデザインと人を大事にする経営の考え方を学びます。

講演内容 [18:30-19:30]

- 障がい者雇用と食  
飲食業は保存が効かない。クオリティを下げない事業の捉え方。
- 働く環境のデザイン  
その方にあった環境や仕事は? 建材選定 ~ プランニング ~ ツールや製造工程の工夫。~ 利用者者に合わせる ~
- “情報”を仕入れて、愛のある環境をつくる  
ル・クロでの自己の振り返り方法。状態を知りながら関わる保護者、支援者からの情報を大切に。
- 気付きを反映する経営  
難題する例の考え方。どの設備フィルターを持つか?
- 障がい者雇用の導入と離手続きと覚悟  
コストや法律、業界の仕組み。今、感じている状況と問題提起。

**当日、交流会あります。**

お申し込み先は [info@kyoto-chocolabo.jp](mailto:info@kyoto-chocolabo.jp) までメールにて  
① 参加希望日時 ② お名前 ③ ご連絡先(電話番号)を明記の上、返信願います。

主催 **京都 ショコラボ** 〒600-8232 京都市下京区朱雀正会町1-1 KYOCA 301  
TEL: 075-254-0977  
MAIL: [info@kyoto-chocolabo.jp](mailto:info@kyoto-chocolabo.jp)  
<http://www.jp.cma.jp> **KYOTO CHOCO LABO**

保護者/福祉関係者向け

**京都ショコラボのお話会**

**3月7日(月) 18:30~21:00(18:00受付)**

**場所: KYOCA 参加費: 2,500円**  
京都市下京区朱雀正会町1-1

京都ショコラボをオープンしてから、障がい者の働く場を考える事業者様や、職人・専門職の方々からの相談が増えてきています。また、ある保護者の方とのお話から、支援学校を出て就業先を探すタイミングについて、急がず、じっくり考えていく機会や選択肢も必要のように感じるがありました。本イベントでは、ショコラボ京都での取り組みに加えて、利用者の様々な働き方やその可能性についてご参加される皆様とお話ができればと思っています。

おはなし [18:30-19:30]

- ル・クロが考える障がい者雇用と食
- 働く環境のデザイン
- “情報”を仕入れて、愛のある環境をつくる

交流会 [19:30-21:00]

軽食とお飲み物をご用意いたします。



図5 「ル・クロの経営から生まれた“食と障がい者”の事業の作り方」概要

## (2) 現場での諸課題

障害者の就労現場における喫緊の課題としては、障害者が仕事で自信を持ち始めても職場でキャリアアップすることができず転職せざるを得ないことが多いという現状から<sup>22)</sup>、障害者の(同一組織内での)キャリアアップの道づくりという点があげられる。また、中長期的な課題としては、京都市を例にとれば、「食」のソーシャル・イノベーション・クラスター形成事業の一環として、障害者と食の事業のデータベースを作成し、京都市ソーシャルイノベーション研究所のソーシャルプロダクトMAPのような形でネットワーク構築等に活かすことも重要である。さらに、行政を巻き込む可能性を持った市役所の食堂への障害者雇用導入の促進<sup>23)</sup>、ホテル営業の場合に設置義務のある食堂における障害者雇用導入機会の活用<sup>24)</sup>、障害者雇用を評価する消費者マーケットづくり等があげられる。

22) 2015年12月13日IMSにおける障害者を囲む座談会でのインタビューより。

23) 2016年2月19日森のキッチンへのインタビューより。「日々の生活の中で障害者と自然と触れ合う場をつくることで、個人に変化をもたらす政策面にも影響を与えることができる」という。

24) 2016年2月8日ひだクリニックへのインタビューより。

## 6. 今後の研究課題

本研究では、参与観察や事例調査、障害者とのかかわり等を通して、健常者と障害者は別枠ではなく連続線上に存在すること、それと同様に、障害者雇用は事業経営と別枠で「負担」するものではなく、事業経営に「組み込む」べきものであるという方向性を示した。

例えば、人材の定着性の低さや人手不足に悩み「現状を変えたい」と感じている事業者に対して、「障害者雇用（福祉事業）に取り組むことで、人材を育成する仕組み・ノウハウを取得できる。それによって事業自体が変わる。」というアプローチはできないだろうか。すなわち、資本力のある大企業だけでなく“専門技術を持った中小ビジネス”であっても、「うちは資源に余裕がないから障害者の受け入れは無理」と決めつけるのではなく、（たとえ最初は“受け身”でも）障害者を受け入れることで、医療機関・支援学校・就労支援機関やジョブコーチ・アドバイザー等の外部との連携を取りながら、従業員を巻き込み、例えば一人ひとりの個性に基づいてプランニングやカウンセリングをするといった形で人材と向き合う経験が現場で蓄積されていく。その結果、人材育成マネジメントの仕組みや制度を構築することができ、「本業」への好影響をもたらす事業の立て直しへ貢献する、というプロセスを具体的に実証できれば、その研究の意義は理論的にも実践的にも大きいものになると考える。

このような障害者雇用の持続可能性を実現するために重要なもう一つの視点は、「障害者とのコミュニケーションのあり方を見直し、障害者への配慮を経営活動のプロセスに組み込み活動している」企業に対して、ステイクホルダーが市場を通じた支持・評価を展開していけるかどうかということである。本研究では、2. で示したように、企業と社会の相互関係性を重視する視点から障害者雇用を捉えた。その関係性は、①ステイクホルダーの期待や要望を発信する（企業←社会）、②企業がそれらの期待を把握して経営活動の中でそれに応える（企業→社会）、③ステイクホルダーがその企業を支持・評価する（企業←社会）、という企業とステイクホルダーとの相互関係で表された。このうち本研究では主に②の段階に着目し、障害者のニーズ（声）に対して企業がどのように取り組みればいいのかという問いに対して、「障害者と共に働くことで得られる成果」を明らかにしながら、障害者への配慮を経営活動のプロセスに組み込み経営基盤を強化するという方向性を示した。今後の研究課題としては、③の段階にも視野を広げ、障害者雇用に持続的に取り組んでいる企業に対して、例えば消費者がその企業の製品やサービスを消費する、投資家がその企業に投資する、労働者がその企業に労働力を提供するといった種々の動きが広がり定着するような枠組みを構築することが、障害者雇用の持続可能性を考えるうえで重要になる。

表3 主要な事例調査の概要

実施日	対象者	所属	場所／備考
2015年9月8日 ～ 2016年3月7日	黒岩功 平井孝宜 他	(株)クロフーディング	京都ショコラボ (現 ル・クロラボ京都) ル・クロ ル・クロ・ド・クロ ル・クロ・ド・マリアージュ 他
2015年8月28日	白井清資 西岡瞳 小川桃世 他	(株)ロマンライフ	本社
2015年9月9日	吉野智和	NPO 法人! -style	NEW STANDARD CHOCOLATE Kyoto
2015年9月13日	小林紀子	(株)三桂	きらっといきる (NHK 教育) 元 MC
2015年11月30日	長門大介	社会福祉法人巣立ち会	精神保健福祉士
2015年12月13日	中野真樹子 他	メンタルヘルスマネージ メントオフィス IMS	精神看護専門看護師, 保健師
2016年1月6日	馬淵麻由子	東京農工大学	准教授・臨床心理士
2016年2月8日	肥田裕久 木村尚美 中田健士 他	医療社団法人宙委会ひだ クリニック	(株) MARS, 就労継続支援 B 型事業所 Terra (レストランテ Terra, お好み焼き 屋焼麦太郎) 等含む
2016年1月26日 2016年2月19日	増田靖	社会福祉法人コスモス	森のキッチン

## 謝辞

本研究は未来の京都創造研究事業 (2016年3月) の助成を受けた成果の一部です。

## 参考文献

- Bovaird, T. and Loeffler, E.: 2003, *Public Management and Governance*, London: Routledge
- Davis, K.: (1960), 'Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?', *California Management Review* 2, pp.70-76.
- Donaldson, T. and L. E. Preston: (1995), 'The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications', *Academy of Management Review* 20 (1), pp.65-91.
- Friedman, M., *Capitalism and Freedom*, Univ. of Chicago Pr., (1962).
- (熊谷尚夫・西山千明・白井孝昌共訳 (1975) 『資本主義と自由』, マグロウヒル好学社.)
- Garriga, E. and Mele D.: (2004), 'Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory', *Journal of Business Ethics* 53: pp.51-71.
- 狩俣正雄 (2012) 『障害者雇用と企業経営 (世界人権問題叢書—大阪市立大学人権問題研究センター双書)』 明石書店
- 黒岩功 (2013) 『三ツ星で学んだ仕事に役立つおもてなし』 アチーブメント出版
- 黒岩功 (2012) 『また、あの人と働きたい』 ナナ・コーポレート・コミュニケーション
- 古村公久 (2014) 「社会福祉協議会の経営改革プロセス」『京都マネジメント・レビュー』第24号, pp.89-111.

- 古村公久 (2013) 「非営利組織の経営改革 —社会福祉協議会の事例から—」『経営情報研究』第21巻第1号, pp.53-77.
- 京都産業大学ソーシャル・マネジメント教育研究会編 (2009) 『ケースに学ぶソーシャル・マネジメント』, 文真堂.
- Lawrence, A. T. and J. Weber (2014) *Business and Society: Stakeholders, ethics, public policy*, NY: McGraw-Hill Irwin.
- 野村恭代 (2013) 『精神障害者施設におけるコンフリクト・マネジメントの手法と実践』明石書店
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011), "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth.", *Harvard Business Review (January/February)*, pp. 62-77.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer: (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review* 80 (12), pp. 56-69.
- 坂本光司 (2008) 『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版
- Sloan, P.: (2009), "Redefining Stakeholder Engagement", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 2009, No. 36, pp. 25-40.
- Spitzeck, H. and Hansen, E. G. (2010) "Stakeholder Governance: How Stakeholders Influence Corporate Decision Making", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 10 Issue: 4, pp.378-391
- Stein, M. A., (2000) "Market Failure and ADA Title 1," in Francis L.P., Silvers A., eds., *Americans with Disabilities: Exploring Implications of the Law for Individuals and Institutions*, New York: Routledge. pp.193-208.
- 高嶋健夫 (2010) 『障害者が輝く組織』日本経済新聞出版社
- 谷本寛治 (2013) 『責任ある競争力—CSRを問い直す』, NTT 出版.
- 谷本寛治 (2006) 『CSR—企業と社会を考える』, NTT 出版.
- 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』, NTT 出版.
- 東京都社会保険労務士会 (2015) 『ダイバーシティマネジメントの実践』労働新聞社
- Varadarajan, P. R. and A. Menon: (1988), 'Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy', *Journal of Marketing* 52 (3), 58-58.
- Wartick, S. L. and R. E. Rude: (1986), 'Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?', *California Management Review* 29 (1), 124-132.
- Wood, D. J. and J. M. Loggson: (2002), 'Business Citizenship: From Individuals to Organizations', *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, No.3, 59-94.

## A study on sustainability of employment for persons with disabilities

Kimihisa KOMURA

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to consider practical means of promoting employment of disabled people based on the research and analysis of the situation in Japan. This article examines, from the perspectives of both employers and disabled employees, how to establish a management structure that allows for hiring disabled people on a sustained basis. This is a significant issue since it has often been pointed out that the employment situation for disabled people cannot be improved through legal means alone.

In this paper, we conducted a review of the literature and visited workplaces with disabled employees nationwide with the intent of identifying some of the benefits that come with hiring such individuals. In addition, we visited Le-Clos, a French restaurant in Japan, for observational purposes. This restaurant attracts many observers because it is known as a workplace with “miraculous” human resource management. As a matter of fact, there are many similarities between how employees are managed at workplaces with disabled people and how workers are managed at Le-Clos. Based on these insights, we propose that hiring disabled people helps businesses establish the systems and acquire the know-how necessary for employee training and that hiring disabled people is not a burden that must somehow be handled separately from the organization’s primary business operations but rather should be a part and parcel of management activities of every organization.