

特集

ディーセントワークを実現するマネジメント

「どちらかというと得意なこと」に注目する

法政大学現代福祉学部 教授 眞保 智子

ディーセントワークとは何でしょうか

「ディーセントワーク：decent work」は「国際労働機関：International Labour Organization (以下ILO)」の第9代事務局長ファン・ソマビア氏が1999年に第87回総会において提起した概念です。「ディーセントワーク：decent work」は当初「好ましい仕事」や「働く価値ある仕事」等に訳されていました。現在では、ILO駐日事務所の「ディーセントワーク：decent work」とは「働きがいのある人間らしい仕事」という表記が定着し、厚生労働省も同様に表記しています。この概念は、2008年に第97回総会において採択された「公正なグローバル化のための社会正義に関するILO宣言」を経て現在、2012年に就任した第10代ガイ・ライダー事務局長も、21世紀におけるILOの役割としてその推進を掲げています。

前掲「公正なグローバル化のための社会正義に関するILO宣言(以下2008年宣言)」では、ディーセントワーク(働きがいのある人間らしい仕事)の実現のために4つの戦略目標を示し、加盟国およびILOはこれに基づくべきであるとしています。その4つの戦略を要約すると以下のようになります。

- 1 持続可能な制度・経済的環境を創り出すことにより、雇用を促進すること
- 2 社会保障及び労働者保護に関する方策の展開・強化
- 3 政府・労働者・使用者、この三者間での対話促進
- 4 労働における基本的原則及び権利の尊重

2008年宣言は、この4つの戦略目標について等しく重要であり、不可分であり、相互に関連し、支え合うものであるとしています。したがって4つの戦略はどれも働くことを考える際に重要なことばかりですが、ひとまず本稿では、1の雇用の促進に注目していくことにしましょう。

“「比較優位」に基づく分業”は障害者雇用の持続可能な仕組み

1の戦略は「官民を問わず、すべての企業が、成長し、より多くの雇用と収入の機会や、すべての人にとっての将来見通しをもたらすことができるよう」持続可能な制度や経済的環境を「創造」することによって雇用の促進を実現しようと呼びかけているのです。「雇用」とされていますが、障害者の「働く」を考えると、福祉的就労の場におけるディーセントワーク(働きがいのある人間らしい仕事)の実現も今後議論されなければならない課題でしょう。

さて、制度は社会の仕組みですが、それを構築するためには、社会の中で優れた個別の企業・組織の仕組みが一定程積み重ねられていく必要があります。では、持続可能な仕組みを「創造」することで、知的障害者や発達障害者の雇用を進めた事例を見ながら考えていくことにしましょう。雇用を進めている企業組織の多くに共通する仕組みはあるのでしょうか。

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センター「障害者雇用事例リファレンスサービス」掲載企業の取り組みや筆者が行った調査で、その仕組みの1つに“「比較優位」に基づく分業”があることが見えてきました。「比較優位」とは、19世紀イギリスで活躍した経済学者デヴィッド・リカードが「比較生産費説」で主張した考え方です。誰もが持っている「どちらかというと得意：比較優位」に注目する点が重要です。より低コスト(賃金だけでなく要する時間や質を総合的に判断して)で行える方が、その仕事に対して「比較優位」があるので、それに特化して仕事を担うことにより、組織全体として効率が上がるという考え方です。

“「比較優位」に基づく分業”をすると実際に生産性が高まることを表1で説明しましょう。

表1 「比較優位」に基づく分業による生産量比較

< 著者作成 >

	Sさん	Aさん	Bさん
味噌 1t の生産に要する時間	4 時間	12 時間	12 時間
醤油 1t の生産に要する時間	6 時間	8 時間	8 時間
週 40 時間労働で均等量生産するとき			
味噌の生産量	(4t (16h))	(2t (24h))	(2t (24h))
醤油の生産量	(4t (24h))	(2t (16h))	(2t (16h))
週 40 時間労働で「比較優位」がある方に特化して生産したとき			
味噌の生産量	(10t (40h))	(0t)	(0t)
醤油の生産量	(0t)	(5t (40h))	(5t (40h))
味噌 1t 対醤油 1t で交換して互いに必要なものを手に入れる			
味噌の量	5t	2.5t	2.5t
醤油の量	5t	2.5t	2.5t

Sさん、Aさん、Bさんの3人がそれぞれ味噌と醤油を生産する仕事に就くとしましょう。そしてSさんが味噌 1t を生産するのに必要な時間は4時間、醤油 1t 生産する時間は6時間です。AさんとBさんは、味噌 1t を生産するのに必要な時間は12時間、醤油 1t 生産する時間は8時間かかるとしましょう。もし3人が週40時間労働で、それぞれが生産に必要な時間で味噌と醤油を均等量生産する場合、Sさんは味噌に16時間、醤油に24時間使って、それぞれ4t ずつ生産することができます。AさんとBさんは味噌に24時間、醤油に16時間使って、それぞれ2t ずつしか生産できません。

ですが、同じ週40時間労働で、それぞれが相対的に得意な方に特化して生産するとどうでしょう。具体的には、Sさん、Aさん、Bさんが、それぞれ味噌と醤油の生産に要する時間の短い方に特化して生産するのです。するとSさんは味噌に40時間使い10t 生産でき、AさんとBさんは醤油に40時間使い5t ずつ生産できます。むしろどちらの方法でもAさんとBさんは、味噌でも醤油でもSさんの生産能力にはかないません。それでも相対的に（どちらかという）得意な方に特化して生産することで全体の生産量を増やすことができます。無事に味噌と醤油が出来上がったら、交換して互いに必要なものを手に入ればよいのです。

次に、具体的な事例をご紹介します。取り上げるのは、障害のない労働者と障害のある労働者が、比較優位の視点で分業する仕組みを構築した特例子会社の株式会社三越伊勢丹ソレイユ社の事例です。百貨店ビジネスの要諦は、顧客の潜在的需要を掘り起こし、日々の店頭販売業務で、顧客のニーズを察知し、それ

に合致した商品を提案していくことです。このように店頭での接客が基幹業務でありながら、実際に販売員が店頭で接客できる時間は労働時間の50%ほどで残りの50%はバックヤードで伝票を用意する、包装・梱包用資材の準備など販売周辺業務に対応していました。

この販売周辺業務にかかる時間を圧縮できれば、基幹的な業務である店頭での接客販売の時間を増やすことで売上をさらに上げ、利益を生み出せる仕組みができますし、残業時間を減らすことにより持続可能な労働環境を構築することもできます。①人の手でしかできない仕事、②単純反復作業、③工程が少ない仕事、④納期が長い（無い）仕事、⑤失敗しても取り返せる仕事、この5つの指標で、セールスマネジャーやバイヤーを経験し、親会社の仕事内容をよく知る社長のS氏が親会社の事務部門や店舗から幅広い業務を集約しました。同社は、親会社のニーズを知っている強みから、それに応えるきめ細かい支援手法も蓄積して障害者雇用の拡大を実現し、同時に店舗の販売員たちの残業時間の縮減と接客時間の確保という持続可能な労働環境と経営資源を生み出す仕組みを創造し「ディーセントワーク：decent work」をもたらしたといえましょう。

“「比較優位」に基づく分業”は本稿でご紹介した特例子会社だけでなく、一般の企業でも就労継続支援A型（雇用型）やB型（非雇用型）においても成果をあげている事例があります。福祉的就労は、employeeではなく trainee です。しかし働く人誰もが安定的に仕事を継続するために前述した事例のようなマネジメントの方策を考えていくことが真のバリアフリー社会を構築することであり、そのことがわたくしたちの社会を構成する全ての人にとっての「ディーセントワーク：decent work」を実現する方途ではないでしょうか。

【眞保智子（しんぼさとこ）先生のご略歴】



障害児教育を専門としていた父の影響で知的障害、特に自閉症児と親しんで育つ。2001年 高崎健康福祉大学短期大学部情報文化学科専任講師、2007年より高崎健康福祉大学健康福祉学部医療情報学科准教授を経て2014年4月より法政大学現代福祉学部教授、2012年10月から群馬県教育委員。

修士（経営学）法政大学、博士（経済学）埼玉大学、精神保健福祉士