

# 西日本インカレ（合同研究会）2017 専用企画シート

※電話番号や住所などの個人情報は記載しないでください。

大学名（フリガナ）	学部名（フリガナ）	所属ゼミナール名（フリガナ）
フリガナ）オオサカシツダイガク	フリガナ）ショウガクブ	フリガナ）タムラゼミ
大阪市立大学	商学部	田村ゼミ

※大会申込書時に記入したチーム名から変更することはできません。

※パワーポイント内に動画を使用している場合は「有・無」を記入してください。

チーム名（フリガナ）	代表者名（フリガナ）	チーム人数 （代表者含む）	パワーポイント内の 動画使用（有・ 無）
フリガナ）チュウシコク	フリガナ）タカハシレナ	4	無
中四国	高橋玲菜		

※プレゼンツールを使用する場合は記入してください。記入がないプレゼンツールは大会当日使用できません。

使用するプレゼンツール（具体的に使用するツールを明記してください）

マイク2本、ピンマイク2個、ポインター2個、企業のパンフレット10冊、ノート2冊

研究テーマ（発表タイトル）

競争優位のポジティブな障害者雇用

※必ず<企画シート作成上の注意>を確認してから、ご記入をお願いいたします。

## 1. 研究概要（目的・狙いなど）

現在日本では人材不足が深刻な問題となっており、また障害者における雇用状態は良くないという現状もあります。そこで人材不足の現状を障害者雇用によって解決することが今回の研究の目的です。

## 2. 研究テーマの現状分析（歴史的背景、マーケット環境など）

現在日本では人材不足が問題になっており、大企業中小企業ともに86%の企業は人材不足を感じています。さらに離職率は高く、厚生労働省によると新規大卒就職者の3年以内の離職率は32.2%であり、企業は人材の流出に苦しんでいます。

また私たちは、障害者の方はなかなか仕事が決まらないという現状を知り、障害者雇用で人材不足を解決できるのではないかと考えました。

内閣府の平成27年度障害者雇用状況の調査結果によると47.4万人ほどの障害者が日本にはいます。現在障害者の方は、就職件数が求職件数に追いついておらず、潜在的な労働力であると言えます。

障害者雇用は法定雇用率が義務化されており、今後も法定雇用率は上昇します。また義務対象の障害者は身体障害者、知的障害者から精神障害者も加わります。

企業は今後もますます障害者雇用を求められますが、現在法定雇用率を達成している企業は48%と半数にも達していません。法定雇用率を達成していないと不足一人につき5万円の障害者雇用納付金が徴収されます。

平成25年度障害者雇用実態調査結果より、多くの企業が、仕事の配分、職場の安全面、能力の活かし方などに不安があると回答しており、障害者雇用へのハードルは高いと捉えられています。

また同調査によると障害者にとっても労働条件、職場の雰囲気などに不安があるという現状があります。

現状の障害者雇用は企業にとっても障害者にとってもネガティブな現状があることは明確です。

近年注目されている、ダイバーシティ・マネジメントは、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、価値創造につなげている経営」と経済産業省によって定義されています。その多様な人材には女性、外国人、高齢者とともに障害者も含まれています。

しかし多くの企業は戦力として障害者を雇用していないことがグラフ（企業経営に与える障害者雇用の効果等に移管する研究 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構障害者職業総合センター）から明確です。つまり企業はダイバーシティマネジメントの観点において障害者が競争優位につながる人材として認識していません。

## 3. 研究テーマの課題

先ほど、障害者雇用は障害者・企業どちらにとってもネガティブな現状があると述べました。なぜならそれは企業にとって障害者雇用が競争優位に繋がらないという認識があり、なおかつ障害者雇用にどんな効果があるか知らないからです。これらによって、障害者にとっても働きづらい社会となっています。

つまり企業に障害者雇用が競争優位に繋がるという認識を持たせることによって、障害者・企業どちらにとってもネガティブな現状を変えるだけでなく、企業の人材不足を解決することにもつながります。

そこで、私たちは実際に障害者雇用で成果を挙げている事例を取り上げて整理しながら、障害者雇用は競争優位に繋がるということを実証することが今回の研究テーマの課題です。

## 4. 課題解決策（新たなビジネスモデル論など）

企業事例4件・郵送質問調査43件から、障害者雇用はダイバーシティが競争優位につながる6つの領域に当てはまることがわかりました。

ダイバーシティ・マネジメントが企業の競争優位につながる6つの領域（Cox & Blake（1991））とはコスト、資源獲得、マーケティング、創造性、問題解決、システムのフレキシビリティのことを指します。

コストとは、離職に関するコストの削減

資源獲得とは、多様な人材の獲得

マーケティングとは、多様な視点を生かし多様な商品が生まれること

創造性とは、多様な視点によりイノベーションが生まれること

問題解決とは、多様な人材に触れることで社内の意思決定プロセスが変わること

システムのフレキシビリティとは、個性を許容することでシステムや考え方が柔軟になること

企業事例より障害者雇用においても、ダイバーシティ・マネジメントの競争優位が導かれることは明確です。

しかし、他の人的資源とは一線を画した障害者ならではの競争優位があることを提示します。

企業訪問と郵送による質問調査によって成功事例では、障害者だからといって特別扱いをされることはなく戦力として雇用されており、「複雑性を持つ仕事の委譲」による「責任の付与」が行われているという共通点がありました。

障害者を雇用しても育成には時間とコストがかかります。実際に調査企業のうち 79%は「健常者に比べて、障害者の育成には時間とコストを要する」と回答しています。この結果は、障害者に複雑性を持つ仕事に対して責任を持って働いてもらうに企業は長期的な投資を行わなければならないことを指し、企業にとって障害者雇用は負荷のかかる選択に思えます。

しかし、長い時間をかければかけるほど企業は障害者個人の特性や障害の程度を見極めることができ、その人に適した方法で教えることができます。そうして導き出した指導方法は、その人にしか通用しないものであり、また他社が容易に真似できるものではありません。そして長期的に指導を行うことで障害者はその企業特有の影響を強く受けることになります。このような長期的投資によって障害者はその企業でしか使えない、つまり他社に転用できない技能である「関係特異的な技能」（浅沼万里

（1997））を身につけることになります。この「関係特異的な技能」は従業員個人に蓄積保存されているものであり、簡単には新たな社員に伝えることはできません。障害者が関係特異的な技能を身につけることは、企業にとって長期的な投資を行うことであり sunk cost が生じます。これによりコミットメントが生じているので企業は障害者に辞めずに頑張って働いてほしいと考えます。

また障害者側は関係特異的な技能を身につける過程においてスイッチングコストが生じます。それに加え関係特異的な技能は他社に転用できないので、その企業で今後も働こうとする継続性の後押しになります。これによって企業へのコミットメントが生じます。また健常者と同程度の複雑性を持つ仕事を与えられるようになると障害者にも責任が付与されます、これによって障害者はやりがいを感じて長期定着に結びつきます。

コミットメントとは「責任を伴う委譲」という意味を持ちます。この、障害者と企業による互いのコミットメントが長期安定的な相互関係の形成、強化を後押しするのです。実際に私たちが行った調査では「障害者と健常者を比較した際障害者の方が転職しにくいと言えますか？」という質問に 78%が「はい」と回答していることから障害者の方が健常者に比べて企業への定着率が高いことがわかります。

障害者に身についた関係特異的な技能は定着率が高いことによりルーティーン化に繋がります。定着した障害者が継続的なルーティーンへの保存メディアになることで、企業は事業品質を維持することができ、それは持続的競争優位となるのです。

また人材不足の世の中、健常者の採用には時間とコストがかかる上に採用できても離職率が高く流出してしまいます。しかし障害者は潜在的な労働者であり初期賃金が安く雇用できます。何より定着率が高いので事業品質が維持できるので持続的競争優位につながります

## 5. 研究・活動内容（アンケート調査、商品開発など）

### ● 全 43 社に対する障害者雇用についての質問調査内容

- ① 企業名
- ② 障害者の離職率（2016 年度）
- ③ 過去 1 年間の雇用した障害者の人数と辞めた人数
- ④ 健常者と障害者を比べた際、障害者の方が転職率が低い傾向にあるか（2016 年度）
- ⑤ 障害者の平均勤続年数（2016 年度）
- ⑥ 業務やスキルを指導し、育成するのは健常者より障害者の方が時間・コストがかかるか
- ⑦ 障害者雇用による変化やメリットはあるか、ある場合はその内容

### ● 郵送アンケート企業

鹿島建設株式会社、株式会社協和精工、健康豆腐株式会社、協和電機工業株式会社、株式会社日立ソリューションズ、株式会社レグリス、甲府積水株式会社、株式会社キョウセイ、株式会社デンソー、株式会社特殊衣料、株式会社武蔵境自動車教習所、新潟ワコール縫製株式会社、株式会社クラロン、大同衣料株式会社、株式会社にくせん、株式会社グローバル・クリーン、龍屋物産株式会社、株式会社シーエックスカーゴ、ホクト株式会社、有限会社奥信システム、株式会社ワイズマート、アイコール株式会社、株式会社晴耕舎、がまだす椎茸生産組合、三宝流通株式会社、株式会社泰和、株式会社ホクチン、関ヶ原石材株式会社、角井食品株式会社、広島精研工業株式会社、株式会社宇部興産総合サービス、吉村化成株式会社、株式会社一番、フライングガーデン株式会社、株式会社エフピコ、久遠チョコレート、美交工業株式会社、株式会社ミライロ、株式会社キョウセイ、積水ハウス株式会社、朝日相扶製作所、藤原製麺株式会社日本理化学工業株式会社

### ● フィールドワーク・インタビュー・電話インタビュー

2017 年 7 月 10 日 大阪市立大学 松波めぐみ先生 インタビュー

2017 年 10 月 4 日 久遠チョコレートブランチ new standard chocolate by 久遠 電話インタビュー、久遠チョコレート直営店 久遠チョコレート豊橋本店 電話インタビュー

2017 年 10 月 8 日 株式会社ミライロ 電話インタビュー、株式会社美交工業 電話インタビュー

2017 年 10 月 12 日 久遠チョコレート協力店 LaLa-chocolat by 久遠 見学・インタビュー

2017 年 10 月 13 日 大阪市立大学 松波めぐみ先生 インタビュー

2017年10月16日 久遠チョコレートブランチ new standard chocolate by 久遠 電話インタビュー

2017年10月17日 久遠チョコレートブランチ new standard chocolate by 久遠 電話インタビュー

2017年10月20日 大阪市立大学 松波めぐみ先生 インタビュー

2017年10月23日 久遠チョコレート協力店 LaLa-chocolat by 久遠 見学・インタビュー、社会福祉法人北摂杉の子会 生産活動支援部木戸貴之さんインタビュー・就労支援見学、京都マルイ1階久遠チョコレート直営店久遠チョコレート 見学、久遠チョコレートブランチ new standard chocolate by 久遠 見学・インタビュー

2017年10月25日 第三センターラボ豊橋 本部 見学、久遠チョコレート直営店 久遠チョコレート豊橋本店 見学・野口さん杉岡さんインタビュー

2017年10月26日 株式会社ミライロ 電話インタビュー・株式会社美交工業 電話インタビュー

2017年10月27日 大阪市立大学 松波めぐみ先生 インタビュー

2017年10月30日 株式会社エフピコ 西宮工場見学・インタビュー

2017年11月2日 大阪市立大学 松波めぐみ先生 インタビュー

2017年11月6日 株式会社美工業 インタビュー・株式会社ミライロ インタビュー

## 6. 結果や今後の取り組み

私たちの研究で障害者雇用においてもダイバーシティ・マネジメントが競争優位につながる6つの領域を満たすことが明らかになりました。

それだけでなく障害者ならではの競争優位を導くことも明らかになりました。これは人材不足の解決をもたらします。

さらに郵送による質問調査の結果、「職場に雰囲気良かった」という回答が最も多く挙げられました。つまり、障害者雇用は健常者にとっても過ごし

やすい環境作りに大きく貢献するので健常者の離職率を下げることも可能です。それによって企業の人材流出を防ぐことができます。

このように障害者雇用は企業にとって多くのポジティブな効果をもたらします。

## 7. 参考文献

【参考文献】

青山英夫 (1997) 『障害者雇用コスト論研究序説』 株式会社日本図書刊行会。

浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社。

浅沼万里編 (2001) 『市場と企業組織』 日本論評社。

小倉昌夫 (2003) 『福祉を変える経営 障害者の月給一万円からの脱出』 日経 BP 社。

尾崎俊哉 (2017) 『ダイバーシティ・マネジメント入門 経営戦略としての多様性』 株式会社ナカニシヤ出版。

影山摩子弥 (2013) 『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』 中央法規出版株式会社。

株式会社リクルート H C リクルーシヨングループ (2008) 『実践ダイバーシティマネジメント 何をめざし、何をすべきか』 実土出版株式会社。

亀井善吾 (2016) 『障害者雇用と企業の持続的成長—事業における「活用」と「探索」の考察—』 株式会社学文社。

佐藤博樹・武石恵美子編 (2017) 『ダイバーシティ経営と人材活用 多様な働き方を支援する企業の取り組み』 一般社団法人東京大学出版会。

白石弘幸 (2010) 『知識に関する組織能力と競争優位の研究』 金沢大学人間社会研究域経済学経営学学会系。

高松侑矢 (2015) 『集団対立とグループパフォーマンスに関する研究—集団断層とダイバーシティの観点から—』 『経営学研究論集』第61号、1-16頁。

谷口真美 (2005) 『ダイバーシティ・マネジメント—多様性をいかに組織—』 株式会社 白桃書房。

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構編 (2010) 『企業経営に与える障害者雇用の効果等に関する研究』 調査報告書第94号、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 障害者職業総合センター。

丸山雅祥・成生達彦編 (1997) 『現代のミクロ経済学—情報とゲームの応用ミクロ』 創文社。

山岸俊男 (1998) 『信頼の構造：こころと社会の進化ゲーム』 東京大学出版会。

渡部直樹 デビッド・J・テューズ編 (2010) 『ダイバーシティの組織論—戦略論』 株式会社中央経済社。

【参考 URL】

ATAREJMAE project 業種別雇用事例 1012 社 (<http://www.atarimae.jp/forCompanies/case/>) (2017年10月3日最終閲覧)

GREENZPEOPLE ニュースタンドチョコレートカット by 久遠 (<http://greenz.jp/2016/03/22/newstandardchocolatekyoto/>) (2017年8月9日最終閲覧)

WORKS 障害者雇用は雇用の義務か、戦略か 第二特集。 (<https://www.works-i.com/pdf/w116-toku2.pdf>) (2017年9月7日最終閲覧)

浅沼万里 (1990) 『日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係—「関係特殊的技能」の概念の抽出と定式化—』

([https://repository.kulib.kyoto-u.ac.jp/dspace/bitstream/2433/139238/1/eca1451\\_2\\_1.pdf](https://repository.kulib.kyoto-u.ac.jp/dspace/bitstream/2433/139238/1/eca1451_2_1.pdf)) (2017年10月11日最終閲覧)

有村貞典 (2014) 『ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的か否か?』 (<http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2014/05/pdf/051-063.pdf>) (2017年10月12日最終閲覧)

有村貞典 (2010) 『日本のダイバーシティ・マネジメント論』 ([http://www.ibunkakeiei.com/s-board/data/f116\\_00.pdf](http://www.ibunkakeiei.com/s-board/data/f116_00.pdf)) (2017年9月25日最終閲覧)

一般社団法人エルチャレンジ 工賃向上計画支援事業の成果と課題

(<http://www.google.co.jp/url?sa=t&rc=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwJ3SMGfuY3XAhUgJLwKHWPdSoQFghAMAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.pref.osaka.lg.jp%2Fattach%2F1200%2F00198305%2Fsanokushiryomu.doc&usq=AOVaw3Jsqc9ZdITHyNlIc8R2SL>) (2017年9月18日最終閲覧)

一般社団法人プラスハンディキャップ なぜ障害者は退職してしまうのか (<https://plus-handicap.com/2013/09/1665/>) (2017年8月7日最終閲覧)

一般社団法人ラ・バルカ 公式 HP 久遠チョコレートの変革プロジェクト ([http://quon-choco.com/pdf/results/labarca\\_h26.pdf](http://quon-choco.com/pdf/results/labarca_h26.pdf)) (2017年9月7日最終閲覧)

エフピコ製パン株式会社 公式 HP 西宮工場 (<http://www.wam.go.jp/shofukupub/ApplicationServlet?ACTIONTYPE=ViewJigyoshaInfoAction&JIGYOCODE=2810900916&SERVICECODE=45&BUNJONO=000000&TOWNCODE=28000>) (2017年9月14日最終閲覧)

エフピコ株式会社 公式ホームページ (<http://www.fpc.jp/>) (2017年9月2日最終閲覧)

株式会社 FVP はじめて障害者雇用に取り組み方へ 企業向けサービス (<http://company.fvp.co.jp/information/first/>) (2017年9月14日最終閲覧)

株式会社イ7 業界の違いによって雇用率が違う ([https://www.web-sana.com/site/sana\\_report/data\\_03.html](https://www.web-sana.com/site/sana_report/data_03.html)) (2017年9月9日最終閲覧)

株式会社エフピコ 障害者雇用 (<http://www.fpc.jp/csr/societyeffort/handicap.html>) (2017年9月17日最終閲覧)

株式会社ミライロ 公式ホームページ (<http://www.fpc.jp/>) (2017年9月21日最終閲覧)

キャリアパーク コメントの意味と正しい使い方 (<https://careerpark.jp/29338https://careerpark.jp/29338>) (2017年10月29日最終閲覧)

久遠チョコレート 公式 HP (<http://quon-choco.com/home/>) (2017年10月3日最終閲覧)

経済産業省 価値創造のためのダイバーシティ経営に向けて。 (<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyosha100sen/entry/pdf/h27betten.pdf>) (2017年9月27日最終閲覧)

経済産業省 ダイバーシティ経営企業100選 ([http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyosha100sen/practice/h26\\_pdf/50\\_mirairo.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyosha100sen/practice/h26_pdf/50_mirairo.pdf)) (2017年9月27日最終閲覧)

経済産業省 ダイバーシティ経営企業100選 ([http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyosha100sen/practice/h26\\_pdf/50\\_mirairo.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyosha100sen/practice/h26_pdf/50_mirairo.pdf)) (2017年8月29日最終閲覧)

公益財団法人日本障害者リハビリテーション協会情報センター 障害者保健福祉情報システム (<http://www.dinf.ne.jp/doc/japanese/prdl/jrdr/norma/n348/n348003.html>) (2017年9月3日最終閲覧)

公益財団法人三菱財団 わが国における社会支援雇用を確立し、障害者の多様な就労を構築するための調査・研究 3章考察 3-1 (3) 事業所調査 ([http://www.jdnet.gr.jp/report/14\\_11/index.html](http://www.jdnet.gr.jp/report/14_11/index.html)) (2017年8月27日最終閲覧)

厚生労働省 社会福祉法人全国社会福祉協議会 平成18年4月、障害者自立支援法が施行された

([http://www.wam.go.jp/wamapp/bb05Kaig.nsf/0/a052c7ad415e2b1c4925712a002647e2/\\$FILE/pamphlet.pdf](http://www.wam.go.jp/wamapp/bb05Kaig.nsf/0/a052c7ad415e2b1c4925712a002647e2/$FILE/pamphlet.pdf)) (2017年8月21日最終閲覧)

厚生労働省 平成27年度障害者工賃(賃金)の実績について (<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12200000-Shakaiengokyokushougai/hokenfukushibu/0000151206.pdf>) (2017年9月19日最終閲覧)

厚生労働省 障害者雇用促進法の概要 ([http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/shougaihakoyou/03.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/shougaihakoyou/03.html)) (2017年8月30日最終閲覧)

厚生労働省 障害者雇用の状況 集計結果の詳細 (<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000145259.html>) (2017年9月23日最終閲覧) 厚生労働省 障害者の範囲

([https://www.google.co.jp/url?sa=t&rc=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwZiBuw34jXAhUmP5QKXQBHAEQFggtMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.mhlw.go.jp%2Fshingi%2F2008%2F10%2F2f1031-10e\\_0001.pdf&usq=AOVaw2uU-UfgGmUY9VWVWQDqkq](https://www.google.co.jp/url?sa=t&rc=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwZiBuw34jXAhUmP5QKXQBHAEQFggtMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.mhlw.go.jp%2Fshingi%2F2008%2F10%2F2f1031-10e_0001.pdf&usq=AOVaw2uU-UfgGmUY9VWVWQDqkq)) (2017年8月21日)

厚生労働省 障害者の就労支援対策の状況について 平成27年度 ([http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi\\_kaiyou/shougaihakoyou/service/shurou.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaiyou/shougaihakoyou/service/shurou.html)) (2017年8月19日最終閲覧)

厚生労働省 障害者福祉 障害者自立支援法のあらし (<http://www.mhlw.go.jp/bunya/shougai/hoken/service/aramashi.html>) (2017年8月27日最終閲覧)

厚生労働省 障害者を雇い入れた場合などの助成 (<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyoutaiteikyoku/0000121122.pdf>) (2017年9月2日最終閲覧)

厚生労働省 障害福祉サービスの内容 (<http://www.mhlw.go.jp/bunya/shougaioken/service/naiyou.html>) (2017年8月29日最終閲覧)

厚生労働省 職業安定局障害者雇用対策課 最近の障害者雇用の現状と課題 (<https://www.google.co.jp/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKewiW1a76yYbXAhVBTwrKHdv3BvoQFgg8MAM&url=http%3A%2F%2Fwww.mhlw.go.jp%2Ffile%2F05-Shingikai-11601000-Shokugyouanteikyoku-Soumuka%2F000024508.pdf&usq=AOvVaw0sPIppbunL8f1CuxYIagh>) (2017年10月21日最終閲覧)

厚生労働省 職業安定局 平成25年度障害者雇用実態調査結果 (<http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11704000-Shokugyouanteikyokukoureishougaiyokuyoutaisakubu-shougaishakoyoutaisakuka/gaiyou.pdf>) (2017年9月12日最終閲覧)

厚生労働省 新規学卒就職者の学歴別就職後3年以内離職率の推移。 (<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11650000-Shokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu/0000177659.pdf>) (2017年10月21日最終閲覧)

厚生労働省 都道府県労働局 ハロワーク 障害者雇用率制度。 ([http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/shougaisha/04.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/shougaisha/04.html)) (2017年10月17日最終閲覧)

厚生労働省 ハロワークを通じた障害者の就職件数が8年連続で増加 平成28年度 障害者の職業紹介状況等 (<https://www.google.co.jp/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKewiHhPK3zIbXAhUM2LwKHxVPAHkQFggwMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.mhlw.go.jp%2Ffile%2F04-Houdouhappyou-11704000-Shokugyouanteikyokukoureishougaiyokuyoutaisakubu-shougaishakoyoutaisakuka%2F0000166291.pdf&usq=AOvVaw3hJQF66PFO1Hecl367qt6>) (2017年9月28日最終閲覧)

塩野典子 (2016) 『富士通に於ける女性活躍推進の取り組み』 ([http://www.irwebcasting.com/20160308/3/4c09583fb0/media/160308\\_fujitsu\\_3.pdf](http://www.irwebcasting.com/20160308/3/4c09583fb0/media/160308_fujitsu_3.pdf)) (2017年10月1日最終閲覧)

社会福祉法人ブレイブ・ステーション「チャレンジド」という言葉について (<http://www.prop.or.jp/about/challenged.html>) (2017年8月21日最終閲覧)

社会福祉法人杉の子会 (2013) 社会的就労支援事業のあり方に関する調査・研究。 ([http://www.suginokokai.com/wp/wp-content/uploads/2015/09/pj\\_h24.pdf](http://www.suginokokai.com/wp/wp-content/uploads/2015/09/pj_h24.pdf)) (2017年9月28日最終閲覧)

社会福祉法人北摂杉の子会 公式HP (<http://www.suginokokai.com/http://green.jp/2016/03http://green.jp/2016/03/22/newstandardchocolatekyoto/22/newstandardchocolatekyoto/>) (2017年8月6日最終閲覧)

総務省 人口減少社会の到来 (<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/html/nc111110.html>) (2017年10月3日最終閲覧)

総務省 平成25年度障害者雇用実態調査 ([http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020103.do?\\_toGL08020103\\_&classID=000001056590&cycleCode=0&requestSender=search](http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020103.do?_toGL08020103_&classID=000001056590&cycleCode=0&requestSender=search)) (2017年8月16日最終閲覧)

高松伸矢 (2015) 『集団対立とグループパフォーマンス -集団断層とダイバシティの観点から-』 (<http://repository.seinan-gu.ac.jp/bitstream/handle/123456789/1099/gsb-n61-p1-19-tak.pdf?sequence=1>) (2017年10月6日最終閲覧)

谷口真美 (2008) 『組織におけるダイバシティ・マネジメント』 (<http://www.jil.go.jp/institute/zasshi/backnumber/2008/05/pdf/069-084.pdf>) (2017年10月3日最終閲覧)

陳麗婷 (2003) 『知的障害者の一般就労に影響を及ぼす要因の解明』 (<http://www.ncnp.go.jp/nimh/chiteki/kenkyuhoukokusyo/H15syougaihoukenkenkyuu.pdf>) (2017年9月23日最終閲覧)

東京都産業労働局 採用の経緯 (<http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/koyo/shogai/enquete.pdf>) (2017年8月18日最終閲覧)

独立行政法人高齢障害者求職者雇用支援機構 障害者職業支援センター 平成28年度 調査研究の成果 活用のポイントと知見 (<http://www.nivr.jeed.or.jp/download/houkoku/pointo28.pdf>) (2017年8月19日最終閲覧)

独立行政法人高齢障害者求職者雇用支援機構 障害者職業支援センター 障害者雇用の効果等に関する研究 ([http://www.nivr.jeed.or.jp/download/houkoku/houkoku94\\_summary.pdf](http://www.nivr.jeed.or.jp/download/houkoku/houkoku94_summary.pdf)) (2017年9月8日最終閲覧)

栃木県中小企業家同好会 障害者就労支援部会 障害者雇用のメリット、デメリット (<http://shougai.tochigi.doyu.jp/meritdemerit.html>) (2017年9月6日最終閲覧)

内閣府 公益法人制度とNPO法人制度の比較について ([http://www.cao.go.jp/others/koeki\\_npo/koeki\\_npo\\_seido.html](http://www.cao.go.jp/others/koeki_npo/koeki_npo_seido.html)) (2017年8月28日最終閲覧)

内閣府 高齢化の状況 ([http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2017/html/zenbun/s1\\_1\\_1.html](http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2017/html/zenbun/s1_1_1.html)) (2017年10月4日最終閲覧)

内閣府 新規学卒就職者の学歴別就職後3年以内離職率の推移 (<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11650000-Shokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu/0000177659.pdf>) (2017年9月8日最終閲覧)

内閣府 日本で人材不足を感じている企業は86%、世界一人材不足感が強い結果 ([https://www.manpowergroup.jp/company/press/2016/161019\\_001.html](https://www.manpowergroup.jp/company/press/2016/161019_001.html)) (2017年9月26日最終閲覧)

内閣府 平成27年度障害者白書 障害者雇用納付金制度の概要 ([http://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/h27hakusho/zenbun/pdf/s5\\_2\\_1\\_3.pdf](http://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/h27hakusho/zenbun/pdf/s5_2_1_3.pdf)) (2017年9月26日最終閲覧)

内閣府 平成27年度障害者白書 障害者施策の概況 ([http://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/h27hakusho/zenbun/honbun/honpen/h1\\_2\\_5.html](http://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/h27hakusho/zenbun/honbun/honpen/h1_2_5.html)) (2017年10月19日最終閲覧)

内閣府 平成27年度障害者白書 第2節雇用・就労の促進施策 障害のある人の雇用の場の拡大 ([http://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/h27hakusho/zenbun/pdf/s5\\_2\\_1\\_1.pdf](http://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/h27hakusho/zenbun/pdf/s5_2_1_1.pdf)) (2017年8月30日最終閲覧)

内閣府 平成27年度障害者白書 第3節障害者の状況 基本的統計 ([http://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/h27hakusho/gaiyou/pdf/s3\\_3.pdf](http://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/h27hakusho/gaiyou/pdf/s3_3.pdf)) (2017年10月13日最終閲覧)

内閣府 平成27年度障害者白書 第5章社会参加に向けた自立の基盤づくり ([http://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/h27hakusho/zenbun/pdf/s5\\_2\\_1\\_1.pdf](http://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/h27hakusho/zenbun/pdf/s5_2_1_1.pdf)) (2017年9月21日最終閲覧)

名和隆央 (2003) 『製品開発におけるサプライヤーの役割—自動車部品産業を事例として—』 ([http://www.rikkyo.ne.jp/grp/eco/paper/images/57\\_4\\_1.pdf](http://www.rikkyo.ne.jp/grp/eco/paper/images/57_4_1.pdf)) (2017年10月4日最終閲覧)

広島県 (2014) ひろしま障害者雇用ビジネスモデル。 ([https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/life/300643\\_740269\\_misc.pdf](https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/life/300643_740269_misc.pdf)) (2017年9月21日最終閲覧)

渡辺智子 (2004) 『現代企業のカバランチと関係特殊投資 不完備契約論を超えて』 ([http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/download.php/AN00234698-20041000-0097.pdf?file\\_id=345](http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/download.php/AN00234698-20041000-0097.pdf?file_id=345)) (2017年10月8日最終閲覧)

↑ここまでを4ページ以内に収めて、提出してください↑