

グレーゾーンの社員に関するインタビュー調査

影山 摩子弥

1. 問題の所在

(1) 研究の背景

近年、障がい者雇用にかかわる調査で企業とやり取りをしていると、グレーゾーンにカテゴライズされる社員の話を耳にすることが多くなった。本稿でグレーゾーンという場合、健常と障がいの間（はざま）をイメージしている。例えば、社内で障がいがないと認識されているが、他の社員と素養や言動が、周囲が感じるほど異なっており、社内や顧客との間で何かとトラブルを起こしやすく、問題のある社員とみなされているような社員である。調査時に話題に上がるのは、問題を起こすためである。ただ、企業では、グレーゾーンというカテゴリーの下で把握されているというより、問題のある社員や気をつけねばならない社員などと認識されていることが多い。

このような社員は、人間関係における困難さや業務遂行上の困難さの状況から、障がいとの近接性ないし障がいにつながる要因をもつことをイメージさせることが少なくない。つまり、精神的に不安定であったり判断力に問題があったりし人間関係上のトラブルをよく起こす、特殊な社内ルールではないにもかかわらず違反を繰り返す、他の社員であれば問題ないような業務の手順を覚えられない、業務をこなす能力が欠如している、疲れた・体調がすぐれないなどの理由で欠勤や早退、遅刻が多い、また、同様の理由で仕事を十分こなせないなど、障がいがある、もしくは、障がいとまではいかないがそれにつながる要因を持つのではないかと思われる例が多々ある。したがって、企業がこのような社員に対応する場合、障がい

者雇用のノウハウが対応のノウハウにもなりうるのではないと思われるケースも少なくない。それゆえ、本稿では、障がいとのグレーゾーンとカテゴライズする次第である。

しかし、他の社員と異なる素養や言動が見られるからと言って、すべてが問題社員と位置付けられているわけではない。ある企業では問題になる社員が、他の企業では問題にならない場合もある。また、状況によっては、社内に新たな観点や活力をもたらす存在と位置付けられている場合もある。つまり、障がいと健常のはざまであったとしても問題社員であるかどうかは相対的なのである。

では、なぜグレーゾーン社員が問題を引き起こすケースが多いのであろうか？それはグレーゾーンであるが故であると考えられる。筆者のこれまでの研究では、雇用された障がい者が社内にいることによって、職場の心理的安全性が高まるなどによって健常者社員の仕事に対する満足度や会社に対する求心力が上がり、健常者社員の業務パフォーマンスが改善され、中小企業であれば業績にまで影響する可能性があることが明らかとなった¹。そのような効果が生まれる背景には、健常者社員が、障がい者社員を「障がい者」として認識することによって、健常者が障がいに関する研修を受けるなどの準備を行ったり、職場で配慮を行なったりする行動がある。つまり障がい者であるがゆえに、効果が生まれるのである。

しかし、グレーゾーンの場合、「障がい者ではない」ことによって、本人も同僚もその人の性格と考えている。そのため、本人は生まれ持っ

¹ この点については以下を参照のこと。

影山摩子弥『なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか？』中央法規出版、2013年。

影山摩子弥「障がい者の就労が健常者の業務パフォーマンスに与える影響—M.I.Eモデルの中核企業における調査をもとに—」『横浜市立大学論叢』社会科学系列 72 (2・3)、1-37 ページ、2021年3月。

性格であるとして向き合わない一方で、周囲は気を付ければコントロールできるはず、頑張れば理解できるはずなどと考えており、にもかかわらず適切な対応を本人がしないために問題視することになるのではないかとと思われる。つまり、障がいなどやむを得ない事情があるわけでもないのに、本人が気を付けたり受診したりするなど対策をとることもなければ、周囲はそれを問題視する可能性がある。その状況を背景に、障がい者であれば職場の雰囲気改善などの効果を生むはずのところで、配慮のない発言や奇異な行動がとられれば、人間関係を壊したり、職場の雰囲気を悪くしたりすることになるものと思われる。

（２）グレイゾーンの定義

グレイゾーンは、他の社員や社会一般からイメージされる「普通」のイメージから多少なりとも外れていると、多くの社員や経営層が感じている者を指し、その素養は、環境によっては、働きにくさ、生きづらさにつながる可能性がある。

しかし、既述のように、「普通ではない」社員のすべてが問題社員とされているとは限らない。「変わった社員が多いが、それがこの会社の特徴であり、よいアイデアが出てくる」などといった場合は、肯定的に評価されていることになる。この場合、まず、「変わった社員」と表現されるについては、「標準的な人間像」があることが推測される。標準的な人間像からして「変わっている」との評価がなされているのである。そのうえで、自社にはそのような人間が多い、つまり、「標準的である」という分析が行われ、アイデアをもたらすなど経営的意味があり、問題がないことが指摘されている。

人は、周囲の様々な人との接触を通して、標準的な人間像、つまり、「普通の人」のイメージを形成する。障がいを持つわけではないが、健常者に

関する標準的人間像もしくは標準的社員像から外れていると、他の社員や経営層が感じる場合がグレーゾーンであり、肯定的評価がなされている場合もあれば、否定的評価がなされている場合もある。その意味では、廣松渉の共同主観性の構図がイメージされるかもしれない²。

この観点を踏まえて、グレーゾーンを定義するのであれば、健常者の標準的な社員像から逸脱しているかどうかのポイントとなる。「変わった社員が多い」の事例にみられるように、標準的人間像から逸脱しているかどうかではポイントがずれてくる。

しかも、単に標準的社員像から逸脱しているというだけでは不十分である。「自社にはこれまでいなかったほど優秀な社員」である場合、逸脱しているものの問題にはなっていない。ポイントは、標準的社員像をもとに形成してきた人的資源管理のノウハウでは対処できない逸脱性を背景に問題を引き起こしている点である。対処できれば、むしろ、経営的意味につながる可能性もあるが、現時点では、人的資源を有効に管理できていないのである。そこで、グレーゾーンの定義としては、標準的社員像から逸脱しており、加えて、問題を引き起こす社員ということになろう。例えば、これまでいなかったほど優秀だが、奇異な言動から人間関係の問題を起こす、という場合も含まれる。また、障がいがあっても周囲が認識していなければ、周囲の役員や社員は標準的社員像から逸脱性を判断するため、障がい者手帳を持っていたとしても、グレーゾーンと位置付けられるケースもあると思われる。

² 廣松渉は、「各々の認識主観」について「共同主観的＝間主観的 intersubjektiv な交通 Verkehr を通じて歴史的・社会的に形成される意味形象である」とし、『『物』に対する『事』の第一次性』を指摘している。廣松渉『事的世界観への前哨』勁草書房、1975年、46-49 ページ。廣松が指摘する観主観的な交通を通じて形成される意味形象という認識論的構図は、「普通の人」というイメージ形成にも通ずるものがあると思われる。

(3) グレーゾーン評価の相対性

グレーゾーンにカテゴライズされるかどうかの背景に標準的人間像・標準的社員像があるのであれば、また、評価の多様性があるのであれば、グレーゾーンかどうか、その社員が問題社員かどうかは、会社によって異なる。一般的な社員としては相当の優秀さが求められ、それ以外は、問題社員とされてしまう場合もあれば、他社では問題社員とされてしまう可能性があっても、問題とされずに働いているケースもある。

また、同じ会社でも、世相や時代の流れの中で、また経営方針が変わることで、線引きが変わってくる場合がある。かつての日本的経営の下では、会社に染まらない場合や、女性が寿退社せずに長期にわたって就労を続けている場合、育児の必要から早退や配置転換を申し出る場合など、異質な存在や迷惑な存在と見られたりした。その場合、グレーゾーンであり、問題社員とみなされていたことになる。しかし、ダイバーシティや女性活躍を掲げる世相や時代の流れの中で経営層や社員の考え方が変わったりと、対応力が身についたりし、グレーゾーンではあるが、問題社員ではなく、むしろ組織の活力を生み出す存在とみなされたり、グレーゾーンとも問題社員ともみなされない可能性が生じている。

しかし、必ずしも的確に対応できておらず、グレーゾーンが人的資源管理上の課題となっているケースは多い。グレーゾーン社員の存在は、社内に不協和音を響かせる可能性も高く、その結果、全体の労働生産性が落ちる可能性もあり、グレーゾーンへの対応力を身に着けることは企業にとって喫緊の課題といえる。その際、グレーゾーンが障がいとの間であるならば、障がい者雇用の経験が意味を持つ可能性がある。

そこで、障がい者雇用では積極的な取り組みをしており、立地地域においてもその取り組みをもって名前が知られている企業に対して、グレーゾーン社員の実体や社内での対応の様子、障がい者雇用のノウハウがグレ

ーゾーン対応のノウハウになりうるかどうかについての判断を尋ねるインタビュー調査を実施した。以下は、その内容のまとめを通して、今後の調査の足掛かりとすることを企図した論考である。

2. グレーゾーンの例示

上記の定義だけでは、グレーゾーンについてわかりにくい点があるであろう。そこで、インタビュー調査結果の開示の前に、グレーゾーンについて想定されるケースを具体的に示し、イメージの形成を促すこととする。また、次項で、グレーゾーン社員の増加の要因を簡単にまとめておくこととする。

(1) グレーゾーンのケース

まず、精神障がいを発症したが、精神的なハードルがあり、障がい者手帳を取得していない、もしくは、手帳は取得したが職場に伝えていないといった場合がある。この場合、周囲の社員は、障がいがあることを把握しておらず、それが原因でトラブルに発展することもある。障がい者ではないが、トラブルを生ぜしめるような特異な素養があると、周囲が認識しているのであれば、グレーゾーンということになる。

また、障がい者手帳が交付されるほどの障がいの程度ではないが、企業で働くには少なからず影響があるといったケースがある。身体障がいに分類されないが、業務に関して一定の制約がある・疲れやすい、また、療育手帳を取得するほどではないがIQが低く物事の理解度や仕事の習熟度が低い、精神障がいの診断は下されていないが奇異な言動が目立つなどのケースである。このような場合、職場内や顧客との関係でトラブルとなることもある。トラブルを生ぜしめる要因を周囲がその社員に見出しており、その要因が標準的人間像・標準的社員像には見られないものであると

解している場合、グレーゾーンということができる。

手帳を取得していてもそれを開示していないケースも含めて、このような社員は、いずれも、社内で障がい者とカテゴライズされることはなく、「標準的な社員であるはず」と位置付けられている。そのため、お荷物社員や問題社員とされてしまう可能性がある。つまり、障がいがあることを周囲が認知しておらず、したがって、通常の業務にマイナスの影響があることの正当な理由が示されていないため、納得を引き出すことができず、問題社員とされてしまうのである³。

また、会社側の対応の問題や現場の業務の多忙さなどから、マタニティハラスメントに類する判断や評価が社内で行われていたり、男女関わらず育児や介護のための休業・休暇を取りにくかったりするケースもいまだにある。妊娠や育児、介護は障がいではないが、それによる働きにくさや職場での一定の配慮や対応が必要となる点において、標準的社員像から外れるとされるのであれば、問題社員とされるグレーゾーンとの共通性がある。そして、それを表立ってではないにしても、問題視する雰囲気があり、休みを取りにくいといった声も皆無ではない。このようなケースは減りつつあるが、一種のグレーゾーンにカテゴライズされるといえる。ただし、対象が広がりすぎるため、本項では考察の対象としない。

（２）グレーゾーンではないケース

しかし、妊娠や子育て、介護は特異なことではなく、そのことによる業務への影響があつたとしても、そのような状態は誰にでもありうることであり、普通の状態である、つまり、標準的社員像からずれてはいないと社内で受け止められている場合、グレーゾーンとはならない。

³ 社員が、障がい者社員の存在に疑問を呈するケースがあることは否定しないが、本項の主題ではないため、ここでは割愛する。

また、新入社員が仕事に習熟しておらず、業務遂行能力が低いのは当たり前であり、新入社員の標準的ありかたの範囲内であると周囲が判断している場合、グレーゾーンではない。しかし、いつまでたっても仕事を覚え、他の社員とは異なると周囲が感じている場合、問題社員となり、グレーゾーンとなる可能性がある。しかし、他方で、他の社員にはない見方ができる、ある業務については卓越した能力を示すなどによって、特定の個人について問題性と高い評価が同居する場合もありうる。この場合、問題性の側面をもってグレーゾーンとなる。

さらに、身体障害者手帳、療育手帳、精神障害者保健福祉手帳を所持し、社内で障がいがあることが認識されているが、障がい者の受け入れに職場が拒否反応を示し、雇用してからも職場が対応に難色を示す場合もある。このような場合、障がい者であることが認識されていても、むしろ、そうであるがゆえに問題があるとされ、容認がなされない事態となっている。ただ、本稿の問題意識におけるグレーゾーンは、障がいと健常の間としてカテゴライズされる存在を念頭に置いており、この場合、グレーゾーンではない。障がい者の受け入れの問題として扱うべきテーマである。

他方、障がいがあるとの診断を受けたが要件を満たしていないため障がい者手帳を取得できていないケースや高次脳機能障がいだが身体や精神面での症状から障がい者手帳を持っていない、引きこもりであったためコミュニケーションや業務習得に支障があるが障がいはないので障がい者手帳は持っていないといったケースで、働きにくさを抱え、一般的社員とは異なることを周囲の役員や社員に伝え、周囲がそれを受容していた場合、問題社員ではなく、先の定義のグレーゾーンとは言えない。

同様に、けがや病気で通院中である、事故や病気から十分回復していない、妊娠している、子どもが生まれたばかりである、親の介護が必要であるなどによって一時的に業務上の制約があり、標準的な状態とは異なる

ことが明白である場合、逸脱はしているが、社内が受容している場合、問題社員としてのグレーゾーンではない。

また、標準的人間像や標準的社員像とは異なるが、そうであるがゆえに、人的資源管理のノウハウ形成に役立つ、社内を活性化させる、イノベーションを加速させるなど、肯定的な評価をされているケースもある。つまり、標準的社員像からの逸脱が常に否定的な評価がされるとは限らないのである。この場合、先に挙げた「逸脱し、問題を生む」というグレーゾーンの定義からは外れることになる。

さらに、研究職であるためコミュニケーションの必要性が低く、特にトラブルはないなど、職種によってグレーゾーンとなる可能性に違いがあることもあろう。

一時的であれ、標準的社員像から外れ働きにくさを抱える場合、グレーゾーン化する可能性があるが、それを問題にするかどうかは、企業の在り方によって異なるのである。

3. グレーゾーン社員増加の背景

ただ、問題のある社員は昔からいたはずである。また、グレーゾーン社員が増えているという公的なデータは、寡聞にして把握していない。グレーゾーンへの位置づけやそれを問題とみなすかどうかは相対的なものであり、企業の対応力が増せば、減少する可能性もあり、安定的なデータをとりにくい面がある。しかし、障がいとのグレーゾーンとカテゴライズされると思われる社員が目立つようになってきたことについては、現代的要因が存在するように思われる。そこで、本節では、グレーゾーンが認識されるようになった一般的背景を整理しておくこととする。

(1) 日本的経営の残滓

グレーゾーンというカテゴリーを生む要因としては、日本的経営の影響があることが指摘できる。1990年代のバブル崩壊以降、日本的経営に対する否定的評価が目立つようになったが、必ずしも乗り越えなければならないものとはいいいにくい面はある。実際に、日本的経営のツールとして運用されてきた社員旅行や社内スポーツ大会を運用して、社員間の親睦を図っている例もある。年功序列制を維持している企業もある。しかし、自律分散型組織や多様性論、ジョブ型雇用にスポットが当たるように、日本的経営からの脱却が模索されてきている。そのことは、逆にいえば、日本的経営の影響がなくなっているわけではないことを示唆する。

筆者がかつて論じたように⁴、日本的経営は、キャッチアップ型成長に適合的な環境の下で、その環境に合わせるために疑似共同体をつくり、求心力を高めることを通して、一定の方向に注力して成長するための制度であり、日本的システムの経済的中核をなした制度である。人事制度としては、大企業を中心とした制度ではあったが、中小企業でも同様の人事制度を持つ場合もあった。また、そうでない場合でも、中小企業は、系列という仕組みの中で、日本的経営のシステムに包摂されていた。

このシステムの下では、社員は、新卒で採用され、企業の業務遂行手順やルール、判断基準についてはまっさらな状態でその企業の業務遂行ルールを身につけるだけでなく、様々な制度を通して判断基準や価値観が刷り込まれていく。その結果、金太郎飴と評される集団が出来上がる。特に大企業は、新卒者の労働市場で優秀かつ自社に合った人材を集め、育成してゆくことができた。このシステムの下では年功序列制がとられていたが、場合によっては出向や転籍、希望退職の形で切り離されていく者もいた。

⁴ 影山摩子弥「労働生活の意味と企業システム：日本的経営のシステム理論」『横濱市立大学紀要』社会科学系列7、2004年3月26日発行、43-63ページ、を参照のこと。

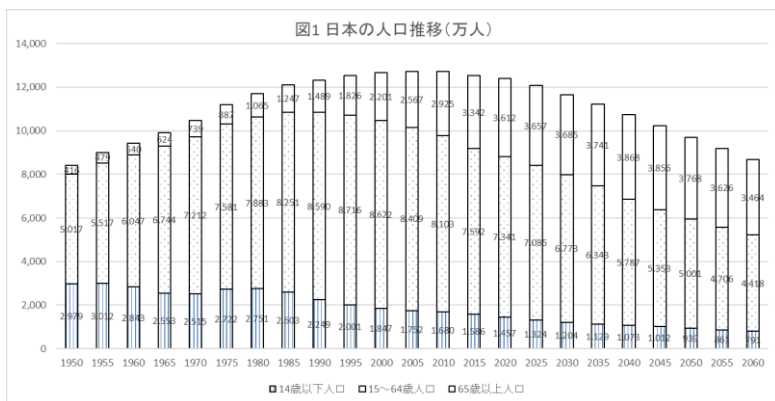
このようなシステムの下では、業務遂行能力や業務遂行の仕方、価値判断の点で所属企業のルールと異なる場合、「異質な存在」と見られることになる。つまり、グレーゾーンとみられることになる。バブル崩壊以降、日本的経営離れが進んでいる可能性があるが、勝部伸夫は、「現在も維持されてきている」ことを指摘している⁵。そうだとすれば、自社の金太郎飴になじまない社員がいれば、グレーゾーンにカテゴライズされる可能性が高まる。日本的経営は、グレーゾーンを生む企業側の土壌といってもよい。そして現代は、そのような人材が増える要因があるのである。

（２）生産年齢人口の減少

図１は、総務省『平成 28 年版 情報通信白書』⁶に掲載されたデータをもとに筆者が作成した図である。図にも示されているように、日本の生産年齢人口は、1995 年をピークに減少に転じており、総人口も 2008 年をピークに減少に転じている。

⁵ 勝部伸夫「日本的経営の現在」『専修ビジネス・レビュー』Vol.14 No.1、2019 年、p.23。

⁶ <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/html/nc111110.html> [2022 年 8 月 17 日参照]

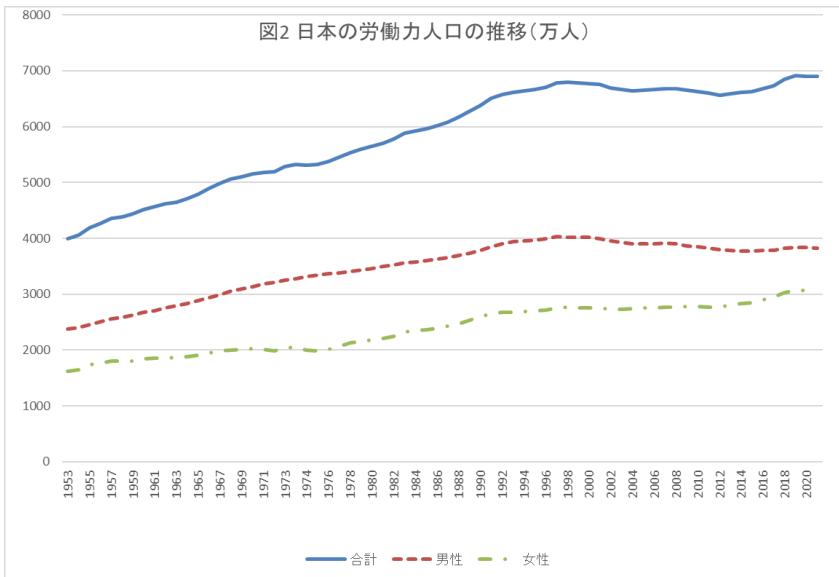


出典：総務省『平成 28 年版 情報通信白書』のデータをもとに、筆者作成。

一方、労働力人口は、図 2⁷の男女合計の実線に示されているように、日本では、戦後一貫して上昇を示していたが、1998 年を境に減少傾向を示すようになる。しかし、2012 年以降再び、上昇傾向を示している。その背景には、1997 年を境に減少に転じた男性労働力に対し、女性労働力が労働市場へ参入したことの影響がある。労働力人口の減少を見据えて、男女共同参画や女性活躍の名の下に、女性の労働力投入を企図したことが功を奏したともいえる。しかし、実線の合計値に戦後の上昇の勢いはない。

このような状況の下では、大企業の場合、人手不足とまではいかないにしても、採用数を確保する必要がある、日本的経営の下では採用を控えたであろう人材、つまり、優秀だが癖のある者・違和感がある者の足切りに至らず、グレーゾーン社員を採用せざるを得なくなっている可能性がある。

⁷ https://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.html#hyo_1 [2022 年 8 月 17 日参照]



出典：総務省統計局『労働力調査』のデータをもとに筆者作成。

(3) ダイバーシティの時代

近年、ダイバーシティに着目され、女性従業員や女性管理職を増やす試みや、LGBTQ が働きやすい職場づくり、障がい者の雇用、引きこもり者の採用などの取り組みをする企業が増えてきている。

ダイバーシティを通じて期待されるのが、イノベーションや社内活性化である。金太郎飴のごとく同じ観点や発想、価値観を持つ者の集まりでは、新たな発想が出てきにくい。そこに、異なる観点や発想、価値観を持つ者が参画することによって組織に活力が生まれ、イノベーションも起こるということである。つまり、自身の判断や価値観、発想、論理展開とは異なる要因を持つ者がいた場合、それぞれが真理の一面をとらえていると考えいづれかを否定しないのであれば、統合できる観点を模索することに

なる。それが、多様性が生み出すイノベーションのメカニズムの1つである。ヘーゲルの弁証法の構図を想起される向きもあるであろう。もちろん、社内に他の社員とは違う社員がいればよいわけではなく、多様性をいかにイノベーションにつなげるかのノウハウが必要となる。多様性への着目は明確ではない面もあるが、野中郁次郎の暗黙知や知識創造への着目は、その点で示唆に富む⁸。

つまり、多様な人材がいることでイノベーションや企業の活力を生むことが指摘され、意識されてきているが、日本的経営の影響が残る中で十分対応できていない可能性がある。必ずしもダイバーシティマネジメントが適切にできているわけではないのである。それは、障がい者雇用や女性活躍の領域において示唆的である。

つまり、障がい者は、健常者社員に影響を与えることによって健常者の労働生産性を改善する。そのためには、合理的配慮や健常者への影響を引き出す取り組みが必要であるが、そのようなノウハウは障がい者ごとに異なる可能性があり、ノウハウの形成は簡単ではない。

また、管理職は、上司との調整や部下への仕事の割り振り・指示など、気を使う業務を伴う。しかし、女性管理職を増やすという課題を意識するあまり、数合わせ圧力が生じたことで、そのような業務への対処法に関する十分な訓練もないままに管理職に抜擢されてしまい、退職するケースすらある。ダイバーシティが具体的にどのような状況を生むのか、どのような課題があるのかを把握できておらず、それにどのように対処すればよいのかのノウハウもないのである。

そのような状況がある中、ダイバーシティが重要だとしても、自社にとって必要なダイバーシティを析出したり、それをコントロールしたりす

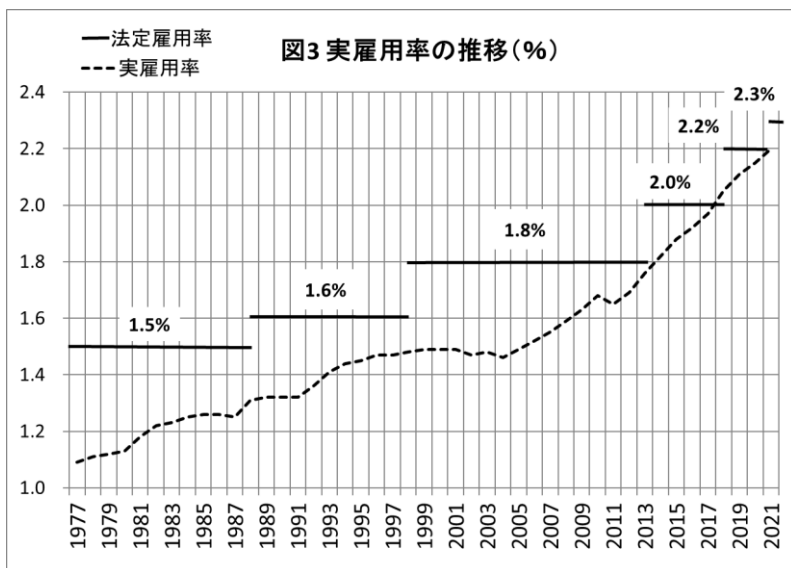
⁸ 野中郁次郎の論点については次を参照のこと。野中郁次郎『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年。

るノウハウがない中で「これまでとは異なる人材」を採用したとしても、対処しにくい状況が生ずることはありうるであろう。

（４）CSR と障がい者雇用

日本では、2003 年が CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）元年と言われることがある。図 3 は、「障害者雇用状況の集計結果」各年版より作成したグラフである。実線は法定雇用率を示し、点線は実雇用率を示す。2004 年以降、実雇用率は、震災の影響があったと思われる 2011 年に落ち込みを示すものの右肩上がりを示す。しかも、傾きがそれまでよりも若干急になっているように見える。CSR への取り組みを意識する中で、障がい者雇用も意識して取り組まれたことがうかがえる。

特例子会社を通しての取り組みもあるが、このような状況を通して、業務の場・経営の場に障がい者社員という存在が登場することになる。それは、業務能力が低かったり、職場で問題を起こしたり、他と異なったりする健常者社員に、障がい特性に通ずる要因を見出す契機になる場合がある。もちろん、多くの企業人とのやり取りの中では、グレーゾーンとカテゴライズされていない場合や、障がいとの近接性がイメージされていない場合もある。



出典：厚生労働省『障害者雇用状況の集計結果』各年版より筆者作成。

しかし、障がい者の存在が社内で身近になることを通して、単に問題社員や特殊な人といった位置づけではなく、健常と障がいという両極を持つ直線上で認識される可能性が生ずるとともに、障がいがないとされるがゆえに理由付けができず、問題視されることにもなると考えられるのである。

つまり、法定雇用率を意識せず、人手不足解消のために障がい者が雇用されてきた場合、健常者と明確な区別がなく、グレーゾーンの社員がいたとしてもカテゴライズされにくかったと思われる。また、納付金支払いで済ませており、社内に障がい者がほとんどいない場合も、障がい者と健常者という区分けの観点が希薄であった可能性がある。しかし、2000年代に入って、多くの企業によって障がい者雇用が経営課題として認識されるようになると、障がい者というカテゴリーが明確になってくる。それに

伴い、障がい者カテゴリーに入らないがゆえに、課題があることが目立ったり問題となったりするようになった可能性がある。

4. インタビュー調査結果

(1) インタビュー調査の概要

上記のような時代背景の分析も踏まえ、グレーゾーンの実態やそれへの対応状況、障がい者雇用のノウハウの適用可能性を探るインタビュー調査を実施することとした。本格的なアンケート調査に向けた予備的調査の意味合いもある。インタビューにあたっては、障がい者雇用の優れた実績があり、経営層や事業所の責任者が業務の現場を把握しやすい中小企業、もしくは、中小企業を超える場合でも規模が比較的小さいか、工場のように事業所単位としては規模が大きい企業・事業所に依頼し、結果的に4社にインタビューを行うこととなった。インタビューは、経営層である。

なお、D社は、多角化戦略の一環かと思われるが、製造業を営むH社が自社の福祉事業部として設立した就労継続支援多機能型事業所（以下、就労事業所）であり、責任者はH社で長く業務に当たっていた者である。しかも、この福祉事業部には、就労事業所だけではなく、高齢者向けの介護サービス（特定施設入居者生活介護）を行う事業所（以下、介護事業所）も設置されており、同時開設した就労事業所は介護事業所の業務サポートのために設立したという性格をもつ。つまり、就労事業所の利用者は、介護事業所に施設外就労で出向くことになる。しかも、開設当初から連携が想定されており、高齢者向けの介護事業所と同じ敷地内にあるだけでなく、内部の通路でつながっており、利用者が施設外就労に出向きやすい構造になっている。

就労事業所の利用者の中には、介護事業所の正規職員として雇用され

た者もあり、障がい者の特性や状況に応じて2施設を開設したH社や就労事業所、介護事業所で自分に合った仕事をしてもらうことができる。また、就労事業所では、障がい者手帳は持っていないがH社の工場では働きづらかった者も受け入れているとのことであり、状況によって施設間を異動することも容易である。障がい者就労の柔軟な仕組みができています。その中で、グレイゾーン社員への対応もしやすく、したがって、就労しやすい面があるのではないかとと思われる。そこで、D社へもインタビューを依頼した。

インタビューの実施に当たっては、事前に趣旨と質問事項、グレイゾーンの定義をメールで送り、インターネットを介した遠隔での面談を行った。半構造化インタビューを想定しつつも、極力自由に話してもらった。質問は、以下の情報を引き出すことを念頭に置いている。

1. グレイゾーン社員の有無
2. 障がいとの近接性
3. グレイゾーン社員が社内にもたらす影響
4. 対応の状況
5. グレイゾーンが生み出す問題への対応がもたらす経営効果（主に、グレイゾーン社員の戦力化）
6. 障がい者雇用のノウハウの適用可能性
7. グレイゾーン対応において必要と思われる行政支援

ただ、様々な状況が考えられるため。既述のように、質問への回答から外れていっても自由に発言してもらった。次項以降では、インタビュー結果を記載する。インタビューの発言内容を要約し、見出しを付けて整理・掲載してある。なお、デリケートなデータも含むため、社名は伏せることとする。社員数等は、インタビュー時のデータ、雇用する障がい者数

は、実雇用率を計算するための雇用数ではなく、実際に何名いるかという数値である。

(2) A社のケース

①調査の日程等

インタビュー日：2022年3月3日

所在地：大分県

業 種：製造業

社員数：141名

雇用障がい者数：3名

グレーゾーンと思われる社員数：4名

グレーゾーン社員が近接する障がい：精神・発達障がい

②グレーゾーン社員の状況

暴力沙汰や窃盗という状況はないが、4名それぞれに明らかな特徴があり、いずれも精神障がいもしくは発達障がいとの近接性をイメージさせる。

Aさん：昼夜交代での勤務があるが、夜勤の時だけ、大声を上げて叫ぶ。本人にどうしたのかと尋ねると、目の前に突然「変な人」が現れたとのことであつた。周囲の社員も驚いているので、産業医と面談してもらい、さらに、病院に行くことを勧めた。

Bさん：双極性障がいのような傾向を持つ。当社に来た時にそのような状況であつた。

Cさん：自分がやっていることは間違っていない。問題が生じた際には、100%相手が悪いと主張する。

Dさん：てんかんがあると言われた。事故を起こすといけないため、車

通勤はしていない。

③社内への影響

Aさんの場合、奇声を発するので、周りの社員が怯えてしまう。その結果、人間関係が悪化したり、周囲が混乱したりし、マイナスの影響がある。プラスの影響はない。

④有効であると思われる対応方法

産業医に相談したり、病院に行ってもらったりしたこと。診断結果に従い、休暇を取ってもらったり、勤務時間帯や作業を行う班を変更したりしている。

Aさんについては、病院に行ってもらっていると社員に説明すると周囲が落ち着く。

また、指導や注意というスタンスで当人をとがめるのではなく、産業医や専門医にちゃんと見てもらいましょうという対応を行っている。

⑤グレーゾーン社員の戦力化の可能性

グレーゾーン社員に対して適切な対応ができ、社内の混乱や人間関係悪化を防ぐことができれば、十分な戦力である。

⑥障がい者雇用の経験との関係

指導・注意の姿勢から相手の立場や状況に配慮しつつアドバイスするというスタンスの変化は、障がい者雇用で様々な障がいに接したことの影響が大きい。

障がい者雇用で様々な気づきがあった。例えば、障がい者と健常者の間には様々な段階があり、曖昧な領域がある。社会に相当数の障がい者が

おり、社員の家族にも障がい者がいることがわかった。その気づきが、グレイゾーンへの対応にも生かされている。しかし、今の日本社会は、小学校までは学校で障がい者と接する機会が多少なりともあるが、それ以降は、家族や親しい知人に障がい者がいない限り接点がほとんどなくなる。小学生のころから、障がいに関する知識の習得を図るべきである。

⑦課題、受けた支援

1. 専門家が企業に出向いてのグレイゾーン支援、2. 産業医などによる対応、3. グレイゾーン社員への対応に関する専門知識を持つ者によるアドバイス、4. それらのための補助・助成の制度。

「3.」についてであるが、平等ではなく、公平に対応できることが必要である。つまり、問題を起こすグレイゾーン社員の給与や処遇をどうするのかは大きな問題である。場合によっては、グレイゾーン社員から不公平な扱いを受けたと訴えられるケースもある。人権も大事だが、弱者保護に偏りすぎると、企業（の業務や人間関係）が正常に回らなくなってしまう。人権と経営との両立を図るためのアドバイスが必要であり、そのための窓口があるとよい。

（３）Ｂ社のケース

①調査の日程等

インタビュー日：2022年3月9日

所在地：宮崎県

業 種：清掃サービス業

社員数：85名（パート・アルバイトを含む）

雇用障がい者数：5名

グレイゾーンと思われる社員数：数名

グレーゾーン社員が近接する障がい：精神・発達障がい、多重障がい

②グレーゾーン社員の状況

Aさん：20代前半の男性。精神・発達障がいへの近接性がある。優秀で仕事はよくできる。ディスカウントスーパーの日常清掃業務を担当していた。ただ、業務が午前だけの半日なので、フルタイムで働くことを希望し、業務で出向いていたスーパーに採用されることになった。品出しの業務などを任されたが、2日目に正社員から、「仕事を覚え不了」と注意された。そのような会社であったため、すぐに辞めてB社に戻ってきた。

Bさん：地域若者サポートステーションから来た女性。コミュニケーションが取れないにもかかわらず、サービス業に就職し1日で辞めた。業務を体験してもらったところ、コミュニケーションのストレスがないため、B社で仕事を行うことになり、1年で正社員になった。1人の現場は良いが、チームで行うことが苦手で、たまに「辞めます」と言い出す。

Cさん：4年間同じところで仕事をしてもらっているが、一人前にならない。そのため、ある時かなり厳しいしかり方をしたスタッフがおり、翌日から出社できないほど落ち込んでしまった。双方の言い分を聞いた上で、産業医に面談してもらうことにした。社長は、知的障がいの傾向があるとみていたのであるが、産業医によると、障がい名を付けたらたくさんの病名がつく、障がい者手帳を持っていないのが不思議なくらいであるとのことであった。

グレーゾーンにカテゴライズできると思われる者は、他にも数名いた

が、退職して転職している。なお、引きこもり者も雇用している。印象としては、グレーゾーン者は増えているように思われる。

③社内への影響

むしろプラスの効果がある。グレーゾーンの社員がいると、コミュニケーションが活性化されたり、丁寧になったりする。コミュニケーションがしやすくなったことによって未然にトラブルの回避にもなる。コミュニケーションは、伝えたい情報を相手が受け取れているかどうかが大事なので、伝える側のスキルが磨かれることになり、丁寧なコミュニケーションになるためである。

④有効であると思われる対応方法

グレーゾーン社員も SOS のサインを発することがあり、それに気を配っている。コミュニケーションが苦手な者の場合、ほんの些細なことでも相談ができない。B さんも同様であるが、B さんの SOS をどこで察知したらよいかに気づいた。B さんなりに発信しているのである。つまり、B さんは LINE を使い、キャラクターなどを自身のアイコンにしているが、やる気が出ている際は、ハッピーなアイコンを使っている。しかし、悲しげなアイコンを使っている場合は SOS のサインである。

SNS は、しゃべらなくても確認するツールとして使うことができる。テレワークにも合っていると思われる。なお、この点に関わって、3 名のフリーランスと契約しているが、1 名は正社員からフリーランスとなった。自分のペースで仕事ができ、しかも対面のコミュニケーションをしなくてよいため、その 1 名についてはグレーであった可能性がある。

また、マッチングは重要であり、入社前に仕事を体験してもらったり、入社後、ある程度の期間をかけて仕事を覚え、キャリアアップの社内

研修を受けた上で正社員になってもらったりしている。

⑤グレーゾーン社員の戦力化の可能性

引きこもり者も含めて、戦力になっている。中小企業にとって人材は貴重であり、当社に来てくれるのであればありがたい。宮崎県では人口減が進んでおり、若者の流出も大きい。地方の中小企業が生き残るためには、ダイバーシティ経営は重要である。

⑥障がい者雇用の経験との関係

障がい者雇用や就労支援施設との連携という対応土壌があるため、グレーゾーン社員にも対応できていたと思う。障がい者手帳を持っていないからできなければならない、できて当たり前とはならない。グレーゾーン、障がい者、健常者関係なく、多様な人材が働くことができています。

⑦課題、受けた支援

障がい者もグレーゾーン社員も教育に時間がかかる。その時間に対応した助成があると助かる。

例えば、引きこもり者の場合、周囲に専門家がおらず、支援もない、といった状況の中で、行き場がなくなってしまう。結局親が受け皿にならざるを得ない状況であり、親のケアも必要であるがどこからの支援もないという状況である。そこで、引きこもり者も積極的に雇用したいと思っており、育成のための助成制度があるとよい。

(4) C社の生産工場のケース

①調査の日程等

インタビュー日：2022年3月14日

所在地：三重県

業 種：製造業

社員数（工場のみ）：250～260名（パート・アルバイト、障がい者を含む）

雇用障がい者数：10名（雇用以外にも多くの実習や施設外就労を受け入れている）

グレーゾーンと思われる社員数：2名（特に目立つ者）

グレーゾーン社員が近接する障がい：精神・発達障がい

②グレーゾーン社員の状況

これまで、問題がある社員がいてもグレーゾーンという認識はなかった。社内には、様々な者がおり、2割がきちんと仕事をする、2割が他の社員の邪魔をする、6割が普通にもしくは適当に仕事をする、という印象である。戦力になり頑張っている者もいるが、工場は、他のセクションでは十分な戦力にならなかった問題社員が送られてくる可能性があるセクションであり、様々な者がいる。そのような者の状況を列挙すると次のようである。

- ・コミュニケーションが取れない者がいる。分析作業や製造用タンク洗浄を黙々となすなど、周りが嫌がる作業を進んで行う。ただ、言われたことはやるが、仕事ができない。特に計算ができない。通常であれば残業をしなくともこなせる業務を、残業しなければこなせない。また、物事をすぐに忘れる。したがって、昇進できない。他の部署であれば、昇進したかもしれない。
- ・精神的な病気を患ったという者がいる。コミュニケーションが取れないわけではないが、他者と違う行動や考え方が目立つ。
- ・依存症かもしれないが、周りの人間に認められたいという志向を持ち、

自分が行ったことを反論せずにやってくれるのがうれしいようで、反発されない雰囲気を作る。そのため、言いやすい人に寄って行く。

- ・支配力を求める、パワハラ系の者がいる。つまり、自分の考え方が正しいと押し付けてくるので、周りは大変な思いをしているが、言っていることが正しい部分はあるので、対応が大変である。
- ・酒の席で客を殴ってしまった者がいる。嘘をつくが、無断欠勤はしない。ちなみにコネ入社である。

③社内への影響

製造ラインで業務を行う場合、他者とのコミュニケーションが取れない者の場合、業務が難しくなる。

パワハラ系については、人によって受け取り方は様々であるが、周りにはストレスになっているといえる。会社に対して相談があったりする。

通常は、工場内で対処するが、会社には正式な相談窓口があり、窓口に情報が寄せられると管理部から事情聴取がある。グレーゾーン社員とのかわりでは、会社の窓口に相談が行き、結局、被害にあった社員が辞めていった。

ただ、みなが好まない業務を進んでおこなってくれる者がいる。その者がいないとその業務が回らなくなる。グレーゾーン社員がマイナスをもたらすだけではないものの、その業務をすべてのグレーゾーン社員が担えるわけではない。

④有効であると思われる対応方法

トラブルが生じたら、部署を変えたりしている。その際、この人はどのような仕事をうまくこなせそうかと考えて仕事を割り振っている。

⑤グレーゾーン社員の戦力化の可能性

営業から回ってくるケースが多い。工場の業務に適切にはまる者もいれば、はまらない者もいる。ただ、ほとんどは淡々と仕事をしてくれ、対応ができれば、十分な戦力になると思われる。

⑥障がい者雇用の経験との関係

障がい者雇用の経験とは別である。障がいがある者は対応の担当者がいるが、障がい者でない場合、専門の対応担当がいないので、現場のマネージャーがかかわるだけである。指導はするが、効果がない。

ただ、障がい者の場合も仕事とマッチングは重要だが、グレーゾーンの場合も、仕事とのマッチングは重要で、合った業務を的確にこなすので、ありがたい。

⑦課題、受けたい支援

具体的な事例や対応方法についてのセミナーなどがあるとよい。

仕事とのマッチングを図るためのマニュアルのようなものがあるとよい。

障がい者手帳のように、カテゴライズのための証があればそれに応じた対応を図ることができるが、それがいないため、仕事ができなかったり、周りのストレスになったりしているにもかかわらず、対応ができない。

規模が大きい企業の場合、精神保健福祉士を置くことも有効と思われるので、そのための支援策があるとよい。

(5) D社のケース

①調査の日程等

インタビュー日：2022年3月15日

所在地：三重県

業 種：就労継続支援多機能型事業所

利用者数：A型に30名、B型に10名

グレーゾーンと思われる社員数：1名

グレーゾーン社員が近接する障がい：精神・発達障がい

②グレーゾーン社員の状況

グレーゾーンと思われる者がH社で働いていたが、就労継続支援A型事業所の方に来てもらうようになった。今もそうかなと思われる者はいるが、周囲の社員が困るわけではなく、「こういう人かな」で済んでいる。

一方、A型事業所には、障がい者手帳を持っていない利用者が数人いる。その特徴としては、できること／できないことが明確にある。周囲から様々な注意や指示を受け精神面でダメージを受けたようである。自分で自分をコントロールできず、作業中に寝てしまったりする。

なお、介護事業所にもグレーゾーンの職員はいる。

③社内への影響

特にない。障がいのことがわかっているので、それとの類推でグレーゾーンについても理解することができている。

④有効であると思われる対応方法

規模が小さいため、コミュニケーションがとりやすく、障がい者でもグレーゾーンでも、「この人はこんな人」と把握でき、対応することができていく。そのため、その特性に応じて担ってもらう仕事を考えることができる。

⑤グレーゾーン社員の戦力化

中小企業の場合、障がい者雇用のハードルが高く、「メリットがない」「仕事を切り出せない」となることが多い。しかし、この事業所には、たくさんの障がい者やグレーゾーン者がいて戦力になっている。障がい者だとか、グレーゾーンだとかは関係ない。戦力化のポイントは、マッチングである。障がい者の場合、1～2か月の実習を実施しマッチングを確認している。また、本人がやりたいという業務があったら、やらせてみるということをしている。

⑥障がい者雇用の経験との関係

戦力化のための観点が重なってくる点にあるように、それなりに有効だと思う。

⑦課題、受けたい支援

特に必要ない。福祉事業部を運営しており、対応はできている。コミュニケーションができていますので、周囲の者が個性を把握して対応している。

対応のためには、グレーゾーン社員の話聞ける人、わかってくれる人がいることがいると状況が違ってくると思う。グレーゾーン者が一人で悩まなくてもよくなる。

5. 結びに代えて

どの会社にも、グレーゾーンにカテゴライズされる者はいた。人は多様であり、健常者と障がい者と明確に分けることができるわけではなく、A社のインタビューでも、「障がい者と健常者の間には様々な段階があり、曖昧な領域がある」という印象が語られていた。

ただ、C社の場合、相当な問題社員がいるが、グレーゾーンとカテゴライズするという発想が見られなかった。他方、B社からは、グレーゾーンが増えている印象が語られていた。

グレーゾーン社員が社内に与える影響については、A社のように否定的な意見も見られたが、D社のように、障がい者が利用者として就労する場にグレーゾーンがいたとしても特に問題はないとする点に違和感はない。一方、B社の場合、プラスの影響が指摘されていた。しかも、コミュニケーションが活性化し、トラブル回避になるというリスクマネジメント効果が指摘されている。心理的安全性による労働生産性改善効果といえる。C社の場合、問題を起こす社員の事例が語られる一方、他の社員が嫌がる仕事を黙々で行うといった事例も紹介されていた。

また、障がい者雇用の経験をグレーゾーン社員に適用する有効性については、C社以外は、肯定的であった。C社の場合、障がいとのグレーゾーンであるというカテゴライズをしていなかったことが障がい者雇用のノウハウを適用する可能性に否定的であった理由として考えられる。C社が、障がい者との近接性を発想しなかった背景には、ラベリング（レッテル貼り）をせず社員を公平に扱うという発想があったこともうかがえるが、加えて、C社の工場では地域連携を通して多くの障がい者を雇用し、さらに、施設外就労も受け入れていることがあったと思われる。つまり、C社に雇用され工場で就労する障がい者も施設外就労で来社する障がい者も、ほとんどが知的障がい者であり、重度の障がいを持っていても、まじめに仕事に取り組み、仕事の水準も高い。一方、C社の工場のグレーゾーン社員は、みな精神・発達障がい系であり、自社で見かける障がい者との近接性が感じられなかった可能性もある。

なお、ラベリングは好ましくない。しかしグレーゾーン社員は、トラブルを引き起こし他の社員の多大なストレスになっているケースも少なく

ない。適切なカテゴライズは、適切な対応を導出する手掛かりになることによって職場の問題解決につながったり、すべての社員の特性や事情に配慮した育成や処遇を行うノウハウ形成や体制構築を導いたりする可能性もある。

一方、障がい者雇用の経験を活かし、グレーゾーン社員への適切な対応ができれば、戦力化につながることは、どの会社も肯定的であった。今後、グレーゾーン社員が増えるのであれば、合理的配慮による対応とそれによる戦力化は不可欠であると思われる。

しかし、その対応のためには、時間や専門知識などが必要であり、D社のように障がい者が利用する事業所であったり、介護という福祉の事業も展開したりしているような場合を除いて、そのような対応のための経営資源を入手するための支援が必要であることは、容易に理解できる。この点で、人権と経営の両立という観点から、平等と公平性の問題に切り込んでいるA社の指摘は、2020年10月に「ビジネスと人権に関する行動計画に係る関係府省庁連絡会議」において「ビジネスと人権」に関する行動計画（NAP）を策定した日本にとって重要な指摘である。

CSRは社会性と経営との両立、もしくは、社会性による経営の継続というフレームワークを持ち、SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）の推進のために提示されたSDG Impact Standardsのチェックリストには、取り組みによって企業が得る付加価値を記入する欄がある。企業にとって、SDGsはCSRの一環であるので経営的意味との両立を問うことには必然性がある。つまり、経営に負担がかかる取り組みでは継続ができず、社会的成果を上げにくいことは明白なのである。

ただ、今回は、4社インタビューしただけであり、ある程度の数の企業からデータをとり分析する必要がある。それについては今後の課題としたい。