

長期的に障害者雇用を実践し続ける企業の取り組み

陰山 孔貴*

I. はじめに

本稿の目的は、長期的に障害者雇用を実現している企業の取り組み内容を明らかにすることである。

厚生労働省が公表している「平成28年生活のしづらさなどに関する調査（全国在宅障害児・者等実態調査）結果」によると、日本における障害者手帳所持者数（推計値）は559.4万人である¹。実に、日本の人口の約4%が障害者手帳所持者となっている。現在、こうした障害者の就業を促すべく、障害者雇用促進法が存在しており、さまざまな施策が行われている²。その結果、障害者の実雇用率は平成24年の1.69%から平成29年には1.97%へと増加しており、傾向として障害者雇用は促進されつつあるといえる。しかし、一方で法定雇用率を達成している企業の割合は未だ50.0%と、法定雇用率を達成していない企業が過半数を占めている状態でもある³。つまり、促進されつつあるものの、依然として大多数の企業が十分な障害者雇用を実現できていないのが、現在の日本の状況である。

しかし、日本の人口の約4%を占める障害者に対する雇用促進は重要課題であることは間違いない事実である。そこで、本稿では、障害者雇用を長期にわたり実践し続けなおかつ障害者を主力としている企業を対象に、その取り組みを明らかにする。

II. 先行研究の検討

本節では、日本での障害者雇用の実態、プラスの効果、障害者従業員に対する人材マネジメントの観点という三つの視点から先行研究を整理する。

一点目は、障害者雇用の取り組みの実態について明らかにした先行研究である。手塚（2000）は大企業による取り組みや重度障害者を多数雇用している企業の実態を明らかにしており、1999年時点で

の日本企業による障害者雇用に対する取り組みの特徴とその課題等について詳細な研究を行っている。特に、大企業に関しては、複数の事例について考察を行い、大きな組織をまとめるためには障害者雇用に対する理念や原則の発信を行い、組織として共通の認識を得る必要性がある点、組織のトップ自らの障害者雇用への理解と権限をもって障害者雇用を進めることが必要な点、熱心に障害者雇用に取り組む担当者の存在の重要性などについて指摘が行われている。また、倉田・江川（2012）では、障害者を多数雇用している中小企業の取り組みと地域における障害者雇用の取り組みについてその実態が明らかにされている。倉田・江川（2012）の研究では、企業と地域との連携の重要性が指摘され、障害者雇用を促進するためには企業単独での実践だけではなく地域によるサポートが大きな役割を果たしていることが示唆されている。

二点目は、障害者雇用がもたらすプラスの効果について明らかにした先行研究である。影山（2013）は中小企業における障害者雇用の取り組みの具体的な事例を紹介しながら、なおかつ定量的分析を実施することで、障害者雇用が組織の発展にとってプラスの効果を生み出していることを明らかにしている⁴。障害者雇用を実践する過程で障害者と健常者とが密な接触を果たすことにより、障害者を中心としたコミュニケーションの促進がなされ、組織としての一体感が醸成される。その結果、組織内の生産性が改善され、健常者の精神的健康の増幅につながる効果があることが明らかとなっている。影山（2013）は、障害者雇用は企業の発展にとってマイナスになるという考えが存在する中、こうしたプラスの効果を明らかにすることによって、障害者雇用に対する認識の是正を図ろうとしている。また、影山（2013）と同じように狩俣（2012）も障害者を雇用するこ

* 獨協大学 経済学部経営学科 准教授

との利点について調査を行っている。調査は郵送方式で行われたアンケート調査であり、全国の特例子会社213社と大阪府内に本社機能を有する一般の上場企業300社に対し行われている。この調査の中で最も多かった回答としては、「社員が障害者に配慮するようになり、相互に助け合う仕組みができた」というものであった。他にも「障害者の仕事に取り組む姿勢が他の社員の労働意欲の向上につながっている」という回答も多数存在した。つまり、障害者雇用は企業経営にとってマイナスの面だけではなく、プラスの面も存在することがこれらの先行研究から示唆されている。

三点目は、障害者従業員を人材マネジメントの観点から検討した先行研究である。柏木（2010）は、知的障害者従業員のQOL（quality of life：生活の質）を向上させる取り組みについて考察を行っている。柏木（2010）の研究では知的障害者のQOLの次元を明確にした上で、障害者が働く幸せを感じるような取り組みを企業が実践することが障害者従業員のQOLに寄与することが明らかとなっている。また、有村（2014）はダイバーシティ・マネジメントの観点から障害者雇用を捉える試みを行っている。有村（2014）は、「人権尊重・社会的責任・法令順守」の意識と「経営的視点」という二つの意識を両立させることで、「障害のない社員や管理者・経営陣の無知・無関心と障害のない社員むけにデザインされた物的環境と制度の見直し／変革」がなされる点を指摘している。また、これによって「障害のある社員の潜在能力を最大限に活かす職場環境作り」が実現でき、企業成果につながるダイバーシティ・マネジメントとしての障害者雇用が成立しうると有村（2014）は指摘している。

以上で取り上げたこれらの先行研究では、日本における障害者雇用の取り組みやその効果について考察が進められており、障害者の能力を活かす仕組みを企業が採用すれば企業の成功につながる程度は明らかになってきているといえる。また、多くの先行研究で共通して指摘されている点としては、障害者雇用の展開に際して、経営者や担当者が障害者雇用に対する重要性を理解し、それを進めていく意志が必要であることが挙げられる（影山、2013；柏木、2010；狩俣、2012；倉田・江川、2012；手塚、2000）。つまり、障害者雇用を実践

し、それを企業の発展に結び付けるためには、経営者が障害者雇用に対する的確な認識を有することが必要であり、そして、その認識に基づき障害者従業員が生き生きと働くことのできる職場環境や仕組みを創り出すことが求められることが明らかとなっている。

一方、先行研究にも課題は存在する。課題は大きく二点存在する。一点目は、先行研究では短期的に障害者を雇用する仕組みや補助的な役割として障害者を雇用する取り組みについての議論は行われているが、長期にわたり障害者雇用を実践し続けるための仕組みや障害者を主力として企業を存続させるための取り組みについてまでの言及が十分になされていない点である⁵。二点目は、先行研究では事例研究を行うことにより、障害者雇用に対する経営者の意識の重要性を指摘しているが、どのようにしてこれらの経営者が障害者雇用に対する意識を持ちえたのかについては十分に言及できていない点である。経営者がなぜ障害者雇用を積極的に進める意思決定を行ったのか、その背景にどのような認識があったのか、そしてそうした意識はどのようにして強化されていったのかについて考察する必要が残されている。

III. 研究課題と方法

先行研究が有する課題を踏まえ、本稿では以下の二点に焦点を絞り議論を行っていくことにする。

一点目は、障害者従業員が働く意欲を持ち、彼らが長期的に企業活動にコミットできる仕組みとはどのような仕組みかという点である。

二点目は、障害者雇用に対する経営者の意識がどのように生じ、それがどのように強化されていったのかという点である。既に述べたように、障害者雇用に関して経営者の重要性は指摘されているものの、そうした経営者がなぜ障害者雇用に対する意識を持ちえたのかについては十分な議論がなされていない。また、障害者雇用に対する取り組みがあったとしても、それを持続し、強化させることができなければ、長期にわたる障害者雇用の実践も困難であろう。したがって、経営者の意識の変遷について考察を行う必要があると考えられる。

本稿では日本理化学工業株式会社を対象とした事

例研究を行う。日本理化学工業を事例対象として選定した理由は以下の二点である。

一点目は、同社の障害者雇用の取り組みが50年以上の長期にわたって継続されている点である。同社の障害者雇用に対する功績は大きく、これまで数々の賞を受賞している⁶。また、多くのメディア等も同社の障害者雇用の取り組みに注目している⁷。このことから分かるように、同社の障害者雇用の取り組みは日本企業の中でも先進的かつ優れたものであると評価でき、本研究の事例に適していると考えられる。

二点目は、同社は障害者の中でも、知的障害者を主力とした企業経営を実践している点である。多くのメディアや先行研究でも注目しているように、同社は2017年1月時点で従業員83名のうち知的障害者が62名在籍しており⁸、知的障害者雇用率は75%となっている。また、同社は、チョーク業界でシェア4割弱を誇る企業でもある⁹。これらの点から、同社を研究対象とすることは本稿の目的に適していると考えられる。

分析のため、日本理化学工業株式会社取締役会長大山泰弘氏と代表取締役社長大山隆久氏に対してインタビュー調査を実施した¹⁰。本稿ではこのインタビュー内容に加え、大山泰弘氏の著書をはじめ、日本理化学工業を取り上げた様々な2次資料をもとに知的障害者雇用に対する同社の取り組みと経営者(大山泰弘氏)の認識に注目し、その経緯を明らかにする¹¹。

IV. 事例¹²

1. 事例の概要

日本理化学工業は1937年に、現会長の大山泰弘氏の父である要蔵氏が設立した会社である。もともと文具や雑貨の卸問屋を行っていた要蔵氏が、帝国女子医学専門学校(現:東邦大学)の先生からアメリカにある人体への害もなく粉の出が少ないというダストレスチョークの輸入を行ってほしいという依頼を受けたことからはじまる。要蔵氏は依頼を受け、その製品について調査した結果、原料は日本でも豊富にとれることが明らかとなり、日本での生産を目指すこととなり、同社を設立する。その後、苦労を重ね、1953年には、同社の製品は衛生無害のチョー

クとして文部省のあっせん品に指定されるまでになる。現在も、ダストレスチョークが同社の主力製品であり、チョーク業界において4割弱のシェアを占めている。同社はダストレスチョークを主軸として文具・事務用製品の製造やプラスチック成形加工を営んでいる企業である。

近年は、製品の高付加価値化を進めており、新たな製品の開発とその販売を実施している。例えば、ダストレスチョークはホタテ貝殻再生材を配合して製造するようになり、これにより環境対策への貢献のみならず、書き味もより滑らかにし、粉末の飛散も抑える製品へと高付加価値化を進めている。そして、現在、同社のダストレスチョークは全てこのホタテ貝殻再生材を配合した製品となっている。またダストレスチョークに代わる主力製品を創り出すべく、新たに開発された筆記用具「キットパス」は、ホワイトボードやガラス面などつるつるした平滑面に書いても簡単に消すことができ、なおかつ粉を出すことのない画期的な製品である。現在はこのキットパスの販売に力を注いでおり、国内のみならず海外市場の開拓にも着手している¹³。

1960年に2名の知的障害者を雇用したのが、同社の障害者雇用の始まりであった。その後、障害者従業員の数を増やしていき、大山泰弘氏が障害者を主軸とした企業づくりを目指すようになった。その後、1975年に設立した川崎工場は全国で初めての心身障害者多数雇用モデル工場になるなど積極的に障害者雇用を進めていった。現在は全従業員のうち知的障害者の割合が75%となっている。

同社の障害者雇用に対する長年の取り組みは数多くのメディアでも紹介され、その功績は高く評価されている。近年、大山泰弘氏は「働くことが人の幸せにつながる」という考えに基づき「皆働社会の実現」という理念を掲げ、障害者雇用が促進されるための政策提言や講演活動を積極的に行っており、障害者雇用の環境づくりを進めている。

2. 日本理化学工業株式会社における知的障害者雇用の実践

(1) 知的障害者雇用の導入

日本理化学工業の知的障害者雇用は、いわば偶然から始まっている。1959年に、東京都立青鳥養護学校の教諭が同社を訪ね、知的障害者の生徒の就職

を依頼してきたことがその始まりである。当時の大山泰弘氏は、この依頼に対して断りを入れている。しかし、この教諭は三度も就職依頼にやってきて、三度目の時には、「就職でなくても良いから、せめて働く体験だけでもさせてほしい」という依頼を行った。働く体験を知らず、一生施設に入って過ごすことは避けてやりたいという教諭の訴えを受け、大山泰弘氏は期間限定で2名の知的障害者の就業体験を受け入れることとした。

就業体験の2人の作業内容は、完成したチョークを入れた包装用の箱の上に糊のついたシールを貼るというものであった。単純作業ではあったが、2人とも一生懸命に作業を続けた。そうした熱心な姿に触れた従業員が、就業体験後、自分たちが面倒を見るから2人を雇用してもいいのではないかと大山泰弘氏に申し出を行った。大山泰弘氏としては、従業員が面倒を見るというのであればという意識から、1960年に2人を正式に採用した。これが同社の知的障害者雇用の始まりであった。この採用に際して、大山泰弘氏は父である要蔵氏に知的障害者雇用についての意見を聞くと、「知的障害者が働く会社が1つくらい日本にあってもいいだろう。やってみたらいい」（大山、2009、49頁）との言葉を受けた。これも、大山泰弘氏が障害者雇用を決意する契機の一つとなった。

障害者雇用を開始したものの、大山泰弘氏は大きな疑問を抱いていた。それは、障害者従業員たちは企業で働くよりも施設で生活する方がより楽に快適に過ごせるはずではないのか、きちんと保護してくれる施設があるにもかかわらずなぜ企業で働くことを選択しているのかという疑問であった。こうした考えに変化が生じる契機となったのが、二つの出来事であった。一つは、上野動物園で飼育員をしている西山登志雄氏がテレビ番組の中で述べていた言葉であった。それは、動物園で育った動物は子育ての本能を忘れてしまうというものであった。この言葉を聞いた大山泰弘氏は、大切に育てられたことによって本能といった大切なものを失ってしまうことがあることを知り、施設で大切に保護されることが必ずしも良いとは限らないのではないかと、企業という社会で過ごすことの意義も充分にあるのではないかと意識を持つに至った。もう一つの出来事が、ある法要で出会った住職からの教えであった。

偶然、隣りに座った住職に対して大山泰弘氏はなぜ彼らが施設で過ごすよりも工場で働くことを望むのかと問いかけを行った。すると、住職は「人間の幸せは、ものやお金ではありません。人間の究極の幸せは、次の4つです。その1つは、人に愛されること。2つは、人にほめられること。3つは、人の役に立つこと。そして最後に、人から必要とされること。障害者の方たちが、施設で保護されるより、企業で働きたいと願うのは、社会で必要とされて、本当の幸せを求める人間の証なのです」（大山、2009、56頁）と答えた。これを聞いた大山泰弘氏は、働くことがもたらす幸せに気づき、そして企業はその幸せを生み、守るべきという認識を持つに至り、以降、障害者雇用を積極的に進めても良いのではないかと思うようになった。

(2) 知的障害者雇用の本格化

大山泰弘氏は今後の企業運営に向けて障害者雇用をいかに実施していくべきかについてより深く検討を行って行く中で大きな転機となる出来事を迎える。それは、新工場の設立とそれに伴うアメリカ視察での経験であった。それまでの障害者雇用の実績が評価され、1965年に当時の労働大臣 石田博英氏が日本理化学工業の工場見学を行った。1965年には従業員41名中知的障害者は28人になっていたが¹⁵、知的障害者従業員の仕事の正確さに石田大臣は驚いたという¹⁶。そして、この工場見学が新聞にて報道され、この新聞報道を見た北海道美唄市から工場誘致の申し出がなされた。同社は検討に検討を重ねた結果、この申し出を受け、美唄市に工場を新設することにした。新たに工場を建設するにあたり、大山泰弘氏は新たな設備の設置等を検討するためにアメリカにあるチョーク工場の視察を行った。あわせてチョーク工場の見学以外に、アメリカで障害者雇用を進めている企業の見学も行った。これにより、アメリカでの障害者雇用に対する制度や取り組みについて知るとともに、同地では身体障害者を対象とした企業は存在するが知的障害者を雇用している民間企業は無いらしいということを知る。大山泰弘氏はこの事実を知り、知的障害者を雇用している日本理化学工業はいわば世界でも最先端の企業だという自負を抱き、世界のモデルとなるような知的障害者を主力とする企業づくりを決意したのであった。

その後、知的障害者だけで稼働する生産ラインの考案が行われていく。たとえば、文字や数値の認識が十分にできない人もいたので、色をつかってチョーク材料の計量作業をすることにした。具体的には、赤い蓋の容器に入っている粉を量るときは赤い天秤の赤い分銅と釣り合わせる。天秤の他のところは決して動かさず、天秤の針が真ん中に止まり、それから指を折って数えてそのままなら終了という作業を設定した¹⁷。色を利用した計量作業以外にも、砂時計を利用して時間管理を行ったり、上限と下限の2種類の穴を通すだけで製品の規格がチェックできるオリジナルの計測器具の作成をしたりし、効率的な作業と品質管理を実現していった。当時、日本理化学工業には障害者福祉の専門家を招いていたが、専門家は知的障害者には計量作業などは不可能と指摘していた¹⁸。しかし、こうした工夫を重ねることで、不可能と言われていた作業を実現していったのである。

また、同社では知的障害者従業員の勤労意欲を高めるための取り組みも行われた。それは昇格制度の設定であった。もともと1965年頃には、長い経験を経たベテランを班長として、班長を交えて作業内容について検討する仕組みができていた¹⁹。昇格制度はこれをさらに発展させたものであり、年一回の評価機会を設け、「一般社員」から「5S推進委員」、そして「班長」へと昇格させる制度とされた²⁰。

この後、同社は北海道庁より産業廃棄物として処理していたホタテの貝殻の有効利用として、貝殻に含まれる炭酸カルシウムをチョークの原材料にしないかとの打診を受け、北海道立工業試験場と協力し、従来のダストレスチョークよりも強度に優れ、なおかつ書き味の滑らかなチョークの開発・製造を成功させた。製品自体の質に加え環境にやさしい製品ということで、この製品は売上向上に寄与した。他にも産学連携の助成金制度を受け、早稲田大学と共同で粉が全く出ず、凹凸のない面に書けば水拭きで消すことのできる画期的なチョークである「キットパス」の開発を2005年に成功させ、同社の新たな主力製品として売上を伸ばしている。

同社は日本のチョーク業界で高いシェアを維持するとともに、新製品開発や近年は海外進出も果たすことで、更なる成長を目指している。

V. 考察

前節では日本理化学工業の長期にわたる取り組みを概観してきた。本節では、課題として提示した知的障害者従業員が企業活動にコミットできる仕組み創りと経営者の意識の変化という点に焦点をあてて考察を行う。

同社では、障害者従業員の能力を最大限に引き出すよう工程や作業の見直しといった改革が行われていた。また、「一般社員」から「5S推進委員」や「班長」へと昇格させる制度をつくることによって、従業員が協力がかつ意欲的に作業に従事でき、昇格した従業員も「人の役に立つ」という満足感を得ることができるようになっていた。つまり、障害者従業員が企業活動にコミットできる仕組みを創り出すことで、企業としても高い生産性と高い品質の製品を製造することを可能としていたのである。

また、事例でも見てきたように、日本理化学工業の知的障害者雇用は偶然から始まった。経営者は障害者雇用に対して積極的に実践していこうという意志があったわけではなく、むしろ当初は消極的であった。しかし、経営者の意識はその後大きく転換していく。異なる価値観を持つ人の考えに触れたことがその大きな契機となった。一点目が、テレビを通して触れた西山飼育員の考えである。これにより、障害者従業員に対する見方に変化が生じた。二点目が、法要の時に出会った住職の教えであった。これにより、人々が企業で働くことが幸せにつながっているという認識を得ることとなる。大山泰弘氏はインタビューやこれまでの書籍やメディアでの取材においても、この住職からの教えを強調している。つまり、大山泰弘氏が、自身が普段接することのない異なる境遇や価値観を有した人の思考の枠組みに触れることによって、新しい認識を獲得するに至ったのである。つまり、新しい出会いが、経営者にとっていわばパラダイムシフトと呼べるような大きな意識の変化を生み出したのである。大山泰弘氏は、新しい思考に触れ、その新しい考えを自らの意思決定や精神面での拠り所とすることで、障害者雇用を本格的に進めようという気持ちを持つに至ったと考えられる²¹。

そして、障害者雇用に対する明確な意識を持ち、かつ自社内において実際の障害者従業員と接するこ

とで新たな取り組みを採用するようになっていった。福祉の専門家からは計量作業は不可能と言われていたにもかかわらず、色の識別ができることに注目した設定を行うことによって、計量作業を実現した。つまり、工程改革を実施することで、従来不可能と言われていたことを実現したのである。その後も大山泰弘氏の障害者雇用に対する意識は強化され、企業の存続と持続的かつ積極的な障害者雇用の展開を進めていく。1975年には全国初の障害者多数雇用モデル工場を設置し、知的障害者雇用率は75%にもなり、障害者を主力とした企業体制をつくりあげる。大山泰弘氏は一連のこの取り組みの中から「働く幸せ」の重要性、企業の果たすべき役割、社会のあるべき姿など様々な気づきや学びを得ることができたと指摘している。

以上でみてきたように、大山泰弘氏は当初は消極的であった障害者雇用に対し、自身とは異なる思考の枠組みに触れることで、意識の転換を生じさせ、その後、現場を見つめることや、自社外との接触を経ることにより、その重要性や意義をより明確に認識し、強化させていったのである。

VI. まとめ

本稿では、日本理化学工業株式会社の事例を通して、知的障害者従業員が企業にコミットできる体制がどのようにして構築されていったのか、また、経営者の意識がどのように変化していったのかに注目することで、障害者を主力とした長期的な企業の取り組みについて明らかにしてきた。

事例を通して明らかになった点は、影山（2012, 2013）も指摘するように、障害者雇用は企業の発展にとってマイナスであるという障害者雇用に対する一般的な認識を是正する必要があるという点である。障害者雇用においても、従業員の特性を十分に理解し、従業員の能力を引き出すような仕組みを創り出すことができれば企業の持続的な発展に寄与するのである。日本理化学工業のような障害者雇用の成功事例を決して特殊な事例として処理するのではなく、その成功の背景にある仕組みを適切に見つめることで、障害者雇用に対する理解はさらに進むことが可能と思われる。

本稿では、併せて障害者雇用に取り組む経営者の

役割が重要であることが確認された。しかし、日本理化学工業における経営者は最初から障害者雇用に対する強い意識を持っていたわけではなかった。異なる思考の枠組みを持つ人との出会いによって、パラダイムシフトと言えるような意識の転換を経ることによって、障害者雇用に対する意識を得たのであった。その後、自社内での活動を通して得た気づきに加え、自社外との接触によって意識の強化がなされ、障害者雇用を持続的に発展させていくことができたのである。すなわち、障害者雇用に対し消極的な経営者でも、ある出来事によってその意識を転換することがあり、障害者雇用の進展に舵を切ることができるのである。障害者雇用のさらなる進展のためには、障害者雇用に対する新たな認識を経営者に生じさせるような出会いや経験を促すことが重要ではないかと考えられる。

今後は他の事例の検討も通じて、障害者雇用の発展についてさらなる考察を行う必要があると考えている。

注

- 1 その内訳は身体障害者手帳所持者が428.7万人、療育手帳所持者が96.2万人、精神障害者保健福祉手帳所持者が84.1万人である。ただし、各種障害者手帳所持については複数回答となっているため、それぞれの障害者手帳所持者数の合計値と障害者手帳所持者合計数との数値は一致しない。なお、「手帳非所持かつ自立支援給付等を受けている者」の数は33.8万人となっている。
- 2 障害者の雇用に関する法律は1960年に身体障害者雇用促進法が制定され、この時は民間事業所に対する障害者の雇用は努力目標とされた。その後、民間事業所に対する障害者の義務雇用が1976年から始まり、当初の法定雇用率は1.5%であった。1987年に法律名が障害者の雇用の促進等に関する法律と改められ、全ての障害者を対象とするようになった。1988年には法定雇用率は1.6%に変更され、1997年には知的障害者の義務雇用が定められた。そして、1998年に法定雇用率は1.8%となり、2013年より2.0%、2018年4月より2.2%となってい

- る。
- 3 「平成29年障害者雇用状況の集計結果」より。1000人以上の規模を有する大企業の実雇用率は2.16%と法定雇用率の2.2%近くに迫っている。これに対して、50~100人未満の企業では実雇用率1.60%、100~300人未満企業では実雇用率1.81%と中小企業の実雇用率は低い状態にあり、中小企業による障害者雇用の取り組みは遅れているという評価もなされている。ただし、倉田・江川（2012）が指摘するように、中小企業の障害者雇用の遅れは、中小企業を取り巻く経営環境の変化や大企業での雇用促進を目的とした施策に影響されている面もあり、必ずしも中小企業側の問題にのみ起因できないとも考えられる。
 - 4 障害者雇用がもたらすプラスの効果に関する定量的分析については、影山（2012）により詳しく記載がされている。
 - 5 障害者を主力とする取り組みについては、手塚（2000）において重度障害者を多数雇用するモデル工場の取り組みが簡単に紹介されているが深い議論は行われていない。
 - 6 以下、代表的な受賞歴を紹介しておく。2005年に企業フィランソロピー大賞特別賞（社会共生賞）を受賞。2008年に「明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社」として経済産業省から感謝状を授与、2009年には福祉や教育などの社会事業で実績を挙げた全国の経営者を表彰する渋沢栄一賞を同社の大山泰弘会長が受賞している。その他、各工場も労働大臣賞を受賞している。
 - 7 たとえば、2009年に鳩山由紀夫総理大臣（当時）が視察を行い、所信表明演説を行った際にチョーク工場の話として同社のことが紹介されたことがある。また、坂本（2008）や先行研究（柏木、2010；倉田・江川、2012）でも同社の取り組みを考察対象としながら日本企業の障害者雇用について分析が行われている。
 - 8 日本理化学工業ホームページ「会社概要 / 経営方針」（2018年1月23日確認）。
 - 9 大山泰弘氏インタビュー（2014年4月25日）。
 - 10 代表取締役社長 大山隆久氏には2014年3月7日、日本理化学工業 川崎工場にて13時30分から15時まで実施。取締役会長 大山泰弘氏には2014年4月25日、日本理化学工業 川崎工場にて13時30分から16時10分まで実施。
 - 11 日本理化学工業の障害者雇用を推進した経営者は大山泰弘氏であった。同氏の略歴は以下の通りである。1932年生まれ。1956年に中央大学法学部を卒業後、同年に日本理化学工業に入社。同社の創業者である父の要蔵氏の体調が悪かったこともあり、実質的な経営者として同社の経営に携わった。1974年に代表取締役社長に就任。2008年に取締役会長に就任。
 - 12 以下の日本理化学工業や大山泰弘氏の経緯に関する記述は、断りのない限り、大山（2009）、大山（2011）に基づいている。
 - 13 キットパスは口紅などの原材料を利用して製造されているため安全であり、かつ子どもの創造性を育むユニークな製品であることが特長である。この特長を活かして2012年にパリで開催されたインテリア&デザイン関連見本市「メゾン・エ・オブジェ 2012」に初出展。そこでの高い評価を受け、同年にスペインのプラド美術館でキットパスが販売されるに至っている（大山隆久氏インタビュー（2014年3月7日）；『神奈川新聞』2012年6月2日）。
 - 14 例えば、大山（2008）を参照。
 - 15 『青少年問題』12（5）、1965年5月、59頁。
 - 16 『近代企業リサーチ』1978年9月号、88頁。
 - 17 指を折って数えるという方法は現場の従業員のアイデアであった（大山泰弘氏インタビュー（2014年4月25日））。
 - 18 大山泰弘氏インタビュー（2014年4月25日）。
 - 19 『青少年問題』12（5）、1965年5月、62頁。
 - 20 5S推進委員といった表現を明確に設けたのは、近年のことだが、こうした制度自体は1975年から採用していた（大山泰弘氏インタビュー（2014年4月25日））。なお、現在は、5Sに「安全（Safety）」を加え6Sと呼称している。
 - 21 革新を実施する企業者にとって思考面、精神面での拠り所となる人物を「準拠人」と呼ぶ。そして革新を起こす際には、自らの所属集団とは異なる思考枠組みを有する人物が準拠人となることが多い。準拠人に関する議論は、瀬岡（1980）、瀬岡（1998）を参照。

参考文献

- 有村貞則（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」『日本労働研究雑誌』No.646, pp.51-63
- 大山泰弘（2008）「国家公務員制度改革とキャリアシステムに関する意見」『立法と調査 別冊』
- 大山泰弘（2009）『働く幸せー仕事でいちばん大切なこと』WAVE 出版.
- 大山泰弘（2011）『利他のすすめーチョーク工場で学んだ幸せに生きる 18 の知恵』WAVE 出版.
- 影山摩子弥（2012）「障がい者雇用の「組織内マクロ労働生産性」改善効果」『横浜市立大学論叢 社会科学系列』63(1-3), pp.45-81
- 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？ー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.
- 柏木仁（2010）「知的障害者の働く幸せを守る組織の障害マネジメントー日本理化学工業の事例研究」『亜細亜大学経営論集』46(1), pp.3-22
- 狩俣正雄（2012）『障害者雇用と企業経営ー共生社会にむけたスピリチュアル経営』明石書店.
- 倉田誠・江川緑（2012）「中小企業における知的障害者雇用のあり方とその課題ー日本理化学工業と信楽町における取り組みの事例から」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』15, pp.37-42
- 厚生労働省「平成28 年生活のしづらさなどに関する調査（全国在宅障害児・者等実態調査）結果」
- 厚生労働省「平成29年障害者雇用状況の集計結果」
- 坂本光司（2008）『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版.
- 瀬岡誠（1980）『企業者史学序説』実教出版株式会社.
- 瀬岡誠（1998）『近代住友の経営理念』有斐閣.
- 手塚直樹（2000）『日本の障害者雇用ーその歴史・現状・課題』光生館.