

2016 年度 学士論文

障害者雇用が企業経営および  
職場環境に与える影響

2017 年 1 月 27 日

早稲田大学商学部 4 年

1F1300523-9 高木万里奈

## はしがき

本論文のテーマは、障害者雇用という福祉の分野で語られることの多い領域に対し、経営の視点からその効果や影響について考えようというものだ。本論文を指導してくださった谷本教授から難しいと言われながらも、過去の文献を調べていくなかで私自身の関心が高まり、半ば押し通すかたちでこのテーマに決めた。就職活動が始まり、論文の準備と自分の将来の決断という二つの重要な課題を同時に抱えた時期や、その就職活動も終わって卒業論文を書く予定のない同級生が最後の「人生の夏休み」を目一杯謳歌している様子を見ていると、ときには卒業論文というゼミの最後の課題を投げ出したくなることもあった。それでもこのテーマについて調べ始めるとおもしろくて「もっともっと」と新しいことを知りたくなる感覚やそれに没頭できる学生という立場はとても幸福なものだったと思う。こうして卒業論文を書き終え、一年前に自分で設定したテーマに対してある程度納得のいく答えを得られた今、このテーマを選んでよかったと心から思う。

また、この論文の執筆を決意していなければかなわなかったたくさんの出会いにも恵まれた。どの方も障害者雇用についてはっきりとした信念を持たれていて、恐縮ながらも自分も将来こうなりたいと思う、尊敬する方ばかりだった。本論文を書くにあたって調査に協力してくださった大同生命保険株式会社 人事総務部さま、同じく人事総務部 田村様、社会福祉法人太陽の家 カルキ様、富士通エフサス太陽株式会社 冨ヶ原様、オムロン太陽株式会社 中野様、ホンダ太陽株式会社 山村様、ソニー・太陽株式会社 瀬口様、D 株式会社 K 様（仮名）、ANA ホールディングス 井手様、ANA ウィングフェローズ・ヴィ王子株式会社 白木様、全日本空輸株式会社 平田様、同じく全日本空輸株式会社 古谷様、そして太陽の家や各関連会社をご紹介していただき、別府という慣れないまちでの不安を取り除くよう多大な配慮をしてくださった三菱商事太陽 奥武様。以上の方々の協力がなければこのような論文を書くことはできなかつたし、自分で納得のいく答えも得られなかつたと思う。この場を借りてお礼を申し上げたい。

2年前、谷本ゼミの門を叩いてから今までたくさんの出会いがあり、さまざまな経験をさせてもらった。そのなかで学ぶことも、ここには書ききれないほどあった。谷本ゼミを通して私と関わってくださったみなさまに一言ずつではあるが感謝の意を記してこのはしがきを終えたいと思う。ゼミの足を引っ張ってばかりの私を見放すことなく、最後までご指導くださった谷本教授、卒業してからも私たちを気にかけてくださり、お世話をかけてばかりの先輩方と OB・OG の方々、今年の夏合宿では大変な思いをさせてしまったにもかかわらず、最後まで一緒に課題を乗り越えてくれた後輩たち、何をしてもみんなよりうまくできず迷惑をかけてばかりだった私と一緒に2年間のゼミ活動をし、ともに時間を過ごしてくれた同期のみんな、最後に、離れた場所にいても常に気にかけて私を支えてくれる家族に、心からの感謝を伝えたい。感謝ばかりのはしがきになってしまったが、それだけ周囲の人に助けられた論文執筆、そしてゼミでの2年間だった。本当にありがとうございました。

2017年1月27日

高木万里奈

## 目次

第1章 障害者雇用の効果の解明が求められる理由 .....	1
第1節 背景：当事者でない人びとの問題意識 .....	1
第2節 目的：障害者雇用の効果の解明 .....	1
第3節 方法 .....	1
第4節 本論文の構成 .....	2
第2章 企業の障害者雇用に関する諸要素 .....	4
第1節 障害者とは誰か .....	4
第2節 障害者雇用・就労の歴史 .....	6
第3節 雇用管理と障害者 .....	10
第3章 障害者雇用が企業経営に与える経済的影響～文献サーベイ .....	14
第1節 障害者雇用が企業経営に与える経済的影響に関する文献サーベイ .....	14
第2節 本研究の位置づけ .....	23
第4章 障害者雇用が企業や職場に与える影響～インタビュー調査 .....	24
第1節 調査の目的と方法 .....	24
(1) 調査の目的と調査対象 .....	24
(2) 調査内容 .....	29
第2節 調査の結果 .....	30
第3節 インタビュー調査のまとめ .....	58
(1) 障害者雇用が職場に与える影響 .....	58
(2) 障害者雇用が企業経営に与える影響 .....	59
(3) 障害者雇用のハードルとなる要因と対応策 .....	61
(4) 時代の要請と課題について .....	62
第5章 障害者雇用の効果とは .....	64
第1節 障害者雇用に関する考え方 .....	64
第2節 環境整備や配慮 .....	64
第3節 障害者雇用の効果とは .....	65
文献一覧 .....	66
URL 一覧 .....	66

## 第1章 障害者雇用の効果の解明が求められる理由

### 第1節 背景：当事者でない人びとの問題意識

障害者の就労意欲の高まりや、企業のCSR（社会的責任）意識の高まりのなかで、障害者雇用は着実に進展している。2015年6月1日現在、民間企業において雇用されている障害者は45万3,133.5人であり、2004年以降、軒並み雇用者数は増加し、実雇用率は上昇している<sup>1</sup>。しかし、これまでに障害を持つ者の雇用や就労について書かれた文献を参照すると、障害を持つ者の家族や支援機関が執筆したものが目立つ。支援を必要とする者の労働についてはもっぱら社会福祉の領域で議論され、経済・経営の領域では十分な分析がなされていないことに気づく。彼らが働いて自らの生活の糧を得ることより、社会福祉の領域でいかに尊厳ある生活をしていくか、について検討されてきたのだ。筆者はその点に疑問をもち、当事者ではなく（現在、自分自身や家族、親類、近しい友人に障害をもつ者がいない）、さらに福祉ではなく経営ということをテーマに3年間の学生生活を送ってきた自分が障害者雇用と企業経営の関連性を考えることでこの疑問に小さくとも何らかの答えを得られるのではないかと考えた。

働くということは、日本国民の義務であると同時に権利でもある。男性も女性もその他の性自認を持つ人も、障害者も健常者も（障害者手帳を持っていてもいなくても）働く権利を持つ。就労意欲を持つ障害者を、労働能力を有する労働者と見なさず保護の対象とのみすることは、憲法で定められる原則に反するのはもちろんのこと、少子高齢化が進み社会保障の支え手が減っている社会に逆行することではないか。倫理的側面と労働者の確保という経営的側面の双方から、今こそ障害者雇用に経営の問題として検証すべきではないか。そして本研究がその結果をもって障害者雇用がもつ経済的影響を明らかにし、障害者を雇用するうえで先進企業が出会った種々の困難とその解決の事例を示すことで、障害者雇用推進の一助となれば幸いである。

### 第2節 目的：障害者雇用の効果の解明

前節で障害者を貴重な労働力の一人として企業は認識すべきだと書いたが、障害者を雇用するために必要な工夫やそのためにかかる経済的、心理的負担、また障害者を雇用することによって企業がどのような効果を得られるのかについて企業経営者はきちんと認識していない。経営者が認識していないばかりでなく、これまでの研究においても上述の通りではあるが、もっぱら当事者間で議論がなされてきたこと、また経済・経営よりも福祉の領域で考えられてきたことから、はっきりとしたことは言えていないのが現状だ。よって本論文は、障害者雇用が企業経営や職場に与える影響および効果を解明することを目的とする。

### 第3節 方法

本研究は、本領域の過去の文献のレビューを行うとともに、複数企業の人事担当者を対象に行われたインタビュー調査によって得られた素材により考察を行う。インタビュー調査は社会福祉法人1法人、雇用義務の対象である一般の企業1社、特例子会社6社、特例子会社を抱える企業グループの本社1社を対象に行った。まず、文献レビューではサンプルの大きな調査を中心に参照し、障害者雇用の全体的な現状や各時代における障害者雇用

の効果について明らかにする。さらに、そこでは得られていない個別・具体的な企業の事例について次の12の視点からインタビュー調査を行った。具体的には、障害者雇用に取り組むことによって得られた効果（特例子会社の場合は本社への影響も含む）、障害者社員を研修するにあたっての配慮、障害者の能力開発についてどの程度可能と考えているか、障害者社員の職場への定着率はどの程度か、社員の職場への定着を促すために行っている取り組みはあるか、障害の特性に応じて業務内容の変更や配置転換を行っているか、障害者社員が対象企業で働くなかで見られた変化、健常者社員が障害者社員とともに働くなかで見られた戸惑いなどの様子、健常者社員が障害者社員とともに働くなかで見られた変化、障害者社員を受け入れるにあたっての特別な制度や取り組み、（特例子会社の場合）親会社との関係、課題に感じていることの12点である。

#### 第4節 本論文の構成

本論文は、5章より構成されており、各章の概要は次のとおりである。

第1章は、研究の背景と問題意識について言及したうえで、論文を通して明らかにしたいこととその研究方法について述べている。本研究の目的は企業経営との関連を意識しつつ障害者就労および企業の障害者雇用の現状と背景を把握・分析し、障害者雇用が企業経営に与える経済的影響につき示唆を得ることであり、この目的に向けて企業の社会的責任、従業員の戦力化、職場環境が企業の収支に与える影響の捉え方等を念頭に置きつつ研究を進めたが、こうした研究の趣旨を問題意識の背景とともに説明している。具体的な研究方法としては本領域の文献のレビューを行うとともに企業人事担当者へのインタビュー調査を行ったが、これらの活動の趣旨、相互の関連についても説明を加えた。

第2章においては障害者や障害者の就労および雇用を取り巻く環境について一つずつ要素を分けて確認する。第1節では障害者とはどのような人びとを指すのか、その定義と変遷に言及する。一口に障害者と言っても身体、知的、精神、そのなかにもさまざまな種類の障害をもつ人がおり、その種類と人数は増えてきている。これは障害をもつ人の人数が増えたということではなく、本人のもつ特性が社会生活を送るうえで障害をもたらすと法律で認められる人の幅が広がった結果である。本節では、論文全体と通して考える「障害者」とはどのような人びとを指すか、今一度確認する。第2節では障害者就労および障害者雇用の歴史について、主に制度面に焦点をあてて検討する。障害者が就労することに対する国や社会の理解が生まれそれが法として制定されてきた歴史を見ていく。第3節では障害者の就労形態を大企業および中小企業での一般就労、大企業の特例子会社での就労、支援施設での就労の大きく3つに分けて考える。

第3章では5つの論文を用いて本研究と同分野の先行研究のサーベイを行っている。第1節では障害者雇用が企業経営に与える経済的効果について正の影響と負の影響それぞれの結論を得た論文を参照している。第2節では前節で得た知見をもとに本論文の目的と第4章のインタビュー調査において明らかにすることを明確化している。サーベイを行った5つの論文では「論文が書かれたときから時間が経過しており、障害者雇用およびダイバーシティ、企業の社会的責任という領域における社会からの要請が変わりつつある可能性」と「論文で使われている事例データがある程度定量化されており一つひとつの企業および事例の個別性・具体性が削がれている点」の2点において疑問が残ると考える。そのため、

本研究では個別の企業や事例の詳細に光を当て、「障害者雇用が企業経営および職場に与える影響」というテーマに対し、具体性をもった回答が得られることを目指す。

第4章は、当該研究を進めるうえでの柱のひとつである企業に対するインタビュー調査をもとに、企業の障害者雇用の実態や障害者雇用に対する意識、企業経営に与えるさまざまな影響等を把握および整理することで、障害者雇用が職場環境に与える影響、障害者雇用が企業経営に与える影響、障害者雇用のハードルとなってきた要因とその対応策、障害者雇用をめぐる時代の要請と今後の課題の4点についての検討を行った。この際、対象を雇用義務の対象である一般の企業、障害者就労支援を行う社会福祉法人、特例子会社、特例子会社を抱える企業グループの4者に分けている。第1節では、調査の目的、調査内容、方法等について触れ、第2節では、インタビュー調査の結果を企業ごとに具体的に掲載している。第3節では、インタビュー調査のまとめとして、障害者雇用が職場、経営に与える影響およびこれまで抱えてきた課題とこれからの時代において求められる課題についてまとめている。

第5章は、本論文全体のまとめとして先行の各章を回顧しつつ、結論をまとめた。本研究では先行研究のサーベイから障害者雇用が企業経営に与える経済的影響について大きな枠組みをもって明らかにし、さらにインタビュー調査結果から企業が障害者を雇用し戦力化するにあたっての問題や取り組み、および社会福祉法人、特例子会社、一般的な企業等それぞれの立場が違うなかで各企業が障害者雇用をどのように捉えているのかを明らかにした。個々の調査結果はそれぞれ第3章、第4章で詳説しているが、第5章ではそれらを踏まえた総括的な要約を行っている。

---

<sup>1</sup> 厚生労働省より毎年11月に発表される「障害者雇用状況の集計結果」を2003年から2015年まで参照

## 第2章 企業の障害者雇用に関する諸要素

### 第1節 障害者とは誰か

現行の法律では、一口に「障害者」を定義したものではなく、「身体障害」「知的障害」「精神障害」について、それぞれ「身体障害者福祉法」「知的障害者福祉法」「精神保健福祉法」により規定している。これら三つの区分を示して一般に「3 障害」と呼ばれる。以下ではそれぞれの障害について厚生労働省および「～障がい者があたりまえにはたらせる日本へ～ATARIMAE プロジェクト」ホームページなどを参考にまとまる。なお、「ATARIMAE プロジェクト」は障害者の雇用を妨げている社会的な課題を解決するために2008年に発足された一般財団法人である。発足から1年半の期間、厚生労働省の協力のもとで活動し、現在は独立している。

#### (1) 身体障害について

##### 1) 身体障害者とは

身体障害者福祉法では、「別表に掲げる身体上の障害がある18歳以上の者であつて、都道府県知事から身体障害者手帳の交付を受けたものをいう」と定義されている。「別表に掲げる身体上の障害」とは、視覚障害、聴覚・言語障害、四肢不自由、内部障害を指す。障害者雇用促進法で雇用義務の対象となるのは、身体障害者障害程度等級表の1～6級までの人、および7級に掲げる障害が2以上重複している人である。

##### 2) 重度身体障害者とは

身体障害者障害程度等級表の1～2級に該当する人、または3級に該当する障害を2以上重複していることで2級とされる人は「重度身体障害者」とされる。

##### 3) 身体障害の種類

###### ア. 視覚障害

一口に視覚障害といっても、見え方や見えにくさは人によってさまざまである。具体的には、全く見えない、もしくは限りなく0に近い視力の全盲、支援機器などを使用すれば文字の読み書きが可能な弱視、一部が掛けて見えたり、見える範囲が狭くなったりする視野障害、そのほか光量の調整不全、色覚の異常等の障害がある。視覚障害者に対しては、拡大読書器や、活字を音声で読み上げるパソコンソフト等の支援機器によって、処理可能な業務の領域が拡大しうることを、十分考慮することが重要である。雇用の際には、例えば通勤時の移動手段、職場内での移動をスムーズにするための整理整頓、コミュニケーションの方法などの配慮が必要とされる。

###### イ. 聴覚・言語障害

音を聴くことが不自由な聴覚障害と、言語が発せない、または不明瞭である言語障害とは、別々な原因によって、それぞれ単独に起こる場合もある。しかし、生まれつき音を聴く機能に障害があると発声の機能が発達しないなど、相互に関係する場合も多くある。個々人の事情によってその状態は異なる。聴覚・言語障害の場合、コミュニケーションの場面で困難を伴うことが特徴的である。そのことが、人間関係を悪くしてしまう要因になることには、十分注意することが必要となる。筆談や電子メールでの対応、上司や同僚等が手話を習得すること等による視覚での情報交換が可能である。

###### ウ. 四肢不自由

先天的か後天的かにかかわらず、四肢の麻痺や欠損、あるいは体幹の機能障害のため、

日常の動作、移動などの運動機能が十分でない状態をいう。障害のある部分を補完して、仕事の成果を発揮するためには、雇用する側の企業が仕事の効率を支える配慮が必要となる。例えば駐車場の用意、設備や作業台等を改善するなどのハード面の工夫と、身体に負担をかけないための時差通勤といったソフト面の工夫等があげられる。肢体不自由の場合、例えば脳性麻痺のように、言語障害も伴う場合等、外観上は重度とみられがちである。しかし、実際には業務遂行能力が十分にある場合も多くあり、採用を考える際は、こうした点を見誤らないことが必要である。

#### エ. 内部障害

心臓機能障害、腎臓機能障害、呼吸器機能障害、ぼうこう・直腸機能障害、小腸機能障害、ヒト免疫不全ウイルス（HIV）による免疫機能障害の6種の障害の総称。障害の程度にもよるが、慢性腎不全に対する透析や、心臓疾患に対するペースメーカーなど、適切な医学的処置によって、仕事に就いている人も多い。定期的な通院時間を確保する等、勤務上の配慮をすることで、能力を十分に発揮する例がみられる。

#### (2)知的障害について

##### 1)知的障害者とは

知的障害の場合、知的な能力発揮の程度などが個々によって異なるため、「知的障害者福祉法」では細かい規定を設けていない。厚生労働省「知的障害児（者）基礎調査」では「知的機能の障害が発達期（おおむね18歳まで）にあらわれ、日常生活に支障が生じているため、何らかの特別の援助を必要とする状態にあるもの」と定義している。このため、成人になって、病気や事故、認知症などにより知的機能が低下した場合は「知的障害」には含まれない。障害者雇用促進法の施行規則では「児童相談所、知的障害者更正相談所、精神保健福祉センター、精神保健指定医または障害者職業センターにより知的障害があると判定された者」と規定している。

##### 2)重度知的障害者とは

障害者雇用促進法施行規則で「知的障害判定機関（上記児童相談所など）によりその程度が重いと判定された者」と規定している。

#### 3)精神障害について

##### ①精神障害者とは

精神保健福祉法では「統合失調症、精神作用物質による急性中毒又はその依存症、知的障害、精神病質その他の精神疾患」と定めている。障害者雇用促進法の施行規則では、雇用の対象となる精神障害者について「次に掲げるものであって、症状が安定し、就労が可能な状態にある者とする」と定めており、①精神保健福祉法の定めにより精神障害者保健福祉手帳を交付されている者、②統合失調症、そううつ病またはてんかんにかかっている者（①以外の者）が掲げられている。

##### ②精神障害の種類

#### ア. 統合失調症

幻覚、妄想、思考障害、興奮などの陽性症状と、意欲低下、閉じこもりなどの陰性症状が、本人の自覚を伴わずに発症するとされている。思春期から青年期に発症することが多く、先天的な要因、環境におけるストレス、あるいは脳内神経伝達物質の異常等が原因といわれる。陽性症状については、向精神薬等の薬物療法などによって改善することが可能。

安定状態である陰性症状となれば、雇用の対象として位置付けることができる。

#### イ. 気分障害

感情障害ともいわれ、「そううつ病」の名で理解されてきた。現在では、そううつ病とうつ病とを分けて扱うことが多くなっている。そううつ病は、元気に満ちた気分高揚期と、活動性を失い、気分が低迷する時期とを交互に繰り返す病気。うつ病は、低迷期だけが継続して、気分の沈滞、興味や意欲の喪失という症状となって、集中力、食欲の低下などの現象が現れる。症状の程度は個人によってさまざま、また1日のうちの状態の軽重や、軽快と再発の繰り返しもある。そううつ病、うつ病ともに、ストレスの強さやその人の性格が関係するとされているが、特に誘因がなく発病する例もある。病因に関しては未解明の部分が多いものの、投薬が有効とされている。

#### ウ. てんかん

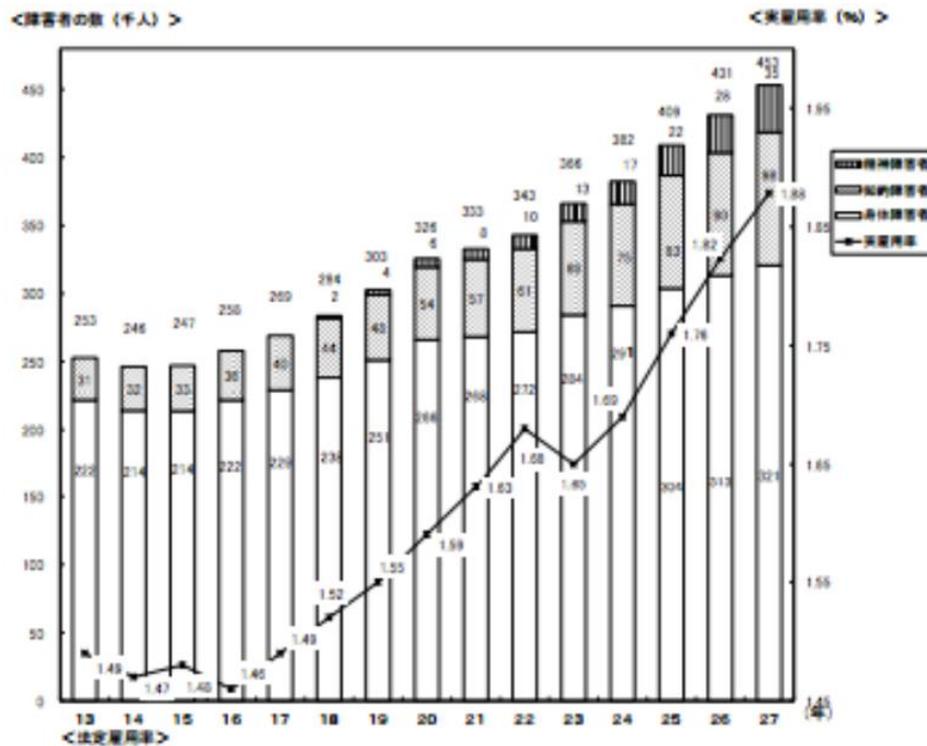
先天性の要因にもとづくものと、脳器質の障害によるものがあり、発作を特徴とする慢性の脳疾患。発作は痙攣を伴うもののほか、記憶、認知等の意識障害状態を示すことができるとされる。薬物療法によって発作を抑制し、通常的生活を可能にできる症例が多くみられる。

厚生労働省の調査によると、2015年現在、身体障害者が393万7,000人、知的障害者が74万1,000人、精神障害者が320万1,000人である。なお、この概数は「生活のし辛さなどに関する調査」（2011年）、「社会福祉施設等調査」（2009年）、「患者調査」（2011年）などから算出されたものである。これらの概数を人口1,000人当たりの人数で見ると、身体障害者は31人、知的障害者は6人、精神障害者は25人となる。複数の障害を併せ持つ者もいるため単純な合計にはならないものの、日本人のおよそ6%が何らかの障害を有していることになる。

## 第2節 障害者雇用・就労の歴史

2015年6月1日現在、厚生労働省発表の「平成27年障害者雇用状況の集計結果」によると、民間企業の雇用障害者数は45万3,133.5人、実雇用率は1.88%（法定雇用率2.0%）。公的機関の雇用障害者数は国、都道府県、市町村、教育委員会でそれぞれ7,371.5人、8,344.0人、2万5,913.5人、1万4,216.5人、実雇用率はそれぞれ2.45%（法定雇用率2.3%）、2.58%（同2.3%）、2.41%（同2.3%）、2.15%（同2.2%）。独立行政法人などの雇用障害者数は9,527.5人、実雇用率は2.32%（法定雇用率2.3%）となっている。民間企業、公的機関、独立行政法人などのすべての形態において雇用障害者数および実雇用率のいずれも対前年で上回っており、民間企業については雇用障害者数、実雇用率ともに過去最高を更新した。民間企業における雇用障害者数と実雇用率を2001年から2015年まで追ってみると（図表1）、景気変動や震災の影響、また対象とされる障害者の範囲や算定方法の改訂を受けて前年より落ち込んでいる年もあるが、雇用障害者数、実雇用率ともにおおむね上昇し続けているといえる。また、障害別にここ5年間での伸び率を見てみると、身体障害者の雇用数が27万2,000人から32万人で17.6%、知的障害者の雇用数が6万1,000人から9万8,000人で60.7%、精神障害者の雇用数が1万人から3万5,000人で250%と、精神障害者、知的障害者、身体障害者の順に大きくなっている。

図表 2-1. 民間企業における雇用障害者数と雇用率の推移



出所：厚生労働省「平成 27 年障害者雇用状況の集計結果」

ここからは、第二次世界大戦後から現在までの障害者施策を概観し、障害者雇用促進法および障害者差別解消法について詳細を補足する。

まず、第二次世界大戦後から現在までの障害者施策を同じく内閣府発行の「平成 27 年度版障害者白書」および遠山（2014）をもとに以下にまとめる。

日本の初めての障害者に関する法律として 1949 年に身体障害者福祉法が制定（あるいは、1947 年児童福祉法の制定を始まりとする見方もある。いずれも戦争によって被害を受けた多くの国民を救うために制定された）されて以来、60 年以上にわたって、知的障害者福祉法、精神保健福祉法などの 3 障害に対するもの、心身障害者対策基本法、障害者基本法と言う障害者支援の基本理念を示したもの、また、障害者雇用促進法、発達障害者支援法、そして障害者差別解消法と、障害者に対する法律は増え続けてきた。以下順を追って説明する。

1949 年（昭和 24 年）、身体障害者福祉法（現・障害者の雇用の促進等に関する法律）制定。当時この法律は、身体障害者自らの努力によって更生する（障害者白書内の表現をそのまま引用）ことを前提として、国および地方公共団体がこれを援助し、必要な保護を行い、国民もこれに協力する責務を定め、もって身体障害者の生活の安定に寄与するなどその福祉の増進を目的としたものであった。

1950 年（昭和 25 年）、精神衛生法制定。精神障害者に対する医療、保護の充実、社会復帰の促進等を目的とする。1960 年（昭和 35 年）、精神薄弱社福祉法（現・知的障害者福祉法）制定。子どもから成人に至るまで一貫した知的障害に関する援護事業の整備を図ることを目的とする。同年、身体障害者雇用促進法制定。身体障害者の雇用の促進し、職業の



#### ア. 障害者総合支援法

障害者基本法の改正や改革本部等における検討を踏まえて、地域社会での共生の実現に向けて新たな障害保健福祉施策を講じるため、「障害者の日常生活および社会生活を総合的に支援するための法律」（障害者総合支援法）が2012年6月に成立し、2013年4月から施行（一部、2014年4月施行）された。この法律の前身となるのが障害者自立支援法であり、そこでは障害者や障碍児がそれぞれの能力や適性に応じ、自立した生活を送れるよう支援することが目的とされていた。それに対し、障害者総合支援法の目的では、能力屋適性に応じ自立した生活を支援するといった内容が削除され、基本的人権を持つ個人として尊重されることが追加された。

#### イ. 障害者優先調達推進法

障害者就労施設等の受注の機会を確保するために必要な事項等を定めることにより、障害者就労施設等が供給する物品等に対する需要の増進等を図り、もって障害者就労施設で就労する障害者、在宅就労障害者等の自立の促進に資することを目的とした「国等による障害者就労施設等からの物品等の調達の推進等に関する法律」（障害者優先調達推進法）が2012年6月に成立し、2013年4月から施行された。

#### ウ. 障害者雇用促進法の一部改正

2016年4月より、改正障害者雇用促進法が施行される。改正の概要は雇用の分野における障害者に対する差別の禁止および障害者が職場で働くにあたっての支障を改善するための措置（合理的配慮の提供義務）を定めるとともに、障害者の雇用に関する状況に鑑み、精神障害者を法定雇用率の算定基礎に加える等の措置を講ずることである。

#### エ. 障害者差別解消法

障害の有無にかかわらず誰もがお互いを尊重して暮らし、勉強し、働くことができるように差別を解消し、豊かな共生社会を実現することを目的として2013年6月に成立し、2016年4月より施行される。

障害者雇用促進法は正式名称を「障害者の雇用の促進等に関する法律」といい、障害者の職業安定をはかることを目的とする法律である。具体的には、

- ① 身体障害者または知的障害者を雇用する義務などを定め、それにもとづく雇用促進などのための措置
- ② 職業リハビリテーションの措置
- ③ 障害者が能力に適合する職業に就くことで職業生活において自立することを促進するための措置

などを、総合的に講じることとされている。2016年4月より施行される改正障害者雇用促進法では、障害者の権利に関する条約の批准に向けた対応として障害者に対する差別の禁止、合理的配慮の提供義務、苦情処理・紛争解決援助の3点を盛り込む。それに加え、法定雇用率の算定基礎に精神障害者を加える。

障害者差別解消法について内閣府発行の「平成27年度版障害者白書」をもとに以下にまとめる。障害者差別解消法とは、正式名称を「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律」といい、これに基づく「障害を理由とする差別の解消の推進に関する基本方針」が、2015年2月24日に閣議決定された。この法律は、雇用、教育、医療、公共交通等障害者の自立と社会参加に関わるあらゆる分野と対象としており、同法の第一項から第三項

にかけて

- ① 障害を理由とする差別等の権利侵害行為の禁止
- ② 社会的障壁の除去を怠ることによる権利侵害の防止
- ③ 国による啓発・知識の普及を図るための取組

が定められている。この法律では、障害を理由とする差別を「不当な差別的取扱い」と「合理的配慮の不提供」の二つの類型に整理している。「不当な差別的取扱い」とは、例えば、障害があるということだけで、正当な理由なく、商品やサービスの提供を拒否したり、制限したり、条件をつけたりするような行為である。「合理的配慮」とは、障害のある人やその家族、介助者等、コミュニケーションを支援する人から何らかの配慮を求める意思の表明があった場合に、その実施が負担になり過ぎない範囲で求められる、社会的障壁を取り除くために必要な配慮のことを言う。典型的な例としては、車いすの人が乗り物に乗るときに手助けをすることや、窓口で障害のある人の障害の特性に応じたコミュニケーション手段（筆談、読み上げなど）で対応することが挙げられる。

### 第3節 雇用管理と障害者

障害者の就労形態を大企業および中小企業での一般就労、大企業の特例子会社での就労、支援施設での就労の大きく3つに分けて考える。

#### ① 大企業および中小企業での一般就労

大企業および中小企業での一般就労、としたが、実際には大企業での雇用は後述する特例子会社のかたちをとることが多い。大企業の親会社で働く障害者は、もともと障害者として雇用されたのではなく就労後に何らかの事故や病気で障害を負い、障害者となって働き続けているケースと比較的対応が容易で国からの支援の歴史も深い身体障害者を雇用しているケースが大部分を占める。一方、中小企業では主戦力として活躍する例も見られる。スワンベーカーリーの例を挙げて説明する。ヤマト運輸の「クロネコヤマトの宅急便」の生みの親である小倉昌男は1993年にヤマト福祉財団という財団法人を設立した。この財団の主要事業のひとつが「スワンベーカーリー」である。彼は株式会社スワンとして直営店とフランチャイズチェーンというかたちでベーカーリーとカフェ合わせて11店舗を展開する。いずれの店舗も6~12人の障害者が働いており、一般健常者と同水準の最低賃金を保証している。スワンベーカーリーでは障害者だけを雇うのではなく必ず1対1以上の比率になるよう、健常者も雇用する。そして障害者と健常者でペア（ないし3人組）を組ませて一緒に成果を出させるようにしている。そうすることで、障害者も健常者もお互いに無理なく力を発揮することができるという。小倉は著書のなかで、ヤマト福祉財団設立当初のエピソードを紹介している。共同作業所を見学した際、障害者の月給が平均して1万円しか支払われていない事実には衝撃を受けたという。共同作業所の仕事は障害者が収入を得るために就いているというよりは、保護者が面倒を見られない昼間に置いてもらい、わずかながらの「お小遣い」をもらう、「デイケア」が目的となっているケースが多い。ただ、その生活は面倒を見られる保護者がいるから可能なことである。小倉が「障害者が独りになったらどうするのか」と尋ねると障害者の保護者（主に親）は口を揃えて「この子を残しては死ねません。たった一日でいいから私は子どもより長生きしたい」と言ったという。（小倉（2003）による）小倉は同著のなかで福祉労働に関わる人々に経営意識が足りないを問題

視しており、「すばらしいことをやっている」という意識を変える、月給 10 万円を目指して徐々に給料を引き上げるなどのことが必要だと述べている。

## ② 大企業の特例子会社での就労

特例子会社制度とは子会社が親会社から人的な支援を行うことなどを条件に厚生労働省から認可を受けることにより、障害者雇用率の算定にあたっては親会社と合算できる制度のことである。認定要件は 4 点にまとめることができる。具体的には、親会社が当該子会社の意思決定機関（株主総会等）を支配しており、親会社と子会社の人的関係が緊密であること、雇用される障害者が 5 人以上で、全従業員に占める割合が 20% 以上であり、雇用される障害者に占める重度身体障害者、知的障害者および精神障害者の割合が 30% 以上であること、障害者の雇用管理を適性に行うに足る能力を有していること、障害者の雇用の促進および安定が確実に達成されると認められることである。厚生労働省は特例子会社によるメリットを事業主側と障害者側、双方の視点から述べる。まず、事業主にとってのメリットは、障害者の特性に配慮した仕事の確保・職場環境の整備が用意となり、これにより障害者の能力を十分に引き出すことができること、職場定着率が高まり、生産性の向上が期待できること、障害者の受け入れに当たっての設備投資を集中化できること、親会社と異なる労働条件の設定が可能となり、弾力的な雇用管理が可能となることが挙げられる。一方、障害者にとってのメリットは、特例子会社の設立により、雇用機会の拡大が図られること、障害者に配慮された環境のなかで、個々人の能力を発揮する機会が確保されることが挙げられる。厚生労働省発表の資料（図表 2）によると、特例子会社数、特例子会社における雇用者数はともに伸び続けている。特例子会社数は 2004 年の 153 社から 2012 年には 349 社とおおよそ 2.3 倍に、雇用者数（重度障害者はダブルカウント）は 6,861 名から 17,743.5 名とおおよそ 2.6 倍に増加している。しかし、利益を出すかどうかという点では、「助成金なしでは赤字」の会社がほとんどだと中川（2013）は指摘する。助成金収入を加味したうえで親会社が様々なかたちで補填することで赤字にしないようにしている企業が多く、利益を出すというよりも社会貢献として取り組んでいる企業が多いのが現状という。

図表 2-3. 特例子会社における雇用状況

	16.6.1	17.6.1	18.6.1	19.6.1	20.6.1	21.6.1	22.6.1	23.6.1	24.6.1
特例子会社数	153	174	195	219	242	265	283	319	349
障害者数 (重度ダブルカウント)	6,861	7,838	9,109	10,509.5	11,960.5	13,306.0	14,562.5	15,871.0	17,743.5
うち身体	5,078	5,629	6,127	6,639	7,107	7,470	7,752	8,168.5	8,384
うち知的	1,783	2,209	2,932	3,721	4,612	5,478	6,356	7,594.5	8,470.5
うち精神	-	-	50.0	149.5	241.5	358.0	454.5	666.5	889
障害者数 (実人員)	(4,186)	(4,853)	(5,695)	(6,650)	(7,679)	(8,635)	(9,516)	(10,883)	(11,892)

出所：厚生労働省「障害者雇用率制度」

## ③ 各種障害福祉サービス事業所での就労

障害福祉サービス事業所の形態は主に 3 つある。「就労移行支援事業所」「就業継続支援事業所」「共同作業所」である。なお、従来の「知的障害者授産施設」などの旧体系施設は、

2011年度末までに就労移行支援事業所や就労継続支援事業所に移行している。就労移行支援事業所とは、一般就労への移行に向けて、就労以降支援を行う施設である。具体的には、事業所内での作業や、企業における実習、適性に合った職場探し、就労後の現場定着のための支援を行う。利用期間が2年以内と定められている。就労継続支援事業所とは、障害者自立支援法に基づく就労継続支援のための施設である。一般企業への就職が困難な障害者に就労機会を提供するとともに、生産活動を通じて、その知識と能力の向上に必要な訓練などの障害福祉サービスを供与することを目的とする。同事業所の形態にはA型とB型の2種類があり、A型は障害者と雇用契約を結び、原則として最低賃金を保障するため「雇成型」とも呼ばれる。対してB型は障害者と雇用契約を結ばず、比較的自由度の高い形態である。こちらは「非雇成型」と呼ばれる。共同作業所（小規模作業所）は、地域で障害者が働く場を提供する民間事業所である。地域によって呼び方が異なり、福祉作業所や小規模作業所、小規模授産所、障害者作業所とも呼ばれる。具体的には、地域の住民や事業所の理解と協力のもと、公園の清掃や廃品の回収・リサイクル、事業所の各種下請け作業、パンやクッキーなど自主製品の製造・製作とバザーなどでの販売、喫茶店などの経営を通じ、収益をあげている。また、音楽の演奏や運動会などのレクリエーション、生け花や陶芸などのクラブ活動、自治会活動などを行っているところもある。①大企業および中小企業での一般就労でも小倉（2003）を参考に少し述べたが、障害福祉サービス作業所での労働は収入を得るためというよりはそこで時間を過ごすことを目的にしている場合が多い。東京都福祉保険局発表の資料（図表2-4）によると、東京都における各種事業所の工賃（月平均）は2013年度実績で14,588円、全国では14,437円である。月収1万5,000円に満たない現状は障害者の自立には程遠い。東京都福祉保健局では「東京都工賃向上計画」として障害福祉サービス事業所の賃金を引き上げることを目指した取り組みを2012年より行っている。この計画は2012年に策定され、現在第2期（2015年から2017年までの3年間）を迎える。この計画は障害福祉サービス事業所で働く障害者が働くことの喜びや達成感を得ながら地域で自立した生活を実現できるよう、これまでの実績等を踏まえて東京都が取り組む工賃向上のための基本的な考え方を明らかにするとともに、計画の対象となる事業所に対し、工賃向上のための具体的な支援策を示すことを目的とする。同計画は工賃向上に向けた取り組み課題として工賃向上に向けた意識の向上と生産性・販売力の向上、地域や企業・官公庁との連携による販路・受注拡大の3点を指摘する。

図表 2-4. 東京都における障害福祉サービス事業所数と工賃実績の推移

単位：箇所、円／月

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
①事業所数	444 うちB型(275)	480 うちB型(345)	579 うちB型(516)	624	673
②工賃実績	13,950	14,285	13,893	14,485	14,588
③目標工賃					
工賃倍増計画	—	—	28,976		
第1期工賃向上計画				15,400	16,700
<参考> 工賃実績(全国)	12,695	13,079	13,586	14,190	14,437

出所：東京都福祉保健局「東京都工賃向上計画」

なお、本論文では、「経営」という観点に焦点を当てるため、上記分類のうち①および②に限って議論を行うこととする。

### 第3章 障害者雇用が企業経営に与える経済的影響～文献サーベイ

#### 第1節 障害者雇用が企業経営に与える経済的影響に関する文献サーベイ

本研究の調査への示唆を得ることを目的とし、障害者雇用が企業経営に与える経済的影響や効果について論じている茅原（1996）、佐渡他（2010）、影山（2013）の3つの論文および書籍について文献のサーベイを行った。特に最も新しいデータを用いている（2）の佐渡らの論文を中心に参照した。加えて、（2）の佐渡らの論文において参照されていた青山（1997）およびグラフィム他（2002）についても佐渡らの見解をもとにまとめる。

##### （1）茅原（1996）

茅原は、費用—便益分析（cost-benefit analysis）を用いて、企業にとってのプラスの効果（便益）とマイナスの効果（費用）を考察している。ただし、茅原自身もOECDの調査報告所を引用して次のように指摘する。「諸方策の測定可能な経済的效果、副次的効果および犠牲のみを含む費用—便益分析は、必ずしもこれらの方策のうちどれを優先すべきかを決めるための十分な情報を提供するとはいえないという点である。もし政策決定社がある方策の非経済的效果により価値があると判断するならば、経済的效果が他寄り劣る方策を選ぶ場合もある。（中略）すなわち、人間的利益は損失を補うだけの価値があるかもしれないのである」。このことから、茅原は障害者の雇用を考えるうえで金銭的な利益だけで泣く「人間的利益」を含む費用—便益分析の枠組みが必要であると指摘する。そして、障害者を雇用することには以下のような非経済的な、とはいえない目で見ると経済的な利益に点ずるような要素があると言う。

##### ① 社会的信用の確保

障害者を雇用する企業は、社会の側から「社会に優しい企業」と認められる傾向がある。茅原も本論文中において女性、高齢者、障害者を含めた実社会の人口構成と同じような「雇用のノーマライゼーション」をはかることが社会から望まれていると述べているが、1996年に本論文が執筆されて以降の20年間にその要請はますます強くなっているように思われる。

##### ② 企業者・経営者の心理的安定

企業の経営や管理に携わる階層に位置する者を総称して「企業者」と呼ぶことにすれば、障害者雇用を決断する意思決定はこれらの企業者によってなされるのが通常である。法定雇用率を達成しない企業にあたっては、社会的責任を果たしていないと言う世論の批判、企業イメージの低下、その結果としての長期的な経済的損失、また、彼らの下で働いている既存の従業員の企業者に対する不信感、従業員自身の企業による福利厚生を含めた将来への漠然とした不安感、そして、企業者自身の社会・企業内部に対する後ろめたさ・罪悪感、などが相乗効果となって企業者を心理的に圧迫するという。言い換えれば、法定雇用率をクリアすることは上述のような企業者の憂いを払拭し、社会的信用と既存の従業員の企業者に対する信頼を得、また既存の従業員の将来の福利厚生への安心感をもたらし、その結果として彼らに仕事に打ち込むインセンティブを与えることになる。

##### ③ 同僚従業員への効果

茅原は、障害者雇用が既存の健常従業員の生産性にも影響を及ぼしうると言う。障害者雇用がその啓発を通じて間接的に既存の健常従業員の生産性に影響する。このあたりの論理については本論文では曖昧な部分があるが、障害者雇用が健常従業員の生産性に与える

影響については後述の佐渡他の論文でより具体的に触れられているのでそちらを参照することにする。

ただ、これらの便益は非金銭的なものであり、評価が難しいと言う問題がある。また、企業がこのような便益をどれだけ考慮するかも不透明である。

## (2) 佐渡他 (2010)

佐渡らは障害者雇用が企業経営に与える効果（影響）を明らかにするため、6名からなる「企業経営に与える障害者雇用の効果等に関する研究委員会」を設置し、企業に対するアンケート調査および聴き取り調査を行っている。アンケート調査は企業の障害者雇用の実態や障害者雇用に対する意識等を把握し、雇用拡大に向けた支援方策を検討するために実施されたもので、常用労働者数101人以上の企業5,000社に調査票を郵送し、1,063社（回収率21.3%）から回答を得ている。聴き取り調査はアンケート調査結果のとりまとめから類推される課題と対応策について、調査から読み取れない実情や背景を検討するために実施されたもので、対象企業の選定はアンケート調査の回答企業を障害者雇用の雇用率および対応別に分類したうえで系統的に行い、その結果得られた対象企業に依頼のうえ往訪し、30社から聴き取りを得ている。

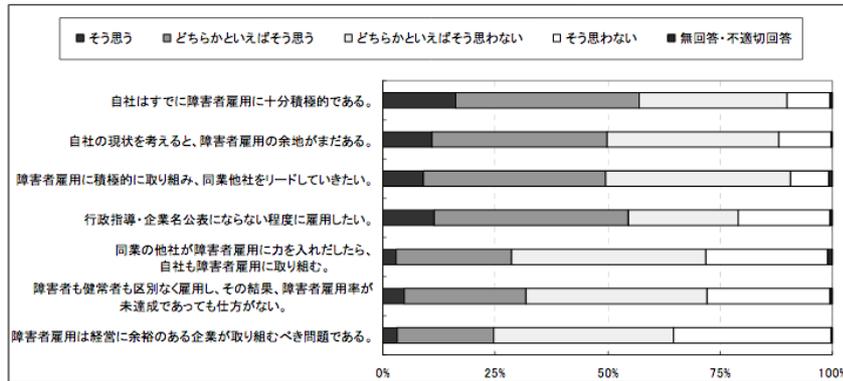
以下にアンケート調査と聴き取り調査それぞれについて特筆しておきたい点をまとめる。

### ① アンケート調査より

#### ア. 障害者雇用に対する基本的考え

図表1は、障害者雇用に対する基本的な考えについて7つの設問項目を設定し、それぞれについて4段階で回答を求めたものである。「自社はすでに障害者雇用に十分積極的である」、「自社の現状を考えると、障害者雇用の余地がまだある」、あるいは「障害者雇用に積極的に取り組み、同業他社をリードしていきたい」といった障害者雇用に理解を示すような回答については、いずれも50%前後の比率で「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」との回答が得られた。一方、「同業の他社が障害者雇用に力を入れたしたら、自社も障害者雇用に取り組む」、「障害者も健常者も区別なく雇用し、その結果、障害者雇用率が未達成であっても仕方がない」、「障害者雇用は経営に余裕のある企業が取り組むべき問題である」といった、どちらかという障害者雇用に消極的な考え方を示す企業は、概ね30%前後であった。

図表 3-1. 障害者雇用に対する基本的考え

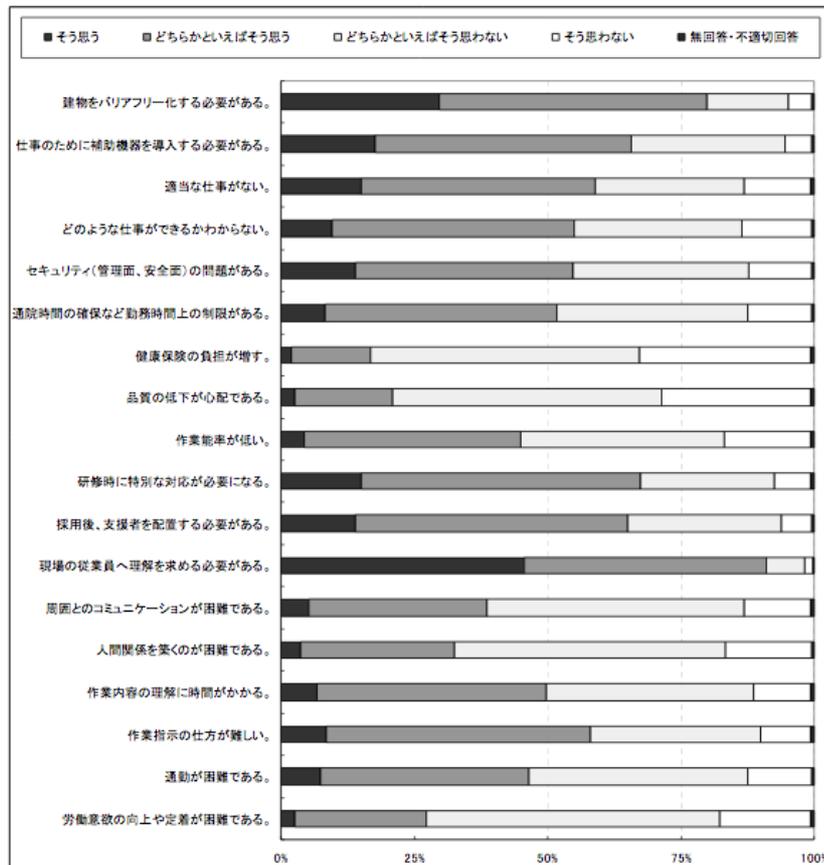


出所：佐渡他（2010）

### イ. 障害者雇用に対するイメージ

障害者を雇用する際に企業がどのようなイメージ（主に負担や不安感）を抱くかということ把握するために18の設問を行っている（図表2）。「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」との回答がもっとも多かったのは「現場の従業員に理解を求める必要がある」で、91.0%であった。その他、「建物をバリアフリー化する必要がある」、「仕事のために補助機器を導入する必要がある」といった物理的改善についても「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」との回答が目立つ（それぞれ、79.8%、65.8%）。「適当な仕事がない」、「どのような仕事ができるかわからない」といった作業内容の設定に関する項目や、「採用後、支援者を配置する必要がある」等についても肯定的な回答が半数を上回っており、作業内容の設定や人的支援の面で懸念を抱いている企業が少なくないことが明らかとなった。一方、「品質の低下が心配である」に関しては、「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」との回答は25%を下回っており、不安を抱く企業はそれほど多くはなかった。

図表 3-2. 障害者雇用に対するイメージ



出所：佐渡他（2010）

#### ウ. 障害者雇用時の配慮にかかる負担感

障害者雇用時の配慮にかかる負担感について、佐渡らは金銭的負担感、人的負担感、時間的負担感、実施方法のわかりにくさの4つに分けて調査を行っている。まず、金銭的負担感については、「バリアフリーかなど職場の物理的な環境改善」および「障害を補うための機器の改良や導入（治具、補助具、作業機器の改良等）」に感じている企業が多く、それ以外の項目で金銭的負担を感じている企業割合を大きく上回った。

人的な負担感については、「特に強く感じる」および「感じる」と回答した企業を合計すると、多くても25%にとどまった。25%を上回っているものは、「上司や同僚による作業遂行のための実地指導（OJT）」（32.1%）であり、次いで「障害者雇用促進に関する従業員の理解促進（障害特性の理解や対応方法の習得等）」（25.5%）、「障害者を採用するための募集方法や募集経路の確保」（25.2%）、「障害状況に応じた作業内容、方法の改善」（25.0%）と、これらの配慮に対してやや負担感が高いと回答する企業が多かった。

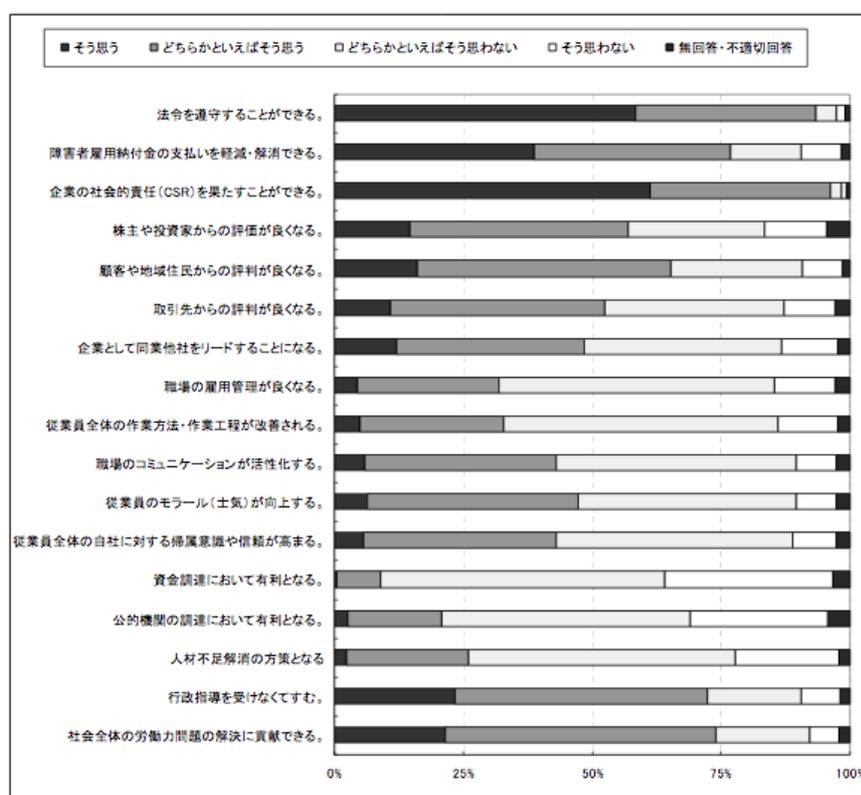
時間的負担を強く感じている企業は、全体的に人的負担感を感じている企業を下回っている。そのなかで「障害者を採用するための募集方法や募集経路の確保」（16.0%）、「障害者児湯促進に関する従業員の理解促進（障害特性の理解や対応方法の習得等）」（19.1%）、「上司や同僚に夜作業遂行のための実地指導（OJT）」（16.9%）については、他に比して高い結果であった。

実施方法のわかりにくさを感じている企業は全体的に少ないが、「採用基準の設定」は他に比して高い（26.0%）。

#### エ. 障害者雇用の効果

障害者を雇用した場合の効果については、「法令を遵守することができる」、「障害者雇用納付金の支払いを軽減・解消できる」、「企業の社会的責任（CSR）を果たすことができる」という3つにおいて、「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」という回答が非常に高い割合を示している（順に、93.3%、76.9%、96.1%）（図表3）。その他、「行政指導を受けなくてすむ」、「社会全体の労働力問題の解決に貢献できる」も他と比べると効果が高いという回答が多い。

図表 3-3. 障害者雇用の効果



出所：佐渡他（2010）

#### オ. 障害者雇用の理由

先に障害者雇用の効果として取り上げられた項目のうち、かつ雇用の理由になるものについては、効果があるとの回答が多かった3つの項目のうち、「法令を遵守することができる」、「企業の社会的責任（CSR）を果たすことができる」に回答が集中していた（順に、57.4%、63.1%）。

#### ② 聴き取り調査より

#### ア. 障害者雇用のハードルとなっている要因

佐渡らは障害者雇用の推進にあたって4つの段階（第I段階：障害者雇用の意識づけ、第

Ⅱ段階：障害者雇用の計画、第Ⅲ段階：雇用時の配慮、第Ⅳ段階：雇用後の戦力化・定着）を設定し、聴き取りを行っている。その結果得られた考えられるハードルについて段階ごとに記す。

第Ⅰ段階においては社内への周知、特に「経営者の理解」および「従業員の理解」がハードルとなっている。経営者の理解については、障害者雇用の方針をトップダウンで進めることで、社内への浸透にかなりの影響力がある。従業員の理解では、特に障害者を実際に受け入れる現場の意識が重要であり、受け入れに係る不安・懸念や負担感の解消、軽減が大きなハードルとなっている。

第Ⅱ段階において、障害のある者の採用・選考は、原則的には障害のない者と同様の面接、筆記、実習等によって行われている。しかし、障害に対する配慮やどのような仕事ができるかわからないということから、面接の印象などでは採用の判断が難しく、雇用計画がなかなか進まないという声が聴かれた。こうした聴き取り結果を踏まえ、障害者雇用の計画段階では、障害のある者の能力と職場の仕事をいかに一致させるかということが大きなハードルになっていると指摘する。より詳細に落とし込んで考えると、採用計画では「担当業務内容の明確化」、募集では「障害種類・スキルと求人内容の不一致への対応」、面接・採否の判断では「業務・職場とのマッチング」がハードルになっていると考えられる。

第Ⅲ段階では、物理的環境整備に関する課題として「既存設備における配慮・工夫」や「経済的負担の軽減」をいかに行うか、職場における人的支援に関する課題としては、問題を社内に抱え込まずに「外部支援機関の活用」を実現するために、いかにネットワークを構築するかがハードルとなっている。

第Ⅳ段階で企業が必要と考える取り組みは、既存職種との合致（仕事に能力を合わせる）、職務創出（能力に仕事を合わせる）、能力開発（OJT、Off JT）、定着・促進の4つである。この段階では能力に相当な制限がある障害者にとって選べる職種が限られるなかでいかに能力に合った仕事を創り出していくかといったことがハードルとなる。

#### イ. 障害者雇用のメリット

聴き取り調査のなかで挙げられた障害者雇用のメリットとして、佐渡らは「障害者雇用の考え方への効果」、「障害者雇用の直接的な効果」、「職場への波及効果」、「その他の付加的・社会的効果」の4つに分類して説明する。

まず、障害者雇用の考え方への効果については、障害者を雇用する前は仕事ができるかどうかなどの漠然とした不安感を抱いていた者が、雇用してみたら周囲の従業員からの評価もよく、不安や抵抗感がなくなった、または軽減したというように、障害者雇用に対するイメージが好転している。

障害者雇用の直接的な効果は、主に従業員としての評価とコスト面における効果に分かれる。まず、従業員としての評価についてみると、仕事がきちんと出来ており労働力として評価できるという企業は30社中5社あった。次に主にコスト面への効果を見ると、営業販路が拡大、納付金の支払いや助成金の勝つように夜金銭的負担の軽減があった。

職場への波及効果として、職場全体や障害のない従業員に対しても、①業務全体の効率、②職場の雰囲気などの波及効果があらたれている。①については障害者雇用によって業務の見直しや整理ができたり、障害のある従業員とともに周囲のスタッフも成長したなどのように業務全体の効率の向上にメリットを生じていた。②については、障害のある従業員

の熱心な態度が周囲の従業員に影響を与えたり、コミュニケーションや気配りなどによって職場の雰囲気良くなったというメリットがみられた。

その他の付加的・社会的な効果では、障害者雇用が法的・社会的責任を果たし、社会的な評価の向上になるとの考えが多く聴かれた。

調査においては障害者雇用の効果として、雇用した障害者が一定の職責を果たせるようになることに加え、アンケート調査および事例調査において幅広い効果に関する肯定的な回答を得ている。このような効果は、雇用された障害のある従業員による効果、すなわち戦力化への取り組みの結果発揮される事業への貢献だけでなく、障害者を雇用し戦力化するために取られたさまざまな取り組みが職場や企業全体にもたらす効果も加わったものと考えられる。これらの方策は、直接的には障害者を対象としたものであるとしても、実際の効果は障害のある従業員にとどまらず、職場全体に、さらには企業全体に及んでゆく。職場環境の改善を例に挙げると、障害があっても支障無く安全に業務が出来る環境を整えることが職場全体の安全性を高める。障害者が支障なくこなせるように作業方法を再検討したり職場に置ける危機やその配置を工夫することが、その作業の難易度を改善し、職場全体のミスを軽減し、それらを通して作業効率や品質の広報につながることも指摘されている。本調査でもこうした波及効果を示唆する回答に接している。その観点に立てば、同じ主旨の環境整備や配慮であっても、さらに積極的にその効果ができるだけ広範かつ高水準なものとなることを目指すという、いわば戦略性を加味して実施する余地も生まれてくると佐渡は言う。さらに佐渡は、障害者の雇用。戦力化に向けた取り組みについても、雇用される障害者だけに着目するのではなく、障害者が加わる職場においてどのような分担、体制が職場としての力を最大限に発揮するかという観点から検討することでその可能性が明らかとなることを指摘する。その取り組みはその職場をすべての従業員にとって働きやすく、能力を発揮できるところへと導くだろう。

### (3) 影山 (2013)

影山 (2013) は、企業が障害者を雇用する動機となる要因として、社会からの要請という面とともに「組織内マクロ生産性改善効果」を指摘する。障害者社員を受け入れるために社内の制度を整備することや、障害者の雇用をきっかけに作業工程が見直され、健常者社員が働きやすくなるなど間接的に影響を与えること、障害者社員が健常者社員に直接影響を与えることによって、企業全体の費用対効果や労働生産性が改善され、経営の改善につながる効果のことである。影山は障害者が企業の組織内マクロ労働生産性改善効果について 2011 年から 2013 年にかけて文部科学省化学研究費を受けて研究を行っている。この研究からは主に以下の結果が得られた。

- ① 障害者との接触が障害者の能力を認識させる。
- ② 障害者雇用を評価する姿勢は、障害者の能力を認識しやすくさせるとともに、職務満足にも影響を与える。
- ③ 障害者がパフォーマンスを発揮している(障害者の能力が認識されている)職場では、健常者社員の職務満足が上がる。
- ④ 健常者社員の職務満足が上がると、精神健康度が改善する。
- ⑤ 健常者社員の職務満足は、業績に影響を与える。
- ⑥ したがって、健常者社員の職務満足を通して、障害者は業績を改善する。

#### (4) 青山 (1997)

青山は、昭和 50 年代初期に「障害者を雇用する企業は、健常者のみが働く企業と比較して、多額の費用が生じ、収益獲得において厳しい制約下にある。」という障害者雇用に関する常識を吟味するために、会計学の専門家という立場から、企業の財務諸表等の詳細な分析を試みている。当時は、障害者は主に身体障害者である、また大企業での雇用は進んでおらず、中小企業での雇用が主体であったこともあって、分析対象とした企業は中小企業であった。まず、昭和 50 年代前半の時期に、身体障害者を雇用する中小企業 5 社の財務諸表の検討から、健常者だけを雇用する企業に比べ、障害者雇用企業には以下のような特別費用が生じるとする。

- ① 他社との競争のなかで、障害者の雇用に伴い、生産量や品質を維持するために追加的な生産要員（健常者）と、従業員増加に伴う間接要員が必要になる。
- ② 障害者雇用に伴う物理的環境の整備（スロープやエレベータの設置やトイレの改善等）や設備・機械の改良に伴う費用に加え、車いす等に配慮した通路の拡幅、あるいは上記人員増などにより、建屋面積やフロア面積（ひいては敷地面積）増大に伴う費用の増加もある。
- ③ 障害者の作業習熟度は健常者と差があり、訓練・教育の費用と期間を要する。
- ④ 「障害者の賃金は能率に比例して支払うのだから、その生産性の問題が経営のマイナス要因にはならない」という見解があるが、賃金の安さで雇用面でのマイナス要因を無条件で補うことはできない。

また、同業・同規模（100 人規模）・同一地域の健常者のみの企業と、4 割強が障害者の企業各 1 社を比較して、年商 10 億円弱のところ、概算で 2,000 万円の特別費用が生じているとしている。

その後、昭和 50 年代後半には、全国の約 120 社の障害者多数雇用事業所（モデル工場）の調査を行い、次のように指摘している。

- ① 作業能率の低い障害者を雇用しているところでは健常者と同じ生産量を実現するために作業者が余計必要となってくる。そのため、生産設備の量的増加、あるいは高度化による償却費の増大に悩んでいる。特に知的障害者を多く雇用している事業所にこの傾向が強い。
- ② 障害者雇用のために、スロープやエレベータなどが必要となり、また「モデル工場」指定のため耐火性や安全性等に、地域のレベル以上に配慮しなければならず、そのため、設備投資費用をはじめ、動力費、燃料費等の増加をもたらしている。特に車いす使用者就業工場では、通路、設備架台、トイレ、スロープなどの面で施設費の増加が著しい。
- ③ 聴覚障害者や知的障害者の雇用工場では、特に施設・設備の増加は顕著ではないが、訓練、技術指導、作業指導および管理に多くの労力を取られている。さらに、知的障害者の場合は、生活指導、出勤・帰宅の確認、地域社会との交渉など、管理者が生産以外の業務に相当の時間を取られるなど、支援担当者の負担が少なくない。

以上のように、障害者雇用により企業には、企業努力だけではカバーできない付加的な費用が生じるという結果を得て、ノーマライゼーションの理念に基づき企業が自発的に障害者雇用に取り組むと言うことは難しく（その証左が障害者雇用率制度とする）、国等の助

成金制度をはじめとする手厚い支援体制が不可欠とする。

このように、青山論文は、障害者雇用の金銭的コストの存在を明らかにし、助成金等の支援措置の必要性を指摘した点で重要である。しかし、佐渡は、当時と比べれば、今日の企業の障害者雇用を取り巻く環境は大きく変化し、企業の障害者雇用の雇用管理ノウハウも進化していると指摘する。また、障害者雇用には金銭的効果や直接的効果だけでなく、非金銭的な効果や、間接的な効果も存在することは、茅原や佐渡が指摘する通りである。

#### (5) グラファム他 (2002)

グラファム (Graffam) らの論文は、全豪の 1996 年から 1998 年に障害者を雇い入れた事業主 643 人を対象に行った、大きくは以下の 3 点に関するアンケート調査の結果である。

- ① 障害者のパフォーマンス：生産性や出勤率について、対象障害者 (1 人) と平均労働者 (全従業員の平均レベル) のパフォーマンスレベルを「高い」「中ぐらい」「低い」の 3 段階で回答する。回答にあたっては、データを参照することが難しい場合は、推定でもよい。
- ② 障害者雇用による企業のパフォーマンス：障害者雇用の企業パフォーマンス (企業活動) への効果として、職場改善、人材教育、雇用管理における効果を「プラス」「中立 (ゼロ)」「マイナス」で回答する。
- ③ 助成金等の効果：助成金受給の有無や、障害者採用の意思決定にあたって、助成金等を重要視したか否かを回答する。なお、調査対象のほとんどが中小企業で、その 4 分の 3 は 50 人未満の小規模事業所である。また、雇用障害者の種別は、発達障害も含む全障害である。

結果は、①の生産性に関しては、障害者はトータルでは「高い」(「高い」の数が「低い」の数を上回る。ただし回答の過半は「中ぐらい」) である。その平均値 (「高い」=3、「中ぐらい」=2、「低い」=1 の単純平均) については、平均労働者と障害者の間に有意差が認められた (障害者のほうが低い)。一方、出勤率等の労働力としての信頼性では障害者の「高い」の数は平均労働者のそれを上回っていたが、有意差は認められなかった。

②に関しては、総じて「プラス」の数が「マイナス」の数を上回ったが、回答の過半は「中立」であった。さらに、障害者雇用に伴う職場改善、人材教育、雇用管理における企業への金銭的な効果についても質問している。結果は、やはり「プラス」が「マイナス」を上回るが、回答全体の過半は「中立」が占めていた。それぞれ、「プラス」、「中立」、「マイナス」の数を示すと、職場改善では 92 : 542 : 92、人材教育では 189 : 471 : 94、雇用管理では 124 : 302 : 114 であった。

③の助成金に関しては、対象事業主の約半数 322 人が助成金等を受給していた。また、障害者採用の意思決定において、375 人の事業主が「考慮する」と回答し、そのうち 191 人 (全体の約 3 割) が「重要視する」と回答していた。

本調査は、雇用障害者の生産性や、当該障害者の雇用が企業ないし従業員全体にもたらす効果を、3 段階の推定 (印象) により調べている。広範な企業調査を行うにあたって詳細な質問項目を置くことは難しく、このような回答しやすい質問にならざるを得ないのかもしれないが、より具体的な質問項目によって測ることができればより具体的な対応策が見つかるかもしれない。また、佐渡も指摘しているが、日本とオーストラリアでは障害者雇用制度や企業風土など異なる点も多く、この調査結果をそのまま日本の状況と比較する

ことはできないであろう。

そのようななかで、佐渡は上記②の職場改善・人材育成・雇用管理に関する調査票に注目する。そこでは、配慮措置を挙げ、それらの効果（影響）を、生産性、企業利潤、全社員の技能、社員の実践的習熟、労働の実践的習熟、企業内広報、顧客向け広報等、幅披露項目についてチェックできるようになっている。これらの項目のいくつかは、茅原のいう非金銭的（人間的）効果である。本調査票を日本の状況に合うように改良することで、障害者雇用に伴う各種配慮措置の金銭的・非金銭的効果を企業がどのように評価しているのか把握できると佐渡は言う。

## 第2節 本研究の位置づけ

前節で参照した5つの先行研究では、障害者雇用が企業経営にもたらす正の経済的影響と負の経済的影響が提示された。参照した研究においてはいずれも一定のサンプル数が採られ、正負双方の経済的影響について説得力を持つ結果が得られている。しかし、これらの研究ではある程度数値化された答えを得るため、一つひとつの企業および事例の個別性・具体性は削がれている。本研究では、個別の企業や事例の詳細に光を当て、「障害者雇用が企業経営および職場に与える影響」というテーマに対し、具体性をもった回答が得られることを目指す。

## 第4章 障害者雇用が企業や職場に与える影響～インタビュー調査

### 第1節 調査の目的と方法

#### (1) 調査の目的と調査対象

本研究では障害者雇用が企業経営に与える効果や影響について検討するため、第2章第3節で述べた障害者の3つの就労形態のうち、各種障害福祉サービス事業所での就労を除く2つの形態を調査の範囲とする。つまり、障害者を雇用する義務のある一般の企業、特例子会社、特例子会社を抱える親会社の3者を調査の対象とした。さらに特例子会社に調査を行うにあたって該当企業と資本提携を行っている社会福祉法人1法人を追加で調査対象とした。具体的には以下の企業へのインタビュー調査および社会福祉法人での見学を行った。

#### ① 雇用義務の対象である一般の企業

(事例1) 大同生命保険株式会社

設立：1947年7月14日

代表者：代表取締役社長 工藤稔

資本金：1,100億円（三菱商事株式会社67%、社会福祉法人太陽の家33%）

本社所在地：大阪府大阪市西区江戸堀1丁目2番1号（大阪本社）および東京都中央区日本橋2丁目7番1号（東京本社）

従業員数等：内務職員3,147名、営業職員3,881名、合計7,028名（うち障害者116名）

事業内容：生命保険業等（障害者社員の業務内容は一般事務、営業事務、パソコン操作、電話応対、オフィス内環境整備、郵便物仕分け、営業サポート等）

企業理念：Try & Discover（挑戦と発見）による価値の創造を通じて、人と社会に貢献するグループを目指します。（T&D保険グループ経営理念）

#### ② 障害者就労支援を行う社会福祉法人

(事例2) 社会福祉法人 太陽の家

ア. 法人概要

事業所所在地：大分県別府市大字内竈1393番2

従業員数等：身体障害者937名（うち脳性まひ298名、脊髄損傷135名、聴覚障害86名、脳血管障害75名、骨関節疾患74名）、知的障害者71名、精神障害者37名、健常者684名、合計1809名

理念：No Charity, but a Chance! ～人間としての尊厳が保たれる社会の実現～

基本方針：

- ・障がい者に働く機会を提供します
- ・自立生活ができるよう支援します
- ・地域と国際社会に貢献します
- ・社会のルールを遵守します

行動指針：

- ・利用者の立場に立ってサービスを提供する
- ・チャレンジ精神を持って前向きに行動する
- ・ルールを守りスピードと集中力を持って仕事を進める
- ・明るく活力のある職場をつくる

・地域の人と交流し信頼関係をつくる

#### イ. 施設概要

施設入所支援、就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型、就労移行支援、生活介護、障害者相談支援センターたいよう、障害者就業・生活支援センターたいよう、ホームヘルプセンターたいよう、ケアプランセンターたいよう、元気づくりセンター さんほっぷ亀川、亀川サングリニック、コミュニティセンター(多目的ホール)、サンスポーツセンター(体育館、プール、トレーニングルーム)、太陽住宅(簡易住宅)、太陽の湯(公衆浴場)

#### ③ 特例子会社

(事例 3) 富士通エフサス太陽株式会社

設立：1995 年 7 月 3 日

代表者：代表取締役社長 堀信之

資本金：2,000 万円(社会福祉法人太陽の家 25%、株式会社富士通エフサス 75%)

本社所在地：大分県別府市大字内竈 1399 番地の 1

本社連絡先：0977-66-0731

従業員数等：57 名(うち障害者 29 名)

事業内容：現金自動預払機(ATM)メカユニットリペア事業、パーソナルコンピュータリペア事業、システムプリンタ・多目的プリンタ リペア事業、テクニカルオペレーション事業

企業理念：「富士通エフサス太陽株式会社は、障がい者に就労の場を提供することにより、障がい者の社会参加と自立を支援することを目的に設立されました。富士通エフサス太陽株式会社は、故・中村裕医学博士の提唱された「世に心身障がい者であっても仕事に障がいはいはあり得ない」の理念のもと、社会福祉法人太陽の家、株式会社富士通エフサス、富士通グループ企業と連携・協力しながら、社員一人ひとりが自律的に行動し、やりがいを持っていきいきと仕事に取り組める「人間成長の経営」を実現し、ICTに関わる事業活動を通じて社会に貢献する、真に自立した企業を目指します。」

(事例 4) オムロン太陽株式会社

設立：1972 年 2 月 4 日

代表者：代表取締役社長 大前浩一

資本金：2,000 万円(オムロン太陽株式会社 87.5%、社会福祉法人太陽の家 12.5%)

所在地：大分県別府市大字内竈字中無田 1393 番 1

従業員数等：オムロン太陽社員 65 名(うち障害者 33 名、そのうち四肢不自由 22 名、聴覚障害 7 名、言語機能障害 1 名、精神障害 1 名、知的障害 2 名)、太陽の家別府工場従業員 43 名(うち障害者 34 名)、太陽の家制御機器授産生 8 名(うち障害者 8 名)、合計 114 名(うち障害者 74 名)

事業内容：電気機械器具の製造

企業理念(オムロン企業理念)：

・Our Mission(社憲)：われわれの働きでわれわれの生活を向上しよりよい社会をつくりましょう

・Our Values(大切にする価値観)：ソーシャルニーズの創造、絶えざるチャレンジ、人間性の尊重

(事例5) 三菱商事太陽株式会社

設立：1983年12月1日

代表者：代表取締役社長 福元邦雄

資本金：3,500万円（三菱商事株式会社67%、社会福祉法人太陽の家33%）

本社所在地：大分県別府市大字内竈字中無田1399番1

従業員数等：身体障害者44名（うち重度37名、一般7名）、知的障害者2名、精神障害者17名、健常者36名、合計99名

事業内容：情報処理業務の受託（システム設計、プログラミング、データ処理など）、データ入力（コード入力、会員登録データ入力）、DTP業務（名刺、挨拶状、宛名、チラシ、名簿印刷・製本、社員証カード印刷）、サーバーホスティングサービス（サーバー運用管理、システム運用センター、データバックアップサービス）

企業理念：障がい者と健常者の『共生』 企業としての『自立』、新たな『企業価値』

ビジョン：「三菱商事太陽は、IT関連事業を通じて、多様な障がい者への就労機会拡大に努めると共に、自立した企業として、三菱商事及び三菱商事グループはもとより、社会にとって不可欠な企業であることを目指します。」

ビジョン達成に向けての取り組み：

- ・コアビジネスの強化・伸張を図ると共に、インターネット関連ビジネス等の新事業に取り組むため新技術の導入やインフラを強化し、「更なる業容の拡大」を図ります。
- ・多様な障がい者への就労機会の拡大のため在宅就労の提供や、太陽の家と協力して「障がい者の育成、社会復帰」に貢献します。
- ・多様な障がい者の雇用を通じて三菱商事の障害者雇用率の達成をはじめとし、更に「三菱商事・三菱商事グループの社会貢献の支援」に努めていきます。

(事例6) ホンダ太陽株式会社

ア. ホンダ太陽 会社概要

設立：1981年9月25日

代表者：代表取締役社長 星野博司

資本金：3,000万円（主要株主：本田技研工業株式会社、社会福祉法人太陽の家、日本精機株式会社、スタンレー電気株式会社、東洋電装株式会社、株式会社ホンダロック、株式会社ミツバ）

本社所在地：大分県速見郡日出町大字川崎3968

従業員数等：188名（うち障害者92名）

事業内容：部品製造（二輪車・四輪車・汎用製品）、データ領域業務（二輪車のデザインデータ作成・各種電子化など）

企業理念：何より人間～夢・希望・笑顔～。この世に“障害者”という人種はいない。また、同じ人は一人もない。人にはそれぞれ他にはない固有のすばらしい“持ち味”がある。その違いを互いに認め合う中に、一人の人間としての自立が生まれる。例え、心身に障害を負っても人生に障害はない。“障害者”としてではなく「一人の人間」として社会に役立ち、普通に生きてゆくこれが私たちの基本理念「何より人間～夢・希望・笑顔～」です。

イ. ホンダ R&D 太陽 会社概要

設立：1992年7月17日

代表者：代表取締役社長 星野博司

資本金：3,000 万円（主要株主：株式会社本田技研研究所、本田技研工業株式会社、社会福祉法人太陽の家）

本社所在地：大分県速見郡日出町大字川崎 3968 番 1

従業員数等：53 名（うち障害者 45 名）

事業内容：CAD による輸送機器・福祉機器の研究開発、車イスレーサーの開発

企業理念：何より人間～夢・希望・笑顔～（詳細はホンダ太陽と共通のため省略）

（事例 7）ソニー・太陽株式会社

設立：1978 年 1 月 14 日

代表者：代表取締役社長 玄藤賢一

資本金：5,000 万円

本社所在地：大分県速見郡日出町大字神字寒水 1402-14

従業員数等：約 170 名（うち障害者約 110 名）

事業内容：マイクロホン・ヘッドホン・ビデオカメラ・デジタルカメラ関連製品の生産、技術情報管理業務

企業理念：

・「世に心身障がい者はあっても、仕事に障害はありえない、身障者に保護より働く機会を」（社会福祉法人太陽の家創設者 故・中村裕博士）

・「障がい者の特権無しの厳しさで健丈者より優れたものを」（ソニー株式会社 ファウンダー 故・井深大）

（事例 8）D 株式会社（仮名）

設立：2006 年 8 月 1 日

資本金：5,000 万円（A 生命保険株式会社 100%）

本社所在地：東京都北区

従業員数等：225 名（非常勤役員を除く、うち A 生命保険株式会社からの出向者 12 名、障害者 162 名）

事業内容：屋外清掃業務（A 生命保険会社が所有するグラウンドで掃き掃除や草取り等の清掃をする業務）、室内清掃業務（オフィスや寮の中で床や廊下、トイレ等を掃除する業務）、印刷業務（名刺やスタンプ印の作成。注文に合わせてパソコンで現行を作成し、専用の機械で印刷し、できた商品を検査する業務）、書類発送業務（A 生命保険会社のお客さま向けの書類をパソコンで打ち出し、書類を折って封筒に入れて、糊付けをする業務）、データ入力業務（A 生命保険会社や公共機関等から受領した書類をパソコンでデータ入力し、整理する業務）、喫茶業務（喫茶室で、お客さまの注文をとったり、ドリンクや簡単な食べを作ったり、それを席まで運んだりする業務）

#### ④ 特例子会社を抱える企業グループ

（事例 9）ANA グループ

ア. ANA グループ 企業理念

・グループ経営理念：安心と信頼を基礎に、世界をつなぐ心の翼で夢にあふれる未来に貢献します

・グループ経営ビジョン：ANA グループは、お客様満足と価値創造で世界のリーディング

エアライングループを目指します

#### イ. ANA グループ 事業内容

- ・航空運送：全日本空輸株式会社、株式会社エアー・ジャパン、ANA ウイングス株式会社、バニラ・エア株式会社
- ・空港地上支援：ANA 新千歳空港株式会社、株式会社 ANA エアサービス福島、ANA 成田エアポートサービス株式会社、ANA エアポートサービス株式会社、ANA 中部空港株式会社、ANA 大阪空港株式会社、ANA 関西空港株式会社、株式会社 ANA エアサービス松山、ANA 福岡空港株式会社、株式会社 ANA エアサービス佐賀、ANA 沖縄空港株式会社
- ・航空機整備事業：ANA ベースメンテナンステクニクス株式会社、ANA ラインメンテナンステクニクス株式会社、ANA コンポーネントテクニクス株式会社、ANA エンジンテクニクス株式会社、ANA エアロサプライシステム株式会社
- ・車両整備：全日空モーターサービス株式会社、千歳空港モーターサービス株式会社
- ・セールス&マーケティング：ANA セールス株式会社、ANA X 株式会社
- ・コンタクトセンター：ANA テレマート株式会社
- ・フライトケータリング：株式会社 ANA ケータリングサービス
- ・貨物・物流：株式会社 ANA Cargo、株式会社 OCS、インターナショナル・カーゴ・サービス株式会社
- ・商社・商業：全日空商事株式会社、米国全日空商事株式会社、ANA フーズ株式会社、株式会社エー・スイーツ・ハウス、ANA FESTA 株式会社、全日空商事デューティーフリー株式会社、株式会社藤二誠、株式会社武蔵の杜カントリークラブ
- ・IT：ANA システムズ株式会社、株式会社インフィニ トラベル インフォメーション
- ・人材・ビジネスサポート：ANA ビジネスソリューション株式会社、ANA ウィングフェローズ・ヴィ王子株式会社、Strategic Partner Investment Pte. Ltd.
- ・不動産・ビルメンテナンス：ANA ファシリティーズ株式会社、ANA スカイビルサービス株式会社
- ・調査研究・シンクタンク：株式会社 ANA 総合研究所
- ・航空機操縦士養成：panda Flight Academy

#### ウ. ANA ホールディングス株式会社 会社概要

設立：1952年12月27日

代表者：代表取締役社長 片野坂真哉

資本金：318,789 百万円

本社所在地：東京都港区東新橋1丁目5番2号 汐留シティセンター

従業員数等：141名、連結従業員数36,273名

事業内容：グループの経営戦略策定、経営管理およびそれに付帯する業務

#### エ. 全日本空輸株式会社 会社概要

発足：2012年4月2日

代表者：代表取締役社長 篠辺修

資本金：25,000 百万円

本社所在地：東京都港区東新橋1-5-2 汐留シティセンター

従業員数：12,859名

事業内容：定期航空運送事業、不定期航空運送事業、航空機使用事業、その他附帯事業  
オ. ANA ウィングフェローズ・ヴィ王子株式会社 会社概要

設立：1993年6月21日

代表者：代表取締役社長 遠藤達哉

資本金：4,000万円（ANAホールディングス株式会社の100%出資）

本社所在地：東京都大田区羽田空港3-3-2 羽田空港第1ターミナルビル内

従業員数等：肢体機能障害者54名（うち重度15名）、内部機能障害者16名（うち重度13名）、聴覚機能障害者14名（うち重度10名）、言語機能障害者2名（うち重度0名）、視覚機能障害者6名（うち重度3名）、知的障害者52名（うち重度14名）、精神障害者37名（うち重度0名）、健常者44名、合計225名

事業内容：外販事業（スワンベーカーリー）、外販事業（セブンイレブン）、航空関連事業（ANAマイレージクラブセンター）、航空関連事業（ANAグループ総務・福利厚生）、航空関連事業（貸与品センター）、航空関連事業（ANAグループグッドジョブサポートセンター）、航空関連事業（大阪ドキュメントセンター）、航空関連事業（ANAコンタクトセンター）  
企業理念（経営理念）：

- ・社員の多様な働き方を推進し、ダイバーシティとホスピタリティでANAグループをリードします。
- ・障がい者雇用を単なるゴールとせず、障がい者が中心となった事業運営を推進し、社員価値・会社価値を最大化します。
- ・社員の自由で柔軟な意見や提案を推奨し、前例や慣習、多数決にこだわらずスピード感をもって会社運営を行います。

## (2) 調査内容

インタビューを行った項目は対象企業・法人により多少異なるが、主に以下の12点について質問をした。

- ・障害者雇用に取り組むことによって得られた効果（特例子会社の場合は本社への影響も含む）
- ・障害者社員を研修するにあたっての配慮
- ・障害者の能力開発についてどの程度可能と考えているか
- ・障害者社員の職場への定着率はどの程度か
- ・社員の職場への定着を促すために行っている取り組みはあるか
- ・障害の特性に応じて業務内容の変更や配置転換を行っているか
- ・障害者社員が対象企業で働くなかで見られた変化
- ・健常者社員が障害者社員とともに働くなかで見られた戸惑いなどの様子
- ・健常者社員が障害者社員とともに働くなかで見られた変化
- ・障害者社員を受け入れるにあたっての特別な制度や取り組み
- ・（特例子会社の場合）親会社との関係
- ・課題に感じていること

## 第2節 調査の結果

インタビュー調査の結果を以下に企業ごとにまとめる。基本的には上記質問項目に沿ったかたちで順に記載するが、それぞれの企業の個別性を損なわないことを目的の一つとしているため、ある企業に固有のテーマも随時含む。

(事例1) 大同生命保険株式会社

調査日時：2016年10月19日(水) 10:00~11:00

場所：大同生命保険株式会社東京本社(東京都中央区日本橋)

担当者：人事総務部

### 1-1. 障害者雇用の効果

障害者雇用への取り組み自体、何かメリットを期待して取り組んでいるというよりも最低限の法令遵守とCSRの観点を中心である。障害者雇用の推進を「企業として最低限果たすべきもの」として捉えている。法令遵守とCSRという原則の姿勢に加え、ダイバーシティの観点で効果が見られる。大同生命保険株式会社(以下「大同生命」とする)はダイバーシティの推進に力を入れている企業の一つであるため<sup>2</sup>、「障害も一つの個性というふうに捉えていますので、そういったいろんな個性を持った人が活躍できる会社にする」という意味で企業経営に効果をもたらしているという。

### 1-2. 障害者社員の採用

大同生命は障害者向けの採用を行っており、そのなかで障害を持つ応募者の応募を受け付けている。健常者よりも採用の基準を下げ、入社しやすい制度にしている。形式としては筆記試験や面接があり一般の採用と変わらないが、その内容やレベルを変更している。採用可否を分けるポイントは本人の能力と配属できる拠点の有無だという。「やっぱりその人の障害によって違うので一概に言えなくて、その人が通勤できる範囲内の拠点でその人の障害によってできる仕事が異なると思うのでそれ(本人が遂行できる業務)が通勤できる範囲内の拠点にあるのかどうかという見方」をしている。

### 1-3. 障害種別内訳

障害種別の内訳について正確な数字は聞けなかったが、ほとんどが身体障害者であった。障害をもつ社員の総数が80名程度、聴覚・言語障害が約40名、四肢障害が約30名、内部障害が10名弱、精神障害、視覚障害をもつ社員が若干名いる。平成30年に改正される障害者雇用促進法によって企業が雇用する障害者数の算出方法が変わるため、精神障害者の雇用が近々の課題だ。「身体よりも目に見えない負担っていうのが大きいから、そこはどこまで配慮をするしないっていうのも全然整理ができてないので、あまり開けた環境の所に精神的負担が大きいとかも聞きますし、といっても部も人が多いなかでそういう環境をどこにどう作っていくのかとかどこで仕事をしてもらうのかとかそういうのはこれから検討しないといけないなという感じです」と言い、困惑の様子を見せた。

### 1-4. 研修について

全社向け研修は全員参加で、その際に障害をもつ社員に個別に対応することをしている。各拠点でのOJTには本社の人事部は関与しないためどこまで対応しているかはわかりかねるという。

### 1-5. 能力開発について

障害を持つ社員の能力開発がどの程度可能かについては、人によってまちまちだという

考えだ。潜在的なものも含めて健常者と同じような能力を持つ者もいればそこまでは能力的に厳しい場合もある。また、「本人もそこまでのつもりがない」など意識の問題もあるようだ。「戦力として活躍されている方も当然いらっしゃいますし、残念ながらそこまでではなくてただご本人にできることをやっていたらいいという方もいる」というのが現状だ。

#### 1-6. 職場への定着

離職率・定着率について具体的な数字を聞くことはできなかった。基本的には一年ごとの有期契約で雇用しているが、本人が希望すれば全員更新しているので退職する社員は本人都合だという。障害者社員の職場への定着を促す取り組みとして障害に応じた接し方や配慮の事例をまとめたマニュアルを全拠点に提供している。マニュアルで伝えられること以上の対応は各拠点で個別に行っている。社員数 7,000 名を超える全国企業ということもあり、本社としては「きちっとご本人とガイダンスをして本人の要望とかできるできないみたいなことを確認したうえでそれを職場で共有してくださいねっていうスタンスではいるけどどこまでできてるのかっていうのはちょっとわからない」と、詳細までの把握は難しいようだ。

#### 1-7. 作業内容

作業内容についてもそれぞれの職場で対応している。どういった仕事ができるかということを確認したうえで仕事内容を決めていくが、その際いきなりまとまった量の仕事を任せるのではなく、様子を見ながら増やしていく。「これだけの仕事ができないっていうようなことはないとは思っているんですけども障害の程度が進んだりとかでできないことが増えてきているっていうのであればタイムリーに仕事の内容を変更したりとか減らしたりっていうのはやって」いる。

#### 1-8. 障害者社員の変化

実際には多数の障害者社員と本社の人事部が関わる機会がなく、採用や受け入れも各事業所で行っているため全社的なことは把握できない。「大阪で営業職員とか代理店の人事の事務にいたときに聴覚障害の方がいらっしゃって、その方は転職を何回か繰り返されていたんですけど前の職場では差別的な発言を受けたりとかあまりコミュニケーションが獲れないようなことがあったなかでうちに来てそういうこともなくなって仕事もすごく楽しくなったっていうような人がいたり」、「逆に別の方で入ってこられてから能力が高くなっていうことで仕事をお願いするなかでちょっと溢れてしまった。ちょっとそこまではしんどいっていうようになってしまった方もいます。それが障害によるものなのかわからないんですけど体調を崩される時期があってそのときに個別にガイダンスをして、実は仕事が多くてしんどいんですけどっていう話になって業務の変更を行った」というケースがある。

#### 1-9. 健常者社員の変化

現場の所属長は前向きな人が多いが、「その他の部下の人たち、同僚になる人たちは過去に障害をお持ちの方を受け入れたことがあるのかなのか、あとは障害によって対応も違うので、最初はやっぱり手探り。入ってこられてからどう接していくか考えようかみたいな。手探りな感じ」で受け入れをする。職場の変化について「やっぱり結構みんな忙しいので視野が狭くなってしまうことがあるんですけど周りに障害をお持ちの方がいれば思いやりの精神とか助け合いの気持ちとかそういうのはやっぱり強まるかなって思います。た

だそれが仕事の生産性につながるまでいってると言われるとちょっとどうかなって。職場の一体感とかにはつながるかな」と、日々の業務で狭くなりがちな視野を広げる効果について語った。

#### 1-10. 障害者社員とともに働くにあたっての配慮

支社によっては自社ビルでなくテナントを借りている所もあり、ハード面でのバリアフリー対応などは難しい部分がある。一般の職員とは異なった採用窓口や昇給にあたっての評価の基準を設けること、マニュアルの作成や職場での個別の対応など、ソフト面での配慮が中心となる。

#### 1-11. 今後の課題

まず近々の課題として、平成 30 年の雇用率の見直しに向けて雇用数を増やさないといけないことが挙げられる。それから「今日データ持ち合わせていなかったんですけど、ちょっと確かに確認したほうがいくなって思ったのが離職率。入りも増やして出を減らすっていうのをやらないといけない」ということ。また、「それなりの人数を受け入れないといけないってなったときにちょっと各拠点で受け入れるっていうのが難しいっていうこともあり得ると思うので、そういう場合何ができるか、特例子会社じゃないですけど、そういう方々にやっていただけるような仕事を切り出して特定の部門をつくるとか会社をつくるとかそういうのを検討しないといけないですね。精神障害の方の採用をそれなりの規模でやるっていうのはこれまでやってきてないので」と、今後さらに多くの障害者を雇用するにあたって、また精神障害者の雇用を進めるにあたってどういう方法が取れるのか、その方策を考えていかないといけない。

(事例 2) 社会福祉法人 太陽の家

調査日時：2016 年 10 月 11 日（火）9:00~10:00

場所：社会福祉法人太陽の家（大分県別府市内竈）

担当者：Personnel and Public Relations Section, General Affairs Department, Karki Bilam 氏

#### 2-1. 障害者の自立

障害者の自立を大きな目的として掲げる太陽の家は、自立への道のりをどう考えているのか。「その人の一つ一つの行動が自立することでその人の全体が自立することにつながります。一つひとつこういう道具がありますけれども、太陽の家が経営しているスーパーマーケットでもイスとかはある程度の高さがあって立位の人たちが操作できるようになっています。車椅子の人だとそれが高すぎるのでどうするかと言ったらレジを下げる、ちょっとコストがかかるがこうやってこれを下げる。普通のレジであつたらこういった作業ができない、作業場自体を下げてしまつたら立位の人が仕事ができない、だから背の高い人でも背の低い人でも車椅子の人でも対応できる、仕事ができるように、上がったたり下がったり出来るようになっています。そこでは誰もが仕事ができます。車椅子の人でもそこでは仕事ができます。できるためにどういった工夫をするかということと一緒に考えています。」一つひとつの行動を自立させることで本人自身の自立に繋げる。障害のある人もない人も同様に仕事ができる環境を作るためにどのような工夫ができるかを常に考えてきた。

#### 2-2. 太陽の家設立の背景

太陽の家創始者の中村裕氏は整形外科の医師で、大分県にある国立病院で整形外科の部長をしていた。中村氏が 1920 年にイギリスのストークマンデビル病院に障害者のリハビリ

やスポーツを勉強しに行った際、脊椎損傷の人が社会復帰をしている姿だった。社会復帰という「ある程度自立をしていて自分で働いて生活をする、普通の人といたらおかしいけど仕事を持っていて家族を持ってノーマルな生活をする」ことだ。それができている環境を目の当たりにした。しかしその頃日本では、障害を持っている人は「病人、使えないもの、かわいそうな人、家族に障害を持たれている方がいると恥ずかしいことなので隠す」といった時代」だった。そこで中村氏はスポーツを通じて障害者のことを理解してもらおうと思い、東京パラリンピックの団長を務めた。その頃の日本では障害者は自分の力では生きていけない、保護しなければならないという考えが強かったため、パラリンピックのときには一人一人に警察官がついて保護をするという光景も見られた。イギリスと日本の差を見た中村氏は、仕事やスポーツを通じて障害者を社会復帰させようと太陽の家を設立した。

### 2-3. たくさんの企業と提携できた理由

1965年に太陽の家とオムロンが共同出資をし、オムロン太陽が誕生した。オムロン太陽が1年目で黒字を出したことで、障害者のみの工場でも利益を出すことができるということを社会に見せることができた。そのことがアピールポイントとなり、その後メディアの協力等も得るなかでホンダやソニーとの共同出資会社を作っていた。「それまでは障害者の就労に関する法律とかもなかったんですがそれから社会が意識をするようになって

(中略) その流れで障害を持たれている方の仕事・生活関係の法律ができて、障害を持たれている方が自分で働きたい所で働けるし自分の行きたい場所に行けるようになってきた。現在では8つの共同出資会社と5つの協力企業と提携をする太陽の家だが、もちろんオムロン太陽の成功だけで現在のようたたくさんの企業と提携できたわけではない。中村氏は約200社を訪問し、障害を持つ人たちにどんな仕事ができるか、仕事を提供してくれないかということ説得して回った。そしてたくさんの経営者が太陽の家に見学を訪れ、中村氏の考えに共感する人が作業所を作っていた。障害者が働く工場でも利益を得ることができるということが「日本の社会に先生(中村氏)が見せたもの」だ。それまでの日本の社会では「障害を持つ方に仕事なんかさせるなどと言う、仕事なんかできるかと言う考え方」があったが、それを少しずつ変えていった。

### 2-4. 別府のまちにおける太陽の家という存在

地域の住民が使うことができる非常時のスロープや温泉を太陽の家が作っている。また、太陽の家の事務所の最寄りである亀戸駅にはスロープや手すりが設置され、障害を持つ住民にとって暮らしやすいまちになっていることがわかる。特徴的なのは「太陽の家はどこからどこまでが太陽の家というような壁がなく地域とともに存在している」ということで、ここからは入ってはいけないという壁を作っていないことだ。

### 2-5. 多様な就労形態と給料・工賃

太陽の家には各就労形態に合わせたさまざまな事業所があり、利用者は授産から、就労支援継続B型、就労支援継続A型、各特例子会社の社員までいろいろなかたちで働いている。就労支援継続B型や授産の平均の工賃は17,000円程度で、B型の利用者はほとんどが寮に住んでいるが、寮費は収入に応じて自己負担分をいくりにするかが決まる仕組みになっている。就労支援継続A型の給料は10万円弱なので年金を受け取りながら生活をしている人がほとんどだ。もっとも給料が高いのは各特例子会社の社員で、たとえばソニ

一・太陽では大学卒の場合 18 万円から、高校卒の場合 15 万円から能力や経験に合わせて決定される。

## 2-6. 仕事をするということ

特に身体障害者は健常者よりも筋力が落ちるのが早いので生活が大切な要素になってくる。就労支援継続 B 型の利用者であれば 1 日 8 時間働いて月 3~4 万円、1 日 6 時間しか働いていない所は月 1 万円に満たないことを考えると、「普通の人が見るとそんなもったいないと思うかもしれない」けれど、彼らにとって仕事はただ収入を得るためだけのものではなく、「それがあから楽しく生きていく」、「仕事があるから普通の生活ができる」、「一日の生活リズムができる」といったリハビリの効果があるものである。

## 2-7. 中村氏亡き後

中村氏のカリスマ性について言及すると、「実際のところを言うと中村先生が亡くなってから太陽の家も 20 年ほど失われた時代だったのかなと思います」と話してくれた。「ずっと成長してきてそれからも維持をしてきてそれからはずっと維持ばかりしている時代がありました。（中略）裕先生からすれば自分が産んだ子供みたいな形なのでその人にしかわからない面もあるし、そうじゃない人がその同じ権限を持つとしても同じような気持ちを持つてると言うのも難しい。大きな歴史があるなと思うが、裕先生が亡くなった後、失われた時代というか、成長していない時代があるなと思います。」

（事例 3）富士通エフサス太陽株式会社

調査日時：2016 年 10 月 11 日（火）10:20~12:00

場所：社会福祉法人太陽の家内カフェテリア（大分県別府市内竈）

担当者：管理課 課長 冨ヶ原裕司氏

## 3-1. 障害者雇用に取り組むことで得られる効果

障害者を雇用すること自体の根本の動機は企業によって違う。「企業の経営者の方々によって違うと思うんですけども、法律なんて無視して、法律はあるんですけどもそれよりも率先してやってくる所は雇用率って相当高いんだよね。今法定雇用率は 2% だと思うんですけどもうすでに 3% だとか高い雇用率を達成されている企業さんもたくさんあってそこは経営層がどんどん引っ張って行ってやってくる。だからもう法律のあるなしは関係なくてそういった会社は法律がなくなっても雇用し続けると思うんですよ。ところが障害者雇用や社会貢献というところにあまり踏み込んで考えていない経営者の方々はもしも法律がなくなったら雇用しなくなると思う。今は法律があって、その法律もどんどん厳しくなっていて雇用しなければ企業名が公表されたり社会的責任を問われたりしているのでそこは最低限やっていこうけれどもそこから先は各企業の経営層によって、強いところはどんどん雇用を進めていって改革のアイデアもどんどん出して障害者の方々の雇用をすすめていくと思います。」障害者の雇用に踏み切る理由としては経営者の意向が大きい。

「ただ従業員側から見ると多分スキルを持った人とかは逆に特例子会社よりも本社で働いた方がモチベーション的にもいいだろうし、ただやっぱり重度の障害を持った、本社で働くにはなかなか、能力があってもスピードが追いつかないとか短時間勤務が必要であったり休みがちであったり制約が出てくると、なかなか本社の方では雇用するのが難しいというのがあって特例子会社だと別会社ということもあって短時間勤務などの制度を作りやすいことがあったり体調が悪い時の休暇の取り方であったりとか申請とかそういうものが

準備しやすい環境であるかなと思います。」と、特例子会社で障害者が働くことのメリットにも言及する。障害者を特例子会社で雇用することには上記のような雇用される立場から見たメリットもあるが、雇用する側にもメリットがある。「企業側からすると障害者のサポートという部分では、言い方が悪いんだけども一元管理と言うか、普通の企業でやっているとどうしてもバラバラじゃないですか、一人の障害者に1人2人担当者がついてそこに相当な労力をかけなければいけないと思うんですね。それに身体の方、車椅子の方だとトイレの問題や通路の幅の問題、段差の問題など、最近はユニバーサルデザインといって大体段差もなくエレベーターのボタンも下の方についてそんなに支障はないと思うんですけどもちょっと古い所だとなかなか車椅子の方を雇用をしようとするところから直さないといけない。どうしてもその費用って、国から援助をもらえるんだけど申請も大変だし、ましてやその方がそこにずっといるわけでもないし、配置転換もあるだろうし合わないと言って転職される方もいるだろうし、会社の経費的な負担も大きいですしそういうところもあって各部署ごとにやるよりは特例子会社を作って最初からそこに集中してできるわけなので経費が二重三重にかかるということもなくなって、サポートスタッフもそこで一元管理できるので合理的」と、企業が障害者を雇用する際の費用や負担の軽減になることを述べた。

### 3-2. 障害者社員の変化について

時代とともに仕事の内容が変わり、今まで機会修理しかしてこなかった人が運用管理の仕事をしなくてはならないような場面が出てきている。はじめは不安もあるが、研修や勉強会をするなかで徐々に気持ちの切り替えができるようになり、新しい仕事に対して前向きに取り組むようになった。「最初は言われたことだけやっていた人が、もちろん仕事に慣れてきたということもあるだろうけれども、こうしてやった方がいいんじゃないのと質問や提案ができて」おり、モチベーションの高まりが見られる。

### 3-3. 雇用する障害の種類の変化

現在雇用している障害者は身体障害の人が約半分、精神障害が8名、知的障害が1名だが、近年精神障害を持つ社員が増加傾向にある。

### 3-4. 健常者社員の変化

身体障害者が大半を占めていた頃は挙がらなかった問題が浮上している。精神障害者が起こした事件の報道などを見て健常者社員が不安を覚えてしまった。また、どう接していいかわからないという不安もあった。それを払拭するため、会社として精神障害とはどういうものなのかを社員に知ってもらうために行政から講師を招いて講義をしてもらった。一昨年からの取り組みを始め、全従業員を対象に講義をすることで正しい認識を持ってもらおうとしている。そして知識だけでなく実際に一緒に現場で働くことで少しずつ誤解がなくなってきた。「変に頭でっかちになるよりは実体験の方が一番いい」という。「最初不安だった人達も最近はそういう声をあまり聞かないので、一緒に働きながら講義も受けて、実体験と知識の部分で大丈夫なんだなと認識が変わったんじゃないかなと思うんですね。（中略）千差万別なんだけどもともとしたことがない人は戸惑ったりだとかそういう態度も見られるし、ある程度慣れてくると喧嘩もしますしも言い合いもしますし。長年一緒に仕事をしていると障害に関して詳しくなくてもその人がどれぐらい仕事ができるかというのがなんとなく感覚でわかってくるんですね。最初は戸惑ってもある程度、3

ヶ月ぐらい経って健常者と障害者の関わりというより人と人との関わりになってくると障害あるなしというのはあまり関係ないようになってきますね。（中略）サポートという言葉になると手助けしてあげるというようなイメージになると思うんですけど、本当に取れないものは取ってあげるしできるんだったらやれと言うし甘やかすんじゃなくてやれというのも一つのサポートで、結局甘えることで自分の仕事の幅を狭めることになるので仕事の幅を広げていかなければいけないので、少しずつやっていくことで、やらせることがある意味サポートなのかなと思います。」と、健常者社員の態度の変化や健常者社員と障害者社員の関係性の変化について語る。

### 3-5. 採用と職場への定着について

事前にインターンシップとして1週間から1ヶ月程度実際に仕事をしてから採用試験に移ることもあり、会社と本人とが双方に十分な確認をしてから入社することで、退職者は少ない。定年まで勤める人が多い。

### 3-6. 研修について

「環境とかは配慮しますが、強いて配慮しているといえば東京都か神奈川とかに本社があるんですけどもそっちに行くと集合研修を受けたりするんですけども、そっちに行けない方がいらっしゃるんですよ。そういう方はe-ラーニングとか、何人かまとめていらっしゃれば、4,5人いれば（本社員に）来ていただいたりとか、そういう配慮はしていますね。先週も本社の教育担当の方に来て頂いてうちの従業員を2グループに分けて研修をしましたから、そういう配慮はしています。」と言いつつ、「自分の見る限りうちの会社ってあんまり配慮してない」と、それらの環境面の配慮を当たり前ものとして捉えている。集合研修では経営層以外のグループ会社の社員と話したり食事をしたりグループワークをしたりする機会があるため、外からの刺激を受けることができる。障害者の能力開発については、「障害を持っていようが持っていないかろうが知識を持っている人が戦力になっていきますので、将来を背負って立つ人を育てていくために課題を与えて、当然障害を持っていても会社の戦力になってもらわないと困るので当然そこは戦力として期待をしていますし。」と強い期待をかける。

### 3-7. 制度について

特別な制度はないとしながらも「ただこれから精神障害の人たちが増えてくるのでその辺のサポートに対してやっぱりまだまだ足りないというのがあって、そういう方が増えてくるとなると短時間勤務とかそういうので上手く従業員として雇用できるような制度を作っていくといけないので、今はフルタイムしかないのでフルタイムに耐えられる方ってなっちゃうから、それができないとパートタイマーになっちゃうので、優遇するわけじゃないんだけど働きやすい制度っていうのを作っていくと厳しいかな」とこれから精神障害者の雇用を進めるにあたって変わっていきたい意向が見える。「今うちで働いていただいている方というのはけっこうまだ軽度と言うか自分でコントロールできる人なので、ただこれからその知的の方とか、躁鬱の方はまだコントロールできる方だったらいんですけれども発達障害の人とかってというのは、やっぱり雇用していく上ではもうちょっと障害の重度の方が対象になってくるだろうから、制度の整備という課題がありますね」と、制度の整備を課題として捉えていることもわかる。

### 3-8. 親会社との関係について

親会社との関係については「状況を把握して下さっていますしここの強みを見ていうのも全部把握されているのでそれに合わせて全部対応して下さっています。こういったところが弱いねとなればそれに対して本社の方々が来て教育をしてくださることもあります。

(中略) 基本的に本社から仕事をもらっているんですけども、仕事をもらうにあたって働く中でいるんな問題点が出るじゃないですか、それを一緒になって解決してくれますね。仕事でトラブルったとかうまくいかないとかっていうときに定期的に本社とテレビ会議をしているんですがそうすると問題が起きるとすぐこういうとこ抜けてるんじゃないのとか問題点を吸い上げないといけないよとかアドバイスをもらったり一緒に解決してくれます。

(中略) でも実際やっぱり最初は自分で力をつけないといけないのでいきなりこうしろではなくてこれはどうなのってこっちが考える、自分たちで解決できるように方針付けてくれて煮詰まった時はこうじゃないのと言って下さっていますね」と密な関係を明かす。その一方、「基本的に障害を持っていても自立して自分たちの会社として支えていかないといけないのでその力をつけないといけないというところもあって、指導の仕方もいろいろ工夫していただいていきなりこうしろと言うのではなくて、これはどうなのなんでこうなったの、こうなった原因を話しなさい、レポート出しなさいとかそれについてミーティングしたりとかその報告の内容についてアドバイスとかやりとりしながら少しずつサポートしていただいて」いるとのことで、親会社からの子会社への関わりは指導的な意味合いが強い。筆者が「そこまで密な関係性があることは正直言って少し意外だった」と告げると「たぶんそれはうちだけじゃなくて三菱さんやオムロンさんもそうだと思うんだけど、親会社が特例子会社に丸投げにしてしまうというような会社は今では少ないと思う。特例子会社と親会社の関わりっていうのは相当太くないと成り立たない」とのことだった。本社でしか雇用をしていなかった頃と比べて特例子会社が出来たことで親会社の障害者雇用への太陽の幅が広がったかという質問に対しては「広がっていると思います。うちで言えば精神障害の方を本社で雇用することでなかなかできていないんですが逆に普通に働いていても鬱になったりとかっていう人が出てきた時にそっちの対応もしなくてはいけないので、いかに発症させないかというところも課題になってきますね。特例子会社で精神障害の人への対応のノウハウが溜まっていけば本社でそう言った問題が起きた時に対応することができます」というように特例子会社で溜めたノウハウを親会社で活かすこともできる。

### 3-9. 今後の課題

時代に沿った業務の拡大が今後の一番の課題だ。今までは機械修理で成り立っていたがこれからはソフトな仕事のほうが増えていくからそういった仕事に対応できる従業員を確保していかなくてはならない。今までにしたことがない仕事や今は想像もつかないような仕事をしなければならぬときも来る。「多分仕事って3,4年で変わるじゃないですか。そうなる今やっている仕事もずっとあるわけではないので新しい仕事は何があるだろうかと仕事を探さないといけないし、そうすると全然違う技術とか知識が必要になってくるのでそれに対応できる人材を見つけられないといけないし育てないといけない。必要になってから育てるのでは遅いので当然今からやらないといけないと思います。」

(事例4) オムロン太陽株式会社

調査日時：2016年10月11日(火) 13:00~14:00

場所：オムロン太陽株式会社本社（大分県別府市内竈）

担当者：中野氏

#### 4-1. 障害者雇用に取り組むことによる効果

一番の動機は創業者の思いの実現だ。オムロンで言えば企業の社会的責任を果たすことができるということに繋がっている。親会社のそうした思いを叶えるために作られた会社なので理念に関しては共通の思いを持っている。

#### 4-2. 研修について

研修において特別な配慮はしていない。なぜかというところ「企業で仕事ができる人を採用していますので、多くのサポートが必要という人はなかなか企業がお金を払って雇用するという人にはなかなかたどり着けないので、まず採用の時点で研修ができる人かということの内容を見させてもらいます」と、援助的な姿勢よりはあくまでも雇用である。しかし、「そのなかでも最近では知的障害があったり精神障害があったり、中でも発達障害の人にはそういった配慮が必要になるのでそこは重点的に配慮をしたりとか、例えば言葉を聞くだけでイメージが湧かない人はなるべくイラストを使ったりとかそこに文字を入れたりするような対応をしていますが。あとは社員の研修をするときは全部をひっくるめてやる時もあるんですけども、ちょっと難しいかなという時は、社員を等級で分けているので、階層ごとに話す内容も研修の内容は同じでも話す言葉が難しくなってくると思うので下の階層の人にはより砕けた表現で説明をするというようなことを配慮というのかわからないんですけどもそこは昔からやっていることです」と、必要な配慮は随時行っている。

#### 4-3. 障害者の能力開発

障害を持つ社員は戦力としてかなり有効だという。「おそらく研修とか教育とかいう機会がなかなかなかっただけで、企業に入って仕事ができる状態の人はポテンシャルがありますので、その人ができないのではなくてこちらの伝え方いかんでいくだけでも伸びしろがあると思います。障害があるから研修ができないとか入れてもらえないということではなくてうちはもう入社したらみんな一緒」で、本人の能力の問題ではなく企業として工夫できる部分がある。

#### 4-4. 障害者の職場への定着度

定着率はかなり高く、9割から10割定着している。「以前の会社でうまくいかなかったからとかそういう情報もきちんと面接で聞いてメンタルの部分を確認するんですけども、もし人間関係がうまくいなくて転職を繰り返してというような人であればその時点で選考には入れないんですね。やっぱり同じことを繰り返す、それをケアするための会社ではないので。そのケアが必要なのであればやっぱりまだ一般就労は難しいなということになるのでその準備ができてから、できている人を採用しますので」、採用段階での見極めを非常に慎重に行っており、一度入社すると長く働く人ばかりだ。

#### 4-5. 障害者社員の变化

前職で人とうまくいかなかったり障害に対しての理解がなかったりして傷ついてくる人が多いので、新たに仕事をするとところになんらかの夢を持っている人が多い。そこから定着して落ち着いた状態になり、傷ついた状態から回復したり前向きになったりという変化が見られる。具体的に変化が見られた例について訊くと、「周りの人とうまくいくというような環境さえ整っていてみんなが温かい目で見続けていけば、以前どんなに傷ついて

いたような人でも働けるんだなど、心の面での伸びしろを感じた」ことや「一般的にコミュニケーションがちょっとと思われる精神障害の人が聴覚障害の人と仲良くしていたりとかする姿を見てこれはちょっと想定していなかったな一と思っています。手話を覚えたりとかジェスチャーを使って会話をしている、これはちょっとどうかなと心配していた精神障害の人たちが耳の聞こえない人達と仲良くしているというのは、こちらの決めつけもあったりそれに気づきづかなければその人はずっと腫れ物のような状態だったと思うので、決めつけちゃいけないな、必ず何か持っている（のでそれ）を見なければいけないなと思ったところ」と少し意外とも思えるエピソードを語った。

#### 4-6. 健常者社員の変化

目に見えない障害への戸惑いがある。「なんで伝わらないんだろうとかなんで気づかないんだろうとかなんで何回やってもできないんだろうというような戸惑い」があるという。そのときにはその都度特性について説明をして解消している。基本的には入社する社員の障害について大きな特性と注意事項の説明を事前にする。しかし、それ以上の細かい情報についてはあえて説明しないようにしている。「なかには自分の中でこの人は精神障害だからと決めつけてしまって必要以上に気を使って、相手がなんで話しかけてくれないんだろうとか寂しい思いをするというのを聞いたことがありましたので、そういう特性を持っているけれどもそれも個性の一つなんだということで理解してもらえるように」しているからだ。

#### 4-7. ソフト面での配慮

障害者の緑業センターや病院、リハビリ施設など、障害がある人が働くうえで必要とする社会資源を会社としても活用している。自社で解決できないことは近隣の太陽の家系列の企業に相談するなどして「なんとかその人が定着するように、本人も苦しむことなく周りの人もストレスを抱えることなく仕事ができるように」地道に活動している。

#### 4-8. 親会社との関係

オムロンの教育部門がオムロン太陽に教育の機会を提供している。出向者はこれまでいなかったが、ここ数年でオムロン本社やグループ会社から出るようになった。「自分で言うのもおかしいんですけどオムロンという会社がすごく優しいんです。すごく優しくって、オムロン太陽ですと言うと『太陽さんよく来てくれましたね』と温かく迎え入れてくれるし、初めて来られる方でも『一度見てみたかったんだ』とかすごく友好的です」とあたたかい企業風土が伺える。「オムロン太陽のことをオムロン株式会社やグループ会社の社員が知る機会にはどのようなものがあるか」という質問に対しては、「以前はここにずっといて他の会社の人と会う機会もなく、自分に関わらない出張者が来て挨拶をするというぐらいだったんですけど、もっと知ってもらおうということで研修も京都に行って受けようとか、オムロン太陽というバッジを張って行って知ってもらおう」取り組みを始めたという。逆に本社やグループ会社の社員からしても「別府から来てくれたんだ、それが障害がある人、耳が聞こえない人、車椅子に乗っている人っていうので、オムロンはこういう人も雇用するんだというのを知ってもらおう機会」になっている。今後親会社との関係をどうしていきたいかという問いに対しては、「ある種大切に扱ってくれているからこそ目標を課さないということもあるかもしれないんですが、そうすると私たちが何に向かっていけばいいのかっていうものが見えないので、逆にこちらからうちはどうあるべきですか

とかオムロンの長期計画 2020 年までの間のダイバーシティの活動の中でどうしたらいいですか」ということをグループ会社の一員として考えていきたいと回答。「出来る限りのことはこちらもさせて欲しいし、オムロンの子会社であることをアピールしたい、それについて賛同してもらえるのであれば一緒にやろうかということで、あまり暖かく見守るばかりではなくて同じようにやらしてもらいたいな」と、企業グループへの貢献の意欲を見せた。

#### 4-9. 今後の課題

社会からの要請が強い目に見えない障害を持つ人の雇用について、現在よりも環境の整備が必要だ。また「ものづくりだけでいいのか」ということも重要な課題の一つだ。新規事業を開拓しながら会社を成長させたり存続させたりすることが必要だ。

(事例 5) 三菱商事太陽株式会社

調査日時：2016 年 10 月 11 日 (火) 14:30~16:30

場所：三菱商事太陽株式会社本社 (大分県別府市内竈)

担当者：総務・管理部 ワークサポートチーム 奥武あかね氏

#### 5-1. 残存機能の活用

筆者が本社に訪問した際、受付と給茶をしてくれたのが補聴器を付けた女性だった。耳がほとんど聞こえておらず、音が出ていることはわかるけれど何を言っているのかはまったくわからない状態だそう。奥武氏は「だけどね、耳をよーく澄まして下さいって言われたら私たちこうやって耳澄ましたりするじゃないですか。耳が聞こえないということは目が研ぎ澄まされていたりするんですよ。(中略) 目配りが発達してるから総務で仕事をしていて、お客様のご案内とか笑顔での応対とかが得意で、これも残存機能を生かしている」と、残存機能の活用について説明された。「笑顔はお金ではなかなか計算できないけど、(中略) 残存機能の大事なものの一つだからこういう風に活かすっていう感じ。耳が聞こえない人がそんなふうだったり足が利かない人が手が発達していたりとかそれを価値に変えていくみたいなのが全体のやってることです」と、障害者を雇用する企業としての姿勢を笑顔で語った。

#### 5-2. 障害者雇用に取り組むことによる効果

「この会社は三菱商事のたった一つの特例子会社なのでドライなところから言えば雇用率の達成には貢献しているというところ」がまず挙げられる。しかし、「特例子会社にそれを一極に預けて親会社が健常者しか雇用しないってことになる」と障害者雇用の理念とか共生ということを考えてときに、これは共生じゃないんですよ。ノーマライゼーションとかもう言い古されているけれども結局ここに障害者の人たちがいて本社では仕事がバリバリできる価値観の中で新卒を採用するっていうのだったらここ(本社)の中で障害者雇用に対する理解っていうのが深まらない」という理由からここ数年親会社にも変化が見られている。三菱商事太陽と親会社が相互交流を深め、「結果として今年初めて(16 卒の代の)新卒の大学卒業の障害者を親会社も雇用するに至って、初めて親会社もその気になった。」「それまでは人よりも仕事ができる人しか採らないっていう価値観だったけれど、(中略) そういうことがなんでできたかって言うとやっぱり身内の企業である私の所(三菱商事太陽)にいる障害の方達との交流をする中で、意義があるとかそういう方を入れることのメリットみたいなのに気がつけたっていうことだと思ってるので、それで新卒採用をし

ようっていうことになったっていうことを考えると、この特例子会社がある意義みたいなものは雇用率以外のところでもある」と、親会社への影響について話す。「苦勞してますけどね。ノウハウがないのと、私たちの企業は 100 人中 65 人が障害者だから障害のある人がメジャーなんです。でも親会社にとっては超マイノリティなんです。だからそういうところでの苦勞は、最初のパイオニアの人は今試練を味わってると思います。」さらに、職場でのハラスメントが一般の企業に比べて起きにくい環境であることも障害者雇用の効果の一つだ。「配慮することの意識が高めだとは思いますがね。大きな声で怒鳴る社員はいないし、電話越しでお客様に怒鳴ったりとか感情的になる社員もいない」、成熟した環境で仕事ができる。

### 5-3. 研修について

異なる障害を持つ社員を研修するにあたっての配慮は行っていない。新入社員、中間管理職、管理職、経営者層、それぞれの層に研修があり、そのときに障害によって区別するということはない。手話通訳者を配置するなどの合理的な配慮はするが、受ける教育自体は仕事をするために必要なものなので研修の質は変えない。

### 5-4. 障害者の能力開発

障害者の能力開発について奥武氏は「健常者の能力開発と違いなし、なしです」と強く言い切った。社長も身体障害を持っており、管理職にも障害のある社員がなっている。奥武氏の上司も障害者だという。「だからもう能力開発はその人次第で、障害っていう顔とか男性っていう顔とか女性っていう顔とか 30 代っていう顔を色々持っているって言うだけで、ここは企業だからいかにこの人が付加価値のある労働力を提供してくれるかしか基本見てないです。なので能力開発も研修もこの人がここ（いかに付加価値のある労働力を提供できるか）が伸びればそこに座らせるっていう感じです。」

### 5-5. 障害を持つ社員の職場への定着率

社員の定着率はかなり高く、一般的に離職率が高いと言われる精神障害者も 95%程度が定着している。職場定着のためにしている工夫として大きなものは採用段階で自社と合うかどうかをしっかりと見ることと採用前の本人とのアセスメントだ。「入社後は、他の身体の障害者も一緒ですけど、みんな自分が仕事をするために入社をしていて誰かのサポートをすることを仕事としている職員は私しかいないんですね。1名なんです。なのでこの人（奥武さん）が 99 人のお世話を出来るわけもなく、基本完全自立だから、離職率が高い精神障害者と言っても自分の体調のコントロールの責任は 100%本人にあって、日頃から何か手厚いサービスが他の会社と違ってあるかって言ったらない」という言葉からは太陽の家の理念である「保護より機会を」が実現されていることが想像される。「偏見が少なめとか、干渉しすぎないとか、会社員扱いする、病人扱いしない」といった「ナチュラルなサポート」が職場への定着を進めている。

### 5-6. 仕事内容について

小指が一本動けば仕事になるシステム開発の部門には身体障害者が多く配置される、大量に生産することが求められる DTP（名刺の印刷や従業員証の作成）の部門には精神障害者が多く配置されるといったように障害の特性に合わせて配置を行っている。また、加齢によって障害の状態が進行し今までできていた仕事ができなくなったときにも配置転換を行う。仕事の切り出し作業の難しさについては「うちの仕事も三角みたいなイメージで付

加価値の高い高度な仕事と、私たちが日常やってる仕事の中でも共通してる雑務みたいなものがありますよね。ファイリングするとか議事録を作るとか、こういうところをみんなの中から切り出してって合体させて一人分の仕事として作るとか、これをやるのを100人規模の会社ですると、どんなに集めてもなかなか集まらないとか、ここ（三角形の底辺）を必要とする社員が何人もいたりするとなかなか仕事の提供だけで結構な労力」になる。将来的に通勤ができなくなる社員がいることを見越して在宅就労にも取り組み始めた。しかしセキュリティの関係上システム開発業務を在宅に出すことは難しく、今後いかに付加価値の高い業務を在宅でできるようにするかが課題だ。

#### 5-7. 障害者社員の変化

一般の学生でもそれまでの学生生活と新しく始まった社会人生活との間にギャップを感じる人が多いが、障害者の場合はそれがより激しい。「ノートが取れない学生にノートテイカーっていうバイトとかを大学が斡旋していて、授業のノートを代わりに取ってあげてその人の補填をするとか、あとまあ優しい学生がご飯の時に食事の介助をしたりとかトイレで失敗とかしたときに仲間内がお世話するとか家に帰れば親がご飯を作りとか、そういう生活をしてきた人が県外に単身でやってきてこっちで就職を始めた」、そのような環境での変化は周囲から見てもはっきりわかるという。「困った時に声かけて助けてもらうご近所さんみたいなものしか頼りにならなかつたら緊急事態とか万一の時に、ごめんねって言われたらおしまい」だが、ごめんねと言われてしまうことが命に関わることもある。今までは個人の思いに助けられて生活をしてきた人が生産性を追求され、契約による生活の保障に切り替えるときの意識の変化を「人間力みたいなものが高まっている」と表現する。「挨拶とかも（小声で）おはようございますって言っていたのが（大きな声で）おはようございますって言うようになったりとか、お酒を飲みに行くとかしてなかったような人が先輩に連れられていくなかで、一人で出かけられない、ヘルパーさんとじゃないと出かけられないって言っていた人が、自分で電動車椅子に乗って繁華街に行くと若い女の人がおるお店に行くとかね、そういう行動力を身につけていくとか、バイタリティが出てくるっていうか」、そういったことが明らかに変化しているという。また、仕事によるリハビリ効果について以下のように話す。「例えばお仕事をするとかって人生の中の一部でしかないけど将来の夢とかを聞かれたときに大げがをしてない人は将来の夢って聞かれたら働くこととか親孝行することとか結婚することとか言うかもしれないけど、若い時に大怪我したらその傷病の受容の段階でいろんなものを諦める練習をしている人が多いんですよ。就職なんて無理だと思うとか、恋愛なんてとんでもないとか、結婚なんてみたいな。その人たちが働けるって言うことを取り戻した時にまた欲求を取り戻したりするんですよ。だから、友達もできないみたいな人が実は結婚したいんだと言い出したり、恋愛したらみたいなことを言ったらいやいやとんでもないと言っていた人が彼女が欲しいと言い出すとかね。」仕事をするものの効果は仕事という一面だけではなく、その人の生活全体に影響する。「入社前は友達もいなかったような人がこの職場で揉まれる中で逞しくなって、女性なんだけれども、年頃になったらやっぱり結婚したいですって言い始めて、どうかなって思ったら本当に婚活を始めて本当に彼氏を見つけてどうかなって思ったけど本当に結婚して幸せな夫婦になってるんですよ。なんでこんなことになったのかなと思ったら、やっぱり諦めたものを取り戻し始める成功体験みたいなものがそうさせてるなって思うん

です。病院の中にずっといてたらこうはならなかったでしょうっていうのはありますね。すごい変わりますよ。」

#### 5-8. 健常者社員の変化

特例子会社として設立されてそれを知って入社する人が多いため、身体障害に対する戸惑いはあまりない人が多い。しかし、見えない障害を持つ人と関わることが初めての社員が多く、そういう健常者社員は一様に戸惑う。それは社内でも同じことが言えて、今まで一人も見えない障害の人がいなかったチームに精神障害を持つ人が入ることが決まると今でも戸惑いの声が聞かれる。昔は社内でも反対運動まで起こった。反対運動を起こしたのは健常者ではなく重度身体障害者だった。「もしよくない現場を想定するとしたら、精神障害の人がいきなり何かを持って暴れだすってなったら走って逃げられないんですよ。電動車椅子の人とかだったらやられたらやられっぱなしの可能性もある」、そういう意味で自身の身に迫る危機への意識が高く、10年前には反対運動が起きた。しかし精神障害を持つ社員が一人増え、二人増え、だんだんと理解が進んできた。今でも戸惑いはあるが一緒に働くなかでわからなかったことがわかるようになり、10年前と比べると随分小さくなった。「一番最近あったのは10年間精神の人と働かないで済んでいた、言い方悪いですけどね、10年間精神障害者と働かないで済んでいた管理職の人がいたんですよ。その管理職を成長させるためにあえてここ（精神障害者がたくさんいる職場）の中にこの管理職を放り込んだ」事例がある。そうすると、それまでは「なんであの人たちは時々休んでも文句言わないんだ」「会社は精神の人を甘やかしてるんじゃないか」と言っていた人が、彼らが本当に苦しんでいるということをややく理解した。精神障害を持つ社員を管理する立場になって初めて肌身で感じてわかったという例があった。今までの自分の価値観と違う人を管理するという経験が管理職の視野を広げ成長させる。

#### 5-9. ソフト面での配慮

基本的には一般の企業と規定は変わらず、特別な制度もない。ただ、褥瘡などの障害による傷病に対しては特別休暇の制度を設けており、障害由来による長期療養が必要な場合に利用することができる。また、ワークサポートチームという仕事や生活を支えるチームを作っており、大分と東京の丸の内の事務所に精神保健福祉士を一人ずつ配置し、何かあれば対応することになっている。健康管理に関する相談をそれぞれの精神保健福祉士が引き受けており、その際に守秘義務を課しているので直属の上司に相談したら査定に影響が出るのではないかと心配するような内容も相談できる体制をとっている。さらに、企業の中で育成担当と支援担当を明確に分ける、生活面での課題は支援機関の協力を仰ぐといった小さな工夫を重ねている。

#### 5-10. 入社時の決まり

三菱商事太陽には障害を持つ社員が入社する際に独自の決まりがある。全社員の前で自分の言葉で自己紹介と必要な配慮について話すというものだ。その言い方の訓練も入社前に会社から提供するようにしている。話し方の指導としては「アスペルガー症候群だとしてもうつ病だとしてもその人がうつ病でどんな症状とかその人のアスペルガーは何かを言ってくれないと正直に話したことにならない」ので、自分の症状と手助けが必要な部分を明確に話すということと、できないことだけを言うのではなく「皆さんにこういう協力をしてもらえたら自分はこれだけ仕事ができます」という内容を話せるようにしている。自

分のアイデンティティを障害に求めない、ということも強く要求する。「その人の障害が主役じゃないんですよ。うちは生産性と個性が主役だから、病気で自分を説明するなということだね。障害者雇用なんだけど、あなた何者ですかって言われたときに私は脊髄損傷の何々ですって言うなっていうところなんです。僕は何々という者です、僕の一面はどこそ学校出身でこんなことを勉強しました、そしてこの一面は確かに障害がありますが僕はこんなことができます、というようなことをバランスよく」話せるように訓練をする。

#### 5-11. 親会社との関係性

本社は親会社であると同時に取引先でもあるため、部門業務のなかのやりとりが盛んに行われる。車椅子マラソンや社員旅行のボランティアとして親会社から人が派遣されることも多い。親会社に求めることは「仕事」のみだ。「そういう私たちが仕事探しにあくせくしないでいいような仕事の切り出しを親がしてくれることをずっと期待しています。要望もしています。要望をしていてそのためのプロジェクトまで作ってくれているんですけど、やっぱりそのセキュリティの問題とか。（中略）恒常的にできる仕事を切り出すのはたぶんね、親会社の中でも切り出さないといけない部分が多分あるはずなんです。すごくできる人とやっぱり難しくなっている人たちがいる可能性もあって、ここから仕事を出すことで失う仕事があるかもしれないと、ということでね、プロジェクトまで使ってすごく一所懸命やってるけど、なかなか安定したものが出てこないですね。欲しいのは仕事ですね。」

#### 5-12. 今後の課題

目下の課題は年を取ることと障害の進行による労働力の低下にどう対応するか。試行錯誤しながら定年まで働けるように職員のバックアップをどのようにしていくかが課題だ。それと同時に採用の難しさも課題の一つだ。裏を返せば良い話とも言えるが、障害者雇用の市場が障害者の売り手市場になっているという現状があり、「取り合い」だ。これまでは身体障害者の雇用が大半を占めてきたが、面接会を開催したときに出会うのは8割～9割が精神障害者。システム開発ができる精神障害者を雇用することが課題だ。奥武氏は精神保健福祉士であり、現職の前は病院で働いていた。その立場から「私みたいな立場、医療とか福祉の人に企業の理解を促していく役目がものすごくある」と言う。しかし「現実的にはもし自分が社長だったらどうするかっていうところで、うつ病の人と車椅子の人がいたらどっちに仕事を任せたいかと言うと車椅子の人に任せたいのが本心」でもあり、「そのギャップを今から埋めていくためには実際に働いて役に立っている人材とかの姿をもっともっと表に出して」いかないといけない。「当社は三菱商事の子会社だからいわゆるここ（三菱商事）の超エリートみたいな人たちが経営者層にぼーんとくるんですよ。そうしたら商社でエリートやってた人の価値観って数字がものすごく大事だし、ビジネスマンとしてのサラブレッドみたいな人がここに来た時に私達の働いている職場の価値観と些細なことでぶつかるんです。でもそこでぶつかっても雇用している職員に働いてもらわないといけないし、うまくコミュニケーションをとりながらお互いの価値観の落としどころを探して一致させないと仕事がうまく回らないでしょ。一致させるっていうのがすごく難しいんですよ」と、本社との価値観の違いについても苦悩を話してくれた。「福祉になってもダメ、だけど利益一本で追求したら成り立たない」、「仕事のできない奴はいらないって言うのは簡単だけど仕事のできないやつはいらないって言うんだったらこんな会社を作るなよっていう話で、仕事のできない人が出てきた時に一般企業の一番ドライなとこ

ろがするみたいに休職させて休職期間満了させて自動退職に追い込むとかね。する？って言ったらそういう価値観もないんですよ。なんとしてでも定年まで仕事をさせて定年退職させたい、だけど動かなくなったって言われたらどうするって言うね」、その落としどころをいかに見つけるか、現場で働く奥武氏にもすっきりとした答えを出せないでいた。

#### 5-13. 経営体制について

三菱商事太陽では、業務以外の財務的な補填を本社から一切受けていない。苦しいなかでも自立した経営を目指しているのは「そういうやり方をやって障害者雇用やってます、CSR 頑張ってますって言うことに私たちは恥ずかしさを感じていて、必要とされる労働力になるために必死で頑張ってるのに実は親会社がお金を補填してくれているって言ったらそんなの許せない」からだ。目に見える障害を持つ人は、ときに「お飾り」的に利用される場面がある。しかし、それをある程度仕方のないこととしつつも、「本人たちは、私も含めてですけど誇りを持って働いて、誇りを持って家族を養うとかいうことってものすごく大事」であり、「お父さんはお仕事をしてお腕でこの体で稼いだお金で、だからこれだけのご飯なんだよとか、そういうところで人間として勝負してる」「お父さんはそんなに仕事ができないから補填してもらってそのお金で暮らしてるというのは許せない」と言う。仕事ができなくなったら部長から平社員に降格することもある。「でもそれじゃあ部長をやっていた人が労働力が落ちた時に障害者だから特例子会社だから、仕事ができなくても部長のままでいさせるっていうことはやっちゃいけないなって。何かこう差別的でしょ。障害者だからっていうでやるのは一貫してダメ」なのだ。厳しい姿勢ではあるが、社員を本当に大事にしようと思った結果の厳しさだ。特例子会社の経営に携わる立場ではあるが、「障害者雇用をする価値とかね、本当によくわからないですよ。ノーマライゼーションよとか、共生とか考えるなら特例子会社なんてないほうがたぶん本当はいいんです。こういうのがなくて親会社が意識を持って自分とこで雇用していけばこんなわざわざ作らなくてもね、いいです。ノーマルじゃないですね、特例子会社って」と特例子会社というかたちで障害者を雇用することが必要な社会に疑問を投げる。その意味で現在の特例子会社での取り組みについては一般企業の中に入りやすくするためのモデルケースを多く作っていることになる。

#### 5-14. まず家族から救う

障害者雇用に取り組もうとしている企業に対し、「僕は精神障害に興味があるからそういう方を雇用したいんだって言われたとしてもじゃあ今その会社で発症してる人はいないのかとか今会社で休職してる人はいないのか、その人たちのケアができてないのにただ単に看板あげるみたいに障害者雇用するっちゃうのは原理からずれていて、特に私たちみたいな IT 系の会社には多いんですけどうつ病とかオーバーワークで発症している社員の割合が高くて、そういう方たちのケアをろくにしていないのに雇用率だからって言って新規で病人を雇用しようっちゃうのは、そんな不幸な話はない」と厳しい言葉をかける。「まず家族から救う」、「足元にいる方たちを守れていないのに」、という考えを非常に大切にしている。「私達みたいな特例子会社も、当然だけど障害を持った人も雇用するけれど、一般職員で発症する方ももちろんいるんです。ただ絶対にこれは守らないといけない。片っ方でこういう方を雇用しとって片っ方でいわゆる健常の方が発病したときに頑張れとか大事にしないんだったらこの経験が何にも生きてない。何のためにこれしよんかっていう

とそれをする事で病気になったことのない人が健康管理の意識を上げるとかそういう副作用がないと意味がないんです。だけど今は雇用率の流れとかで、それに押されて雇用してこの中身とかで例えば男子トイレの個室がずーっと埋まってるシステムの会社とかあるわけですよ。」そこから始めなければいけないというのが医療福祉や特例子会社の現場から見た気持ちだという。

(事例6) ホンダ太陽株式会社、ホンダ R&D 太陽株式会社

調査日時：2016年10月12日(水) 9:30~10:50

場所：ホンダ太陽株式会社 ホンダ R&D 太陽株式会社本社(大分県日出町)

担当者：総務部 総務課 チーフ 山村卓氏

#### 6-1. ユニバーサルデザイン

東京ドーム一個分ほどの広さがある広大な敷地はすべてユニバーサルデザインで出来ている。机の高さが床から70センチに設定されているのは、さまざまなメーカーが作る車椅子のどれが入る高さを探した結果だ。作業者が一つの作業しかできなくなるとモチベーションが上がらないため、作業をするための設備は基本的にどの障害を持つ社員が入っても作業が可能な状態になっている。ホンダ太陽の中に治具を作る専門部署があり、そこと取引先とのやりとりのなかで誰もが作業をできる環境を整えている。作業所だけでなく食堂や通路も障害を持つ社員が自立して行動できるようなかたちに工夫されている。

#### 6-2. 研修について

聴覚障害の人の研修をする際に手話協会から手話通訳者を派遣してもらって対応している。日常の業務のなかではトイレを利用するときに自分の判断で離席していいことにしていることや車椅子の人が援助を借りず利用できるトイレにしていることなどがある。

#### 6-3. 障害者の能力開発

障害者の能力開発をするなかで一番時間がかかっているのは聴覚障害者だ。覚えたら早いけど、覚えるまでの説明に健常者の約2倍の時間がかかる。何か説明したときに必ず「今言ったことを書いてみて」と言って確認し、わかっている「つもり」をなくすようにしている。

#### 6-4. 障害者社員の職場への定着

身体障害者はほとんどが定着している。精神障害者向けには短時間制度の設置をしている。基本の勤務時間が月曜日から金曜日の8時15分~17時15分のところを、初めは15時までにして様子を見ながら勤務時間を延長していく。

#### 6-5. CSR活動

ホンダ太陽独自のCSR活動として次世代育成支援活動というものを行っている。支援学校や小学校に出向いて段ボールのキットでものづくりの楽しさを体感してもらう取り組みだ。その活動には健常者だけでなく障害者社員も参加する。

#### 6-6. 制度について

カウンセリングルームが設置されており、月に1回臨床心理士のカウンセリングが受けられる制度があることや、それとは別に相談室があり、相談員として雇用されている人がカウンセリングよりも気軽な相談を聞く制度があること、相談室に相談に行きたい場合は業務中でも来られること、職業生活相談員の資格を持った社員が各ラインに数名は位置されていることなどが制度として整えられている。そのなかでも「障害を見るな、人を見よ」

という言葉を大切にしており、ある一つの障害を持っているからといってその集団を一括りにしない、個人の性格や特性を見るということに重きを置いている。

#### 6-7. 障害者社員の変化

一人暮らしができない、親の助けがないと暮らせなかった人に自立心が芽生えてくるのが大きな変化だ。

#### 6-8. 採用時の工夫

採用試験を受けるときに健常者以上に上手く話せなくなってしまうことがある障害者のために、入社を希望する者がいれば面接の前に山村氏から出向いて1時間から2時間程度話をする。希望者が九州エリアの人であればまず見学に来てもらって自社の様子を見せる。そうした準備を経て実際の採用試験を行うことで、入社を希望する障害者としても面接で自分らしく話せることや会社の雰囲気を掴んでから採用試験を受けることができ、会社としても入社希望者をより深く知ってから採用することができる。

#### 6-9. 障害特性に合わせた配置

2つの会社に分かれて業務を行っているホンダ太陽とホンダ R&D 太陽では障害特性に合わせて配置を行っている。どちらも100%というわけではないが、開発は脊椎損傷、頸椎損傷、聴覚障害の人の割合が高く、その他の身体障害者は製造現場に配置されている割合が高い。

#### 6-10. 社員のやる気を引き出す仕組み

社員のやる気を引き出すための仕組みとして改善提案制度という制度がある。業務上の困りごとや改善余地のあることを提案し、その提案の数をポイントでカウント、ポイント数に応じて海外研修や東京での研修に参加することができる。特に多くの改善提案を出した人は会社の創立記念日に全員の前で表彰を行われ、報奨金が支払われる。さらに、生産スピードに合わせた製造ラインの設置のやる気を引き出す仕組みの一つだ。「知的の人とかがひとまとまりになってるラインっていうのがあるんですね、それは理由があって、こういった流れ作業、隣の人ができたものを横に渡して行って作っていく作業なんですけど間にそういった知的の方が入るとやっぱり生産性ってちょっと遅い（低い）んですね。そうすると、隣の方は速くしてて自分が遅くなったら次の人が待ってるとか急がなきゃいけないとかモチベーションが上がらなかつたりするんですけど、やっぱり年齢が上がってくると体力的にも下がってくるので、そういう人たちを一つのラインにまとめた」のだ。そうすると今までは改善提案を一つも書かなかつた、当事者意識のなかつた人たちが自ら進んで提案を出すようになり、作業効率も向上している。今まで休みがちだった社員も責任感が芽生え、仕事を休む回数も減った。

#### 6-11. 健常者社員の変化

精神障害者の受け入れを初めて行ったときには健常者社員から不安の声が聞かれた。そこで勉強会を開き、「その人の個性をちゃんと調べてまず受け入れ側の方が、こういう人が入ってくるんですよ、こういった言葉には気をつけてくださいねとかこういった対応してくださいね」という指導をした。「実際に身体の人とか精神の人が一緒に働くことによって、健常の人より能力が高い人ってやっぱりいるんですね。それで課長さん、係長さん、工場長になってる人とかもいるので、周りの人ってやっぱりそれに負けたくないっていう意識とかが生まれてきたっていうところが大きな変化点」だったという。

## 6-12. 親会社との関係

親会社がホンダ太陽の様子を見に来ることもあれば、逆にホンダ太陽から親会社やホンダの販売店に障害者雇用のノウハウを提供することもある。親会社でも障害者の雇用は行っているが、「インフラがなかなか整備されていなかったりとかするんで、車いすの人よりかは聴覚の人だったり一部は精神の人だったりとかあと片手の方とかそういった機能の良い人であれば入ることができる。車いすの人っていうのはなかなか見かけない。(中略)ただ精神の人っていうのはなかなかいない」という。「そういった事情を、ここらへんではノウハウがあって面接会とか行って身体の人がないっていうことをわれわれ掴んでるけど親会社のほうではそういったことを知らないから簡単に雇用できるんじゃないかって思ってる」ところ」があり、ホンダ太陽と本田技研本社での意識の差がある。

## 6-13. 今後の課題について

創始代からのDNAを継承していくことが今現在一番の課題だと言う。「今までの過去の経緯を知っている人、DNA的なところが薄れてる。うちのなかでもそういった関係を作ってきた人っていうのが今回定年退職でいなくなるんですよ。その人が今まではどちらかというホンダとのパイプ役で非常に太いパイプだったんですね。で、全国的にそういった厚生労働省だったりとか、いろんな機関との繋がりもあったのでそれがなくなることによって、ホンダとの繋がりっていうのをやっばきちっと作っていかないといけないっていうところ、我々がそれを引き継いでちゃんと継承していかないといけないっていうところが今一番重要なと思います。」

(事例7) ソニー・太陽株式会社

調査日時：2016年10月12日(水) 11:00~14:00

場所：ソニー・太陽株式会社本社(大分県日出町)

担当者：D&I クリエーション部 統括部長 瀬口晋二郎氏

### 7-1. 特例子会社と生産性

特例子会社という立場であっても売り上げや生産性を求める姿勢が強い。ものづくりの質を向上させるとともにトヨタ生産様式を取り入れた業務改善を行うなどさまざまな工夫をして利益を伸ばしてきた。ものづくりが海外にシフトしていった時代には特例子会社とはいえその煽りを受け、仕事が減った時期もある。そのときには事業内容の拡大やハイレゾヘッドホンの最上位モデルの製造請負をして回復してきた。それゆえに現在の事業内容はものづくりから情報管理まで多岐にわたる。「大きく分けるとマイク、ヘッドフォン、メディア、バッテリー、あとマイクのサービス、ノンプロって呼ばれるところは技術的な情報を扱うところだから、あとソニーグループ全体に障害者雇用のサポート」、それからCSR活動として子ども向けの理科教室を本社が行っており、その教室で使う教材を提供している。筆者がこれまで訪問したどの企業よりも親会社の色を感じると伝えると製造事業所の一つという位置づけゆえに直結しているとのことだった。

### 7-2. 個人と仕事に合わせた柔軟な配置

ものづくりをしている部署、情報系のビジネスを扱う部署、エンジニアリング、事務系の仕事、ソニー・太陽の中にはさまざまな部署がありさまざまな仕事があるが、「その人の活躍できるフィールドで活躍してもらいたい」ということで障害には何も制限を設けていない。社内に登用制度があり自分が向いていると思う仕事に異動することもできる。「たま

たま今はこんな感じ」のバランスで配置されているが、5年後には障害種と担当部署のバランスも変わるだろう。

### 7-3. 健康管理の重要性

ソニー・太陽が行っている先駆的な取り組みとして健康管理がある。「全員が社員っていうのもあるし、結構高度なものづくりをしてるので、せっかくその学んだスキルとかを無駄にはしたくない」ということもあり、社員には極力定年まで働いてもらう計画でいることが理由の一つだ。CHM（Career Health Management）推進室を設置し、力を入れて取り組んでいる。社員が健康であることによってパフォーマンスが向上し、社員にとっても会社にとっても幸福な結果が生まれる。「単に健康っていうことを切り出してやってるわけじゃなくて最終的には企業活動に良い影響を与えるだろうと思ってやってるし、会社も定年までと言いつつも定年後もやっぱり幸せであってほしいと願うから、いる間にちゃんとしておけば出た後もちゃんとできるでしょ、自律って言うのは会社がやかましく言うからするのではなくて自分で考えるようになってほしいのね。それは定年後は会社は何もしてあげられないから。でも自分で考えるようになっていけば定年後は自分が自分のために考え始めるでしょ、その癖をつけるみたいな、いる間にね」と、かなり社員の側の立場に寄り添わないと出てこない話も伺えた。

### 7-4. 各種表彰

障害者雇用への取り組みについての表彰も多数受けているが、注目すべきはソニー・太陽で製造している製品がグッドデザイン賞を受賞していることだ。グッドデザイン賞のロングデザイン賞を2014年、2015年と2年連続で受賞している。そうすることで社員に誇りが生まれ、もっと良いものを作ろう、難しい作業ができるようになるろうという向上心が生まれる。

### 7-5. CSR 活動

ソニーグループ全体で行っているCSR活動として子ども向けの理科教室を開催しており、ソニー・太陽が単独で行うときにはインクルージョン・ワークショップという名前を付けて講師も受講する子どもも障害のある人を自由に参加させている。「講師が障害者っていうのはときどきあるかもしれないけど、障害のある子もフリーで呼べるっていうのはうちぐらい」でそういった点でインクルージョンという名前を付けている。

### 7-6. 制度について

「制度っていうのは結局その考え方をかたちにしたものだから、で、どう考えるかになってくるんだけど、例えばうちは働き方っていうことを結構考えていて、それは加齢によって重度化する人たちに新しいジャンルの仕事を持ってきたりとか、やっぱりそのある種の必然に迫られてどうやるかって考えて」いろいろな工夫をしている。直近の例では8時間働くことが難しくなった社員に短時間制度を設けて6時間就業、あとの2時間を使ってリハビリをしてもらい、定年まで現在の能力を維持しようという取り組みをしている。一人の社員の要請に対しても柔軟にスピード感を持って対応するのはソニーグループ全体の風土だ。

### 7-7. 自立と自律

太陽の家が「自立」というところから始まっており、その延長線上で次に目指すべきところとしてソニー・太陽では「自律」をキーワードに掲げている。自律とは、「自分で考え

て自分で行動するということ。」会社はそのきっかけづくりをするが最後には自分で行動するしかない。「障害のある人もそうだけどその人との距離感をどう考えるかで、距離感が遠いと言葉は悪いけどその人に辞めてもらったりとかって会社は世の中にあるけどどちらが距離感近いので、とにかく本人が NO とするまで働き続けてもらいたい。だけどこの人自身では何もできないところもあるからじゃあ会社も一緒に考えましょう」、というのが会社の基本的なスタンスだ。その分本人にも生産性や効率を求めるなど、要求も厳しい。「だから勉強しなさいって言うし通信教育とかいろいろ制度はあるけどやるかやらないかは本人次第なんだけど、自分に足りてない、ここで働き続けたいと思うんだったら自分で手挙げてやりなさいというようなことをやり続けてるね。みんながみんなそれについてくるわけじゃないけど、そのなかでも誰かがやり始めるとそれによって周りに良い影響をもたらしてる、とかいうことをやるためのきっかけづくりとかはやりますね。最後はこの自律しかなくて自律してもらうためにどうしますかって話になりますけど。」

#### 7-8. スキルの習得を促す仕組み

製造の現場にはそれぞれの製品とそれを作るために必要なスキル、各作業者が現在習得しているスキルの一覧が対応表になって貼られている。それによって社員が自分の仕事の幅を広げるための努力をすることを促している。「会社があれやれこれやれ言ってるだけではなくてあえてこういうふうに見せるようにするともっとやんなきゃいけないということを考えてもらえるようになる」と、社員のモチベーションを刺激する仕掛けを作っている。

#### 7-9. 自社でしか製造していない製品を作る責任感

ハイレゾヘッドホンの一部のモデルやプロのミュージシャンがレコーディングで使うマイクなど、ソニー・太陽で製造している製品は基本的にソニー・太陽でしか製造していないため、世の中にこの製品を存続させるという責任感を持ってものづくりをしている。代替不可能な仕事をするのは健常者でも容易でないが、ここで働く人たちはその誇りと責任を持って働いている。また、設計、製造、品質保証、サービスをすべて自社で行っている。「そういう機能を持つてる会社って一般の会社でもそんなになくし特例子会社はたぶんここだけ」であり、それだけ音づくりに力を入れている。

#### 7-10. 企業としての生き残り

社員と会社を守るため、「この中でマイクの一番心臓部と言われるマイクカプセル、これが一番肝なパーツ。これは海外の事業所では作れないのでマイクの製造がソニー・太陽に来てる。結局この肝の部分の握るか握らないかで全然違うのよね。ここはうちしか作れないからこれが作れるんだったらマイクを作りましょうっていうことでマイク自体の製造が残ってるけど、この肝の部分が作れるようになったらすぐ持ってかれちゃう」と言い、海外の事業所よりも技術力で先を行くことにはかなり力をかけている。「必ず商品にはキーになるパーツってあるはずなので、そこを握っておけばだいたいものづくりって残すことができる。そのキーパーツを障害のある人ができるようになればその人もずっと働き続けることができるし、そういうことを会社がどこまで考えるか。よく仕事の切り出しの話がされるけれど、切り出しも手段としては必要だけど、切り出す元がなくなったらどうしようもないでしょ。仕事の種になるやつをどれだけちゃんと持っておくか。それだけ持っておけばいくらでも切り出すことはできるから。守るんだけど守りに入ったらいずれ追いつかれるから、それをもっと自分たちで高めていく、周りが追いつけないように。とにかく先

頭を行ってれば追いつかないわけですよ」と、ものづくりをいかに守っていくかの基本を語る。

(事例8) D株式会社

調査日時：2016年10月27日(木) 10:00~12:30

場所：D株式会社本社(東京都北区)

担当者：事業本部 職場定着室(仮名) 課長補佐 K氏

8-1. 障害者雇用による効果

一番は雇用率に貢献できるということ。なかなか親会社だけでは達成できなかったところが、特例子会社を作ることによって達成できた。また、親会社から仕事を委託されるので、その免では効率化に貢献していると言える。障害者というといけないと思いがちだが意外と健常者のほうがミスがあったりもする。

8-2. 障害者社員の研修、能力開発

(研修時の配慮は) 特に行っていない。障害の種類や有無による研修は一切無い。実際のところ、現場のリーダーたちは部下の障害を知らなかったりする。障害をまず見ようとは思っておらず、人からまず入る。健常者にも苦手があるように、(障害は) 個人の得意・不得意と一緒に。配慮することで成長を止めてしまう。自閉症だからきっちり時間通りやりましょう、できないとか、そんなことはない。自閉症でも残業もできるようになるし、知的の人だから臨機応変な対応ができないかということそんなことはなく、知的障害をもつ者がマネジメント的な仕事をすることもある。本に書いてあるような、この障害だからこの特性というようなことはアテにならない。障害の特性から入ってしまうと本人の伸びを止めてしまう。

障害だからという特別な配慮をしない一方で、良い関係を作ることや言いやすい環境にするということは重視している。障害があると今までの人生で意見が採用されないことが多かったりする。そういう人が、自分の意見が採用されるととても嬉しそうにする。そういうことの積み重ねで発言が出来るようになる。研修もほかの会社と同じような感じでやっている。発達でも電話対応ができたりする。時間がかかることはあるけどそれは障害のあるなしに関係ない。時間をかければできない仕事は無い。特に新卒で入ってきた健常者社員は何かやってあげなきゃと言う気持ちが強い人が多いけど、一緒に働くなかで自分が助けられることのほうが多いことに気づく。そうしているうちに関係性が出来て、弱みが見せられたりするようになる。

豊洲事務所の立ち上げのとき、普通だったら健常者が制服から何から全部お膳立てをするが、そこではシステムも広告も、どんな店にするか一から全員で考えた。だから豊洲のメンバーは「ここは自分の店なんだ」という意識が強い。いわゆる職場環境というのも健常者と障害者が一緒になってつくっている。障害者が働く場所をつくるのが究極の目的ではなくて「お客さまのために」という大きな目標がありそれに向かっているので、一緒に働く仲間という意識が生まれる。字が読めない障害特性をもつ社員でもレジ打ちを担当している人がいる。その人は文字ではなく位置で覚えていてとても正確に打つ。知的の人だから文字が読めません、だから洗い場しか出来ませんとなってしまうとつまらない。障害の特性からその人を見てしまっていたらレジ打ちの仕事は任せられなかった。その人は今では少しずつ文字が書けるようになり、発注作業を担当するまでになった。「障害者社員

が健常者の上司になることはあるか」という質問に対しては「個人的な気持ちを言うと、スタートラインを健常障害問わず全員同じにしたらいいのと思う。新卒で入った人は何もできないのに健常者だからいきなりあなたリーダーねと言われても困る。障害者社員がついている一番上の職位は現在はリーダーだが、今後もっと昇格することもあると思うし、あってほしいと思う」と答えた。

### 8-3. 支援機関との関わり

今年度の定着率は全体（健常障害分けずに）98%。平成25年4月から27年6月1日までの数字で言うと93.2%。（障害者社員の生活面のフォローまで行うかどうかは）企業による。家庭まで踏み込むところもある。第一生命チャレンジドは支援機関との繋がりを大事にしている。良いときも悪いときも見てもらうようにしている。会社と本人は、会社を辞めると普通関係が切れてしまうけど、次の会社を探すときとかも支援機関とはずっと続いていく。会社の思いとしては支援機関と本人が良い関係を築いてほしい。会社が直接家庭と関わってしまうと、家庭は会社から言われることを重く見てしまう。本人からしても親が会社に来るのは嫌で、それは私たち（健常者）と同じ。支援機関との繋がりに加え、横の繋がりを大事にしている。理解のある上司が異動してしまってそのまま本人も辞めてしまったというような例が一般的に聞かれるが、第一生命チャレンジドでは横の繋がりを強固にすることでたとえ上司が変わっても乗り切れるようにしている。

### 8-4. 職場定着室（仮名）の役割

職場定着室のメンバーは6名。そのメンバーで全部を見ている。何か問題が起きたときにはそれが障害をもつ社員であってももたない社員であっても関係なく動く。人材育成にかかわる研修をしたり、外で講演をしたり、論文を出したり、見学対応や実習生の受け入れをする。支援学校からの実習生の受け入れでは事前の打ち合わせや事後の振り返りなどのサポートを行っている。喫茶の広告も作っている。また、人事評価がトレーナー以上は年1回、一般職員は年2回あるが、それを一手に集めたりもする。人事評価の面談では、2つの目標とグループ貢献度を確認し、それらについて総合的に評価する。単に評価、と言うのではなく、対話の場面を大事にしている。部長以上は現在のところ出向者だ。精神保健福祉士の資格を持っている人もいるが資格を持っている人が精神保健福祉士の働きをしているかというところでもない。面談に行っても現場のリーダーに同席してもらったりする。「全部私たち（職場定着室のメンバー）がしてしまうとグループの中のうまい流れが出来ない」からだ。トラブルがあったら基本的には当事者同士で解決する。

プロになろうよ、という気持ちがある。障害があるから簡単な作業をと思いがちだが、扱いの難しいエスプレッソマシンの操作やラテアートに積極的に挑戦している人が多くおり、バリスタになった人やビルクリーニング技能士という国家資格を取った人もいる。ビルクリーニング技能士の資格を取るとポリッシャーやスクイザーといった機械が扱えるようになり、それがモチベーションになる。そこそこでいいというのでは飽きてしまう。障害があっても一社会人として見る。

### 8-5. 仕事内容について

仕事ありきで採用しているので配置転換はほとんどない。印刷部門と書類発送部門の間では、普段から繁忙期にヘルプというかたちで入るときがあつて、もともとどんな仕事かを知っているので人事異動を行ったことがある。また、神奈川で寮の清掃と洗濯をしてい

たがその寮自体がなくなってしまうと、パソコン業務を始めた。特に清掃の業務を行っている人の中には、加齢によって今まで出来ていた仕事ができなくなる人がいる。かといって事務ができるかというところでもなく、田端まで通うのも難しい。異動が可能な場合であればそれもアリかとは思いますがなかなか難しい。そういうときに支援機関が大事になってくる。タイミングを見て事務の仕事覚えるのも大切かもしれないが今はまだやっていない。在宅就労についても今は考えていない。

#### 8-6. 付加価値の大きい仕事を任せるための工夫

何かを任せるときにはリスクも伴う。チェックをマメにするなどのそういった地道な工夫をしている。その工夫は障害のある人のためと言うよりは全体のためになっている。チェックのほかには、「見える化」を積極的にしている。進捗状況が見えるとか、見ると自分から動こうとする。自主性が生まれる。全体の把握を求められるとやりがいになる。部分だけしか見えないときと比べて視野が広がる。新しい仕事を任せるときには人によって工夫が必要。やって見せるのが必要な人もいるし、見守りが必要な人もいる。結果だけ見てダメだと言うと本人がつぶれてしまう。任せ方をよく考えながらやっている。仕事が出来ないのはこちら側の問題。この仕事をできるようにはどういう段階を踏まないといけないというのを細かく考える。任せていくのは必要。失敗しても次にチャレンジする機会を与える。ただし、失敗したらその人に責任を持ってもらう。リーダーだけが相手先に謝罪に行くのではなく本人も一緒に謝りに行くとか。責任は障害があってもなくても持たなくてはならない。指示待ちの状態の社員がおらずみんな自主的にやっているからパッと見誰が障害者かわからない。自分で判断して動けることが大事。同じ方向をみんなが向いていれば意見も出やすい。知的の方には投げかけ方を工夫して引き出して自分の意見が採用されるというのが大事。

#### 8-7. 障害者社員の変化

(入社してくる人は)新卒の人も多い。最近打たれ弱い人が多い。特別支援学校が職業訓練校のようになってしまっている。技術的なことを学ぶ時間を増やすために文化祭などの行事をなくしたりしているが、技術的なことは入社してから学ばばいいことであり、一番大事なのはコミュニケーション力など人との関わりの中かで培われる能力。中途採用の人は働く姿勢が出来ているのでそのへんはすごいと思う。また、一般企業で怒鳴られたりとかしてきて、経験年数だけで判断されて怒られてきた人は、ここ(特例子会社)では理解があってやりやすいと言う。配慮され過ぎなくて求められるというのも良い。これは(やらなくて/できなくて)いいよとされると寂しい。

#### 8-8. 健常者社員の反応

障害特性だからといって限界を作らない、というのが基本の姿勢だ。例えば頑固な人がいたとして、それが障害の特性の一つだったとしても柔軟性を求める。責任を持って任された仕事をして認められることで本人が変わってくる。周りに配慮ができるようになる。自信がついてきたことが大きい。(制度等については)親会社と同じ。親会社が大きい会社なので恵まれている。(健常者社員向けの勉強会や声かけは)特にないです。現場の上司や同僚が、部下が知的か精神かも知らなかったりする。知る機会がなくてやれてる。やりながら、一緒に働くなかで個人個人に合わせた対応ができるようになる。最初から配慮をしようとする壁を作ってしまうし偏見をもってしまう。

## 8-9. 親会社との関係性

(親会社の社員と人的交流をする機会は) 委託期間とのやりとりや打ち合わせ。知ってもらいたいという思いがあるので、親会社の社長とか役員に見てもらおうようにしている。日比谷や豊洲では本社社員との交流がある。トレーニー研修では本社社員と合同で研修をする。本社での障害者雇用のサポートについては、何回か本社からどうすればいいか問い合わせがあってそれに応えたことがあるが、まだ積極的ではない。本社で雇用されている障害者は身体の人が多い。

## 8-10. 今後の課題

現在よりも本社の人たちと一緒に働けるようになるといい。本社の人たちの視点を変えて行ける存在になりたい。また、障害を持つ社員の職位がもっと上がっていくと良い。「当たり前前に、障害の有無を区別しない環境が作れるといいなと思います。」

### (事例9) ANA グループ

調査日時：2016年12月1日 11:30~13:30

場所：ANA ウィングフェローズ・ヴィ王子株式会社本社（東京都大田区）

担当者：全日本空輸株式会社 人材戦略室人事部 グループ障がい者雇用推進室 平田邦夫氏、同室 古谷久美子氏、ANA ホールディングス株式会社 グループ監査部長 井手博文氏、ANA ウィングフェローズ・ヴィ王子株式会社 働き方企画部長 白木亜紀氏（当日のインタビュー対応は平田氏および古谷氏）

## 9-1. ホールディングスとグループ会社の関係

インタビュー調査に回答して下さった平田氏と古谷氏の所属は全日本空輸株式会社の人事部であり、その中のグループ障がい者雇用推進室だ。グループ各社に働きかけをする部署なので本来であればANA ホールディングスが担うべきところではあるが、もともと全日本空輸が親会社であったこともあり、2012年に現在の部署が作られた。ANA グループの障害者雇用に関する取り組みを紹介するウェブページはANA ホールディングスのCSRの項目の中に置かれているが、社内ではCSR活動という位置づけで障害者雇用に取り組んでいるわけではない。障害者雇用を「グループを支える貴重な戦力の確保」と位置づけている。そしてその考え方を「3万6千人のスタート」として一冊のパンフレットにまとめ、各社の社員に周知する取り組みを行った。

## 9-2. 障害者雇用の効果

きっかけにあったのはやはり法定雇用率だ。全体で障害者雇用の推進に取り組み始めた2012年時点では雇用義務のあるグループ会社37社のうち4社しか法定雇用率を達成していなかった。そのときにグループ会社にヒアリングを行うと、「どういうふうを採用しているのか、進めているのかわからない」ということと「採用しようとしても採用競争力で負け」てしまうということが挙がった。そこで採用競争力を上げるためにグループ全体で取り組みを行った。具体的には、ANA グループ全体の障害を持っている人の採用サイトを作ってグループの情報を見やすくしたことと、ANA グループだけで合同面接会を開いたことだ。そこでは一度に3社まで併願できるルールを設け、受験者の負担を軽くすると同時に応募者数を増やすことに成功した。そういった取り組みをするなかでだんだんと達成企業数が増え、2014年と2015年には全社で法定雇用率を満たす数の採用を達成している。しかし、「法律のためにやってるんじゃない」というのが実際の気持ちだ。「(パンフレットに)

社会的公器の自然な責任として書いてありますけど、法律は守らなきゃいけないってそんなの当たり前のことなので、そのためにやるんじゃない、と。我々本来、普通に障害のある人もない人も会社にいるのが普通じゃない、と。だけどなかなか普通の採用形式だと応募してもらいの難しいんで、だから障害を持っている人っていうことで採用の機会を作るんだけど、普通だよって、障害を持ってる人が会社にいるのって」という考え方を持っている。現実には納付金の額が小さくなるなどの効果はあるが、それよりも障害者を戦力として雇用している。「職場のコミュニケーションが活性化する、これはありますよね。同じ職場で働いてる者同士で、放っておけば黙って仕事をしてる職場ってちょっと気を許せばいくらでも出来てしまいそうなんだけれど、そもそもお互いに不得意なことがあって、もっとこういうふうにしたらみんながやりやすいよねって、それが最終的には最近ではダイバーシティって言われますけど、あれの元々の発想でもありますよね。障害を持っている人だけにサポートするっていう発想じゃなくてみんなが良くなるにはどうしたらいいのかねってことだと思います。」また、合理的配慮やユニバーサルデザインと言う考え方について次のように述べる。「今年から法律が変わって、合理的配慮ってお調べになったことありますか、ガイドラインとかありますよね、悪くないんですけど、例えば車いすの人が働いていたら職場の通路を整理しておきましょうよと、その往来に支障がないようにってことなんですけど、そりゃそうなんだけど、普通にもう一回リセットして考えて、まささらな事務スペースがあってそこにいろんな大きさの段ボールを羅列して置きますと。そこで仕事をしなさいって言われたときに仕事しやすいかなっていうことですよ。たぶんしにくいんだけど、動き回るんだったら。それ障害に関係ないよね。それは車いすを使ってる人だったらもっと働きにくさを感じるかもしれないけど、それをもっと整理したらみんなが働きやすい、そういうアプローチをするっていうこと、その発想があるっていうことが僕らが目指したいことであるので、もちろん障害を持った人にちゃんと配慮しないといけない、困ったことないですかっていうのはあるんだけど、それに留まらないっていうことですかね、そういうふうを考えてやりたいなっていうかやろうとしてるってことですね。」チェックインカウンターで聴覚障害を持つ社員とともに働いた経験のある古谷氏はそのときのことを「できることできないことはたくさん彼女もあるんですけども、でも私にない視点を持っていたりとか、もちろん私は手話ができないので、手話が必要なお客さまが来たときはすんなり対応しますし、私にないもの、その他の係員にないものを彼女が持っているっていうところは本当にみんなが評価してました。何ができないのかっていうところを見がちなんですけどもどちらかというと障害者雇用って、障害のある社員の思いとかがあっていうところよりも一般の周りが一緒に働いている仲間の意識と何がこの人は強みがあるのかなって見る力っていうか見極める力っていうか、そういうところのほうの方が大切だなっていうふうに思います」と話す。そして苦手なことがある社員がどう力を発揮するかは本人が悩むことではなく、会社や現場と一緒に組み立てをしていくことだという。

### 9-3. 研修について

特別な研修はないが研修を受けやすいように工夫をしている。飛行機のモックアップを使った緊急脱出訓練を全グループ社員に経験させる取り組みをしていて、そのままだと受講を躊躇ってしまう障害者が出てくる。そこで手話通訳や音声認識を用いて研修の受講への心的障壁を取り除く工夫をしている。

#### 9-4. 情報保証の重要性

情報保証をととても大事な要素として捉えており、「しかも要約筆記とか要は抜粋版じゃなくて情報の全量を伝えることをするっていうのがすごく意味があるというか大事なことだと思っている」ので、動画の全編にナレーションと字幕を入れる、「ANA グループで行われる会議とか会社の重要な情報について全部そういう仕組みがされてるかっていうとそうじゃないので、それはグループ全体で、少なくとも全社に伝える情報っていうのはアクセシビリティを含めてされるべき」ということで取り組みを進めている。

#### 9-5. 障害者の能力開発

「戦力として有効、しかない」と言い切る。「健常の人と比べてどうのこうのなんていうのは、人によって違うし、人によって違うってことは障害の有無ってことを考えても意味がないので戦力として有効だと考えてるっていうことだよな。」

#### 9-6. 障害者社員の職場への定着

新入社員に対して当たり前にしなければいけないこととして丁寧に業務の説明やフォローをする。精神障害は見えにくいので「同じ部署にいてこの人ってこういうパフォーマンスを出してもらえるかなって勝手に期待するレベルと実態が違ったときにだいたい管理職って修正をしていきますよね。それが例えば気分障害だと日で変わったりします。そうするとご本人と信頼関係を築きながら教えてる身では修正しながらのイメージでもずれるっていうことが起こります。そうするとどうしてだろうって思ったりとか最初の頃だとびっくりすることがあるかもしれない」、しかし、それもそういうものだということがわかるようになれば今度は「その日の調子はどうかになっていうことをお声がけするとか業務の導入時の様子で今日はどうかになっていうのを見ることができ」るので工夫の範囲内だ。「それはこっちが見てなきゃいけないというかマネジメントするほうの問題なので、ご本人だけの問題じゃない。チームとして仕事をするのに必要なこと」だという考え方がある。本人だけが抱えなくてならない問題は少なく、企業として、管理者として工夫できる範囲のことがほとんどだという。

#### 9-7. 障害者社員の変化

「そういう発想があまりない」としつつも、近年障害者社員の活躍が目立つようになったと話してくれた。「教育研修の効果っていうことじゃなくてグループとして改善提案っていうのを、こういうのに積極的に参加していいんだっていう意識の変化をもしかしたらお持ちになってそういう企画を出されたかもしれないし、そうじゃなくて本当に旅客サービスを極めてもっとお客さまのためになることはないかって正面業務の延長線上でお考えになって発想されたのかもしれないし、それはわからないよね。障害者雇用が進んでるから発想されたのかご自身で知識も経験も積まれて発想されたのか。でも障害を持っている社員の活躍がそうやって目立つようになってきているかなとは思いますがね。教育とかの効果かどうかはわからないけれど。」

#### 9-8. 健常者社員の変化

一番大きいところは「知るようになった」ということだ。「障害を持つ人と一緒に働いて難しいかなとかどういう仕事をしてもらえばいいのかなとか」そういう不安を持っていた人たちが「彼らは仕事をして活躍できて、自分たちと同じように仕事を通して貢献できる、貢献って言うとなんか会社目線だけど、しっかり担うものが、与えるものがあるって

「このことを実際にわかってきた」という意味で知るようになったと言える。

#### 9-9. 独自の制度

ANA グループの中で障害者社員だけが使える制度としてスマートチャレンジというものがあつた。障害の進行などによって現在勤めている会社での勤務が難しくなつた場合に ANA グループが好きだという思いを持ちながら退職してしまうことが本人にとつても ANA にとつてももつたいないということでグループ内で転籍できる制度を設けた。「それがなかつたときは実際にどうしてたかつていうと例えば転職しなきゃいけない、したいつてときにこっそりやるよね。で決まつてからすみませんがつていうのが普通。そうじゃなくて会社としてはそんなこそこそするんじゃないでチャレンジしてごらんつて後押ししてあげる。その代わりチャレンジだからこの人絶対よろしくねとか障害を持つてるから入れてあげてねつていうのはなしなのでもしそのチャレンジがうまくいかなくてももともといる会社で引き続き働き続けるし絶対に評価とかさういったものにチャレンジしたからとつてマイナスをつけない、当たり前の話なんだけど」、それを約束事として制度化したのがスマートチャレンジという制度だ。

#### 9-10. 親会社との関係

純粋にホールディングスの人間が出向しているというわけではないが、ANA からの出向は、人的交流という意味以上に必要な人材として出ている。グループ全体で行う教育はすべて全員参加なので、ウィングフェローズだけではないが障害を持つた方もグループの他の会社と研修を一緒にする。そこで他のグループ企業の社員との交流が生まれ、社員はそれを楽しんでいる。

#### 9-11. ANA ウィングフェローズ・ヴィ王子株式会社について

「ウィングフェローズが ANA グループになつたことで変わつたことはあるか」という問いに対しては、グループの中でこれほど新規事業を盛んに開拓している会社はないため「障害者雇用とかじゃなくて事業としてグループをリードしてつる」という。「障害者雇用つて社会貢献だと思つてやつてたら委託した事業で人数増やつてつていうこともできるよね。そうじゃなくて会社として存在価値を發揮するつていうことでちゃんと収益にかかわる事業を拡げていくつていうことで、何を自立つてつかは難しいんだけど、存在価値が認められるという意味で、さうやつて自立しているると他のグループ会社のことも刺激するよね。」財務的に独立して成立しているのかという質問に対しては「いろんな考え方はあるけどね、黒字です。だけどそれは完全にグループの外の仕事だけで成り立っているわけじゃなくてグループの中の仕事を請け負つてやつているからじゃあ明日にでもグループから外に出てやつていけるかつていうとさういうわけじゃない。グループの中で必要とされている仕事をしないと、やつぱり会社つていうふうに見られるので、赤字の会社つて肩身が狭かつたり発言力が弱かつたりするのよね、さうするとフェローズのためにさういうふうに進めたいつていうのがあつても主体的に進められなかつたりするのでさういう意味でもあんまり親子関係をアテにしないつていうか、自分で考える、自分で良いものを進めていく、それが結果としてグループに貢献するつていうのはついでにつてくること」と、企業としては当たりの、しかし特例子会社としてはまだまだ高い目標と言えさうな回答があつた。「すごい景気が悪くなつて航空事業がうまくいかなつたときにいろんな事業を整理するつてなるとその対象になつちゃうかもしれないじゃん、本業が全部潰れたら困るから。

そうならないためにやっぱり自分たちでしっかり稼ぐっていう構造を持ってないと続けられない。どこの農作物を作ってる会社か忘れたけど全然補填とかじゃなくて稼ぐ、そこに障害を持って人がわざわざ作ってるからってという話が全然出てこない会社さんがあったんだけど、それを目指さないと、100%できてないとしても少なくとも目指してないといけないんじゃないかなって思います。やってあげてみたいになるので。そこがしんどいところだしもしかしたら回りくどい道なのかもしれないけどそこに ANA グループがこだわってるところはあるよね。」

#### 9-12. ダイバーシティと ANA

ANA グループには単純にリソースを絞るという考え方がない。「すごくビジネスライクな思考で少なくとも採用はこういう人しか採らないというのはないし、もっと工夫をするべきだとは思うけど、そのような(画一的な)発想はないし、あと入ってもらってからビジネスライクな思考かっていうとそんなに単純な価値観でお客さまに選ばれるようになっていけるほど航空業界は甘くない」というたくさんの方にサービスを提供する業界ならではのこともある。「国内線だけで一日 16 万人とかだから、いろんなお客さまいるじゃない。それは国籍もそうだし老若男女もそうだし、最近では LGBT もそうだし障害もそうだし、あとは赤ちゃん連れの方もいらっしゃるの、そのお客さまにもっとも良いサービスを単一の価値観を持った集団が創造しうるかっていう話なわけ。そうじゃないよね。だからみんなまで話し合うんだよね。」子どもを持つ女性社員が子ども連れの顧客の対応をスムーズにできることと聴覚障害のある社員が手話を必要とする顧客の対応をスムーズにできることにあまり大きな差はなく、多様性がある集団だからこそ多様な顧客に選ばれる。「ダイバーシティって一番コアなところとか入り口はいろんな個性を持った人があるがままの自分を否定されないことじゃん。そのことといろんなお客さまに選ばれるようになりたいって思ってる航空会社って親和性があるというか、今世間で流行ってるよりも ANA はダイバーシティを強みにしうる」と考えている。

### 第 3 節 インタビュー調査のまとめ

#### (1) 障害者雇用が職場に与える影響

インタビュー調査によって得られた結果をもとに、本章第 1 節で分類した調査対象の性質ごとに障害者雇用が職場に与える影響、障害者雇用が経営に与える影響、障害者雇用の障壁とその対策、障害者雇用の課題についてそれぞれまとめる。(1) ではまず障害者を雇用する現場での変化や社員一人ひとりに与える影響について言及する。

##### ① 雇用義務の対象である一般の企業

本研究における調査では雇用義務の対象であり、かつ雇用義務として課せられた雇用率を達成している大同生命保険株式会社の協力を得た。大同生命では障害者雇用に取り組むことにより得られる効果について法令遵守と CSR の観点を中心としながらも、現場では職場の一体感につながるという効果を得ていた。障害を持つ人と関わったことがない健常者社員が手探りの状態で障害者の受け入れを始めてから、実際の関わり合いのなかで意識の変化が見受けられた。思いやりや助け合いといった、効率だけを重視していると忘れがちな、しかし集団で何かに取り組む際に重要な視点を障害者雇用が思い起こさせたとと言える。

##### ② 障害者就労支援を行う社会福祉法人

社会福祉法人太陽の家は企業ではないため、職場への影響ということを言及することはできない。ここでは、障害者の自立ということを目標に太陽の家が行ってきた取り組みが地域にどのような影響をもたらしていたかについてまとめる。まず筆者が別府を訪れたとき、別府というまちにおける太陽の家の存在の大きさに驚かされた。「太陽の家」行きのバスが何本も出ており、住民に訊けば誰もが知っていた。50年以上の歴史のなかで、それだけの存在感を持ち、地域に貢献してきた。別府の住民は太陽の家の中だけでなく街ぐるみで障害を持つ人の生活に理解が深いと感じられる様子があった。飲食店ひとつとっても車椅子の人が出入りできる、食事をするテーブルにつくときに障害がないように工夫されていた。そのような環境を作ったのはもちろん行政等の尽力もあるが、太陽の家の影響がないとはとても言えない。

### ③ 特例子会社

特例子会社ではもともと障害者が働くことを前提とした職場づくりがなされているので、①で挙げたような他の社員の視野を広げるといった効果は特に見られなかった。ただセクハラやパワハラといった職場内でのハラスメントが起きにくい環境を作る一助となっていたり、よくコミュニケーションが取れた職場づくりには役割と果たしている。今回調査をした太陽の家系列の企業についてはもともと太陽の家が身体障害者の自立を目指して作られた施設であったことがあり、近年になって雇用するようになった精神障害者が職場に変化をもたらしている事例が多数挙げられた。それらを大きくまとめると、それまでは「よく知らないから」という理由で壁を作っていた、「見えないから」という理由で見ようとしなかった個人の性格や個性を見るようになったことだ。太陽の家系列の企業は長年身体障害者の雇用をメインに行ってきたことからどこか精神障害者の雇用に対して後ろ向きで自信のない回答が目立った。しかし精神障害者の雇用も始めてみれば身体障害者の雇用と大きな差はないのではないかと、というのが筆者が複数の企業を訪問し話を聞くなかで得た結論だ。「見えない」からこそその難しさももちろんあるが、精神障害者を多数雇用しているD株式会社でも言われていたように、障害特性だからといって任せる仕事や期待する成果に限界を作らないことが重要なのではないかと。そうした取り組みのなかで身体障害者しか雇用していなかった職場の質がさらに変わっていく。三菱商事太陽の奥武氏が話していたように、管理者は特に変化する。自分とは異なる価値観を持つ人を管理することの難しさや大切さが理解できる事例であった。

### ④ 特例子会社を抱える企業グループ

職場のコミュニケーションが活性化する、ダイバーシティの考え方を促進するというのが今回回答が得られた職場全体への効果だ。健常者社員一人ひとりに与えた影響としては「知るようになった」とが一番大きい。ダイバーシティの考え方を促進することは、後述する経営に与える影響にもつながる。

## (2) 障害者雇用が企業経営に与える影響

障害者雇用が経営に与える影響について、また特例子会社については親会社やグループ企業への影響について述べる。

### ① 雇用義務の対象である一般の企業

第1項で述べた「狭くなりがちな視野を広げる」という現場での効果の他に、経営に与え

る効果としてはダイバーシティの推進が挙げられる。今回調査の対象とした大同生命が生命保険会社であり女性社員が多く、障害者雇用以外の分野でもダイバーシティに力を入れて取り組んでいるということもあるが、昨今話題となっている LGBT への差別問題も含め今後ますます企業に求められていくであろうダイバーシティの実現に障害者雇用が寄与できるということは重要視されるべきだ。実際に戦力として有効な社員とそうでない社員の両方がいるとのことであったが、今後社内のダイバーシティが推進されていくとともに多様な意見を受け入れそれを経営に活かすといった効果も認められるようになるかもしれない。

#### ② 障害者就労支援を行う社会福祉法人

前項と同じく太陽の家が企業でないことから、ここでは太陽の家の取り組みが日本にもたらした影響について言及する。担当者のカルキ氏が述べていたとおり、太陽の家は日本で障害者雇用に関する法律が成立する以前から障害者の就労支援に取り組んでいる。太陽の家が社会に見せたものは「障害者でも働ける」「障害者でも生産性に寄与できる」という基本的なことだった。一社会福祉法人でありながら社会への影響力の大きい多数の企業と協力し、日本の社会を変えてきたことは間違いない。就労支援を行う社会福祉法人は太陽の家以外にも複数存在する。太陽の家がここまで成功した要因には中村裕氏の尽力と企業との提携という2つの要素があったと考えられる。

#### ③ 特例子会社

特例子会社についてはやはり親会社の経営への影響という点がもっとも大きい。もともと親会社の法定雇用率達成のために作られた企業も多く（太陽系各社はこれに限らないが）、経営への影響という意味では親会社の雇用率の向上とそのことによる納付金の減額が一番に挙げられるだろう。だがそれに留まらず、今回取り上げた事例においてはさらに高次の意味合いを見出した企業も複数あった。特例子会社で溜めたノウハウを親会社に還元し、親会社での障害者の雇用や既に雇用されている社員が発症した際の対応を促進するというものだ。これは富士通エフサス太陽、三菱商事太陽、ホンダ太陽において共通して聞かれた。三菱商事太陽においては親会社で新卒の障害者を雇用するに至ったとのことで、親会社の経営にかなり大きな影響を及ぼしていると言える。親会社の経営への影響という点以外では、特例子会社が先頭に立って CSR 活動を推進している例も複数見られた。人間がどうあるべきか、社会がどうあるべきかといったことを考えるきっかけが一般的な企業と比べて多い環境があるためだと考える。ソニー・太陽では CSR 活動に使う教材の製作をソニーグループより業務として請け負っており、それが自社の利益にも繋がっている。

#### ④ 特例子会社を抱える企業グループ

ANA グループにおいて ANA ウィングフェローズ・ヴィ王子がグループ全体に与えた影響や、2012年にグループ全体の障害者雇用を見直したことによる変化は大きいものであった。まず ANA ウィングフェローズ・ヴィ王子がグループ全体に与えた影響としては、特例子会社という意味合いを越えて一企業として他の企業の事業を刺激したことであった。ANA グループが全体の取り組みとして障害者雇用を進め始めたのは 2012年であるが、20年以上前から障害者雇用に取り組んでいたウィングフェローズ株式会社をグループ企業として迎え入れたことは 2012年以降の取り組みをスムーズにしただろう。次に 2012年にグループの障害者雇用を見直して本格的にグループ一体となって取り組み始めてからの変化につ

いてであるが、ダイバーシティが推進されたということがもっとも大きな変化である。全日本空輸は航空会社であり、老若男女さまざまな立場の客を持つ。その事業を進めるなかで障害者雇用によって得た社内の多様性が強みとして生きている。

### (3) 障害者雇用のハードルとなる要因と対応策

障害者雇用の課題や今までハードルとなってきた要因、それをどのように乗り越えてきたのかについて以下にまとめる。

#### ① 雇用義務の対象である一般の企業

特例子会社のように設備や制度が整っているわけではない一般の企業として、障害者雇用を進めるにあたっての課題は散見された。テナント等の問題もありオフィスのバリアフリー化が難しいという問題は今回調査の対象とした大同生命のみならず他の多くの企業でも言えることだ。ハード面での対応が難しい場合、雇用できる障害の種類も限られる。雇用できる障害種が限られること自体が一概に悪いこととは言えないが、法定雇用率が数年に一度見直され、その度に上昇している現状を考えると雇用できる障害種に向けた配慮を今よりも充実させる必要がある。また、過度の期待によって仕事を任せすぎてしまったために体調を崩してしまった社員の例があった。本人がどういう状態であればどこまでの仕事を任せられるかという見極めは相当難しく、実績を重ねることでは対応できない部分であるが、障害者のそうした見極めが会社のノウハウとしてできるようになれば健常者社員のマネジメントにも活かすことができる。

#### ② 障害者就労支援を行う社会福祉法人

太陽の家が設立された1965年の日本において障害者が社会で自立して生きていくということ、ましてや働くということに対する理解は浅かった。障害者を働かせることに対して「虐待」や「搾取」という言葉も聞かれた。そのような状況を乗り越えて障害者の就労支援を続けることは容易ではないだろうし、それを乗り越えた決定的な要因というものを使い表すことはできない。長い歳月をかけて地道に成功事例を提示し続けたことがその障害を乗り越えさせたのだ。

#### ③ 特例子会社

身体障害者を雇用するにあたっては精神障害者を雇用するにあたってはそれぞれに困難がある。たとえば身体障害者の雇用であればハード面での工夫が必要であったり、精神障害者の雇用であれば逆にソフト面、制度面での工夫が必要になる。特例子会社においては精神障害者の雇用のために職業センターやリハビリ施設、各種支援機関などの社会資源をうまく活用している企業が多く見られた。障害の進行によってできる作業が限られてきてしまうといった困難も多くの企業が共通して抱えていた。それに対し、ホンダ太陽では専用のレーンを作って対応することで、結果としてそれまでよりも生産性が向上している。また、どの障害種の人を雇用するとしても大切になるのが三菱商事太陽の奥武氏が調査中に述べていた「残存機能の活用」だ。これは特例子会社だけでなく他の形態の企業にも言えることだが、三菱商事太陽以外の各社も障害によってできないことではなくその状態で本人ができることを最大限活かすように工夫をしていた。

#### ④ 特例子会社を抱える企業グループ

障害の重度化に伴い雇用されている企業での業務ができなくなってしまった社員やキャリ

アアップを目指したいけれど社内では難しいという社員が、ANA グループに対してポジティブな気持ちを持ちながら退職してしまっていたという問題があった。そこでスマートチャレンジという転籍制度を作り、グループ会社間での転籍を認めることにした。これは第4項③で挙げる障害者の「高齢化による障害の重度化」に応じる施策として有効である。

#### (4) 時代の要請と課題について

分類した各集団ごとに共通する課題があったのでそのことについて以下にまとめる。

##### ① 雇用義務の対象である一般の企業

時代の要請として法定雇用率自体の上昇と精神障害者の雇用が挙げられる。一般の企業の中で障害者を受け入れるには設備や制度の面で壁も高く、大同生命では特定の部門や特例子会社の設立も含めて検討したいとのことであった。精神障害者の雇用を大きな課題としつつ、そのノウハウがない。「他の企業がどのように進めているのか教えてほしいぐらいだ」と本音を漏らす場面もあった。精神障害者雇用の先進企業が実績を作り、それを厚生労働省や各雑誌・メディアが取り上げることでそのノウハウが広く社会で共有されることが望まれる。

##### ② 障害者就労支援を行う社会福祉法人

時代が移り変わり、創始者である中村氏が亡くなってからしばらく成長が見られない時代があったと担当者のカルキ氏が明かしたように、どの企業や団体にも停滞や下降の時期はある。障害者の雇用に関する法律と特例子会社制度が出来、それまで取ってきた共同出資会社というかたちが取れなくなったことや障害種別の人数内訳が変わり、身体障害者の就労支援に特化して進めてきた太陽の家にとってまだまだあまりノウハウがない領域に挑戦しなくてはならなくなったことが要因として考えられる。しかしそれ以上に大きかったのは創始者が亡くなりその思いをそのままの熱量で引き継ぐことのできる人材がなかったことだろう。一般の企業にも言えることだが、カリスマ性のある創始者のワンマン経営で成り立ってきた企業や団体はその人が亡くなったとき、働けなくなったときにどのように企業の舵取りを行っていくかということが重要な課題となる。太陽の家は現在、その重要な局面を打開できずにいるように見えた。

##### ③ 特例子会社

太陽系各社に共通した課題が3点見られた。時代に沿った業務の拡大と精神障害者の雇用、障害者の高齢化に伴う障害の重度化への対応だ。ものづくりの領域を事業としている企業が多いことがあり、情報系の事業領域を開拓しないと十分な仕事を得られない。精神障害者の雇用については前述のとおりだが、これまで社会福祉法人太陽の家も太陽系各社も身体障害者の雇用に特化して取り組んできたためまだノウハウがなく、苦手意識を持っている企業が多い。だが、最後の一点である障害の重度化への対応がもっとも緊迫した課題であると筆者は考える。なぜなら今現在雇用している従業員の生活に直結する課題であるからだ。この点に関してはどの企業も頭を抱えており、本社からの仕事の切り出しなどの支援が必要になってくるのではないかと考える。D 株式会社で挙げられていた課題はこれらとは少し異なり、親会社を意識した回答であった。現在よりも本社の人と一緒に働く機会が欲しい、本社の支店を変えていける存在になりたいというもので、別府にあり太陽の家という親会社とは別の「親」を持つ太陽系の企業と東京に拠点を構える D 株式会社とでは

感覚の違いがあるのではないかと考える。

#### ④ 特例子会社を抱える企業グループ

今後の課題について、課題はたくさんあるがそれを一つひとつなくしていくというのではなく、次の大きな目標に向かって進んでいる、と担当者からは前向きな回答を得た。これまでも大切にしてきた「障害のあるなしにかかわらず」という考え方をより具体的にした「3つのユニバーサル」の実現に向け、取り組みを進めている。社員同士がお互いに働きやすいようにしましょうというユニバーサル・ワークスタイルと制度や運用の見直しをするユニバーサル・スタンダード、健全と障害を隔てない文化を育てていこうというユニバーサル・カルチャーの3つの軸で進められる。こうして大きな目標を掲げてグループ一体となって進めるという規模や時間の感覚は特例子会社規模の企業には見られなかったことであり、同時に重要なことでもあると考える。

---

<sup>2</sup> 同社は結婚や出産、育児等のライフイベントに関わる女性の継続就業を支援するため、各種両立支援制度を導入しており、両立支援制度の導入や利用が進み、高い水準の取り組みを実践する優良な「子育てサポート企業」として「プラチナくるみん認定を取得している。また、男性の育児と仕事の両立を積極的に促進し、業務改善を図る企業を表彰する厚生労働省「イクメン企業アワード2015」において、生命保険会社では初となるグランプリを受賞した。(大同生命保険株式会社ホームページによる)

## 第5章 障害者雇用の効果とは

### 第1節 障害者雇用に関する考え方

身体障害者福祉法が制定された1949年当時、障害者は身体障害者しか認知されておらず、彼らは保護の対象であった。身体障害者雇用促進法が制定されたのはそれから11年後の1960年のことであった。それから5年後の1965年に社会福祉法人太陽の家が開所。太陽の家は日本の障害者雇用の歴史を見守り、そして牽引してきた。当時は障害者の雇用どころかまず障害者が自立した生活を送ることさえ不可能と思われていた。「病人、使えないもの、かわいそうな人」、また「家族に障害を持たれている方がいると恥ずかしいことなので隠す」といった感覚が一般的だった<sup>(1)</sup> 社会を変えていったのは、太陽の家やその共同出資会社をはじめとした企業や団体が提示した障害者の働く姿であった。法定雇用率制度の導入、そして「ノーマライゼーション」や「ダイバーシティ」という言葉が叫ばれて久しい昨今では、企業にとって障害者雇用は必須の課題となっている。

ところで、真に「ノーマル」な社会とはどのような社会であろうか。今回の聴き取り調査で三菱商事太陽の奥武氏が「共生ということを考えるのであれば特例子会社なんて本当はないほうがいい」と述べることに全日本空輸の平田氏が「障害のあるなしにかかわらず」を強調することには共通した考えがあるように思える。谷本（2008）において社会的な共生化のプロセスについて「異質な他者同士が互いに自己の利害を超えて共に生きていけるルールをつくり、それを守ろうとする努力」が求められるとされる。障害者と健常者はまさに「異質な他者同士」であり、彼らが企業という一つの組織で働くとき、また一つの社会で生きていくとき、谷本が言うような「自己の利害を超え」たルールづくりとそれに対する日常的な努力が必要だ。そしてその際に人びとに要求される力は「交渉力と構想力、そして忍耐力と寛容さ」だという。自己の利害を超えたルールを絶えず守ろうと努力するときに忍耐や寛容さが必要なのは、どちらか一方ではない。これまでの社会はその努力を障害者側に一方的に強いてきた側面があるように思われる。これからの日本の企業社会はどのように変化していくだろうか。障害者に限らずこれまで「弱者」だった者に一方的に努力を強いてきた歴史が今、見直されつつある。真にノーマルですべての人が共に生きていける社会の実現に向けてたとえ緩やかにでも進んでいかななくてはならない。その実現にあたって大きな役割を果たす主体の一つが企業である。

### 第2節 環境整備や配慮

インタビュー調査の結果を見てわかるように、障害者の雇用に先進的に取り組んできた企業はその環境整備や配慮にあたってさまざまな困難を受け、工夫をしてきた。施設・設備のユニバーサルデザイン化といったことから、研修の際に手話通訳者を配置する、知的障害者にも伝わるようにイラストを用いるなど伝え方を工夫する、物理的に長距離の移動をするのが難しい人のためにeラーニングを活用する。業務の割り当てにあたっては障害者の特性と本人の個性を見極め柔軟に配置をする、障害の重度化に合わせてときには仕事の切り出しをしながらその人にできる仕事を見つけていく。その他にも外部機関との連携や単なる雇用関係から一步踏み込んだ生活面での支援など、各社さまざまな取り組みをしている。第3章第1節のサーベイに用いた青山論文が執筆された1970年代には企業にとって費用、あるいは負担となるばかりだと捉えられていたそうした工夫について、本研究にお

いて調査を行った企業では異なる認識が持たれていた。それらの工夫や配慮は障害者を雇用する企業や彼らを管理する管理者が当然行うべきものであり、その工夫によって周囲の健常者社員にとっても働きやすい環境をつくることができるという認識である。この認識の差異は、「バリアフリー」と「ユニバーサルデザイン」の違いと言い換えることもできる。そして今後、時代の流れとともにその考えはますます広がるのではないかと予想する。「ユニバーサルデザイン」発想の配慮によって障害者の就労環境が改善されることは健常者の労働環境やその企業の経営を改善することにつながる。その好循環を社会全体で生むためには、今回の調査で提示された複数の経営改善事例が今後日本の社会でより多くつくられ、より多くの経営者や労働者の目に触れることが大切である。そして本論文がその一助となればこの上ない幸いだ。

### 第3節 障害者雇用の効果とは

第3章第1節のサーベイに用いた佐渡らの論文においてアンケート調査によって明らかにされていた障害者雇用の効果は「法令を遵守することができる」、「障害者雇用納付金の支払いを軽減・解消できる」、「企業の社会的責任（CSR）を果たすことができる」、「行政指導を受けなくてすむ」といった法律ありきの効果が回答の大半を占めていた。実際に企業への聴き取り調査を行ってもそれらの回答は聞かれたが、今回調査の対象とした障害者雇用先進企業においてはそれよりも別の観点からの効果が強調されて挙がっていた。障害者雇用への取り組みにおいてはもっとも後発の大同生命でも「職場の一体感」や「狭くなりがちな視野を広げる」という職場での効果が見られた。同じような効果は他のどの企業でも見られ、そのことによって職場のコミュニケーションや作業効率、顧客に提供するサービスの質が改善されていることがわかった。また、特例子会社の例では本社やグループ企業の障害者雇用やダイバーシティ、CSR活動の推進に寄与している事例が多数見られた。このように親会社と子会社という関係とはいえ異なる企業にまで影響を与えることができるのは大きな効果だ。特例子会社で蓄積されたノウハウを本社で活かし、そこで大規模な成功事例をつくることができれば社会全体を少しずつ変えることもできる。障害者雇用に取り組むことで得られる効果について一言で表すことは難しいが、あえて簡潔な言葉でまとめるのであれば「企業のダイバーシティの推進」と「社会のノーマライゼーションへの寄与」であると本論文では結論づける。それは先行研究においては重視されてこなかった要素であり、現在の社会においてもこの2つの効果を最重要視している企業は少数派であろう。しかし、企業におけるダイバーシティの推進イコール女性の活躍推進やキャリアアップであるとみなされてきた数年前の風潮がだんだんと崩れ、LGBTへの差別問題や障害者雇用における合理的な配慮の問題も少しずつ注目されるようになってきた。今回の調査で得られた障害者雇用先進企業での回答が社会で一般的になっていくことが予想されるとともに、そのような世の中にしていかなくてははいけないと言える。

## 文献一覧

1. 陳麗亭 (2009) 『知的障害者の一般就労』 明石書店。
2. ゲーリー・S. ベッカー, ギティ・N. ベッカー (1998) 『ベッカー教授の経済学ではこう考える』 東洋経済新報社。
3. 石川准, 長瀬修 (1999) 『障害学への招待』 明石書店。
4. 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。
5. 小坂直人 (2013) 『経済学にとって公共性とはなにか』 日本経済評論社。
6. 中川昭一 (2013) 『特例子会社における障害者雇用』 学苑社。
7. 中島隆信 (2011) 『障害者の経済学』 東洋経済新報社。
8. 生瀬克己 (1999) 『日本の障害者の歴史 近世篇』 明石書店。
9. 生瀬克己 (1991) 『障害者問題入門』 解放出版社。
10. 西村愛 (2014) 『社会は障害のある人たちに何を期待しているか』 あいり出版。
11. 小原久美子 (2014) 『経営学における組織文化論の位置づけとその理論的展開』 白桃書房。
12. 小倉昌男 (2003) 『福祉を変える経営』 日経 BP 社。
13. 坂爪一幸, 湯汲英史 (2015) 『知的障害・発達障害のある人への合理的配慮』 かもがわ出版。
14. 白木三秀, 梅沢隆 (2011) 『人的資源管理の基本』 文眞堂。
15. 谷本寛治 (2008) 『新装版 企業社会のリコンストラクション』 千倉書房。
16. 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。
17. 手塚直樹 (2000) 『日本の障害者雇用: その歴史・現状・課題』 光生館。
18. 林謙治, 池田彩織, 稲田修人, 荻原祥子 (2011) 「中小企業における知的障害者の雇用」 『商工金融』。
19. 佐渡賢一, 岡田伸一, 河村恵子, 平川政利, 佐久間直人 (2010) 「企業経営に与える障害者雇用の効果等に関する研究」。
20. 芝本寛 (2009) 「障害者の雇用: 国・企業・国民の責務」。

## URL 一覧

1. ANA グループ <https://www.ana.co.jp/group/>
2. ANA ウィングフェローズ・ヴィ王子株式会社 <http://www.anawf.co.jp/>
3. ATARIMAE プロジェクト～障がい者があたりまえにはたらくる日本へ～  
<http://www.atarimae.jp/index.php>
4. 大同生命保険株式会社 <http://www.daido-life.co.jp/>
5. 電子政府の総合窓口 <http://www.e-gov.go.jp/>
6. 富士通エフサス太陽株式会社  
<http://www.fujitsu.com/jp/group/fsas/about/subsidiaries/ffty/>
7. 独立行政法人 福祉医療機構 <http://hp.wam.go.jp/home/tabid/36/Default.aspx>
8. ホンダ太陽株式会社 <http://www.honda-sun.co.jp/>

9. 厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/>
10. 三菱商事太陽株式会社 <http://www.mctaiyo.co.jp/>
11. 内閣府 <http://www.cao.go.jp/>
12. オムロン太陽株式会社 <http://www.omron-taiyo.com/>
13. 社会福祉法人 太陽の家 <http://www.taiyonoie.or.jp/>
14. ソニー・太陽株式会社 <http://www.sony-taiyo.co.jp/>