

## 第 3 章 特例子会社における人と作業・業務の ミスマッチ解消の取組み

前章では、職場改善コンテスト応募事業所に対するアンケート調査の結果を概観したが、その回答事業所の大半が、障害者雇用に積極的に推進している中小規模の事業所であった。「障害者雇用の推進」と「中小規模の事業所」から想起されるのは、このところ増加がめざましい特例子会社であろう。そこで、本サブ研究では、アンケート調査に引き続き、特例子会社に対するインタビュー調査を行った。ここでは、①製造業特例子会社における作業改善、②非製造業かつ設立から比較的時間が経過している特例子会社における業務の変遷、③特例子会社設立時の業務や職場環境整備の状況、④新しい職域の開発（障害と職種の固定観念の打破）等についての聴き取りを試みた。以下は、その概要である。

ちなみに、本サブ研究の親研究では、企業調査の中で、特例子会社にも一般企業と同じ調査票を送付し 48 企業から回答を得ている。その中の障害者雇用に係る配慮事項の実施状況を見ると、中途障害者の雇用継続に関する配慮を除き、全項目について特例子会社の方が実施割合が高い。すなわち、特例子会社の場合、その設立目的からも当然と言えるが、その職場環境への配慮は一般企業に比べ進んでおり、これから障害者雇用に取り組もうとする企業にとっては、参考とすべき点が多いのではないかと考える。

### 第 1 節 日常的活動としての職場改善

本節では、日本を代表する電気機械器具メーカーと AV 電子機器メーカーの特例子会社である O 社と S 社の職場改善の状況をみていく。

企業規模は、O 社が従業員 42 人、S 社が従業員 175 人で、そのうち O 社の障害者数は 21 人、S 社の障害者数は 105 人である。O 社は、障害を持つ社員は全員肢体不自由で、車いす使用者が多い。S 社は、障害を持つ社員はほとんどが肢体不自由で、残りは聴覚言語障害と内部障害である。

主要な製品は、O 社は電気機械器具やリレーソケットであり、S 社は音響電子機器である。基幹となる建屋は一つで、そこに生産現場とオフィス等が入っている。バリアフリーになっているが、基本的には一般の中小規模の工場と変わらない。

#### 1 日々これ改善

「日々これ改善」。これは、O 社のモットーで、社員全員が日常的に職務遂行上の問題点に気を配り、問題が見いだされた場合は直ちに改善するというものである。具体的には、作業者が問題を発見して自分で改善する場合もあるし、リーダーが部下の作業ぶりを観察して問題点を発見し改善する場合もある。このような改善を可能にしている要因が 2 つある。1 つは、作業者には改善提案のノルマが課せられているので、何らかの改善提案が日常的に上がってくることである。トップリーダーは、これらの情報により、常に職場の環境がどのような状態にあるか把握できており、必要に応じて改善ができる。なお、「トップ」とは、工場長、

部門長の3名ほどの幹部である。

もう1つは、同社には、フライス盤、旋盤、シーケンス制御に関する自前の技術が揃っているのに、日常的な改善に対して即座に対応できることである。

一方S社は、「製造は生きている」というモットーの下に、やはり日常的に改善に取り組んでいる。「トップダウンで改善を行うIEやQCは大事であるが、変化の速い今の時代はこれらでは間に合わない。」という。受注の量的変化が大きく、新製品への対応もあり、生産設備の更新も頻繁で、毎日が改善である。

もともとはトヨタ自動車によって始められた生産革新手法をアレンジして親会社が導入したのが「生産革新」である。S社もこの「生産革新」を取り入れ、具体的には生産工程の動作・運搬・停滞の3つのポイントに着目して、改善を行っている。

S社の場合、生産にはセル方式を導入している。セル方式は多品種少量生産に適した方法とされており、作業員の作業能力に応じて、配置を決め、複数作業員のセルを作るが、一人で全工程を担当する「一人造りセル」もある。

同社には数名の「生産革新」のトレーナーがいて、同社の職場改善の中核となっている。なお、日常の問題や改善提案は、各自が社内LANに書き込みをし、それに対して直ちにレスポンスがあるという。

## 2 生産ラインについて

O社の場合は、受注した品物に応じて、その生産ラインを組む。そのラインの規模は、品物やその受注量によって異なるが、基本的には複数の作業員からなるグループ作業である。このライン編成に当たっては、各作業員の能力把握が重要となる。O社では、各従業員が、どのような作業をどのレベルまでできるのかを示した一覧表（多能工化表）をメイン通路のよく見える場所に貼り出している。これにより、従業員に対して、スキルアップの努力を促している。また、この能力把握により、適材適所の、そして突然の欠勤があっても代替要員が即座に配置できるようなライン編成を行えるという。その際のO社の特徴は、肢体不自由とりわけ車いす使用者が多いこともあり、ラインは健常者を含め全員座位作業を基本としている点である。

S社の場合、すでに述べているように生産はセル方式をとっている。複数の作業員からなるセルもあれば、一人セルもある。同社は、付加価値の高い、そして製品寿命が長く設計変更の少ない高級音響製品の多品種少量生産に特化しようとしている。各セルが、一つの製品に対応する。したがって、そこに部品が集められ、それらの部品が取りやすく、また組み立てやすいように、工具や治具、そして部品の配置が工夫される。同社によれば、立位の状態が、最も部品や工具が取りやすく、効率的だとする。しかし、車いす使用者や下肢障害者の場合は、作業台を低くする。その結果、下肢障害者を交えたセルでは、当該の障害者だけが作業台が低く、他の作業員（健常者や聴覚障害者）は、立位で作業を行っている。

## 3 外部委託について

上に見たように、O社でも、またS社でも、自社内スタッフによる職場改善を積極的に行っている。それは、現場の作業員が障害者であるか否かとは関係なく、モノ造りの現場では、ごく当たり前の活動であるよ

しかし、外部委託が必要な場合もある。O社では、職場改善を実施するに当たって、加工精度が必要なものは外注している。費用がかかるものは入念に検討し、提案内容と見積額により発注先を決める。このような厳しいコスト意識も、企業としては当然のことであろう。

#### 4 教育訓練

職場改善は、現場の作業者が日常的かつ自発的に取り組んで、はじめて大きな力を発揮すると言えよう。そのような企業風土を根付かせるためには、やはり日頃の教育訓練が重要となる。

O社では、新人研修で、IE や QC、あるいは職場安全や ISO 等の基礎知識を教える。また、作業員各自のスキルアップを図るための多能工化を奨励し、職場改善の基盤となる技術水準の底上げを図っている。

また、S社においても、品質管理については、新規採用時の1ヶ月の新人研修で教えるという。もちろん、同社において必須技能である半田付けなどについては、技能トレーニングも徹底的に行われている。

#### 5 まとめ

ここでは、職場改善に関するアンケート調査において、最も回答事業所数が多かった業種である電気機械器具製造業に属する2事業所の職場改善の状況を概観した。

そこから見えてくるものは、日常的に行われる小規模な改善の蓄積である。それを担うのは、現場の作業員やリーダーであり、その多くは障害者でもある。いわば、障害者自身が自らの職務遂行上の問題点を発見し、そして自ら（同僚の手も借りながら）迅速に改善を行っている姿である。もちろん、健常者の作業員も、同じことをする。すなわち、自らの生産性を上げるべく創意工夫に励む。これは、まさにモノ作りにおける日本の強みとされる「現場力」である。

※O社とS社のインタビューは2005年初頭に行った。その後、両社の職場改善の取組みは、さらに進展していると思われる。

## 第2節 業務創出も職場改善

前章の6節の職場改善の事例には、障害者を採用したり配置するために、新たに業務（仕事）を作る例も見られた。障害者の新規雇用あるいは雇用継続のために、業務を新設ないし改変することも、職場改善の重要な事項となっている。

一方、当該業務が生み出す品物やサービスに対する需要が減退すれば、当然その業務量が減少し、その担当者の中に余剰人員が生まれる。この余剰を解消するには、当該業務に対する需要を喚起する（他から仕事を取ってくる）か、あるいは別の業務に配置転換する（人を他の仕事に回す）ことになる。

以下では、かつてのOA職場の花形業務であったワープロ業務を中心に、非製造部門の特例子会社3社における業務の変化や創出について考えてみる。

### 1 B社の場合

B社は、日本屈指の総合商社を親会社とする、1981年に設立された特例子会社である。その雇用する障害者の中心は聴覚障害者である。

同社の事業の重要な柱は、印刷業務とワープロ業務であった（1982年ごろ）。当時、B社の親会社に限らず、多くの大企業には、軽印刷や文書作成（浄書）に対する旺盛な需要があった。B社の場合は、そのような親会社の需要をふまえ、軽印刷業務とワープロ業務が重要な業務となった。

しかし、その後のオフィスオートメーションの進展は、B社のそれら業務に対する需要を減退させた。もちろん、親会社の印刷物作成や文書作成の必要性が減退したのではない。むしろ、印刷物や書類の量は増大しているかもしれない。しかし、外部委託の必要性が減じた、あるいはなくなったのである。パソコンが職場に普及し、社員各自が文書作成をこなすようになり、ワープロ業務を外部に委託する必要はなくなってきたからである。

印刷業務についても、パソコン、プレゼンソフト、画像処理ソフト、デジカメやイメージスキャナー、カラープリンター等の普及並びに性能向上により、簡単な資料は社員が自分で作成可能となった。そのため、印刷業務に対する需要も減少した。

そのような中で、B社のワープロ業務従事者の中には、独学でプログラミングを習得した人たちが集まってシステムサービス事業部を作った（1996年）。業務は親会社の事務処理プログラム作成であったが、これも長続きはしなかった。高度なプログラムは専門の関連会社に外注されるようになり、また簡単なものは親会社の社員自身が作るようになり、B社が提供するプログラムでは、需要を満足できなくなってしまった。そして、ドキュメント事業部に吸収された（2000年）。現在は、同事業部の中で、数人の社員が、自社や関連会社のホームページ作成等を行っている。

なお、受け皿となったドキュメントサービス事業部は印刷事業部とワープロ事業部を統合した部署である。

ただ、ドキュメントサービス部門で吸収できなかった余剰人員は、通信事業部の郵便物等の集配業務に回った。また、ドキュメントサービス部門の中で、ワープロ業務から印刷業務に回った人たちもいる。

## 2 R社の事例

R社は、1990年に設立された人材情報サービス会社を親会社とする特例子会社である。その雇用障害者の多くは肢体不自由者である。会社設立に当たり、R社はB社を見学している。R社も、印刷関連業務（簡易オフセット印刷、高速コピー、のちに名刺出力）と、B社同様OA関連業務で業務を開始している。

R社におけるOA関連事業では、関連会社である人材派遣会社の派遣スタッフの手書き登録データの入力業務が重要な業務であった。しかし、マークシートの導入により、この業務は、あっけなくなかった。技術進歩が、業務を不要にした例である。これは、同社にとっては、この業務が重要な収入源だったため、大きな痛手であった。それを救ったのは、親会社等から委託されてきた経理処理業務だった。

経理事務代行業務は、大きくは、経理の企画的業務と、定型的な事務処理の2領域に分かれるが、R社は、親会社のこの双方の業務を代行している。すなわち親会社の経理部門が、そっくりR社に移転したといった方がよい。さらに親会社が連結決算を行っているので、その対象となる約30社についても、経理事務の代行を同社が行うことになった。障害者に対する業務の創出量という点では、後者の定型的な事務作業業務であろうが、業務のステップアップ領域の確保としては、前者の経理企画業務であった。

さらにR社は、最近、個人情報管理業務を親会社に提案し、それを獲得した。本業務は、個人情報保護が強く求められる今日においては、まさに時代の要請に応える業務と言える。

R社は、個人情報保護施設として認証（Pマーク）を取得し、監視カメラとオートロック付きの職場を新設した。その職場で、一定期間の保管が義務づけられている親会社の情報誌のアンケートはがきを管理・保管する。併せて、アンケートの回答内容の入力とそのデータ集計、さらにアンケート回答者には抽選で景品（回答促進のための景品）を提供しているので、その景品の調達・当選者の抽選・景品発送等の付随業務に至るまで受託している。さらに、親会社が発行する情報誌は多いので、今後の業務拡大も望める。

親会社にとっても、メリットは大きい。これによって、親会社は、アンケートはがきにかかる個人情報管理や付随する作業すべての負担から解放されるばかりでなく、保管スペースの確保の必要もなくなる。

## 3 H社の事例

H社は、1989年に設立された広告会社の特例子会社である。H社も、会社設立に当たり、B社を参考とし、軽印刷業務とワープロ業務を取り入れている。そして、ワープロ業務は当初重要な業務であったが、近年は、どんどんその業務量を減らしている。ただ、親会社では契約書等の作成において、専門の入力・浄書機能が必要とされ、なおワープロ業務は存続している。

また、印刷関連業務も、その業務量を減らしている。上に述べたように、DTP(デスクトップ・パブリッシング)の普及により、社員自身あるいは原部署で行えるようになり、印刷業務に関しては、外部の専門業者への取り次ぎ業務のみを行うようになっている。

H社において、ワープロ業務や印刷業務に代替する業務になったのは、R社の経理企画業務に当たるアカウントティング業務である。これは、同社の基幹業務となっており、親会社から伝票のチェック・検印を行うもので、データ入力作業も含まれる。

H社は、2002年に大きな転機を経験した。親会社が人事・総務財務部門での間接業務のアウトソーシングの方針を打ち出し、市場価格を原則とし、外部企業とH社を含めたグループ企業数社を候補としてアウトソーシングを検討したのである。その際、H社は優先的に検討することとされ、検討に当たっては、①比較的少量多品種で集めれば、ある程度のボリュームの業務になること、②最低5年間はなくなる業務であること、が重要な選定条件とされた。

その結果、導入されたのがアカウントティング業務であった。同業務は最初の2年は赤字だったが、その後は赤字を解消した。その大きな要因は、業務量が増加し売り上げが増加したことと、社員が業務に習熟し、労働の生産性が向上したことであった。

#### 4 まとめ

以上にみてきたように、特例子会社の場合、親会社、あるいは関連会社を含めたグループ企業から、業務委託を受けることが多い。この場合、H社やR社の例を見ると、親会社は、その業務を委託するに当たり、こと当該特例子会社のみを考慮するのではなく、親会社、あるいはグループ全体の最適性を考えようとしている。したがって、そこではコストとか採算性が問われ、障害者雇用というミッションを担う特例子会社も、全くの例外とはならない。

このような状況では、長期に安定した需要が見込める業務をいかに的確に見いだせるかが、大きな鍵となる。また、そのような業務を持続可能なものにするためには、単に一過性の、人を仕事に合わせるような職場改善ではなく、対象障害者の生産性を向上させるための機械設備や作業システムの構築等、継続的な生産性向上の取り組みが必要となると考える。そして、そのためには教育訓練の充実も必要であろう。

もう一つ、これら3社の経験をみると、確かにワープロ業務（浄書業務）の外部委託は減少ないし衰退したかもしれない。しかし、ワープロ作業と基本的には変わらないデータ入力作業は、多くの企業において、外部委託や、パートや派遣などの非正規社員によって行われている。また、上の各社の例からは、ワープロ業務に取って代わった業務である経理関連業務や個人情報管理業務には、データ入力業務が付随している。そして、キーボード操作とか、パソコンスキルを習得していることが、ワープロ業務従事者の新業務への移行を容易にした部分があるように思われる。

## 第3節 特例子会社を作る

特例子会社を誰が作るのかと尋ねられたら、企業組織論的には親会社で作ると答えるのが正しいかもしれない。あるいは親会社の経営トップないし経営戦略部門の意思決定によって作られると言うべきかもしれない。

しかし、実際には、特例子会社設立の特命を受けた個人あるいは数人の人たちの奮闘努力によって特例子会社は作られるとも言える。

そして、この特例子会社設立の取り組みの中に、究極の職場改善、すなわち障害者の職場作りの原点があるように思う。

ここでは、そのような特例子会社の設立に取り組みされた何人かの方々の経験の一端を紹介する。

### 1 Hさんの場合

Hさんは、人材情報サービス会社の経理関連部門の長として活躍されていたベテラン企業人であった。

#### (1) アンケートに書いた一言で白羽の矢

話は1989年にさかのぼる。人事部門から、各部門長に、担当部門で障害者を受け入れられるかとのアンケートがあった。Hさんは、自分の部門には、障害を持つ社員が1人いて、その仕事ぶりを見ていたので、5、6人の障害者は、特別なスキルの持ち主ではなくても、すぐにでも雇えると回答した。すると、特例子会社設立の特命が下った。後でわかったのだが、当時会社は障害者雇用が進んでおらず、ハローワークの指導もあり、特例子会社設立を決断したところで、実際に立ち上げに当たる人材を探していた。そして、アンケートに唯一積極的な回答を寄せたHさんに白羽の矢が立ったのだった。

Hさんを責任者として、総勢4人の設立準備室が立ち上がった。メンバー全員、障害者や障害者雇用については、全くの素人だった。そして、既存の特例子会社等を見て回り、情報を収集した。その過程で、ある障害者雇用の専門家から、次のように言われたという。

「どうせ、あんた達は若くて障害の程度の軽い人たちの採用しか考えていないでしょう。そんな人はもうこの辺にいませんよ。いま求職中の障害者は障害の程度も重いし年齢の高い人も増えているし、そういう人達をあなたたちは活かすことができますか。つまりあなた達はこの仕事をやってもらうためにどんな障害者をもってくればよいのか、その視点しかないでしょう。だからこの重度の障害を持つ人が、やれる仕事をどうやって作り出すか、あるいはこの仕事を彼にできるようにするにはどんな工夫が必要か、そんな視点はないでしょう。それができないのだったら多分うまくいかないから、今会社に帰って、社長に「すみません、できません」と謝ってきなさい」と。

もちろん、これはいわば愛の鞭であったのだが、Hさんたちは、この言葉で大いに発憤したという。

そして、特例子会社設立に当たり、3つの方針を決めた。

①障害の部位、障害の程度も制限しない、全方位の会社をつくる。

②障害の有無で処遇に差をつけない、結果としてつくのは、それは本人も納得できる。入り口のところで最初から差を設けるのは不合理であり、それは絶対にしない。

③障害者に合わせた仕事を作ろう。

※③については、具体的な当てがあったわけではなく、これはやや理想を追いすぎたかもしれない、とH氏は述懐。見切り発車で業務を開始。

## (2) 障害者の役割の大きさ

その後、健常者4人の設立準備室に2人の障害者が加わった。車いすの男性と、重度視覚障害の女性が、今後特例子会社に移行するというので、準備室に採用された。この2人を迎えたことにより、健常者メンバーは、初めて、障害者雇用とは何なのか、また障害を持っている人たちは何を願って会社選びをしているのかということ学んだという。

例えば、重度視覚障害の女性が、遅くまで残業を重ねながら特例子会社の従業員規則と給与制度を作った。彼女の母親から、「娘は視覚障害を持っているのに遅くまで残業させて何事か」と苦情が出たという。Hさんは、「でもね、お母さん、今会社を作っている最中で、娘さんがいないと会社は生まれません。」と理解を求めた。また当人も「お母さん、そんなこと言っても、私は好きでやっているのだから。」と説得、結局母親も納得したという。そして、就業規則と給与制度ができ上がり、無事特例子会社R社が誕生した。

Hさんはこう回顧する。「彼女は、僕らの心のどこかにあった、「障害者には過度の負担をかけちゃいけないとか、これはやらせては酷だろうな」という、躊躇というか、遠慮というものを見事に払拭してくれたんです。」

そして、「この女性と車いす男性の存在がなければR社の今はなかった。」と述懐する。この2人が、ある意味採用の基準になって、3人目、4人目と障害者を採用していった。

## (3) 対象障害と対象業務、そして環境整備

当初の主要な業務は、親会社からの委託業務としての印刷と経理事務とされた。

そこで採用する障害者の障害種別としては、導入する業務と適合すると考えられた聴覚障害と肢体不自由(車いす)を対象障害とした。とくに、通常、オフィスのハード面から、就職が阻害されている車いす使用者については、できるだけ採用したいと考えた。そのため、意図的に雇用対象に車いす使用者を含めた。

そして、親会社に近い、かつ自社ビルで、改造可能で、駐車場も確保できる場所を探した。その結果、既にトイレ等のバリアフリー化がなされている現在のビルに居を構えることになった。

## 2 Yさんの場合

時は2005年に跳ぶ。Yさんは、建設会社D社のベテラン社員であった。同社は、雇用率未達成のため、ハローワークから指導があった。経営戦略室は、特例子会社を設立して対応する方針を打ち出す。その過程で、何社か特例子会社も見学したようであった。しかし、その設立準備は、理由は不明だが一旦頓挫してい



たという。

そして、YさんとMさんに特例子会社設立の特命が下ることになる。Yさんが責任者で、Mさんがその補佐という立場である。2人とも、これまで障害者とは、まったく縁がなかった。

Yさんたちが、担当するようになって、準備が急ピッチに進んだ。2005年3月に特命を受けて、直ちに所轄のハローワークを訪問。そこで、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構のPさんを紹介された。早速Pさんに会い、助言のほか、特例子会社も何社か紹介してもらった。その中にはR社も含まれていた。Yさんは、これからつくる特例子会社では印刷業務も行いたいと考えていたので、R社の業務に関心があったのである。

R社では、印刷業務に携わる3人の知的障害者の働きぶりを見た。次いで、特例子会社F社の知的障害者に出会う。同社では、30人ほどの知的障害者がDMや試供品の発送、シュレッダー作業等に従事していた。Yさんの会社でもできそうな業務を見事に知的障害者だけでこなしており、Yさんは、目を見張り、感動さえ覚えたという。そして、自分の作る特例子会社でも知的障害者を雇用しようと決心した。

Yさんは、身体障害者だけを想定し、知的障害者の雇用に反対だった役員たちを説得し、雇用対象に知的障害も含めるようにした。その後も、Yさんたちの情報収集は続いたが、5月6日を会社設立日とした。それに合わせ、4月から、障害者の職場実習（トライアル雇用）を開始した。そして、障害者の人たちが働き出したのは、7月頃からだ。当初、年末の特例子会社立ち上げを考えていたのとは比べると、ずいぶん早まった。

ハローワーク、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構、地域障害者職業センター、国立職業リハビリテーションセンター、地域の支援機関等の支援を受けて、現在では知的障害者10名と身体障害者（肢体不自由者等）11名を採用した。

対象業務はメール業務、シュレッダー業務（以上知的障害者対象）、経理事務（肢体不自由者対象）とした。なお、ゆくゆくは、身体障害者を中心にフルカラー印刷業務も導入したいと考えている。

場所は、本社が入っている新しいオフィスビル。バリアフリーになっているとのことであったが、確認してみると、各階ごとにある障害者トイレは車いすでは利用できない。また、駐車場も改造ができず確保ができなかった。そういうこともあって、車いす使用者は雇用しなかった。

また、相談員として、6人の健常者スタッフも採用した。4月の職場実習以来2年間、ジョブコーチ支援を受け続けている。

### 3 I 社の場合

I社は、2000年創立のIT関連技術者の人材派遣を中心とした急成長中の若い会社である。すなわち、創立して歴史が浅く、かつ社員の年齢も若い（社員の多くは2、30歳代である）。そして、数人で創業した同社は、2006年末には約1,600人の会社に成長した。そして、同社の協力により、2005年及び2006年に、同社の特例子会社設立の取り組みについて計5回のインタビューを持つことができた。

## (1) 社長の思い

特例子会社を作ろうと言い出したのは、同社のオーナー社長であった。

もともと同社長は、働く場を提供して、社会的に弱い立場にある人々（例えば、母子家庭の母親、外国人、ニート）を支援したいとの思いが強く、障害者雇用についても会社設立以来機会があればと考えていたそうである。

そのような中で、2004年に社長のリーダーシップで、同社は障害者雇用に取り組もうと言うことになった。それと相前後して同社の常用労働者数が、300人を超え法定雇用率適用となり、障害者雇用が現実の問題となってきた。そして、経営トップの間で障害者雇用について話し合う中で、特例子会社というものがあることを知り、同社も特例子会社を設立することにした。

特例子会社設立のための担当者3人も決まった。3人は、インターネット等で、障害者をキーワードに検索し、情報収集に努めた。そのようにして見つけたセミナーに参加したり、特例子会社を見学した。ただ、特例子会社の中には、見学依頼の電話に対して、「うちは障害者を見せ物にはしていない。」と、断られたことも何度かあったという。

このような模索の中から、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構を知り、その相談窓口である雇用開発推進部情報普及課を訪ねた。そこで、特例子会社を何社か紹介してもらうとともに、同課の課長を講師に、障害者雇用についての研修を実施することになった。

この研修は、毎月土日を利用して行われている同社の幹部ミーティング（同社の本社・支社の幹部約50人が参加）の中で行われた。課長からは、障害雇用と企業の社会的責任、障害の種類とその特徴、障害者雇用制度の概要等が説明された。また、参加者からは、一般的な障害や障害者に関わることや、直接障害者雇用に関わる法定雇用率や助成金について質問があった。この研修は、同社幹部に障害者雇用に対する意識を高める効果があったという。この研修後、ある支社に障害者（肢体不自由者）が応募してきたが、従来であれば障害者ということで断っていたところだったが、研修をふまえ、本社も加わり採用の可能性を検討し、最終的には採用に至ったという。なお、この障害者は、特例子会社ではなく、同社の一般技術者としての採用であった。

この研修のもう一つの効果は、特例子会社設立に向けて、その業務切り出しにあたり、本社各部署からの協力を得やすくなったことであった。

## (2) 職場実習

同社では、2004年に知的養護学校の高等部の生徒を3名（いずれも自閉傾向が強い）を、インターンシップとして受け入れている。その主な作業内容は、消耗品等の在庫管理とWordによる定型文書入力などであった。その対応には、特例子会社設立担当者があたった。その一人Nさんは、学生時代に短期間知的障害児やダウン症児の施設でボランティアをしたことがあったが、自らの職場に障害生徒を受け入れるとなると、責任は重く気も遣い、たいへん疲れたと言う。ただ、生徒たちの物事に一生懸命に取り組む姿は、3人に強い印象を残した。また、周囲の社員にも、同様の印象を与えたようであった。

2004年に引き続き、2005年にも上の3名のうち2名についてインターンシップを行った。今回は、Nさんら特例子会社設立担当者だけで対応するのではなく、本社内のいくつかの部署でも対応してもらった。当初は、インターンシップ生は、部署を回りいろいろな人に接することになるので、Nさんたちは少し心配したが、それは杞憂に終わり、生徒たちはいろいろな人とのコミュニケーションを喜んでいたという。一方、受け入れた部署の社員も、障害者に接してみて、その接し方や、こういう事はできて、こういう事は苦手なんだと分かったという。また、2人のインターンシップ生には相違点も多く、改めて障害者にも個性があることを実感したという。ただ、彼らの印象が強く、障害者イコール彼ら（自閉傾向の強い知的障害者）という固定観念を植え付けたかもしれないという。

また、インターンシップ生を受け入れた部署では、特例子会社あるいは障害者に対してどのような業務を切り出せばよいのか感触が得られたとのことであった。このインターンシップの結果をふまえ、最終的には社長判断で、彼ら2人の採用が決まった。

### （3）全体最適

社長のモットーの一つが「全体最適」である。ある部分（部署）が最適であっても、全体として最適となっていないければ、それは「不適」である、と言うものである。もちろん、全体最適と部分最適が両立することが望ましい。しかし、この両立は容易ではない。その場合は、全体最適が優先されるのである。このような考えは会社経営者としては、至極当然なものであろう。

この全体最適という考えは、同社の特例子会社の設立にあたっても例外ではない。ちなみに、Nさんの言葉を借りれば、特例子会社に業務を出すために、例えば、わざわざ資料をコピーしなければならないのであれば、その人手とコピー代は追加的な費用であり、特例子会社としてはプラスであっても、親会社ないし全体としてはマイナスで、かつマイナスがプラスを上回る。他方、ある部署で5段階でひとつの業務を処理していたとする。そのうちの2段階は、比較的単純だが手間がかかる作業だとすれば、これら2段階は特例子会社ないし障害者の担当とすれば、原部署は残り3段階に特化して、より効率的な処理が可能になり、また全体の効率低下やコスト増を生むことなく、障害者の仕事も生み出される。要するに、この「全体最適」は、社内分業による労働力あるいは仕事の最適配分化と言ってよい。

さて、問題のI社の特例子会社設立はどうなったであろうか。実は、設立準備は目下見直している最中とのことである。現在、インターンシップを経て採用された知的障害者2名、採用後精神疾患が発症ないし判明した7名、そしてNさんら健常スタッフ3名（計12名）が、「チャレンジンググループ」という名称の下、いわば社内特例子会社として総務関連の事務処理を中心に仕事を行っている。現在、同グループの責任者Sさんによれば、全体最適の視点で、さらに各部署から業務の切り出しを促している。その重要な手がかりが、社員全員がパソコン入力する日報である（知的障害者も日報を入力している。）。この日報には、その日の職務遂行状況が1時間単位で記載されている。これを見れば、どのような部署でどのような作業が非効率なのかが分かるという。そして、チャレンジンググループが行うことで、原部署の効率が向上すると判断されれば、その業務は切り出されるという訳である。

現在、チャレンジンググループの採算性、ひいては、同グループが特例子会社として独立した場合の採算性を検討しているところだという。採算性、できれば独立採算性（外部から業務を受注し、経常利益を生む）が見込めたところで、特例子会社を設立すると言う。

たしかに、特例子会社は障害者雇用推進の有効な方策である。しかし、SさんやNさんが言うように、一旦特例子会社を設立すれば、簡単に倒産させる訳にはいかない。持続可能な経営基盤を確立するためにも、I社のように、一度立ち止まり、足下を見直すことも大切なように思う。

なお、同社では、特例子会社とは別に、一般枠で障害者の雇用を進めている。

#### 4 まとめ

時とともに、特例子会社の数も増え、その設立のためのノウハウも蓄積されてきたように思う。また、それとともに、ハローワークをはじめ、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構や地域の支援機関による特例子会社設立のための支援体制も整ってきている。そのため、以前（例えばHさんの頃）に比べれば、特例子会社を設立しやすくなってきたと言えるだろう。だが、その一方で、使命感やヒューマニズム、そしてビジネスマインドに裏打ちされた設立担当者の努力は、今も欠かせないように思う。各設立担当者には、その置かれた条件の下で、障害者の特性や能力に適応した、持続可能な職場づくり・業務づくりのために、なお努力や創意工夫が必要ではないかと考える。

## 第4節 障害者の適性・能力に対する固定観念の打破

### 1 ポジティブな考え方

職場改善検討部会の箕輪委員は、知的障害単一型（厳密には一部は知的障害と他障害の重複）の特例子会社横河ファウンドリー株式会社の設立時からの取締役で、かつ親会社の横河電機株式会社の社員（人事部門）でもあった。横河ファウンドリーが設立された当時（1999年）、親会社では、業務改革を推進していた。その際の重要な視点が、各社員に賃金水準に見合った作業をしてもらうということであった。例えば、研究開発担当者が、単純なデータ入力や文書作成の作業に時間を取られていたとすれば、会社としては、賃金に見合うだけの価値を生み出しておらず損失となる。ましてや、そのような作業に時間を取られ、本来業務をこなすために残業までもしていたとすれば、会社の損失はなおさらである。そのような、単純な、いわば付加価値の低い作業は、アウトソーシングするか、派遣社員に回すとか、ある意味で高い賃金を取っている正社員から、そのような作業の引きはがしが実施された。実際に、正社員が従事している作業の中には、そのような賃金に見合わないものが数多く見いだされたという。

次に、引きはがした作業を誰がやるか、あるいはどこに回すかということが、問題となる。そのとき、箕輪さんはひらめいた。横河ファウンドリーの社員の中にはこだわりの強い人がいるが、その人たちは数字や決まり切った文字の入力作業なら、ミスなく正確にこなせるのではないかと。そう思ったのは、こだわりの強い社員の一人が、大量の書類の押印もれのチェック作業を、ものすごいスピードで、かつ見落とさなく、やってのけたことを思い出したからである。しかし、社員にはパソコンを使える者はいなかった。そこで、データ入力作業の適性を調べる手段として、文字や文書の転記作業を行った。その作業から、こだわりの強い人たちは、正確に転記する、また彼らは健常者が見落とすような紛らわしい間違いも的確に発見することが分かった。そこで、「高齢者にも簡単に使えるパソコンなら、うちの社員にも使えるはず」と、高齢者用のパソコン入門書などを参考に、パソコンの社内研修を始めた。まずは、パソコンの電源のオンオフから始まり、マウスのクリックやダブルクリック、それからファイルの上書き保存など、基本中の基本を習得していった。また、読めない漢字も手書きパッドを使つての検索方法や当該文字を含む文字列からのカット・アンド・ペーストなども習得、現在では社員全員がパソコンを一応使えるようになっているという。さらに、中には、後述のように、データ入力実務者も顔負けの実力の持ち主も輩出している。

しばしば、これができないのであれば、あれはととてもできないであろうという、ネガティブな連想をしがちである。簡単な計算もできないのだから、パソコンなんてとても無理と。しかし、横河ファウンドリーの例は、逆のポジティブな連想が大事であることを教える。障害者の特性や特技を見だし、それをヒントに、さらに新しい特性やスキルを見いだすのである。その場合、少し連想に飛躍というかジャンプが求められるかもしれない。

なお、横河ファウンドリーでは、データ入力は、同社の主要業務となっており、名刺作成、ゴム印や銘板、製品ラベル作成などが主力商品となっている。とくに、名刺はビジネスの必需品であり、かつ消耗品であることから、名刺作成を知的障害者等の障害者の担当業務として導入する企業が増えている。

## 2 職域拡大の試み

上述のように、知的障害者の新しい職域としてのデータ入力作業の可能性に着目し、適応環境研究部門では、本サブ研究と平行して、「知的障害者のパソコンデータ入力支援ツールの開発に関する研究」を進めてきた。同研究では、次の3点を満たすべく、データ入力のパフォーマンス計測ツール「やってみよう！パソコンデータ入力」（ソフトウェア）を開発した。

- ①データ入力実務を体験できるツールを作成する。
- ②データ入力の作業能力を計測できるツールを作成する。
- ③データ入力作業の習熟を図るトレーニングツールを作成する。

同ツールでのデータ入力の具体的な課題は、以下の3課題としている。

### ◆アンケート入力

アンケートカードの記載データを1枚ずつパソコン画面上的の入力フォームに入力する課題。

### ◆顧客伝票の修正

顧客伝票とパソコン画面上的の入力済みデータとを1枚ずつ照合して画面上的の入力ミスを修正する課題。

### ◆顧客伝票のミスチェック

上の「顧客伝票の修正」において画面上的の入力ミスを指摘する（マウスでドラッグする）だけで、ミスの修正は行わない課題。これは、パソコン操作はあまり得意ではないが、ミスチェックには優れているユーザーに配慮した課題で、本課題に利用する顧客伝票と画面は、顧客伝票修正と全く同じである。

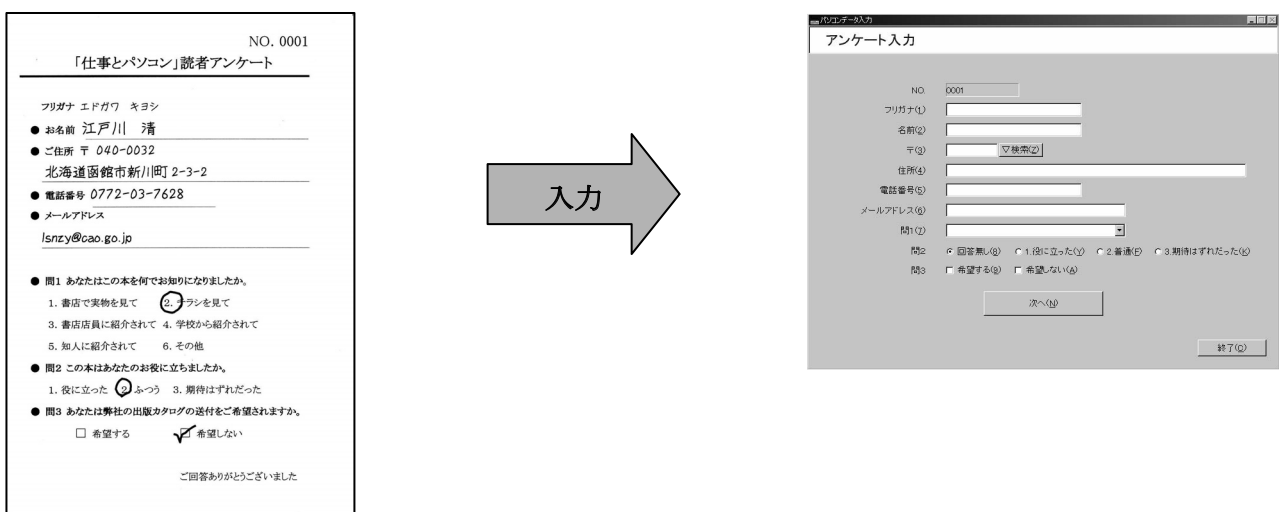


図 3-1 アンケート入力課題

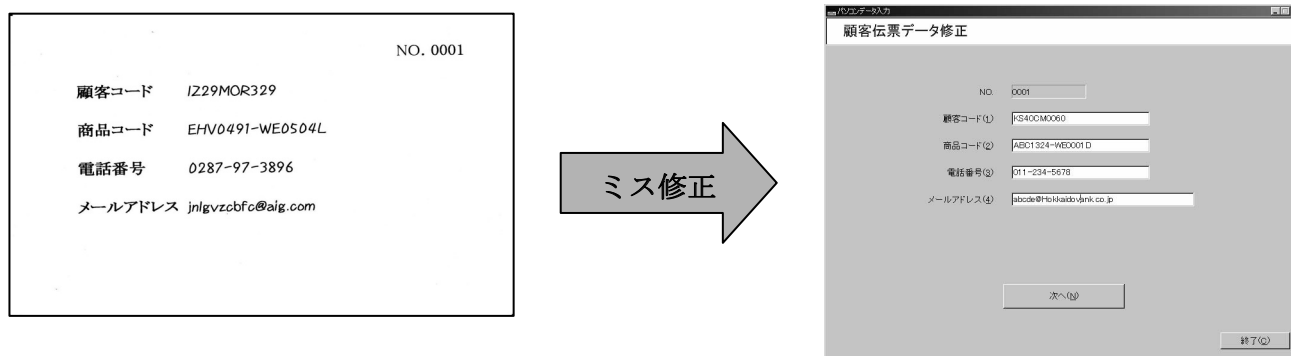


図 3-2 顧客伝票修正課題

なお、本ツールは、障害者職業総合センターのウェブサイトから無償ダウンロードでき、上記研究の報告書である調査研究報告書 NO.77 『「やってみよう！パソコンデータ入力」の開発』にも添付されている。

### 3 知的障害者の実力

全国障害者技能競技大会（アビリンピック）の平成 17 年度の第 28 回山口大会から、知的障害者を対象とした競技種目「パソコンデータ入力」が新設された。そして本競技は、上記開発ツールの作業パフォーマンス計測機能を活用して実施している。

ここでは、同競技の第 29 回香川大会の入賞者のデータと、ほぼ同じ条件で計測した人材派遣会社に登録している 5 名のデータ入力実務者（すべて健常者）のデータを示し、知的障害者の実力、とりわけその作業の正確性を示しておく。

課題はアンケートカード入力と顧客伝票修正の 2 課題（各 30 分）で、十分な練習の上に実施している。アビリンピック入賞者のうち強化選手は、前回山口大会の本競技の金賞受賞者で、平成 19 年 11 月静岡市で開催される国際アビリンピックの「データベース作成・基礎コース」（内容は国内アビリンピックの「パソコンデータ入力」とほぼ同じだが、対象は全障害種別で知的障害に限定していない。）の候補選手として香川大会にも参加した。

なお、最終的には、この強化選手と、香川大会の金賞・銀賞受賞者の計 3 名が国際アビリンピックに日本代表として出場することに決定した。

表 3-1 アンケート入力課題の結果比較

順位		作業枚数	正解枚数	エラー枚数	正解率
健 常 者	実務者 1	38	32	6	84%
	2	27	22	5	81%
	3	24	21	3	88%
	4	26	21	5	81%
	5	30	20	10	76%
障 害 者	香川大会 金賞	42	40	2	95%
	銀賞	37	36	1	97%
	銅賞	30	28	2	93%
	努力賞(1)	29	28	1	97%
	努力賞(2)	21	21	0	100%
	強化選手	46	42	4	91%

表 3-2 顧客伝票修正課題の結果比較

順位		作業枚数	正解枚数	エラー枚数	正解率
健 常 者	実務者 1	74	57	17	77%
	2	52	49	3	94%
	3	59	44	15	75%
	4	47	39	8	83%
	5	44	39	5	89%
障 害 者	香川大会 金賞	63	58	5	92%
	銀賞	52	42	10	81%
	銅賞	38	36	2	95%
	努力賞(1)	42	37	5	88%
	努力賞(2)	29	29	0	100%
	強化選手	61	59	2	97%



## 第4章 おわりに

第1章に述べたように、本サブ研究では、「人と仕事のミスマッチ解消」をキーワードに、親研究の課題の一つ「就労上の問題解決の手法の検討」のうち「職場改善」や「業務づくり」について検討を進めてきた。ここでは、本サブ研究において得られた職場改善等に関する知見を整理する。

### 1 障害者雇用に積極的な事業所における職場改善の状況

- 直接障害者が使う機械の一部改良は、比較的小規模・低額の改良で、多くの場合それに必要な人材は社内にそろっている。さらに技術情報が必要な場合は、当該機械のメーカーないしディーラーが主要な情報源である。
- 機械の一部改良を外部委託する場合は、その委託先は当該機械のメーカーまたはディーラーが多い。
- 改良の発端となる作業上の問題の発見は、日常的に行われている改善提案活動の中で障害者本人、あるいはチームリーダー等が発見している。そして、このような活動は、障害者に限ったものではなく、全社的に行われていることが多い。
- 職場改善として、機械の一部改良ではなく、現在の機械よりも高性能あるいは自動化された機械に更新する事例も多い。これにより、障害者の雇用が創出されたり、その労働生産性の向上が図られる。それとともに、ライン全体、あるいは工場・会社としての生産性の向上も期待できる。
- このような改善は、高額になることが多いが、助成金を利用していない場合も少なくない。このような場合、たしかに費用は高額で経済的負担感もあるが、助成金を利用しない場合も含めて、それを補って余りある便益が得られているようである。すなわち、障害者のための職場改善はハイコスト・ローリターンの場合だけでなく、採算に見合うハイコスト・ハイリターンの道があるということである。
- 以上をまとめると、次のように整理できるのではないかと考える。

#### ◆機械の一部改良

きわめて単純な形ではあるが、生産ないし職務遂行を次のような投入産出の式で表せるように思う。

$$Y = F(L)$$

ここで、 $L$ は労働投入量、 $Y$ は製品の産出量、そして関数 $F(L)$ は機械（あるいは作業手順）である。そして、基本的には企業は当該労働者が生み出す収支バランス（付加価値と言ってもよい） $pY - wL$ の最大化を図る。ただし、 $p$ は製品価格、 $w$ は賃金である。

これに対して、（職業的に）重度な障害者の労働投入量を $L_d$ とする。その労働生産性は、身体的機能面などから、一般労働量 $L$ より低いものとする。その結果、重度障害者の産出量は $Y_d = F(L_d)$ で、一般の産出量 $Y$ より低い。

ここで、機械の改良を行う。機械の一部改良により関数が改良され、 $Y = F_d(L_d)$ となる。この場合の厳密な収支バランスは $pY - wL_d - C$ で（障害者と一般労働者の労働投入量と賃金は同一と仮定）で、 $C$ だけ追加的な改善費用が伴う。しかし、日常的に職場改善活動が実施されている職場では、しかも、比較的小規模で自社内の人材が担当している場合は、このような費用は意識されず日常的な生産活動の一部として認識されているかもしれない。

このような改善コストを厳格にコストとして計算する場合には、改善による産出量の増加分がこのコストを上回る、少なくとも相殺する必要がある。

ちなみに、障害者の能力開発（教育訓練）は、技能や知識の付与により、障害者の労働生産性を改善して、 $L_d$ を $L$ に対応するレベルにアップさせ、その投入産出関係を $Y_d = F(L_d)$ から $Y = F(L)$ にシフトさせることをめざしていると言える。

#### ◆高性能機械への更新や自動化システムの導入

アンケートでは、障害者が使う機械を高性能なものに更新したり、自動化する 경우가少なくなかった。この点については、関数 $F(L)$ が高性能（生産性の高い） $G(L)$ に置き換わったと考えられる。

改善前の投入産出関係は $Y = F(L_d)$ で、収支バランスは $pY - wL_d$ である。次に機械がより高性能なものに更新されると、投入産出関係は $Y + y = G(L_d)$ になる。すなわち関数が $G(L_d)$ に置換することで、産出量の増加 $y$ を得るが、そのためにはコスト $C$ も伴う。 $py > C$ となることが望ましい。この場合の収支バランスは、 $p(Y + y) - wL_d - C$ である。

なお、同じ考え方で、複数の作業員から構成される生産セルやラインの更新や自動化も説明できる。ここでは、健常者と障害者の2人からなるチームを考える。この場合は、2人の協働によって産出量 $Y$ が得られる。そして、障害者を対象に機械ないしシステムの更新が行われた（関数の置換）とする。

改善前の投入産出関係は $Y = F(L, L_d)$ で、改善後は $Y + y = G(L, L_d)$ である。ここで強調したいのは、このような場合は、障害者を意識しての改善ではあるが、健常者にもその生産性向上の恩恵を及ぼすと言うことである（機械 $G(L, L_d)$ は $L, L_d$ の協働により産出する）。それだけ、改善に伴う産出額の増加は大きく、収支バランス $p(Y + y) - w(L + L_d) - C$ がプラス（ $py > C$ ）になる可能性も高いので

はないかと思われる。

#### ◆職場全体の環境整備

次に、直接的な生産や職務遂行に関わる職場改善から、段差の解消、トイレの改造、エレベータの設置、あるいは空調・照明等といった間接的、あるいはインフラ面の改善を考えてみる。このような改善では、コストは基本的には対象者数に関係なく固定しているので、受益者が多いほど、その投資（改善）の収益性は高まる。さらに、そのような改善は、その恩恵を健常者にも及ぼすことが少なくない。そのような場合には、さらに、この改善は効果的となる。

#### ◆業務改善

ここでは、前章で例示のあった研究開発部門におけるデータ入力作業をアウトソーシングすることを考えたい。そして、部門全体を考えるのではなく、その代表者として一人の研究開発担当者を考えよう。

この研究開発担当者は、本来業務に $L_1$ の労働量を投入し $Y_1$ を産出するとともに、データ入力作業に $L_2$ の労働力を投入し $Y_2$ を産出しているとしよう。その投入産出関係は、 $Y_1 = F_1(L_1)$ と、 $Y_2 = F_2(L_2)$ で表される。また、その収支バランスは、 $p_1 Y_1 + p_2 Y_2 - w(L_1 + L_2)$ となる。このとき、 $p_1$ と $p_2$ の間には大きな差がある（ $p_1 > p_2$ ）。

次に業務改善で、データ入力作業は外部、例えば特例子会社に委託されたとする。すると、当該研究開発担当者は本来の研究開発に専念でき、 $y$ の産出増加を得る。その価値（ $p_1 y$ ）は、改善前に行っていたデータ入力作業による価値（ $p_2 Y_2$ ）を大幅に上回るであろう。また、外部委託先のデータ入力担当者の賃金は研究開発担当者のそれより低水準であろう。そうであれば、データ入力作業の委託額は、 $p_2 Y_2$ よりも一層少額となり、それだけ業務改善（業務委託）による収益は大きくなる。

このように委託に回される業務（ないし作業）の中に、これまでである障害種別とはマッチしそうでないと思われていたものが、当該障害者（あるいはその一部）の潜在的な適性を看破することで、その固定的な考えが打破される可能性がある。

#### ◆まとめ

上に挙げた点を見直してみると、職場改善の諸側面をもっとも生かせるのは、特例子会社ではないかと思われる。その意味で、特例子会社（あるいはその設立）は、「究極の職場改善」と言えるのではないかと考える。

## 2 職域拡大の必要性

- 人と仕事のミスマッチを解消する上で、さらには障害者雇用の需給のミスマッチを解消する上で、障害者あるいはある障害者グループに適した職域を開発・拡大することが重要である。
- 多くの業種に必須な業務の一つとしてデータ入力業務がある。あるいは多様な業務の中に、データ入力作業が含まれている。このデータ入力作業が、こだわりの強い人たちを中心に、知的障害者の新しい職域になる可能性が高まっている。

- このような状況をふまえ、高齢・障害者雇用支援機構は、全国障害者技能競技大会（アビリンピック）に知的障害者によるデータ入力を競技種目に加え、その新しい職域としての定着を支援している。また、我々適応環境研究部門では、データ入力の作業パフォーマンス計測ツールを開発し、アビリンピックの上記種目の実施や、企業をはじめ養護学校や能力開発施設等における知的障害者のデータ入力スキルの向上に寄与している。
- 障害種別と職域との固定概念を打破する職域開発・拡大の今後の進展に期待したい。

### 3 企業の障害者雇用に対するインセンティブについて

- インセンティブということであれば、作業改善に関するアンケートの中で、職場改善との関連で助成金の利用しにくさが、数多く指摘されていた。利用する側からは、当然、簡便・迅速・多額といった要望が出るだろう。他方、支給する側は、公平・厳正といった点を重視し、結果として支給に多くの書類を求め、審査に時間がかかることになる。このトレードオフ関係を改善する方策は、既に一部取り入れられているが、ITを有効に活用することではないかと考える。ただ、具体的な方策を提示することは、筆者の能力を超えるものでもあり、また本サブ研究の範囲を超えるものでもある。
- 作業改善のアンケート調査からは、回答事業所は、職場改善を外部委託ではなく自社内で実施したいとの意向が強く、そのための人材を自社内に育成したいとしていた。現在、そのための適当な講習会や、情報提供の手段がなく、各社が持つノウハウや経験が共有化されていない。高齢・障害者雇用支援機構がイニシアティブを取って、そのような機会や手段を用意する必要があるかもしれない。
- 今回、筆者は多くの特例子会社の経営責任者やキーパーソンにインタビューすることができた。そして、インタビューでいつも感じたことは、皆さんの障害者や障害者雇用に対する熱い思いと、会社経営上の苦労や工夫であった。そして、いつも頭をよぎるのは、皆さんのこのような思いや努力が、十分に親会社に評価されているのだろうかということであった。そのような努力や成果に対して、金銭的にも十分に評価するシステムが、企業にあるならば、より多くのイノベーティブな人材が障害者雇用の現場に参入し、より多くの新しい職域や業務も生まれるように思う。

【参考文献】

青木昌彦、伊丹敬之：企業の経済学（1985）

大橋勇雄・中村二郎：労働市場の経済学—働き方の未来を考えるために（2004）

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構障害者職業総合センター：障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究（2006）

秦政：特例子会社設立マニュアル 光と影を検証する（2003）

箕輪優子：チャレンジする心 知的発達に障害のある社員が活躍する現場から（2005）