

第3節 仕事の複雑化・スキルの高度化と知的障害者の雇用

仕事の複雑化・スキルの高度化・要求される知的判断・状況判断の増加を背景とした場合に、「知的障害者が担当できる仕事がない」という意見がある一方で、同業でありながら知的障害雇用の促進をした経験を持つ企業もある。こうした企業では、どのようにして知的障害者雇用を実現したのだろうか。それは、雇用経験のない同業他社にとっても共有できる有効な事例ではないのだろうか。こうした事例として、5社の経験を分析したい。ここでの分析のキーワードは「知的障害者が担当できる仕事」、「就業後の教育訓練の課題並びに就業後の課題からみた準備性」である。

このために、5社を次の2群に分けた。すなわち、(1)教育訓練の問題に関連して“既存のOJTの枠組みで受け入れた事業所の経験”(A社・B社・C社)、(2)指導・援助体制の問題に関連して“指導・援助を本社業務から外部化して受け入れた事業所の経験”(D社・E社)である。こうした分析を通し、それぞれについて知的障害者が担当できる仕事の可能性についてみていくことにしたい。

以下に各事例の結果を示す。

1. 既存のOJTの枠組みで受け入れた事業所の事例

能力差が顕在化しにくい職務を切り出す

既存のOJTの枠組みで知的障害者を受け入れた事例では、“自社の業務の中から知的障害があっても能力差が顕在化しにくい業務を切り出す”に加えて“作業遂行水準の面で、障害程度が軽度の者を雇用する”という点で共通していた。その他に既存のOJTに組み込むための要件として、“採用前のアルバイトの経験を重視したA社”、“職業訓練機関と連携したB社”、“高等養護学校と連携したC社”と、それぞれに事業所側の受入れまでの準備に関して特徴を持っていた。

こうした3社の事例からは、“切り出せば知的障害者ができる仕事はある”、“職業準備の段階における教育訓練の成果に依拠すれば、仕事は見い出せる”場合があることを指摘できる。しかしながら、「障害程度が軽度であれば受入れ可能」、「採用基準として必要になるのは社会人訓練や会話の能力」といったように、要求水準が高い点では知的障害者の雇用可能性に一般化しがたいという問題があるという点もあわせて指摘しておかなければならないだろう。

(1) 採用前のアルバイト経験を重視したA社の事例

企業の概要と知的障害者雇用に関する現状

業種 百貨店業

規模 1001人以上

知的障害者雇用の現状 調査時点8名

知的障害者雇用の歴史は浅い

社内の受入れの順では、身体障害者が先、知的障害者は平成12年度以降であった
知的障害者の受入れ体制（知的障害者のためのワークシェアリング）を整備した
ワークシェアリングの実施にあわせて、業務と人事構成を見直した（平成10年～平成12年）
見直しの視点：判断業務は正社員／定型的な業務は契約社員
定型的な仕事を切り分け、所属長が理解をしたとき、知的障害者雇用の可能性が生まれた
現状では所属長の理解に依存している
マネージャーの下のスタッフ（社員・パートタイマー）の理解度は一様ではない

1) 採用事例からみた雇用可能性のある業務

・配置した業務（採用後の配置転換はない）

食品部門 5名：品出し／氷詰め／配送品運搬／キャンディー袋詰め
営業支援部門の総務・物流 2名：補正品のとりまとめ・伝票書き・包装
事務センター 1名：社内郵便物仕訳・社内文書のコピー・製本

・採用経路

相談会採用／ハローワーク経由 7名
養護学校新卒 1名

・採用対象は軽度の知的障害者：流れ作業がなく、場合によっては応用が必要になると考えたため

・採用の基準：面接で協調性や人柄を見る（特に会話の能力を重視している）

その他に、社会訓練や経験の有無、家族のサポートの実状について聞き取る
アルバイトで作業遂行を見る

わからないときは聞くことができることが必要

書字：筆圧が適切であること、判読できる文字であること

不採用とした求職者の特性については、聞かれたことに答えられないこと、趣味（テレビゲームや漫画など）の話に終始して他の話題に転換できないこと、があげられており、総括すれば「学生と社会人の垣根が越えられるかどうか」が重要であるという意見となる。すなわち、「会社では、一からの手はかけられない（社会人訓練の要素と職業訓練の要素の両方はできない）」以上、求職者の準備性が問われることになるが、「学校を出たばかりであると、準備不足の感を免れない」、「仕事の経験の有無は、準備の差になる」、「社会人訓練ができていない場合に、受入れは容易である」という意見であった。

2) 雇用管理について

・従業上の地位：1年契約の契約社員で、休日は固定している。

生活ペースを乱すことは避けるため、残業や休日出勤はない

6名は週5日35時間 / 1名は週5日30時間 (再契約時に35時間から変更)

1名は週4日28時間 (体力面で配慮 / 職業上重度判定)

・教育訓練：新入社員のOJTに準拠

対象：新入社員全般 (正社員の大卒・短大卒・専門学校卒 / パートタイマー / フルタイム勤務の契約社員 / 知的障害者も同様)

人数：基本的には1社員に対し2名の指導者がつく体制

期間：パートタイマー：3ヶ月 / 正社員と新卒：6ヶ月

(障害者は3ヶ月で終了、後もフォローするようにしている)

・処遇：契約社員の賃金体系に準拠

時給制：職種給 + 能力給 (給与体系の組み替えは行っていない)

職種給：障害者は事務職の給与体系で契約

能力給の評価：能力考課による

知的障害者に対応した訓練や処遇を体系化したわけではなく、一般の契約社員の枠に組み込んだ雇用形態となっている。したがって、この枠内で雇用できる者を求人の対象としたことになる。しかし、契約に先立ち、現場でアルバイト期間(2ヶ月)をおくことは、一般枠とは異なる採用前訓練を位置づけたことになる。例えば、学校在学中の実習(2週間)はアルバイト期間の一部に充当することとし、トライアル雇用を利用した事例もある。アルバイト期間を設定した場合には採用を前提とし、採用後は原則としてアルバイト時の作業に従事させることとしている。採用前(新卒の場合には在学中)のアルバイトは、求職者にとっても、職場の同僚・上司にとっても重要な経験と位置づけられている。

採用前訓練の評価項目は、作業に適合するか、部署としてフォローできるか、勤務として継続できるか、である。また、配属先の選択は、人員配置のニーズが出る場合と採用予定の人にあわせて職域開発をする場合とがある。

問題がおこった場合の対処としては、現場のマネージャーが必要に応じて家族と連絡する、ハローワークの担当と相談をする、があげられた。

3) 雇用した経験による知的障害者のイメージ(の変化)について

特性理解の点では、本人の精神的な悩みが見えにくい、例えば、気がついたら就職活動をしていた事例があった、「はい」と返事をするが、実はわかっていなかった、などがあげられたが、軽度の知的障害者を雇用したために一般高卒と同様の扱いで困難となる具体的な課題は少なかったといえる。

また、作業特性の点では、ねばり強く指導をしていると正確にできるようになる、仕事の出来高は予想よりも高い(健常者の60~70%もしくは70%以上)、ミスはあったが、ミスをフォローできる環境であれば、なんとかできる(ミスを許容しない業務では、できる部分を任せる)などがあげられており、知的障害者に対する理解不足や誤解、それに基づく雇用管理面での不安については、採用事例においては軽減しているといえる。

4) 雇用経験の総括

「定型的な仕事を切りとる」に加え「実習やアルバイト経験により周囲の理解を育成することができた」という経験は、受入れのためには「障害者に接したことがなければ、うまくいかない」という理解に基づいた企画が有効であったことを確認することに結びついた。知的障害者の定着に際しては現場の理解が不可欠であるが、アルバイトや実習は現場の不安を取り除く意義が大きいという認識が醸成された。しかし、「定型的な仕事は取り合いになる（例えば、氷詰めなどの業務は、知的障害者に任せる体制の店舗がある一方で、高齢者のための業務と位置づけたり、顧客自身に任せて当該経費を別のサービスにまわす店舗もある）」など、知的障害者向けの業務を社内統一基準で用意することはできない現状もある。

アウトソーシングの潮流に対しては、「労務管理のコアは別として、切り放せる部分（単純作業と思われる部分）を切り離すと会社としては効率的と考える。しかし、仕事がなくなるわけではない。ただ、コアの部分以外を切り離すと、本体が障害者を採用できる場面は減ることになり、雇用率は下がるかもしれない」という意見であった。

社内で外部化した（人事の担当外）業務をあげると、社員食堂は子会社に、情報やセキュリティ、物流は関連会社に、社員寮は外部会社にと、多様な形態があることがわかる。その他に人材派遣があり、部署を越えて事務職に多く活用されている。本体から離れた業務についてみると、規模が小さい子会社や関連会社では知的障害者を雇用していたとしても、雇用義務はない。また、雇用義務が生じる規模であったとしても雇用される人数が小さく、知的障害者の就職先が細かく分かれていく場合がある。関連会社ではない場合も同様である。知的障害者の雇用可能性がある業務は本体部分にあるわけだが、どこかの会社が請け負うと効率的に回せるかという検討の結果として採用母体が異なることになる場合がある。このようなアウトソースの対象業務については、決算と同様に連結した雇用率にならないのかという点が指摘された。

(2) 職業訓練機関と連携したB社の事例

企業の概要と知的障害者雇用に関する現状

業種 機械器具製造業

規模 301～500人

知的障害者雇用の現状 調査時点2名

知的障害者雇用の歴史は浅い

社内の受入れの順では、身体障害者が先、知的障害者は平成13年度以降であった

知的障害者の受入れ体制（担当部長の了解とマンツーマン指導体制）を整備した
当初採用予定は身体障害だった
面接会で出会った求職者に知的障害者が多く、社会的責任を考慮した
身体障害から知的障害への採用変更は、面接後に社内合意の上で決定した
定型な仕事を切り分け、担当部長が理解をしたとき、雇用の可能性が生まれた
社員・パートタイマーの知的障害者に関する理解度は一様ではない

1) 採用事例からみた雇用可能性のある業務

・配置した業務

機械工作（ボール盤・旋盤を使用する）1名

接着作業（部品にウレタン材を接着剤で貼る）1名

・採用経路（障害者合同面接会採用）

職業訓練校新卒 1名

面接会採用 / ハローワーク経由（訓練機関卒）1名

・採用対象は軽度の知的障害者で職業訓練を終了した若年者であること

・採用の基準：

障害程度が軽度、明るく元気、通勤が容易（住居が会社に近い）、

保護者・学校が熱心（学校からも定着のフォローアップがある）

そのうえで、面接で理解力をみる / 会話（受答え）に問題がないことが重要

不採用とした求職者の特性については、障害程度を別にすると、保護者の指導と学校のフォローアップ体制に依拠するところが大きい。「どれだけやれるのかは、やってみなければわからない」という状況であれば、プラス要因として年齢が若いこと / 職場の雰囲気明るくなること、マイナス要因として作業的には当面は戦力として考えない点を現場に伝えること、という意見であった。

2) 雇用管理について

・従業上の地位：正社員（所定労働時間 8時半～5時半）

18歳以下のために残業はない（18歳になった時点で残業を予定する）

・教育訓練：一般の新人研修 3日、配属先のOJT

・処遇：障害者枠で給与体系を用意 / 人事考課により、働きに見合った給与となる

日給月給：基準を決める際に情報がなかったため、最低賃金をクリアする程度で設定した

5年ぐらいで高卒ぐらいの作業を担当できれば、妥当と考える

知的障害者に対応した訓練を体系化したわけではなく、一般のOJTに対応し、一般社員の枠に組み込んだ雇用形態となっている（ただし、給与体系は別枠で用意した）。知的障害者雇用は初めての経験だが、平均年齢の高い部署（40代後半）のために親子関係のような配慮で育てている現状があり、特段

の理解教育を必要としなかった。現実の問題としては指導・援助は恒常的に必要となっているのだが、同僚や上司から多大な負担感がある点についての指摘はなかった。

問題がおこった場合の対処としては、必要に応じて家族や学校と連絡する、ハローワークの担当と相談をする、があげられた。

3) 雇用した経験による知的障害者のイメージについて

採用にあたって、関係機関に知的障害に関する情報を求めた際には「学力面で小学校3年生」といわれたが、職場ではもう少しできることがあると評価している。特に担当者は「わが子が小学校3年生であるが、彼らに比べると“うちの子はできが悪い”と感じた」と指摘する。読み書きよりも、身体で覚える部分が大きく、経験が重要であるという意見である。

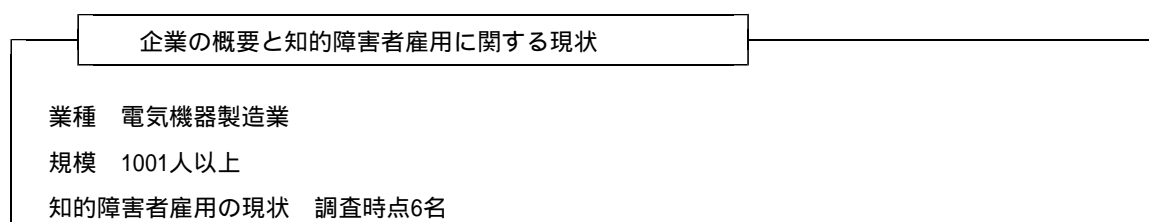
予定外の雇用であったことから、先入観がなく評価基準を持っていなかったわけであるが、知的障害者に対しては「思ったよりも働く意欲はある」、「真面目に働く」、「よくやっている」などがあげられた。しかし、高卒者と知的障害者との違いとしては、「スタートラインが同時でも仕事の覚え方が違うので、高卒者は操作性の難しい作業に従事するようになっている」と受けとめており、作業遂行における今後の見通しは「見当がつかない」、「技量がどこまで伸びるかにかかっている」という。

4) 雇用経験の総括

「定型的な仕事を切りとる」に加え「実習（内定前に1週間実施）は会社にとっての安心材料というより、当の本人にとって、保護者にとって、安心材料であった」という経験は、受入れのためには「障害者に接したことがなければ、うまくいかない」という理解に基づいた企画が本人並びに家族にとっても効果的であったことを確認することに結びついた。しかし、受注生産の企業であれば、単品作業（1規格で数個～20個の生産）が多く、作業の段取りが業務に占める割合が大きい。また、機械の大きさや加工対象が短期間で変化することが多いために「定型的な作業を切り出すことに困難が大きい」状況にある。一方で、危険への対処ができる、あるいは、基本的な加工作業（新卒健常者も経由する基本的な過程）に従事できると判断した背景には、訓練校における経験を評価したものであった。これを踏まえ、訓練校からの働きかけと保護者の熱意が雇用を進める直接的な力となったといえる。

なお、ラインの外注の可能性に対しては、受注生産には基本的に業務委託や人材派遣の職場がなく、今後も導入予定がないという状況であり、外部化した業務を持たない企業である。

(3) 高等養護学校と連携したC社の事例



知的障害者雇用の歴史は浅い

社内の受入れの順では、身体障害者が先、知的障害者は平成11年度以降であった
知的障害者の受入れ体制（担当部長の了解と高等養護学校との連携）を整備した

法定雇用率の引き上げにより、雇用促進が検討課題になった

社内理解のポイント：社会貢献を推進する

特例子会社とは別に、本社における検討をする

所属長が理解をしたとき、雇用の可能性が生まれた

社員・パートタイマーの知的障害者に関する理解度は一様ではない

1) 採用事例からみた雇用可能性のある業務

・配置した業務

生産関係職 1 部門に 1 名を原則とし、現在 6 部門に 6 名配置

・採用経路（高等養護学校からの紹介）

採用のスケジュール：

製造部を決定する（3月）

製造部に対して障害特性を説明の上で、配置させる業務の切出しを依頼する

基本的には仕事は健常者と同様である / 複合した作業を単純化することはある

（健常者の場合には他の仕事も担うことになる）

各学校から推薦（5月）

新規高卒の紹介と同様に、1人1社を原則としている

職場実習を在学中に実施（6～7月に2週間）

・採用対象は軽度の知的障害者：流れ作業の作業に準じた作業に従事させて、順次習熟させる

・採用の基準： 採用開始にあたり、学校との協議を重ねた結果、学校推薦を依頼した

求職者の性格や特性については事前に事業部に連絡

推薦の後、面接、実習で評価

採用した知的障害者の特性からは雇用可能性に対する意見が明らかになる。通常のラインの中で作業遂行できる特性については高等養護の担当教諭の評価に一任をされており、総括すれば「通常のラインに配置できるかどうか」が重要であるという意見となる。結果として「特段の理解教育をしていない」、「障害の説明よりも配置した本人の能力が高かった」という現状があり、学校側が精鋭の生徒を推薦して新卒採用を継続している点が特徴的である。

2) 雇用管理について

・従業上の地位：新規高卒と同等の正規社員

休日は固定（残業や休日出勤は一般と同様）

・教育訓練：新入社員のOJTに準拠

新規高卒と同様の研修制度による研修

2週間：新入社員教育／人材育成：会社の心得：集団生活の決まり・基本のルール

30数名の健常者に混ざって、同様の教育訓練を受ける

担当者には、「違和感がない」と言われている

研修期間のグループ行動で班長を担当した事例もある

障害への配慮事項を周知することはないが、障害については出身学校名を紹介する際に理解されている

3ヶ月：見習い

2～3日間は、各製造部で必要な教科教育（15～16の教科で実施後試験をする）

知的障害者が教科試験で1番をとったこともある

配置後のOJT

はじめからラインの流れ作業につけるのではなく、ロット作業につけて作業特性を確認する

ロット作業：あらかじめ決められた数だけ作って次に渡す

仕事が遅ければ、健常者が手伝うことができる

時間をかけてできるようになれば、ライン作業に配置をしていく

習熟の違いによって、1対1で教育する

節目節目に安全等を職場単位で指導する

・処遇：給与体系は新規高卒と同様／月給制

初任給は同額：評価基準は健常者と同様

技能検定をとると、資格により等級があがることで昇給する

年齢給と資格給により処遇する

残業も夜勤も職場単位で健常と同様に担当させる

残業・夜勤の開始は、入社6週間後という社内規定による

昇格：5年前後で社内技能検定2級を受験／10年前後で社内技能検定1級（28～30歳）を受験。

検定は昇格・昇給に関係するが、技能検定を受けることになれば、同じ職場の先輩が講師になって、就業後に課外の特訓をする制度がある。

知的障害者に対応した訓練や処遇を体系化したわけではなく、一般の契約社員の枠に組み込んだ雇用形態となっている。したがって、この枠内で作業遂行ができる者を求人対象とすることを方針としていることになる。しかし、採用に先立って学校と連携をとり、学校からの推薦を受けた後に採用予定現場で実習を行い、最終的に企業が評価することについては、一般枠とは異なる周到な採用前の過程を位置づけたことになる。

周囲の理解を求めるための準備としては、製造部で受け入れると決めたときに、人事部から障害特

性に関する説明をする、人事と担当部との協議は受入れまでに3～4回を予定する、実習を実施する前に、人事部と製造部の課長と班長が学校を訪問して教育内容を参観し、先生からの特性説明を聞く、という段階を用意する。

問題がおこった場合の対処としては学校との連携を考えているが、調査時点では特段の問題は生じていない。今後に予想される問題としては、「同期の社員が技能検定を受ける時、同時期の受験ができるのか、受験できても合格できるのか」、「同期社員との差がついたときに、本人がくじけるのではないか」があげられているが、現時点では顕在化していない。

3) 雇用した経験による知的障害者のイメージについて

特性理解の点では、「時間がかかる」ものの「指示に従って行動できる」、「受答えには問題がない」があげられており、「健常者は製造部のすべての作業を覚えることになるが、それは難しいかもしれない」という不安があっても、初任者研修においては新規高卒との違いを意識しないという評価が多い状況にある。むしろ、「1度理解をすると、同じ作業の繰り返しを嫌がらない(若年は飽きっぽいのに対し、根気よく作業をする)」、「よくやってくれている」、「想像よりもずっとよい」などの肯定的な評価を受けている。

作業特性の点でも、「仕事の出来高は予想よりも高く(健常と同等)」、「確実に作業遂行している(ミスにおいても健常者と同等)」という評価を得ている。こうした背景に、「説明を繰り返す/丁寧に言う」、「バックアップは班の中で行う」、「作業要領は現物を示すことで明確化を図る」などの配慮が行われていること、軽作業に配置していること、などがあったとしても、初期の定着の課題は達成しているという意見である。このことについては、高等養護学校における職業準備や作業学習の成果という点で、在学時からの連携の重要性を示唆するものである。

4) 雇用経験の総括

既存の生産ラインに配置するためには、一定程度の技能習熟を見込んだ採用計画を欠くことができない。これは、知的障害者を特例子会社のラインではなく、本社工場のラインに配置できるかどうかを検討することを可能にするための条件を精査することにつながっていった。ここで探索された方法は、教育訓練の課程で、採用当初において新規高卒の作業遂行レベルと同様の技能を發揮できるように“作業遂行能力の高い”知的障害者が在籍する学校との連携である。加えて周到な“移行計画”の構築である。したがって、新規高卒として採用し、既存の教育訓練によって健常者と同じラインに配置する以上、その能力を有しない他の知的障害者にとっては“雇用可能性のある業務”という見方は存在しないことになる。問題の焦点は、概ね卒業時までの教育の成果と周到な移行計画にあり、その他に採用後の周囲の配慮があったといえる。採用当初には新規高卒との違いは少なくとも、職業技能の熟練において差が開いていくとき、企業としての対応が求められることになるのだが、順次採用計画を充足していく段階では問題はまた顕在化していないといえる。

2. 指導・援助を本社業務から外部化して受け入れた事業所の事例

- 知的障害者の雇用事例に学んで配置する -

指導・援助を外部化して知的障害者を受け入れた事例は、“外部化させた業務を見直し、知的障害者雇用の対象業務として本社業務に戻した”、“他社における知的障害者雇用の先進事例に学んで雇用のための検討を進めた”、“知的障害者の指導援助については本社社員が担当するのではなく、いわば特別な体制を構築した”という点で共通している。その他に、本社外にあった業務の見直しをするうえでは、“アウトソーシングの対象業務の一部を本社業務に戻したD社”、“特例子会社を設立して関連子会社の再編をしたE社”と、見直した業務の社内における位置づけに違いがあった。また、新たに構築した指導体制について、D社では指導担当として委託先に社員の派遣を求め、E社では特例子会社の管理運営がそのまま指導体制と一体化していたという点でそれぞれに特徴を持っていた。加えて、こうした指導体制に組み込むための要件として、D社では就労支援機関と連携し、E社では養護学校と連携したという点で、それぞれに就業までの準備性に関しても特徴を持っていた。

こうした2社の事例からは、「知的障害者が担当できる業務を外部化したために仕事がない」という意見がある一方で、“アウトソースを社内業務に取り戻す”、“特例子会社は社内におけるアウトソースとして検討する”という試みの結果として“切り出せば知的障害者が担当できる仕事はある”、“外部化した指導・援助体制に依拠することにより、仕事を見い出せる”場合があることを指摘できる。しかしながら、ここでも「障害程度が軽度であれば受入れ可能」、「採用基準として考慮したのは職業経験や会話の能力」といったように、要求水準が高い点では知的障害者の雇用可能性に一般化しがたいという問題があるという点もあわせて指摘しておかなければならないだろう。

(1) アウトソーシングの対象業務を本社業務にもどしたD社の事例

企業の概要と知的障害者雇用に関する現状	
業種	服飾小売業
規模	1001人以上
知的障害者雇用の現状	調査時点5名
障害者雇用の歴史は、知的障害者のみならず身体障害者においても浅い	
社内の受入れの順では、身体障害者が先、知的障害者は平成8年度以降であった	
知的障害者の受入れ体制を整備した(社外委託の清掃業務を本社業務に戻した)	
雇用促進に伴い、清掃業務を徐々に社内直接雇用に切り替えた	
清掃業務における社内直接雇用の最初は平成7年の身体障害者	
平成8年に知的障害者を1名雇用して以来、順次知的障害者を雇用した	
委託先社員については、取引縮小に伴い、徐々に員数を減らした	
知的障害者の指導については委託先社員が担当することを依頼したために、社員には雇用に対する不安が少なかった	

1) 採用事例からみた雇用可能性のある業務

・配置した業務

清掃業務担当の員数は、8名（健常者2名、身体障害者1名、知的障害者5名）

9時から10時まで開店前の店舗の清掃（ガラス・窓の拭き掃除と床の清掃）

10時以降は3階以上の事務所を清掃

日課は固定しており、その他に重点箇所を週単位で清掃

知的障害者5名：女性はトイレ掃除を含む清掃業務一般を担当

男性はクリーナー操作等の力仕事を含む清掃業務一般を担当

健常者2名の役割：清掃業務並びに障害者の教育訓練・作業監督を担当する委託社員

1名は平成8年当時から継続している

業務全部を委託していた当時のリーダー的な立場だった人が継続している

平成10年から、健常者が2名で指導する体制となった

当面、指導は委託社員対応であるが、今後はリーダー的役割を知的障害者が担うことができるかどうかについて検討している

・採用経路（障害者合同面接会採用）

職業能力開発校やリハビリテーション機関で課程を修了した者／養護学校新卒はいない

能開校やリハ機関からは内定を出す前の実習を申し込まれるので、その場合には1～2週間

実施（職場実習を経由した雇用はない／職場実習は特に重視しているわけではない）

・採用対象は 軽度の知的障害者

初回の知的障害者採用に際しては、職業経験と人員構成を考慮して実施した（委託会社の社員の年齢が高いために、年齢的にギャップの少ない求職者を検討した）

・採用の基準：面接で理解力をみる／会話（適切な答が返ってくるかどうか）

採用前に面接の練習をしているので、練習した以外の話題にも対応できるのか

店舗で聞かれたことに答えられない場合、近くにいる社員に聞くことができるかどうか

分担箇所を責任持って作業できるかどうか

面接でだいたい見当がつくようになった（段階的雇用の経験によっている）

現在では求職者が若年でも年輩でも、違いがないと思うようになってきた

採用と不採用を分ける求職者の特性については、店舗における対人的な問題が大きい。声をかけられる場面で最も多いのが商品の場所の問い合わせであるが、季節毎に変動があるため、どこに何があるのかということを知るのではなく、「社員に聞く」を徹底したいと考えている。また、清掃業務における雇用可能性は就労支援機関が提供した情報を検討した結果によっているが、採用時には作業特性面よりも指示の理解度をより重視する意見をもっていたという。つまり、清掃業務の経験の有無に関わら

ず、職業経歴の長い求職者の雇用を検討したことになる。他業務において職業経験のある40代から50代の軽度の知的障害者については「職業準備性は十分である」、「慣れるまでの時間が短い」ことにより受入れが容易であるという意見であった。

2) 雇用管理について

- ・従業上の地位：1年契約のパートタイマーで、休日は概ね週2日でローテーション
月ごとに勤務表を渡して対応している
(基本的には土日を休みにあてている / 残業はない)
正社員の1日の所定労働時間は8時間であるが、清掃業務では8時間の業務量はない
週30～35時間の労働(1日6～7時間)になっている
6名は9時～16時(委託社員2名と経験の浅い知的障害者4名)
2名は9時～17時(習熟した知的障害者2名 / 16～17時は障害者2名で担当)
- ・教育訓練：委託先社員によるOJT
- ・処遇：清掃業務における時間給(障害者雇用のための給与体系ではない)
障害者間の時給の開きは能力による
昇給：1年契約の更新時に時給見直しをする(能力による / 据え置きの場合もある)
パートの定年は55歳だが、60歳まで継続できる / 正社員の定年は60歳

知的障害者に対応した訓練や処遇を体系化したわけではなく、外部委託から本社業務に移管する際の指導体制については継続して委託する形態をとったことから、教育訓練に際しては委託先のノウハウに依拠し、知的障害者は一般のパートタイマー社員の枠に組み込んだ雇用形態となっている。この際、訓練の中心を職業技能の習熟に特化させるために、会社倒産で離職したものの、それまでの職業経歴においては一般扱いで雇用されてきた50代の知的障害者を採用することで知的障害者雇用を開始した。したがって、職場実習よりも社会生活の経験を重視し、採用後は原則として委託先社員に指導を任せることとした。職場の社員にとっては、当該業務が他業務から独立していること、もともと委託業務であったために、社内雇用に切り替えたことが社員に徹底しない状況で制度の変更に馴染む結果となったこと、などから、特段の理解教育を必要とせず、加えて、不安も少なかったという。

問題がおこった場合の対処としては、現場のマネージャーが必要に応じて家族と連絡する、ハローワークの担当と相談をする、があげられた。

3) 雇用した経験による知的障害者のイメージ(の変化)について

特性理解の点では、「根気強く、覚えたことに関してはまじめで勤勉、しかし、新しいことにはとまどう」という理解をしていたが、「仕事になれるまでの期間は半年から1年であり、個人差があることがわかった」点があげられた。

また、作業特性の点では、40代・50代の障害者は他社で社会経験があり、能力が高い(経験による

ものと理解力の高さと両方がある)ことから、清掃以外にも配送センターにおける店舗宛の配送作業にも従事(週1回)させている、仕事の出来高は予想よりも高い(健常者の70~90%)、ミスは清掃業務限定ではあるが、健常と同様と理解している、などがあげられており、知的障害者に対する理解不足や誤解、それに基づく雇用管理面での不安については、採用事例においては軽減しているといえる。

4) 雇用経験の総括

「障害者雇用のために委託業務を本社雇用に戻す判断をした」背景としては、人件費でみればコスト高になる(委託の方が安い)が、法定雇用率を達成していないための納付金を考慮して検討したことがあげられた。このため、就労支援機関からの情報提供を求め、知的障害者雇用に関する他社のノウハウを収集し、本社業務における商品の検品や品出し、配送センター、伝票整理等も検討の対象としたが、1日6~8時間×週5日の仕事量が確保できないという判断があった。そのうえで、清掃業務を対象業務としたわけであるが、本店はともかくとして、店舗の規模によっては清掃業務においても一定量の業務を切り出せるわけではない点に今後の問題が残されている。

社内の調整においては、清掃業務の外部委託を担当する部門への説明以外には、特段の問題は起こらなかった。この業務移管が知的障害者雇用促進において成功した鍵は、委託先企業に理解を求めて指導できる人の担当を依頼した点にある。一方で、委託先企業にとっての指導面の業務負担を軽減するうえでは、指導面で問題の少ない求職者を雇用対象とすることが不可欠であった。結果として、ゆくゆくは、健常の社員ではなく、障害者に指導者の役割を期待できるという予想外の展望を生んだが、社員教育は雇用が進んだ現時点でも徹底していないという判断をしなければならない点では、問題がないわけではない。

(2) 特例子会社にアウトソーシングの対象業務を再編成したE社の事例

企業の概要と知的障害者雇用に関する現状

業種 情報サービス業

規模 56人~100人(特例子会社)

知的障害者雇用の現状 調査時点5名

知的障害者は障害者雇用の歴史が浅い

社内の受入れの順では、身体障害者が先、知的障害者は平成11年度以降であった

特例子会社の設立時には、知的障害者の採用計画はなかった

身体障害者の適応・定着が図られた段階で、知的障害者雇用を検討することにした

(安定所の助言による)

関連子会社に外注していた事業を本部業務に戻し、特例子会社を設立した

子会社の再編に際しては、知的障害者の担当業務を想定していなかったため、

給食サービスや清掃は、業務切出しの際の人事構想にはなかった

1) 採用事例からみた雇用可能性のある業務

- ・配置した業務（調査時点現在、採用後の配置転換は起こっていない）

OAセンター 1名：補正品のとりまとめ / 伝票入力 / 包装

メールセンター 2名：社内郵便物仕訳・配送 / 郵便局への集配

- ・採用経路

知的障害養護学校からの紹介 / 新卒2名・既卒1名

- ・採用対象は 軽度の知的障害者

- ・採用の基準： 身の回りのことができる

通勤ができる

なお、作業遂行については、採用後にできる業務を探し、教育することとしている

特例子会社の設立に際して、当初計画には知的障害者の採用は検討されていなかった。身体障害者による事業計画の中に軽度の知的障害者を受け入れた現時点においても、知的障害者の雇用可能性については検討中である。関連子会社の再編により特例子会社を立ち上げた際に、知的障害者の雇用可能性については想定していなかったためであり、他社において多くの場合に外注業務となっている給食サービスや清掃は、業務切り出しの構想になかったためである。したがって、受け入れた後で特性を検討しながら課題解決の方法を模索しているという段階にある。こうした方針は、他の特性子会社の先進事例や重度障害者を多数雇用している事業所における先進事例に支えられており、「指導者の力量により雇用可能性が生まれる」という理念によっている。

しかしながら、指導者の力量を高める方法については検討中の段階である。また、問題がおこった場合にはその都度検討することとしており、フォーマルにはチームリーダーが毎週月曜日にミーティングをするという体制が、インフォーマルには職場のお母さん役の女性が私的生活面の相談を受ける体制がある。現時点では保護者が健在であり、当面する生活支援の問題がないことから、学校との連携も実施した実績はない。また、作業遂行に関する支援については具体的な方法を模索中である。

2) 雇用管理について

- ・従業上の地位：正社員

- ・教育訓練：入社前の実習（在学中1週間）

入社後の実習3ヶ月

- ・処遇：日給月給制 / 年齢・勤続を問わず、基本給を定額としている

知的障害者は身体障害者と異なる基本給である

昇給 / 毎年6月

知的障害者に対応した訓練や処遇を体系化したわけではなく、身体障害者を想定して業務を構成し、

指導体制もまた身体障害者に対応したシステムをとることとした。したがって、知的障害者の教育訓練に際しては他社先進事例のノウハウに依拠しつつ、身体障害のある社員を対象としたシステムに組み込んだ雇用形態となっている。このため、当面の課題を職場定着とし、学校紹介で軽度の知的障害者を採用することで知的障害者雇用を開始した。したがって、教育訓練の課題としては、知的障害者本人の技能習熟に加え、周囲の指導体制作りをとりあげることとし、採用後は原則として配置先チームのリーダーのみならず全社的に指導を行うこととした。特例子会社の設立にかかわった本社派遣の社員はもとより、新たに採用された身体障害の社員もまた、職業生活においても経験豊富な管理職として、障害者雇用に関する理解をもっており、こうした理解に立って知的障害者を受け入れたという。したがって、雇用に対する理解のための教育は必要としなかったが、必ずしも、知的障害を的確に理解しているとは言い難い状況もあったという。

3) 雇用した経験による知的障害者のイメージ(の変化)について

特性の点では「知的障害者といってもいろいろな人がいる」が、「採用した知的障害者は、人柄がよい、挨拶がはきはきしている、骨惜しみはしない」、「かわいがられる、ひとなつこい」という点があげられた。

また、作業の点では「採用時には、皆目見当がつかず、やらせてみてわかることが多い」、「本人の言うことだけ聞いていても判断を誤る」、「先生には“何をやらせてもいい”といわれたが見ていないと遊んでいる」、「言うだけ言って持ち場を離れると、単独では作業遂行ができない」など雇用してみて初めて気づいた点が多々あったことがあげられており、特性の理解に関する準備なく雇用した点が特徴的である。知的障害者に対する理解不足や誤解、それに基づく雇用管理面での課題については、「指導者の力量に依存している」、「仕事の出来高(業務によるが)は60%でよい」など、現状を踏まえた目標を検討している段階である。採用時には、学校からの連絡事項と他企業等の見学による知識があったのみだったが、障害程度が軽度であったことと、他社に蓄積されたノウハウに学ぶ体制があったことにより、問題を顕在化せずに切り抜けてきたといえる。

4) 雇用経験の総括

障害者雇用のために特例子会社を設立するにあたり、関連子会社の業務の切り出しを実施したが、知的障害者に遂行可能な業務は身体障害者のために用意した業務とは異なるのではないかという認識から、知的障害者のためにさらなる業務の移管可能性を検討している。こうした業務については、作業服の洗濯、守衛、植木の手入れ、清掃、ゴルフ場の整備、弁当作り等々があげられている。また、社内においても知的障害者のための作業創出について検討している段階である。こうした作業については事業として成立する前段階ではあるが、椎茸栽培、炭焼き、蘭の栽培、有機野菜栽培などがある。しかし、関連子会社における業務の見直しに際しては、本社の社員が現場で業務遂行できなくなった場合に配置換えの場として位置づけられた経緯のある業務もあることから、これを移管すると、子会社の社員の職がなくなるという問題を引き起こすという点に課題がある。

社内の調整においては、身体障害のあるセンター長には職場経験があり、部下を管理する上で経験が生かされている、かつて障害があることで差別された経験が障害のある社員への指導・援助に役立っているなど、受入れに関しては特段の問題は起こらなかった。知的障害者雇用において成功した鍵は、受入れ体制が一定程度整った後に雇用の検討をしたこと、相談先の先進企業にノウハウの提供を求めたこと、一方で、指導面で問題が少ない求職者を当面の雇用対象としたこと、などがあげられる。しかしながら、知的障害者の理解に関しては、雇用が進んだ現時点でも検討課題となっている点では、問題がないわけではない。

3. まとめ

まずは、「“切り出せば”、“見直せば……とりもどせば……” 知的障害者が担当できる仕事はある」という意見に焦点をあてることとしたい。業務の切出し方や取戻し方には個々の企業の特性や事情があるとしても、知的障害者雇用のための業務見直しにおいて指針となる意見であると考えられる。しかしながら、こうした雇用機会に応えるうえで、求職者の側が高めなければならない準備性の課題は明確である。つまり、採用時に比較的高い作業遂行水準を予測できること、そして、採用後の教育訓練において職業技能が習熟できること、言い換えると、求職者が軽度障害者であり、職業準備性を重視するという指摘である。問題となるのは、こうした要件を備える知的障害者は必ずしも多くはないだろうと考えられる点である。

次に、「知的障害者が担当できる仕事は本社内にはないわけではない」が、「本社業務ではない」という意見に焦点をあてることにしたい。「一定量の業務を恒常的に切り出せるか」、「指導体制を継続的に作ることができるのか」という問題には、いくつかの解決方法が検討されていた。特に、指導体制の外部化等の方法については、在学中の職場実習、学校から職業への移行期における職業（準備）訓練、入職後における教育訓練のそれぞれにおける今日的な課題として試行・検討されていた。加えて、“職場は本社内にあるのだが、担当する企業は外部”という業務に対して、「雇用率を連結して認められる方策は検討されないのか」という意見もあった。こうした意見は紹介するにとどめるにしても、今後も企業のあり方に関連しつつ、態様を変えながら外部委託の拡大が予想される中では、こうした傾向が同時に障害者雇用のあり方にも関連していくと考えられる点で検討課題となろう。

第4節 外部委託について

ここでは、「知的障害者の雇用可能性が高い仕事は外部に委託している」ということを背景に、「知的障害者が担当できる仕事がない」という意見について検討してみたい。こうした企業では、どのように知的障害者雇用の検討が行われたのだろうか。外部化の対象となった仕事について、知的障害者が担当可能であれば、外部委託を請け負う企業には雇用機会があることになる。こうした事例として、7社

の経験を分析したい。ここでの分析のキーワードは「知的障害者が担当できる仕事」並びに「外部委託をめぐる雇用機会創出の課題」である。

このために、7社を次の2群に分けた。すなわち、知的障害者が担当できる仕事を“外部化している事業所”(F社・G社・H社)、並びに、“委託された事業所”(I社・J社・K社・L社)である。こうした事業所の経験の分析を通し、それぞれについて知的障害者が担当できる仕事の可能性についてみていくことにしたい。

以下に各事例の結果を示す。

1. 知的障害者の雇用可能性が高い仕事は外部に委託しているという事業所の事例

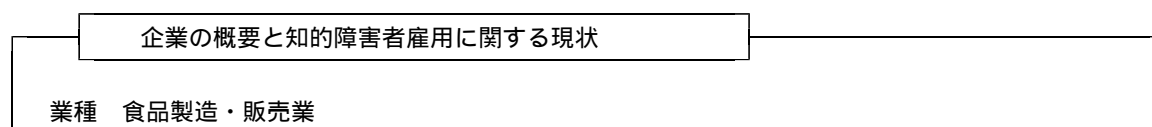
業務の外部化を進めている事業所の事例は、“効率性や収益性の点で自社の業務を見直す”、“本社業務から間接業務を切り離す”という点で共通している。外部化とは労働力の非正社員化を意味するものであるが、外部化の状況をめぐり、“障害者雇用の視点を含めて外部化を検討しようとしているF社”、“委託した業務を請け負った事業所においてトライアル雇用を行ったG社”、“障害の有無に関係なく雇用そのものの維持に困難が大きいとするH社”と、それぞれに特徴を持っていた。

こうした3社の事例からは、「知的障害者受入れを含む新しいビジネスモデルを検討したい」、「雇用可能性の検討は初歩的なところでとどまっている」、「雇用することになれば現在の組織を大きく変えなければならないだろう」など、可能性は残しつつも「できる仕事が切り出せるのか」、「委託先でトライアル雇用をしても実らない」、「外部化の担当は総務部であり、人事部は委託先における障害者雇用の実態を把握していない」といったように困難があることを指摘できるだろう。

こうした意見を3社の雇用経験でみると、知的障害者を雇用していない(できない)という現状のみならず、過去に雇用したことがあったとしても雇用を継続できなかった、もしくは、雇用したことがないという経験をもっており、これらの経験の総括によって雇用に消極的な現状があることに加えて、新たな問題の説明要因として外部委託の問題が受けとめられていることを示唆している。

ここでは、一般化はできないが“指導体制の外部化ができれば雇用可能性が見出されるのか”、“外部援助機関に所属する者が社内において指導・援助の活動を行う可能性はないのか”といった問題について、「外部化が進んでいくと外部者の活動が増えることになり、拒否感が軽減するのかもしれない」という意見を紹介しておくことにしたい。

(1) 新しいビジネスモデルの中で知的障害者雇用の可能性を検討するF社の事例



規模 1001人以上

知的障害者雇用の現状 調査時点 0名 / 雇用した経験もない

身体障害者雇用の経験がある

知的障害者の受入れ体制を検討している

新しいビジネスモデルを検討している

(業務について、中核的な部門とサポート部門に分けて見直しを実施している)

知的障害者雇用の可能性の高い仕事について情報を収集中である

1) 外部化の現状

企業の最優先課題は、新しいビジネスモデルの検討である。組織見直しに際し、戦略立案にかかる中核的な部門と各部に共通する業務サポート部門に分けてその役割を検討している。

- ・中核的な部門：少数精鋭で輝かせる
- ・サポート部門：サポートを強固にし、コスト削減を図る（各部にある事務職の統合等）

したがって、外部化についても見直しが検討されているが、現状は以下の通りである。

- ・社員寮の管理 / 社員食堂の管理 / セキュリティ・受付 / イベントの企画・運営：専門会社に委託
- ・計算業務 / ファイリング業務：本社業務であるが一部を派遣で補充的に対応
- ・郵便業務：多大な量があるがルーチンであり、本社業務として人があてられない
外部委託 4～5名規模でアウトソースを試している
形態は関連会社か、子会社か、本社業務にするかを視野に入れて検討している段階
- ・清掃：本社とその周辺を外部委託しており、形態は関連会社

2) 受入れ可能性についての検討

雇用形態が流動化している状況について、人事部では一元的な把握が困難な現状があるが、障害者雇用に関しては所管を飛び越えなければならないという認識を持っている。現業部門（工場など）で検討する可能性がないわけではないが、工場内は高速化・自動化が進んでおり、本社の人事主導で検討していかなければならない時期である。そこで、現在行っている組織見直しを契機に、本社における雇用を検討したいと考えている。なお、一度外部化をすると、取り戻すことが難しい状況がある（委託先従業員の解雇の問題が発生する）ことから、外部化の決定の前に知的障害者雇用の見直しを持つことが必要と考えている。

一方で、「慣れるまでに時間がかかり」、「指導体制が必要である」ために、知的障害者が担当可能な仕事は限られる。本社業務における可能性を考えると、庶務的な業務における雇用が検討対象となる。現状では庶務的な業務の大半はパソコンを使って行われているが、その他の業務を検討すると、郵便業務、手配（ものの貸し出し / 機材や来客用バッジ・文房具の補充）などがあり、この中から就労可能な仕事を特化する可能性を検討している。

3) 問題への対応

身体障害者の雇用は、マーケティング・企画等で実績があるが、知的障害者の雇用経験はない。しかしながら、新規に構想されている本社のサポート部門では、知的障害の新規雇用が模索できないかと考えている。

組織改編の方向としては、社員が総合的に担っていた庶務を切り離し、企画・専門に特化させ、転勤はさせないこととすれば、自宅通勤範囲内での採用が可能になり、賃金形態は別に設定することが可能になる。この中で、障害者雇用の可能性も見い出せると考えている。

4) 現状の総括

組織をスリム化し、中核的な部門以外を外注した場合には、企業としての社会的責任を果たすことができなくなる。すなわち、ビジネスモデルの検討の際に見直しを図らないと、知的障害者雇用は今後とも実現しないのではないかと受けとめている。

現状における検討課題は、ビジネスとは何か、サポートとは何か、アウトソースとは何か、であるとしているが、「最初の一步は会社にとっても勇気がある」、「環境の作り方と周知の仕方が重要だと考えている」など、具体化していくうえで、情報をどのように収集すればよいのか、企業外の機関とはどのように連携すればよいのか、について手探りの段階であった。そこで、以下が検討事項とされていた。

外部の援助機関と連携をとる

情報収集を行い、採用検討に際して社内で活用できる事業を検討する

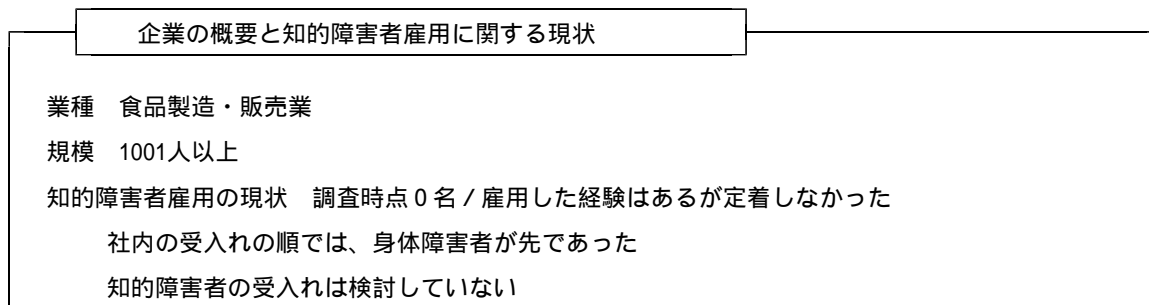
実際に知的障害者を職場で受け入れて、採用の成否を見極めるための実習により評価をする受入れに際しては、インターシップ/トライアル雇用/職域開発援助事業/ジョブコーチなどの方法を検討する

専任の指導者(本社社員)を用意する

採用を検討する

組織体制の検討はもとより、知的障害者雇用並びに指導体制の検討は、いずれも緒に着いたばかりである。ここでは、知的障害の特性を理解することについても、知的障害者雇用に関して具体的なビジョンを描くことにも不安が大きい点が指摘された。

(2) 収益率を高めるうえで困難が大きいとするG社の事例



企業の最優先課題はコストの削減である
知的障害者雇用の可能性の高い仕事は外部委託している

1) 外部化の現状

企業の最優先課題は、収益率の向上並びにコスト削減である。こうしたことから、本社においては業務のスリム化を行い、個人が携帯電話とパソコン上で決裁する仕組みが導入されている。例えば「出納」については業務自体がなく、個人の決裁したデータを集約する業務は別会社に委託している。同様に、事務的な業務について、複数の別会社があり、自社業務に加えて他社業務も請け負う形態となっている。社内に判断業務は残っているが、基本的に入力業務については個人で処理することになっている。

したがって、間接業務については外部化が進んでおり、さらに一般職の社員も削減の対象になっている。こうしたことから、郵便業務についても清掃業務についても外部化しており、社員食堂はもともと持っていないなど、スリム化が進んでいる。

2) 受入れ可能性についての検討

・雇用経験の総括

経過：工場に1名就労していたが、現在は退職

担当する作業：ライン作業補助に従事させていた

問題：安全確保(機械に手を巻き込まれることを防ぐ)のために指導者がつかなければならない
退職者の事例/注意されると入社しなくなり、家から本人への連絡も取れなくなる

度重なる所在不明がおこった結果、親の申し出により退職

・トライアル雇用の総括

経過：物流センターでトライアル雇用を実施したが、採用には結びつかなかった

(職場を提供しただけで終わった)

物流センターは業務委託をしているため、請負会社の理解がないと難しい

効率性の問題が、雇用を困難にした

担当する作業：段ボールの片づけや掃除に従事させていた

(箱から出した商品を棚に補充する作業には従事させていない)

問題：カッターなどの扱いに不安があった

商品の補充は正確でないと出荷に影響する

精神的に安定している日ばかりではなく、1人で作業させるわけにはいかなかった

顛末：本人の能力の問題か、指導担当者の体制の問題か、両方の問題があるのかについて、

本社としては判断できなかった(実習期間中には本社からの指導者を配置しなかった)

実習者の事例：つききりの指導では、コストがあわなかった

軽度であったが、突然奇声を発して、周囲を驚かせることがあった

知的障害者の雇用可能性は、その配置において工場もしくは物流センターを想定して検討されたわけだが、コストの見直しが企業の最優先課題である現在、工場のラインや物流センターは自動化を推進している状況にある。今後、自動化・無人化を進めると、知的障害者の雇用可能性があるとはいえなくなるが、コストを下げるために、人手をかけない方向を探ることになるという現実がある。

何よりも企業の売上げが減っている現在、障害者雇用のみならず健常者の新規雇用についても困難であり、社外に出すものと社内に残すものを見直したとき、知的障害者の担当できる仕事は社内にはないといわざるを得ないという意見である。

知的障害者雇用に対する不安は、「本人の努力によるステップアップができないのではないか」という点で大きい。また、受け入れる条件を探れば、「知的には困難があっても特殊技能を持っている点で周囲が一目をおくような特性を持つ：目がきく／手先が器用である／味覚が優れている／字がきれい」となる。問題は、企業の業務において、健常者ではかなわない能力が発揮できる知的障害者をイメージできるかどうかという点であろう。一方で、「仕事は探せばあるのか」、「受入れの際にどの程度なら対応できるのか」、「どのレベルまでできるかが見えない」など、検討は「初歩的なところでとどまっている」という意見であった。

3) 問題への対応

トライアル雇用の経験は雇用に結びつかなかった。しかし、こうした経験を雇用可能性に関する検討に関連づけてみることはできるだろう。そこで、社員とは別に外部指導員がついた場合（ジョブコーチ等を想定）には雇用可能性があるのかどうかを検討課題となる。この場合には本社においても委託先会社においても、指導に関する専門性が軽減されると考えられるからである。この点については、以下のような意見であった。

指導期間としてはどのくらいの期間が必要なのかについての判断ができない

（「できるまで」の期間の見積もりができない

人件費の会社負担が全額でなければ、それも検討課題の一つであろう）

外部の人が入ることの懸念はない

（委託や請負が通常になっている以上、機密の問題には対処できる体制になっている）

本人を受け入れる職場の社員が特性を理解することが必要である

（本来は受入れに前向きではないというのが、所属長並びに職場の意向である）

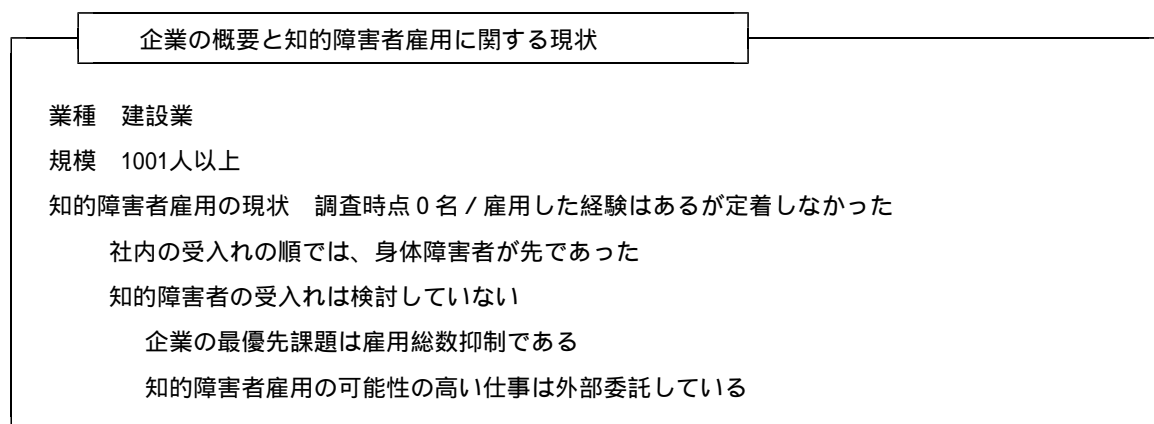
しかし、「職場を貸して、できるかどうかを見て採用を検討するという方向は、企業にとって不安が高い」、「やってみて理解を深めるのは、失敗した時に、次がないことに結びつく」、「失敗経験は、企業にとって不安を高める」、「仕事面の問題を解決することが先決」といった不安を解消するうえでは、「訓練により、できる仕事を特定してアピールする（求職活動をする）必要がある」という意見が総括された。

4) 現状の総括

障害者雇用に関しては、「外注が一般化している現在、請負を出す会社の雇用として認められないのか」という意見が出された。確かに、本社内業務の担当を外部化する場合には、雇用可能性を検討しやすい形態の模索が必要になるだろう。しかし、例えば、物流センターにおける雇用労働者を本社の雇用率対象の社員とするためには知的障害者を本社からの出向とする必要があり、この場合、雇用率のカウントは本社、管理監督と指導は委託先となる。しかし、委託先の雇用率の対象にならないので指導の負担だけが委託先に残るといった問題が起こることはいうまでもない。ここに、雇用率を本社と委託先とで共有できないのかという提案がおこる背景がある。ただし、効率よく外部化する結果として「短期派遣であれば雇用は可能である」という意見は、常用雇用の働き方を進めるうえで、わが国の障害者の雇用促進等に関する法の精神とは馴染まない点が多いことになる。

こうしたこととは別に、「労務管理はできない」、「作業スピードが遅いことは理解しているが、問題はコミュニケーションである」、「慣れるとできるようになるかどうかはわからないが、慣れるまでの自社指導はできない」、「最初の事例で失敗すると、前向きになれない（次の例が実現しない）」という意見があり、堂々巡りから抜け出す決断とそれを支える方策が必要となっている。

(3) 企業の総数抑制が最優先というH社の事例



1) 外部化の現状

企業の最優先課題は、分社化・外部化ではなく総数抑制の段階であり、最近5年間は一般職の採用をしていない。こうしたことから、本社においては業務のスリム化を行い、個人がパソコン上で決裁する仕組みが導入されている。例えば業務に関することは自分で起票することになっており、電子上で上職者が決裁し、伝票は画面上だけで通っていく。単純定型作業としてのデータ入力などはなくなっており、こうしたシステムに適応できないと仕事がしづらい状況になっている。また、用度関係についても各課が当該課の予算内で適宜決裁する形態になった。

社内サービス関係のアウトソースの実態については、委託や派遣の場合、部署の責任で契約を行うた

めに人事では把握していない（人事は総数の把握のみを担当している）状況がある。

こうした状況における外部化については以下の通りである。

- ・関連会社への委託

用務は別会社（関係子会社）：会議場の設営等機の並べ替え・営繕などを担当
配送・郵便物び集配は別会社（関係子会社）

- ・別会社への委託

掃除 / 社員食堂 / 社員寮 / 警備・施設管理・受付（総合受付並びに各階受付）について業務委託

2) 受入れ可能性についての検討

- ・雇用経験の総括

経過：福利厚生のためのグランド整備に1名を雇用していたが、現在は退職

担当する作業：整備作業

問題：マンツーマン体制を必要とした（主として人事担当者が担っていた）

退職者の事例 / 他の仕事に就業できない

グランドは会社再建に際して売却され、職場がなくなった

雇用が難しい原因：建設業自体が厳しい（当社の雇用削減目標は平成10年から3年間で1000人）

採用抑制の現状では新規採用自体が難しい

知的障害者雇用に関する検討はしなければならないのだが、倒産かどうかをにらみながら全社の人数を削減している中では、全体の施策における当面の検討課題にはなり難い。

本体の中で知的障害者を受け入れることになれば、仕事を創り出すことが難しい。将来的に考えなければならぬとしても、現実的に難しい。雇用することになれば現在の組織を大きく変えなければならぬだろう、という意見であった。

3) 問題への対応

雇用の継続のためには、知的障害・身体障害・健常に限らず、担当する仕事において本人が成果を出すことが必要になる。何らかの手段があってハンディキャップを補えるのであれば問題が少ないといえるが、知的障害の場合は人を配置することになり、それが困難を増大させている。

「建設業であるために他業種に比べて雇用促進が困難である」かどうかは言及しかねるとしつつも、「雇用のしやすさは専門性の有無と係わっている」、「業界はほとんどが技術系の職場である」、「設計や見積もりの技能があれば、中途でも採用されやすい」という意見であり、採用対象は限定的である。「知的障害の場合、健常者と同等ということはありません」と思っているが、なるべく生産性の高い人でないと受入れ部署は納得しない」という状況がある。

4) 現状の総括

外部化は企業体のスリム化を展望した結果であるが、加えて、効率化と総数抑制は企業体の存続にか

かわるという実状は、業務の形態を大きく変えていく。外部化の状況を問い合わせても、委託業務の概要のみならず、委託先企業の概要についても人事部の所管ではないことから、直ちに回答が得られない業務も多々存在していた。外部委託の契約に係わる部署は総務部であり、その際には効率性と収益性が優先される。結果として、社内にある業務であっても知的障害者の雇用可能性については極めて厳しく見積もられることになるという現状があった。いくつかの事例で提案された「委託先の障害者雇用を共有する」という場合でなければ、H社ではその所管は人事部ではなく総務部になるのである。

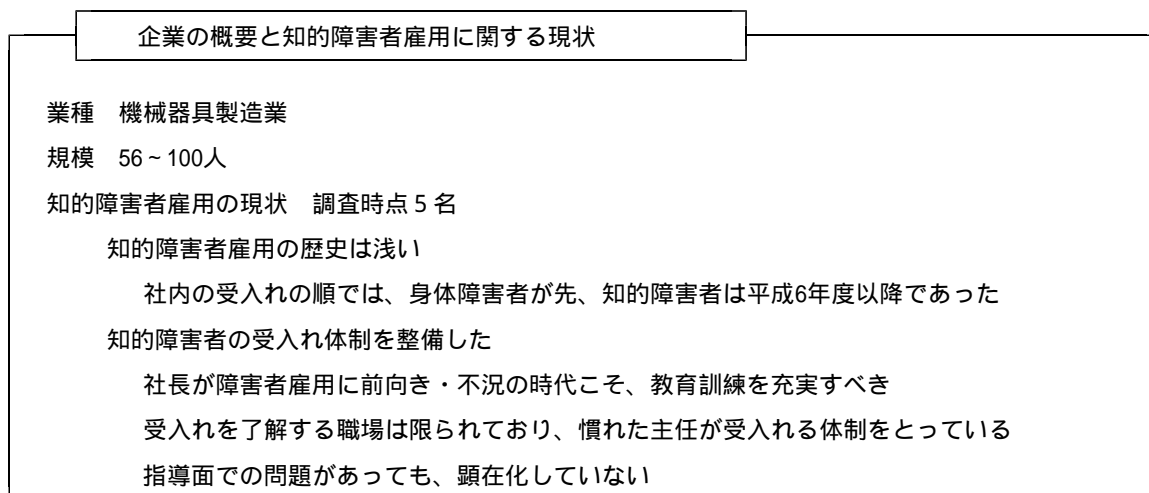
2. 委託された業務を請け負う事業所の事例

- オーナー企業の理解が鍵である -

外部化された業務を請け負っている事業所の事例（ビルメンテナンス業）は、“知的障害者雇用の促進にはオーナー企業の理解が重要である”という点で共通している。その他に、オーナーの理解と関連する要因について、“管理オーナーの理解と入居オーナーの理解の問題を指摘するI社”、“労務管理を支援機関に求めるJ社”、本人並びに職場の障害理解に関連する要因について、“知的障害者の応募がないから知的障害がわからないというK社”、“本人からの申告がないために新規学卒で受け入れた経験を持つL社”と、障害理解に関してそれぞれに特徴を持っていた。

こうした4社の事例からは、「知的障害者が担当できる業務を外部化したために社内に仕事がない」という事業所の意見に対して、業務を請け負う側に「仕事はある」、「社内における指導・援助は可能である」ものの「オーナーの理解が得られないために受入れ困難である」という意見の他に、障害を受け入れがたい本人とそれを取りまく環境の問題が指摘された。

(1) 管理オーナーの理解と入居オーナーの理解の問題を指摘するI社の事例



1) 採用事例からみた雇用可能性のある業務

・配置した業務

駐車場・駐輪場の管理 1名 (カートの移動/自転車の配置)

清掃 4名

・採用経路

養護学校新卒 2名

面接会採用 3名

・採用対象は軽度の知的障害者

・採用の基準：採用前実習で作業遂行をみる

遅くても「掃き・拭き・磨き」の一連の作業ができる/作業の必要性が理解できる
機械操作ができることは条件ではない

人事担当者が不採用と考える知的障害者の特性からは、雇用可能性に対する意見が明らかになる。採用と不採用を分ける求職者の特性は軽度であることを除くと、職場のバックアップ体制に依拠するところが多い。こうした判断の前提には周到に用意された採用前の実習がある。

採用前の職場実習(学校からの紹介)では、2年次に行う3週間の実習を体験学習、3年次に行う3週間の実習を採用前提の就職活動と位置づけているが、近年、特定の県を単位とした取組みではあるが、ビルメンテナンス協会が障害者雇用の促進のために採用前実習に力を入れるようになっている。

2) 雇用管理について

・従業上の地位：正社員(勤務日は現場事業所規定に準拠)

・教育訓練：新規採用者のためのビルメンテナンス協会規定による(健常者も障害者も同様)

配置決定は実習の評価による(入社後研修：1日6時間以上1週間40時間)

健常者は欠員の充足のための配置をする

障害者は作業習熟の程度により配置をする

操作ができるか：自在ほうき・モップ・雑巾がけ・ポリシャー・自動洗浄機

速度はどのくらいか

3ヶ月の見習い期間中は、作業の質の維持向上に意欲をもつことを目標に指導する

主任が作業遂行をチェックする

作業遂行が健常者の5割であったとしても、雇用打ち切りはしていない

・指導計画：ビルメンテナンス協会のプログラムに従っている

初級：技術の基本課程(採用当初に実施する1週間の課程)

/ 掃き・拭き・磨き/機械を両手で扱う・片手で扱う

中級：技術の応用課程(採用後3ヶ月から1年の間に実施)

／洗剤の希釈方法／汚れに対応した洗剤の選択方法

上級：ビルクリーニング技能士の試験を受ける課程（採用3年後）

／国家試験では技術の他に、学科試験がある

知的障害者が中級課程の課題未達成の場合には課程修了後もOJTを位置づけ、作業時にも資料を持たせることで業務にあたらせている

・処遇：給与体系は、初任給は低いが昇給等は同様

会社の規定（1日7.5時間・年間290日）は月給制であるが、職場によって、勤務日数が異なる場合は日給月給となる

資格（ビルクリーニング技能士のみならず、英検でも対象）には、資格手当を出している

知的障害者に対応した訓練を体系化したわけではなく、一般のOJTで対応し、一般社員の枠に組み込んだ雇用形態となっている（ただし、給与体系は別枠で用意した）。指導・援助は恒常的に必要となるが、現時点では同僚や上司から指摘された大きな問題はない。

指導体制としては、主任会議を2ヶ月に1回開催して問題を把握する、営業所長会議において問題を共有化する、知的障害者と組む人のシフトを変え、負担を特定の人が負わないようにする、従事者研修（中級・上級/年1回）を本人を対象とした指導の場/技術の確認の場と位置づける、などがあげられたが、平均年齢の高い部署（62歳）のために親子関係のような配慮で育てている現状があり、特段の理解教育を必要としなかった。

3) 雇用した経験による知的障害者のイメージについて

顧客とのトラブルの背景となる特性については、「見た目ではわからないが、動作がにぶい」、「ありがとうございます」が即応せず、早口になる」などがあげられた。また、作業の点では、「作業遂行の点検・評価は必要である」ものの、「習熟すべき課題については通常3ヶ月の試用期間中でクリアした」という意見であり、「指導の必要に関する問題は、あっても顕在化していない」という。したがって、こうしたイメージとは別に、清掃の現場が多数あっても障害者を受け入れるオーナーは極めて少ないという現実から、オーナーのイメージや理解を通して知的障害者雇用の可能性の問題を受けとめているといえる。

4) 雇用経験の総括

大きなビルにはさまざまな会社がテナントで入っており、オーナーにはビル管理に関わるオーナーとテナントオーナーとの2種類がある。委託された業務に知的障害者を配置する場合、管理オーナーの理解は得られても、入居オーナーの理解が難しいことが多いという。結果として、広範囲で個別単独作業を行う職場への配置が困難となり、軽度障害者ばかりを雇うことになる。重度障害者の場合の雇用可能性については、重度者に対する理解が得られることの困難に加え、理解のある入居オーナーが少数であることがあげられた。

また、「作業遂行の遅さは、健常者のリストラを進める環境の中では、理解を得ることが難しい」うえ、こうしたことは、障害者雇用について「直接の雇用に関心があったとしても、委託に関しては雇用促進に理解がない」というオーナー側の問題を指摘する。こうした場所には「無理をして配置しても、無理解の中で仕事をすることは本人への打撃が大きい」という判断をするほど、オーナー側の理解に問題が大きいという意見である。

(2) 労務管理を支援機関に求めるJ社の事例

企業の概要と知的障害者雇用に関する現状	
業種	ビルメンテナンス業
規模	1001人以上
知的障害者雇用の現状	調査時点1名
	知的障害者雇用の経験が少ない
	社内の受入れに際し、警備・設備は身体障害、知的障害者は現業（清掃）であった
	知的障害者の受入れはフォローアップのある援助機関との連携によっている
	知的障害者の受入れはオーナーの理解が重要である

1) 採用事例からみた雇用可能性のある業務

- ・配置した業務 清掃
- ・採用経路（就労支援機関からの紹介）
紹介機関は限定していないが、事前に実習をすることが必要
学校との連携は、現時点ではない
- ・採用対象は軽度の知的障害者
- ・採用の基準： 障害程度が軽度、 作業遂行が適切、 通勤が容易（住居が会社に近い）、
紹介機関のフォローアップがある
採用の基準にオーナーの意見は考慮していない

不採用となった求職者の特性は、「1ヶ月間で作業に習熟できない」、「ついていないと作業遂行ができない」など、作業遂行にかかわるところが大きい。決められた範囲における清掃業務一般を遂行するという作業形態においては作業に習熟することが重要であり、一般社員と同等の作業遂行であることがオーナーの理解につながるという意見であった。

2) 雇用管理について

- ・従業上の地位：パート社員（7時半～15時半）
就業：6時間 / 休憩：昼1時間、午前午後1回ずつ休憩：30分

- ・教育訓練：配属先現場でのOJT（1～2週間程度）は一緒について指導する
規模の大きい現場に配属する（20人以上）/小さい現場では即戦力を求められる
- ・処遇：障害者枠で給与体系を用意した
時給制：採用時は一般パートより低く設定し、昇給することとした

知的障害者に対応した訓練を体系化したわけではなく、一般のOJTで対応し、一般社員の枠に組み込んだ雇用形態となっている（ただし、給与体系は別枠で用意した）。現実の問題としては特段の指導・援助は必要なく、同僚や上司から指摘された問題はない。知的障害者雇用は初めての経験だが、健常者と同等の作業遂行であり、採用に際しての助言を就労支援機関に求めたものの、特段の理解教育を必要としなかった。

問題がおこった場合の対処としては、必要に応じて支援機関と連携をとることがあげられたが、現時点では連携が行われたことはない。

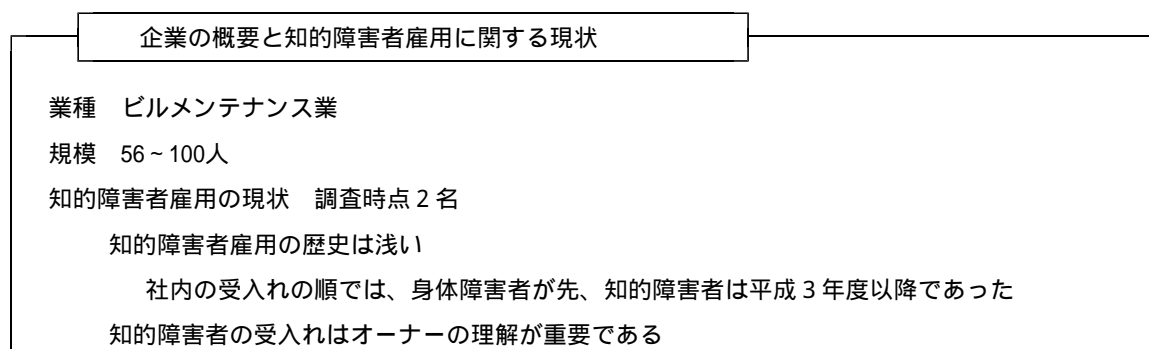
3) 雇用した経験による知的障害者のイメージについて

特性の点では、「障害があることがわからなかった」、「軽度であるとわからない障害である」という点があげられた。こうした指摘は、現場実習の評価から不採用とした求職者事例と比較した結果の総括である。また、作業の点では「仕事の出来高は高い」という点があげられており、採用前の実習の成果と支援機関のフォローアップの重要性を示唆するものである。

4) 雇用経験の総括

既存のOJTで作業習熟を求めるためには、一定程度の職業準備性を見込んだ採用計画を欠くことができない。知的障害者の採用条件を精査するうえで探索された方法は、教育訓練の課程で、採用当初において新規高卒の作業遂行レベルと同様の技能を発揮できるような「作業遂行能力の高い」知的障害者を紹介する就労支援機関との出会いである。こうした背景には、人事担当者と就労支援機関の担当者が個人的に知り合いであるというインフォーマルな「移行計画」があった。したがって、既存の教育訓練によって配置する際の問題の焦点は、作業遂行を見込むことが可能な準備性であったといえる。

(3) 知的障害者の応募がないから知的障害がわからないというK社の事例



作業遂行においては知的障害者雇用の可能性はある（応募は少ない）
客先からのクレームは、継続雇用の可能性を左右する

1) 採用事例からみた雇用可能性のある業務

・配置した業務

清掃業務担当 / 作業遂行力により、除塵（水拭きとダストクロス使用）のみを担当

・採用経路（障害者合同面接会採用）

施設からの紹介はあるが、学校との連携はない

入所施設や病院で指導者や医師の目の届くところで業務するうえで適職と思われており、施設等から社会への移行過程として注目されている

職安に募集を出しているが、応募がない

・採用対象は軽度の知的障害者

・採用の基準：人間関係（人と接して物怖じしない）

現場に通勤できるかどうか（車、自転車、徒歩）

面接の際にはマナーを重視する（人当たりがよく、あいさつができること）

オーナーを意識して面接する点：配置できる現場とそうでない現場をみきわめる

採用と不採用を分ける求職者の特性は、軽度であることを除くと対人関係に関する点である。その際、同僚との関係（会社の配慮）ばかりでなく、オーナーとの関係（相手の理解）が大きいという意見である。相手方の理解は、業務を発注する担当者の理解、一般職員の理解、機関利用者の理解（役所を利用する人・病院の患者・施設の利用者）などにおいて検討されなければならないという。

2) 雇用管理について

・従業上の地位：正社員（所定労働時間 8時～5時の7時間）

・教育訓練：配属先のOJT

実習や訓練後の採用ではなく、現場でのOJT（試用期間：1～2週間程度）で判断する

特別の教育プログラムはない（教育プログラムが必要な作業ではない）

最大1ヶ月までには習熟していくが、業務自体、難しい作業ではない

本人の作業遂行力を判断し、指導側の了解をとりつけることができるかを判断する

・処遇：時間給 最低賃金該当額

時給の開きは能力による（障害者雇用のための給与体系ではない）

昇給は能力による

知的障害者に対応した訓練を体系化したわけではなく、一般のOJTで対応し、一般社員の枠に組み込んだ雇用形態となっている。指導・援助は特段必要ないという意見である。また、平均年齢の高い部

署（60歳台）のために親子関係のような配慮で育てている現状があり、特段の理解教育を必要としなかった。労務管理面では、高齢者の作業量がもともと低いため、できる仕事をできる人に割り振ることは通常行われているうえ、業務を限定し、共同作業には配置しないなどの配慮があることから、問題は「若年が少ない」、「高齢者の職場には若年者が適応しにくい」などが中心という。

3) 雇用した経験による知的障害者のイメージについて

特性理解の点では、精神障害と知的障害とを混同しており（身体の問題ではなく、精神の障害ととらえる）、精神保健福祉手帳と療育手帳の区別がついていない現状があった。この点を確認のうえでの意見になるが、「軽度障害は、申告されなければ知らずにいることがあるのではないか」、「障害があっても開示していない可能性がある」があげられた。

作業特性の点では、仕事の出来高（調査票回答当時よりも実際の出来高は低い：健常の半分程度）に関しては、考えていたよりも低いという。ここには、慢性的な人手不足があり、若年者でも障害者でも受け入れる体制で、人を選ばない（選べない）現実があるが、オーナーが指摘する問題が「仕事が遅い」というより「受答え」の問題である点で特徴的である。

4) 雇用経験の総括

オーナーの理解を得るうえで、外注する企業や役所組織の理解の問題、企業や役所を利用する人々の理解の問題、の2つがある。トラブルが発生した場合、それが会社の教育訓練の問題であるとされれば以後の受注に響くことになる。こうした点においては、極めて理解がない状況であり、「仕事に習熟すればよいということとは別の問題がある」、「面倒を見る人がいても、オーナーから困るといわれる」、「人が出入りするところで、対応がまずいと困る」など、枚挙にいとまがない。

加えて、不況の影響により、効率性を強調して受注金額を引き下げざるばかりでなく、委託の引上げがおこっている現状では、請け負う側からの発言は困難な状況があるという。

しかし、請負先の機関からの紹介については、採用経路を広げる可能性があるといえよう。

(4) 本人からの申告がないために新規学卒で受け入れた経験を持つL社の事例

企業の概要と知的障害者雇用に関する現状	
業種	総合ビル管理業
規模	56～100人
知的障害者雇用の現状	調査時点0名（制度上の雇用経験はない） 通信制高校新卒の雇用経験がある / 学校紹介時に軽度障害の申し送りあり
	社内の受入れの順では、身体障害者が先であった
	知的障害者の受入れはオーナーの理解が重要である
	作業遂行においては知的障害者雇用の可能性はある
	客先からのクレームは、継続雇用の可能性を左右する

1) 雇用可能性のある業務

・配置した業務

清掃：日常清掃・定期清掃（ワックス・窓ガラス・床の洗浄）・ゴミ処理

・採用経路（学校紹介）

採用実績のある学校からの紹介（養護学校ではなく、職業高校や通信制高校）

・採用対象は新規学卒（学校からの申込みとは別に、本人も家庭も知的障害を受けとめていない）

通常の新規高卒は、総合ビル管理における「設備」と「警備」に配置するために採用することとしていたが、学校からの申込みによって適性を考慮し、通常の設定は困難と判断した

採用事例の特性からみた配置困難の理由として、以下の点があげられた

設備： 点検業務は専門性の点で能力的に困難

メンテナンスには、電気工事の免許や技能が必要

業務上の安全の保証が必要

警備： 公安1課に登録し、警察と同様の資格要件を求められる

破産者・禁治産者でないという身分証明の提出が義務づけられている

・採用の基準：特に知的障害者のための基準はない

採用と不採用を分ける求職者の特性は、対人トラブルを起こさないことにつける。知的障害者は指導を受けながら習熟していくことになるが、本人が自分の障害を受け容れていない場合、同僚や上司との関係において周囲の理解の限度を超えることがおこる。現実には、「配置転換を行ったが、同僚とのトラブルで問題が改善されなかった」、「複数のパート社員が係わる現場から単独作業の現場に移した」などにより、人事部預かりになった事例は、家族からの申し出により退職することになった。

2) 雇用管理について

・従業上の地位：清掃の現業はパート社員（所定労働時間 7.5時間）単年度契約の更新

正社員はパート社員をまとめていく人材として検討している
こうした中、健常社員は流動的で、年間100人程度辞め、同程度採用する
定年は60歳だが、80歳台まで嘱託として継続雇用しているケースがある

・教育訓練：在学中は見学のみ / インターンシップは昨年からはじめた

採用後に、2週間の導入教育

配属後教育は1年間の見習研修

・処遇：日給月給

正社員の職能要件 / 職能等級で処遇し、管理職を任せる要因となる

現場 1級（2年）：高卒 / 定型補助

2級（2年）：短大・専門学校卒 / 一般定型補助

3級(2年):大学卒 / 定型判定業務(含:パート社員の指導・管理)

ビルクリーニング士の国家試験を通して指導的な立場につく(現場3級程度)

知的障害者と同様と受けとめた事例に則して知的障害者の雇用可能性を検討した場合、作業ができ、対人関係に問題がなければ3級の可能性はないわけではない

昇給には営業所・事業所長からの人事考課でB(普通)が必要

本人が知的障害を受けとめたわけではなく、事業所も一般のOJTで対応し、一般社員の枠に組み込んだ雇用形態であった。現実の問題としては指導・援助が恒常的に必要となったが、作業遂行に困難があるうえ、同僚や上司に接する態度に問題があって対人トラブルが絶えなかったという。厳密には知的障害者雇用ではないが、人事担当においては同様と理解していた。50歳台以上の年齢の社員が多いので、知的障害に配慮する体制はとりやすいはずであったが、本人の態度により限度があったことになる。社員に対する理解教育は、本人の障害理解があってはじめて成立するといえるだろう。

問題がおこった場合の対処としては、必要に応じて家族や学校と連絡することが行われたが、雇用の継続は実現しなかった。

3) 雇用した経験による知的障害者のイメージについて

新規高卒ではあったが、学校からの送りによれば実質的に知的障害者と同等という予定外の雇用であった。このため先入観はなく、評価基準を持っていなかった。したがって、知的障害者のイメージについては労務管理上の問題から形成されることになった。

「対人関係上の問題」として通常のコミュニケーションにおける困難があげられた。具体的には、「周囲が時間をかけて発言内容を理解しようとするれば、わからないわけではない」、「言いたいことがうまく説明できない」、「指示者が変わると対応できない」、「慣れた社員の日常的な配慮が欠ける(休暇や配置替え)とトラブルがおこる」が指摘された。また、「作業遂行上の問題」としては、「すみにゴミがあっても気がつかない/ゴミが残っている」、「年を重ねても、人事考課の評価が上がるという見込みがなかった」が指摘された。さらには、本人が新規高卒として採用されたと理解していることに加え、周囲にもハンディキャップに対する理解と配慮を求められなかったため、「作業遂行に不十分な箇所があれば、チームの他の人に負担がかかることから、嫌がられる」という状況が生じたという。

4) 雇用経験の総括

厳密に言えば知的障害者の雇用経験を総括することにはならないが、ここでは障害理解の問題をまとめておくことにしたい。まずは、学校の問題がある。知的障害の生徒への基本的な対応に関する理解が不足していることに加えて、障害者雇用に関する理解も不十分であった。次いで、本人の問題がある。高等学校を卒業し、就職してうまくいかないという状況が生じてもおお、障害と向きあうことなく職場における不適応の経験を重ねている点があげられる。本人に知的障害があれば、自らの障害理解にも周囲の援助を欠くことができないわけであるが、こうした援助もなく成人した事例である。このような問

題を背景として本人を受け入れた事業所にとって、特性理解はもとより社員に対する理解教育の実施もまた十分ではなくなることは言うまでもない。

「作業遂行をチェックした」という本人の報告をそのまま受け入れていると、次の日にオーナーから問題箇所に関する注意を受けるという事態を繰り返すと、オーナーの指摘は厳しくなる。しかし、これをもって、オーナーには障害者雇用に対する理解がないとするのは適切ではないといえよう。事業所はオーナーの理解を得ようとしたわけではなく、何よりも本人がそう思っていなかったからである。

3. まとめ

まずは、「知的障害者が担当できる仕事が本社内にはないわけではない」が、「本社業務ではない」という意見に焦点をあてることにしたい。こうしたことから、外部化が進展すると、知的障害者が担当できる仕事が社内に少なくなるという問題を浮き上がらせる。しかし、組織の見直しや採用抑制により外部化を検討するとき、その業務における知的障害者の雇用可能性の課題は検討されていない。したがって、第4節で検討された「外部化した業務を本社に取り戻す」や「指導体制を外部化する」などの事業所事例についても、検討すべき好事例であるとする明確な意見は得られなかった。一方、外部化が進展すると、社内における外部者の活動が増加するに伴って外部者に対する拒否感が軽減される点で、支援機関の関係者が活動しやすくなる可能性が示唆された。その他に、外部化については人事担当の部署が所管しない点では、障害者雇用全体に関する問題を把握するうえでの検討事項が示唆された。

次に、外部化された業務は「知的障害者が担当できる仕事である」という意見に焦点をあてることにしたい。しかしながら、こうした業務における雇用可能性に際して、求職者の側が準備性を高めなければならない課題は第4節と同様に極めて明確である。つまり、採用時には比較的高い作業遂行水準が予測できることであり、採用後の教育訓練においては職業技能の習熟が見込めること、言い換えると、求職者が軽度障害者であり、職業準備性の水準を重視するという指摘である。この際に問題となるのは、ビルメンテナンス業におけるこうした求人は、オーナー企業の理解に依存していると考えられている点である。加えて、理解を求める相手として、管理オーナー、入居オーナーのみならず、企業を利用する不特定多数の人々の理解にも温度差があること、業務を請け負う企業にも雇用促進に対する構えに温度差があること、があげられた。しかし、請け負う側のいずれの企業でも、教育訓練は知的障害者において一般と同様に対応できるとしている点では、今後の雇用可能性が示唆されたといえる。

さらに、「軽度知的障害者を雇用する」という意見をめぐる問題に焦点をあてることにしたい。第4節で事業所側から「職業準備性」、「教育訓練における予測性」があげられたが、これは、例えば学校における職業準備の課題達成や就労支援機関・職業訓練校における課題達成を見込む意見であった。ここでは「軽度」をめぐる本人側の問題として、彼らの教育歴に通信制などの通常高校があることが示された。彼らに新規高卒と同様の作業遂行力があり、その他の支援の課題もまた顕在化しない場合には、もともと障害者雇用の対象にならないわけではあるが、そうではない場合の問題が指摘された。つまり、

職業準備性は十分ではない知的障害者であると学校が紹介しても、本人に障害の受容がない場合である。事業所側は支援が必要な対象者であると判断をすることになるが、本人が新規高卒としての処遇を求めれば、オーナーの理解が得られないばかりではなく、社内における理解も得られないことになる。軽度の知的障害者とは、例えば高等養護学校において職業準備性を高める教育経験を積んでいるなどの事例ばかりではない、という点をあげておきたい。

第5節 まとめ

－ 「知的障害者が担当できる作業」をめぐる変化をとらえる枠組み －

1. 業務委託の導入状況

わが国の企業において、国際競争の激化等の厳しい経営環境の中で経営の効率化と収益拡大を図るため、いわゆるアウトソーシング等の業務委託を導入する企業が増えているという実態は、1998年に刊行された調査結果（労働省政策調査部，1998）に詳しい。この調査では、常用労働者30人以上を雇用する民営企業のうちから無作為抽出した約4,500企業（有効回収率86.0%）を対象に、平成9年8月末現在の業務委託を導入する企業の実態と業務削減などに伴う労働面への影響等についてまとめられている。

調査結果の概要

1. 業務の処理を他企業へ委託（外注や請負等を含む）している企業は約半数となっている。規模別にみると、規模が大きいほど導入割合は高く、1,000人以上規模では8割に近い。
2. 委託している業務は、製品の製造・加工・組立や建設工事などの「製造、建設」業務が約5割、配送などの「物流」業務が約4割、機械・設備の点検整備などの「機器点検・保守」業務が約4割等と従来型の委託が多いが、「情報処理・システム開発」業務も2割を超えている。
3. 委託の開始時期をみると、平成2年以前に開始しているものが8割以上あるが、業務別にみると、「人事管理」「教育訓練・研修」「福利厚生」「情報処理」「営業・販売」「売場案内・託児サービスなどの対個人サービス」業務では、他の業務に比べ、平成3年以降の導入割合が高くなっている。また、規模が大きいほど平成6年以降の導入割合が高くなっている。
4. 委託導入企業のほぼすべてで委託効果があり、その内容は「専門的知識・技術・人材の不足の補充」「人件費の削減」「業務量の変動に対する弾力的な対応」等の割合が高くなっている。
5. 委託の導入に伴い組織の再編成を行った企業は5割強となっている。そのうち、組織の廃止又は変更を行った企業は約4割、新たに窓口等の組織を設置した企業は約1割となっている。

6. 委託の導入に伴い労働者の配置転換等を行った企業は約4割あり、そのうち自社内での配転が約6割、委託先への出向・転籍が約3割となっている。

1,000人以上規模では委託先への出向が約6割と高い割合となっている。

7. 企業全体の労働者数に与えた効果をみると、約半数が「増加とも減少ともいえない」で、減少効果があった企業は約2割となっている。規模が大きいほど「減少効果」を挙げている割合が高い。

8. 今後、委託業務を「積極的に利用」する企業は約1割で、規模が大きいほどその割合が高い。「現状程度」とする企業は約4割となっている。

9. 他企業から業務の処理を受託している企業は2割強となっている。

資料出所：労働省政策調査部（1998）

なお、業務委託とは、自社の業務の処理を外部（他社）に委託することをいい、いわゆるアウトソーシングだけでなく、外注や請負等も含む。ただし、派遣労働者による業務処理は除かれる。

また、調査に用いた委託業務の部門及び各業務については、以下の表の例をもとに分類している。

部門	業 務	業 務 事 例
事務・管理	人事管理	採用に関する電話対応・資料発送・面接等、人事評価基準の策定等、人事データ管理等
	教育訓練・研修	社員研修・生涯教育の実施、研修会の企画、開催等
	福利厚生	福利厚生施設（保養所、食堂、社員寮等）の管理運営等/ 社員健康支援（健康相談、健康増進等）
	経 理	給与計算、税務関係・会計関係事務
	その他の事務管理	社会保険事務、電話取次・受付・秘書等の渉外事務、事務機器操作、備品・郵便等の管理、法律関係事務、官公庁への届出・申請等
情報	情報処理・	調査、研究に伴うデータ入力等、ソフトウェア開発、情報処理システムの構築・運用
生産等	製造、建設	製品、部品の製造・加工・組立・検査等、在庫管理等、部材調達、建設工事等
	機器点検・保守	機械・設備（ボイラー、エレベーター、空調等）の点検・整備・保守
物流	物 流	荷物の梱包、配送等、倉庫管理等
その他	研究開発・設計	調査研究、医療研究・臨床検査、技術開発、試作設計等
	広告・マーケティング・調査	広告・宣伝の企画・制作・実施、商品の市場調査、信用調査等、通信販売のカタログ作成等
	営業・販売	商品の受注・発注、発送、商品販売、販売支援、商品の説明・実演、商品管理等
	施設管理関係	警備、清掃、ゴミ収集・処理等
	対個人サービス	構内案内、売場案内等、顧客サービス、託児サービス等

網掛け部分は事例調査の結果知的障害者が従事できると指摘された業務を示す（網掛けは筆者による）

資料出所：労働省政策調査部（1998）

こうした調査結果を知的障害者雇用との関係でみると、今回の事業所訪問調査で指摘された知的障害者が担当できる業務（製造・物流・保守などの表中網掛け業務）が委託される業務の中心であること、企業規模が大きいくほどその傾向が強いこと、委託効果が認められていること、などに注目しなければならないことが確認できる。

上記の労働省調査でも操作的に定義がなされているように、アウトソーシングの意味については多様なとらえ方がある。しかし、広義には「ある組織から他の組織に対して、組織の機能やサービスのすべてまたは一部を委託する」であり、そのねらいは経営資源を本業に集中させることにあり、次のような長所を持つ（島田・原田，1998）。

受託先に任せることにより、規模と専門性で費用削減を図れる
インフラに変更を加えることなく、ビジネスの成長が図られる
多くの場合、受託先に任せる方が自社の従業員でやるよりもサービスの品質が高い
固定費の変動費化が図られる
人的資源の有効活用が図られる

資料出所：島田・原田（1998）

訪問調査で聞き取った各企業における位置づけも、厳密に言えば各社で異なるというべきであろう。しかし、ここではアウトソーシングのあり方に言及することが目的ではないことから、広義にとらえることにし、各社の外部化のねらいが同様であったことを確認するにとどめることとしたい。

また、牧野（1997）は、企業がアウトソーシングに踏み切る最初の動機はコストダウンすなわち経費の削減であることが多いとして、その根拠を次のようにまとめている。

給与などの人件費水準が低い
期間コストが低い
仮に給与水準が同じであっても、委託先の方が人材の流動性が高く、雇用期間の内に収益に貢献できる期間の割合が高いことが多い
組織や人材の専門性が高く、同時に労働生産性が高い
稼働率が高い
委託先は複数の企業から仕事を受けることで設備や人員の仕事量を平準化しやすい
資本コストが低い

資料出所：牧野（1997）

こうした企業経営の結果として、契約社員、臨時雇用者、パートタイマー、出向社員などの「非正社員」、派遣労働者、職場内請負社員、取引先派遣スタッフなどの「外部労働力」が活用されていくこと

になるが、これは当該企業にとっては正社員の減少を意味することになる。このような変化については、多様な就業形態の組み合わせと労使関係に関する調査研究報告（日本労働研究機構・連合総合生活開発研究所，2001）に詳しい。このことは、外部委託が進めば企業の正社員数の減少が、雇用される障害者数の減少と関連する可能性があることを示唆している。もっとも、当該企業における「外部労働力」は、それぞれの雇用先において正社員である場合もあるので、障害者雇用に対し直接に影響するとは言い難い問題はある。ただし、委託先企業の規模が必ずしも委託元企業と同規模ではなく、むしろ小さい場合、委託先においても雇用される障害者数の減少と関連する可能性があることになる。こうしたことに加えて、外部化のねらいが効率化や迅速化により収益の拡大を見込むことにあることを考えると、知的障害者の雇用可能性にとって困難が増大するという点は無視できないだろう。現実には、今回の事業所訪問調査で指摘された「オーナー企業の理解が得られないために、知的障害者の雇用が進まない」という問題の背景となっているとみることができる。

加えて、電機産業の雇用構造に関する調査（電機連合，2001）においては、生産部門における正社員数の減少の実態を明らかにするとともに、主要製品の海外における生産や販売が「大きな規模で生産している」で5割、「小さな規模で生産している」を加えると8割強が海外進出していることを報告している点に注目しておかなければならない。ここでも、事業所訪問調査で指摘された「生産部門の無人化・自動化」という問題と軌を一にする背景をみることができる。

つまり、「知的障害者が担当できる仕事は本社内にないわけではない」が「本社業務ではない」という事例調査で指摘された問題は、外部化の進展に伴って今後さらに増えていくとみななければならず、このことに対する精査が必要になっているといえるだろう。

2. 「知的障害者が担当できる作業」をめぐる変化と課題

知的障害者雇用に関する企業の取り組み方は、事例調査の対象となった企業でそれぞれに異なっていた。こうした結果を今日的な企業経営の方向と関連づけてまとめておくことにしたい。

第1に、「“切り出せば”、“見直せば”知的障害者が担当できる仕事はある」という意見については、雇用可能性に込めるうえで、求職者の側が高めなければならない準備性の課題があげられた。つまり、採用時において比較的高い作業遂行水準を予測できること、採用後の教育訓練において職業技能の習熟ができること、言い換えると、求職者が軽度障害者であり、職業準備が重視されていた。

第2に、「知的障害者が担当できる仕事は本社内にないわけではない」が、「本社業務ではない」という実態に対し、本社業務において「一定量の業務を恒常的に切り出せるか」、「指導体制を継続的に作ることができるのか」という問題の解決方法は検討されていた。特に、指導体制の外部化等が試行・検討されていた。

第3に、業務の外部化が進展すると、社内における外部者の活動については拒否感が軽減される点で、支援機関の関係者が活動しやすくなる可能性が示唆された。その他に、社内における外部化の実態につ

いては人事担当の部署が所管しない点で、障害者雇用全体に関する問題を把握するうえでの検討事項が示唆された。具体的には、雇用形態が流動化していて、人事部では外部化した業務を含めた一元的な把握ができない仕組みであることが指摘された。

第4に、外部化された業務においては効率性・迅速性・収益率が求められることから、第1にあげた意見と同様の課題、すなわち、求職者側が準備性を高めなければならないという課題が示唆された。また、注目しなければならないのは、こうしたビルメンテナンス業における知的障害者雇用に関する求人がオーナー企業の理解に依存しているとする事例があるという点である。ここでは、オーナー企業に対する啓発活動が求められることはいうまでもないが、外部化のメリットが障害者雇用の隘路となる可能性については、さらなる検討課題となろう。

第5に、「軽度」をめぐる求職者側の課題として、彼らの教育歴に通常高校（通信制などを含む）があることが示された。彼らに新規高卒と同様の作業遂行力があり、その他の支援の課題もまた顕在化しない場合には、もともと障害者雇用の対象にならないわけではないわけではあるが、そうではない場合の問題が指摘された。軽度の知的障害者とは、例えば高等養護学校や職業リハビリテーション機関などにおいて職業準備性を高める教育・訓練の経験を積んでいる事例ばかりではない、という点については求職者の準備性に関するさらなる検討課題となろう。

3．おわりに

雇用機会が拡充しない問題を打開するうえで、機会の供給サイド・需要サイド・需要と供給の間に介在する職リハ機関並びに教育機関のそれぞれの課題について整理しておくことにしたい。

まずは、雇用機会の供給サイドについては、「経験が意識を変える」すなわち「雇用してみることの重要性」が雇用経験のある事業所との比較検討から示唆された（第2章参照）。このことについては、事例調査でも、雇用後に変化した知的障害のイメージとして、“不安が軽減した”A社・D社・J社、“肯定的な評価をするようになった”B社・C社、“現状を踏まえた目標に修正した”E社など、経験が意識を変えた点が対応していた。したがって、雇用経験を持つこと、言い換えると雇用機会を創出することに対する意欲を支える仕組みが必要となる。事例調査の結果からは「雇用率を充足することが社会的責任であると受けとめている」、「雇用義務として知的障害者が加えられ、法定雇用率が上がった」などの認識について、確かに雇用意欲を喚起するきっかけとして語られてはいたが、消極的な意欲であることは否めないだろう。しかし、就業体験やアルバイトを採用前に位置づけて成功した経験や学校や就労支援機関との連携などで雇用を実現した経験については、雇用を支える仕組みの成功例として検討されるべきであろう。すなわち、こうした成功事例は雇用経験のない事業所に対する情報提供として、雇用の実現はもとより、体験的な理解を深めるうえでも重要となる可能性を示唆するものである。

しかし、外部化の進展は、雇用経験の持ち方に影響を及ぼしていた。実際に、外部化の潮流に対し、

自社業務を見直す際に教育訓練担当を外部化した経験や外部化した業務を再編して特例子会社を設立した経験は、こうした潮流の中での成功事例として示された。一方で、雇用意欲を支える助成制度として施行され、活用されている事業主支援の事業、例えば、雇用機会創出や職場適応援助者の事業なども整備されているが、外部化の進展との関連でみたとき、これまでにはなかった新たな困難が発生することを示していた。具体的には、「トライアル雇用」の仕組みを委託先で行ったことで雇用に結びつかなかったG社の事例では、トライアル雇用を受け入れた企業とそれを実施する企業が異なるという事態があげられた。加えて、委託を請け負う企業がオーナーの目で知的障害のイメージをとらえることになったI社やK社の場合には、会社に知的障害者雇用を検討したいとする方針があったとしても、消極的にならざるを得ない現実があったことになる。

すなわち、外部化に伴い知的障害者雇用の要件が変わってくることで、その場合には委託先における雇用機会を創出するための仕組みが必要になることをも示していた。このような仕組みは、十分に蓄積されていないことから、今後の課題といえる。

次に、雇用機会の需要サイド（求職者本人並びに本人を支援する機関）については、「準備性」の形成が重要であることが示された。雇用可能性を高めるうえで、指導者・支援者が「就労の実現のためにどのような課題を準備すべきか」、「課題の優先順位をどうとらえるのか」が重要であることが示唆された（第3章）。さらに、事例調査の結果からは、こうした課題達成とともに、本人が「自分の障害特性をどのように受けとめるか」もまた重要な課題であることが示された。準備性の形成については、課題の優先順位を踏まえた個別教育計画ないしは個別移行計画が重要であることから、雇用経験のある事業所が持つ指導課題に対する意見に理解を深めることが必要である。

しかし、外部化の進展は、職業準備の考え方にも影響を及ぼしていた。例えば、“軽度であること”、“社会人としての振舞いが身についていること”などが求められる先の目標として“一般と同等の作業遂行”が想定されているとすれば、それが知的障害者の職業準備の課題といえるのだろうかという議論に行き着くことになる。こうした準備性のために、在学中の就業体験並びに就業前の職業準備があるということであれば、雇用機会は多くはならないのではないだろうか。

したがって、需要サイドと供給サイドをつなぐ役割にとって、供給サイドには採用前後の体験場면을効果的に設計し、フィードバックをしつつ理解を深めるような働きかけが重要となる。さらに、需要サイドに対しては、その場면을効果的に活用して雇用可能性を高めるための準備が、ますます重要になるといえるだろう。こうしたことから、需要と供給に介在する機関については、両サイドに上述したような具体的な活動を提起することに対する理解を深めることが必要になる。また、こうした活動を支えるために新たな施策の問題提起が求められることになる。初めての知的障害者雇用に成功するために、例えばジョブコーチ（教育訓練の外部化）などが効果的に機能するための条件について検討することが今後の課題として残されたといえよう。なお、こうした検討のためには、外部化の進展に伴う肯定的な側面（教育訓練においても外部化が進展している）と否定的な側面（雇用可能性を検討する業務が外部化されている場合には、本社の雇用率の対象とならない；その場合、外部化の担当部署が障害者雇用の

担当部署ではない；など）を踏まえて行うことが必要であることが示唆された。

【文献】

電機連合 調査時報 323 電機産業の雇用構造に関する調査 2001-5.

牧野昇 アウトソーシング - 巨大化した外注・委託産業 - 経済界 1997.

日本労働研究機構・連合総合生活開発研究所 多様な就業形態の組み合わせと労使関係に関する調査
研究報告 2001.

労働省政策調査部 産業労働事情調査平成10年度版 アウトソーシング等業務委託の実態と労働面への
影響に関する調査 1998.

労働省・日本障害者雇用促進協会 平成2年度研究調査報告書 153 大企業における精神薄弱者雇
用の障害要因と支持要因に関する調査研究 1991.

島田達巳・原田保 実践アウトソーシング 日科技連 1998.