

## Ⅱ 流通業における本体組織での障害者雇用

## 第1章 E社の障害者雇用と支援システム

### 第1節 障害者の雇用量

#### 1 障害者総数

90年6月の障害者総数は94人、重度障害者をダブルカウントした雇用率は0.82%と法定雇用率よりもかなり低かった(表Ⅱ-1)。その3年前の87年6月は障害者総数は111人、雇用率は1.12%と、90年よりも良好であったが、その後企業成長によって常用雇用者が急速に増加、それに対応して障害者の増加がみられなかったため、雇用率が低下した。90年以降は、障害者総数は着実に増加、常用労働者の増加もそれほどみられなかったこともあり、93年8月の障害者総数は176人、雇用率は1.61%と法定雇用率を上回る状態となった。

表Ⅱ-1 E社の障害者雇用

#### a. 障害者の雇用状況と推移

(人)

	常用労働者	重度者	重度以外	精薄者	障害者合計	換算値	雇用率(%)	不足人数
87年 6月	12,093	24	87	0	111	135	1.12	58
90年 6月	13,794	19	70	5	94	113	0.82	107
91年 6月	14,339	33	103	8	144	177	1.23	52
92年 6月	14,040	50	104	9	163	213	1.52	11
93年 4月	13,397	50	108	18	176	226	1.68	+ 11
93年 6月	14,177	49	105	20	174	223	1.57	3
93年 8月	14,066	51	108	17	176	227	1.61	+ 2

注) 換算値は重度障害者(1級,2級障害者)をダブルカウントした人数であ

## b. 障害種類及び等級別障害者数

(人,%)

障害の種類	重度者	3級	4級	5級	6級	精薄者	合計	構成比%
視覚障害	2	1		3	2		8	4.5
聴覚障害	2	3	3		2		10	5.6
肢体不自由	33	25	26	27	4		115	64.2
内部疾患	18	3	8				29	16.2
精神薄弱						17	17	9.5
合計	55	32	37	30	8	17	179	100.0
構成比%	30.7	17.9	20.7	16.7	4.5	9.5	100.0	

## c. 障害者の職種別構成比

(%)

職 種	構成比
商品管理	26.8
食品(加工、販売、カゴ整理)	28.5
接客販売	14.5
事務 電話交換 POP チェッカー	12.9
管理職 スタッフ	8.7
保安警備 受付 駐車場 寮	4.0
その他	4.6
	100.0

もっとも、流通業では1ヶ年間の常用労働者数の変動が激しく、それによって雇用率も微妙に変化する。E社では、毎年新入社員が新たにカウントされるのは5月で、6月は1年のうち最も常用労働者数が多くなる月にあたるため、6月の雇用率は1年のうち最も悪くなる。90年以降の動きでは、この間、92年4月に一度、月間単位でみてに瞬間風速的に1.61%を達成したことがあった。

93年の8月とは別の月のデータであるが、障害者総数179人のうち、障害種類では肢体不自由者が115人で最も多く、64%を占めている(表Ⅱ-1)。ついで多いのは内部疾患の16%(29人)である。視覚障害者、聴覚障害者はあわせて18人、全体の約10%である。精神薄弱者も全体の10%を占めている。障害者全体に占める重度障害者の比率は31%である。

94年1月時点では障害者総数は172人、うち重度身体障害者の短時間雇用者が6人いる。この6人は、肢体不自由者で内部障害（肝臓、腎臓機能障害）である。障害者総数を性別にみると、男性53%、女性47%である。雇用形態では正社員22.7%、嘱託12.8%、パート64.5%である。

なお、ここでのパートは雇用保険加入者である。また、配置部門では本社部門が32人、9.3%で、残りは店舗関係である。

また、障害者の正社員はほとんどが入社後に途中で障害者となった人で、障害者の種類としては内部障害者が多い。

## 2 採用

障害者の最近1年間の採用者数は16人、退職者数は22人と退職者数の方が多い。採用した障害者は、入社後2~3ヶ月までは離職することが多いが、その期間を過ぎると非常に定着率はよくなる。障害者の採用は、非正社員で嘱託かパートのどちらかである。パートは1ヶ月契約であるが更新継続することが多く常用雇用化している。契約更新で継続するパートは雇用保険加入者である。

障害者の定着については、障害者が配置されている事業所レベルで、適性、能力を知ることにより、努め職務配置や人間関係で工夫したり、家族との密接な連絡をとるなど、心理面にもわたる細かい配慮などをしながら、対応している。そのため、現場、つまり店舗では「とくに、障害を仕事上のハンディキャップとして理解できる人を育成することが必要と考えている」。

### 第2節 障害者の職務配置

採用された障害者の配置部門は店舗がほとんどである。E社では経営環境の変化に対応するため、営業の権限を中央から地域の店舗レベルに移行させてきている。従業員が経営者に近い役割を果たす専門店志向の店舗も最近登場してきているが、こうした店舗では接客重視、効率化・生産性重視となり、障害者を受入れる余地が、他の業態の店舗よりも少ない。

職種でみると、食品関係が29%で最も多い（表Ⅱ-1）。これは食品の加工、買物籠の整理など

を行っている。ついで多いのがバック詰めなどの商品管理で27%を占めている。これらの職種への配置が半数以上を占めているが、それ以外にも衣料、家庭日用品、電気、インテリアなどの接客販売、事務・電話交換・POP・チェッカーなど幅広くいろいろな職種に配置されている。

ただし、精神薄弱者の場合には、身体障害者と比べ、配置職種の幅が狭くなっている。精神薄弱者は、食品加工、バック詰めなどの商品整理、買物籠の整理などの非常に限られた単純作業を担当している。一部、売場の中でチェックアウト、精算をした後に袋詰めなどを手伝うサッカーという職種がありそこに配置していることもある。「しかし、その方がいると遅くなり、お客さんの方でそこを避けられることがあります。もっとひどいときには、これはまれにしかないのですが、中高年の男の方なんかですと、待つ時間で憤慨され、その前で愚痴をこぼされる方がいる。そういうのに直面したらいたたまれないですね。本人は一生懸命やっているのですが、ついていけないですね。お客の列がたまってくると、担当者を替えることもある。そして、その対応が間に合わないときなども時々あります。私自身も、こういう場面に直面したことがあるわけですが、やはり一般の消費者の方の理解が必要と思います」。

精神薄弱者の採用・配置で、例外的ケースであるが以下のような事例もあった。

「この人は若いお嬢さんでしたが、お母さんと一緒に買物に来ていて、お母さんにくここで仕事をしたい>と言うので、お母さんがその話を会社の方に持って来られてくここにいるだけでもいいから>ということでお預かりしたことがあります。配置は、売場のほうのサッカーで、お客さんの買った物を袋に入れる仕事で比較的頻度の少ないところでした。彼女は皆と一緒に仕事をして、食堂で社員と一緒に昼ご飯を食べるのが非常に楽しみなのです。そのことによってく今日も行く>ということなのです。こちらの方としては、非常に申し訳ないのですが、仕事としてプラスとは見ていないのです。ただ、本人が喜んでくれるということで、初めはおいておこうということでしたが、続きますから、やはり交通費もいるし、ある程度の時間管理というようなことも必要になってくるわけです。そこで、1月間ぐらい細かいデータをとって健常者と比べて見たらあまりの差があったので、その数字でもって、労働基準監督署のほうに最低賃金の適用除外を申請して認められた。当社は大企業であるので、1人ぐらいだったらというようなことで、例外的に勤めてもらっている人が1人おります」。

「普通の障害者の方の場合ですと、戦力的には全く仕事の差をつけてないのですが、精神薄弱者あるいは前述した例外的に勤務されている方の場合には、その方の適性を見出してこうとして

も非常に範囲の狭い中で仕事を担当させているという実態があります」。

「しかし、入社試験とか日常の業務とかという形の中では、本当に健常者の模範になるようなや  
る気というのですか、精神力というのですか、努力というものがあって、上司がくここを見習え  
>という形で、健常者との話の中でやっているときがよくあるのですが、生産性という部分でい  
きますと、どうしても差ができてきて、それが私たちの非常な悩みでもあるわけなのです」。

### 第3節 障害者雇用支援システム

#### 1 担当組織

障害者雇用の推進組織は人権担当（障害者問題を含めあらゆる人権問題を含む）である。その  
委員長は本社の人事本部長（専務）で構成メンバーは各地域の事業本部（店舗の上位組織）の人  
事部長である。人権担当の事務局は本社の人事本部課長が担当している。この事務局では、障害  
者の雇用状況を各店舗／地区別にフォローし、E社全体の雇用率維持の管理をしている。

各地域の事業本部に属する各店舗では、店長が人権担当の委員長として責任者となっているが、  
各店舗に配置されている人事マネージャーや主任が店長を補佐して障害者の採用等を行う実際の人  
権担当者となっている。この人事マネージャーや主任はパート等の有期契約社員の採用権をもって  
おり（定期採用は採用本部が行っている）、障害者の雇用管理を実際に行っている。

#### 2 各店舗ごとの目標値の設定

E社の障害者雇用拡大のシステムは2つの柱からできている。1つは、100以上ある各店舗に障  
害者雇用の採用権限を与えていることである。その背景には、障害者を採用するにあたっては、特  
定の職場や職種をあらかじめ決めておくのではなく、まず体験実習を経験させ、その中から最適  
の職場や職種を選んでいくことを重視するというE社の考え方がある。いわゆる職から人ではな  
く、人から職を選んでいくような捉え方で、その人の適性と能力を現場である職場で決めていく  
という考え方である。

もう1つは、各店舗ごとに障害者雇用の目標値を設定していることである。すべての店舗で障害者雇用をすすめていく方針であるが、常用労働者が100人未満の店舗の目標数は1人以上で、障害者雇用のゼロ店舗をなくしていこうという考え方である。また、常用労働者が100～150人規模では障害者雇用が2人以上、151～200名が3人、201人以上が4人以上という基準で、各店舗の名前と店舗の責任者、店長の名前を入れた目標表を作り、これを月ごとで進捗管理をしている。本社の人権担当が、これらの業務を担当している。

各店舗ごとの障害者雇用の目標値の設定にあたっては、一応1.6%が目安になるが、前述した通り店舗の従業員規模も考慮されている。また、雇用率が高い実績のある店舗では、その実績値が目標となる。つまり、目標値は障害者雇用が進んだ店舗の実績値を下げるのではなく維持することが重要であるという基本的な考えにもとづいている。

障害者雇用の目標値や月ごとの進捗管理は、営業会議の中の1つの管理項目として位置付けられている。つまり、店長会議（事業部長会議）のなかで障害者雇用が1つの管理項目として位置付けられ、月ごとの達成状況が報告・検討されている。もちろん、この営業会議では、障害者の採用の状況、進捗管理という側面ばかりでなく、もう1つの側面である情報交換や人権の勉強会という性格のものを随時取り入れながら運営されている。

店舗ごとの目標値を設定した当初、この進捗管理は人事労務専任の店舗の人事マネージャーや主任を通じてチェックする体制であった。そのため、各店舗における障害者雇用がなかなか進んでいかなかった。それは、各店舗の人事マネージャーや主任が、店長と本社との板挟みとなっていたためであった。つまり、本社のほうからは雇用率の目標値の実現という形で責められるが、他方、店舗ではサービス業であるため、直属の上司あるいは店長は、どうしても接客が中心となり、生産性の向上に重点があり、障害者雇用にまえむきに取り組む体制ができていなかったからである。そこで、事業本部長、部次長、いわゆる営業のスタッフが参加する店長会議の管理項目の1つとして障害者雇用の目標値の実現を取上げることにしたのである。その結果、障害者雇用について社内での意思統一ができたこと、また、店舗の人事マネージャーが動きやすくなったこともあり、障害者雇用が進んでいくことになった。

障害者雇用の拡大方針や各店舗ごとの目標値の設定について、店長などとの社内合意の形成には時間がかかった。地域の人事マネージャー会議－店長会議（事業部長会議）、全国人事部長会議

に本社人権担当の事務局（本部課長）が出席、障害者の法定雇用率1.6%は企業の限度基準で、その達成は企業の責任であること、E社は未達成で行政指導を受けていること、また、未達成企業の公開制度があり、その関連のマスコミの報道など紹介しながら報告、訴えた。その結果、障害者雇用が営業会議の管理項目の1つに入れられるようになったのである。障害者雇用の目標値は各店舗の店長名も掲載されているので、店長にとっては大きなプレッシャーとなる。また、営業と同じ感覚で、障害者の雇用状況を各店舗ごとにフォローする体制である。その結果、E社の障害者雇用は、大幅に改善されることになった。

### 3 店舗の人事マネージャー

E社の各店舗には、人事労務の専任担当として人事マネージャーや人事主任が配置されている。障害者雇用については、本社の人権担当が主催する企業内教育などを通じて理解を深めている。基本的な考え方は、全従業員が障害者雇用の理解と認識を持って、1人でも多くの障害者が働く場を得て、社会活動の一環を担い、生き甲斐を感じることでできる職場になることが、企業の地域社会への貢献となる、というものである。

特に障害者雇用の実施責任者である人事マネージャーや人事主任は、本社の人権担当の指示もあって、店舗が所在する地域の公共職業安定所には必ず求人票を提出している。そして、提出後には毎月1回以上は公共職業安定所を訪問して、E社の毎月の障害者雇用状況の報告、求人のフォロー、確認、あるいは情報交換等を行うようにしている。また、養護学校、高校、短大、学生職業センターなどへも求人を依頼しており、求職者に対しては、事前の実習体験の実施などをやるようにしている。

障害者の採用にあたっては、実習体験を実施してから本採用としている。採用後は、本人の希望や意欲で職務配置を決める。本人の希望は当初はないが、実際の職務経験を積むことによってでてくることが多いので、これらの対応も人事マネージャーや人事主任の役割である。障害者を配置したレジ関係の職場でレジが停滞して担当を変更する場合の指示をだすのも、人事マネージャーの仕事である。

店舗の人事マネージャーや主任は、こうした事前の実習体験、職務配置、訓練、希望や悩みご



との相談などを通じて障害者と多く接触している。また、職場生活相談員も人事マネージャーが担当することが多い。「しかし、人事マネージャーや主任は障害者の対応についての専門知識はあまりない。そのため、E社では毎年、地域ごとに実施される職業生活相談員の講習会に社内の誰かを参加させたいと考えているが、定員の関係があってもなかなか受け付けてもらえない。専門的知識を身につける機会が少なすぎる」。

#### 第4節 これからの課題

E社では現在の雇用率の維持が、これからの大きな課題としてある。E社では毎年1,000人以上の定期採用を実施しているので、この点だけからみても障害者を約20人は採用しなければならないが、この障害者の確保が難しい。また、障害者の離職者もいるので、その補充という意味から、これからも絶えず採用しつづけなければならない。

現在、不況下で人減らしと動きもあり、人件費の削減が検討されているが、E社の人権担当は、人件費の枠の1.6%は障害者の部分と主張して確保している。