

## 第2章 R社の障害者雇用と支援システム

### 第1節 特例子会社の設立

#### 1 会社の設立

87年7月、G社の特例子会社としてR社が設立された。当時のG社の障害者雇用率は1%であった。商社であるG社の本体組織のなかには軽易な作業的職務の外注化が進んでおり、それらの業務の多くは既存の関連企業が担っていたので、本体組織のなかで障害者雇用を拡大、雇用率を上げるには限界があり、特例子会社の設立となった。G社の人事部長の特命として特例子会社の設立準備をすすめた人事部スタッフがR社の初代の社長となった。現社長は2代目である。

商社であるG社は、企業内の組織が頻繁に変更されることが多く、ビル内のレイアウト配置変えの搬送要員としてかなりの障害者を直接雇用していた（いまでもこれは継続している）。また、軽印刷室があり、そこでも障害者を雇用していた。さらに、入社後に事故や病気で受障した中途障害者もいた。しかし、これらの障害者雇用だけでは、法定雇用率を達成するには限界があった。

R社を含めたG社の障害者雇用率は、93年にはじめて法定雇用率をクリアした。現在、障害者雇用率にカウントされる障害者数（換算値）の約半分が特例子会社R社の障害者によって占められている。

#### 2 業務内容

G社の本体組織では軽易な作業的職務の外注化がすでに進んでおり、R社が行う業務は新たにつくりださなければならなかった。設立当初はクリーニング、写真関係、健康機器の仕入・販売関係の3つの業務でスタートした。

クリーニング業務は、当面のベースをG社の会社寮（3カ所）の寮生の洗濯物とし、集中工場て処理することにした。G社は商社で製造業と異なり会社工場設立の用地がなく、建物を借りて会社をスタートさせることになったが、その場所も主力事業であるクリーニング関係の取引先の地域

との関係を考慮して、その3つの会社寮の中間地点とした。

また、G社の本社ビル内に売店と作業場（証明写真の撮影と現像焼付のできる設備を設置）をもち、人事部が必要とする顔写真（証明書、海外出張用のビザ及びパスポート用）と一般のDPの仕事を受注した。G社のこの写真関係の仕事は、従来は外注していたものを、R社の設立によってR社へ発注を変更したものである。

さらに、健康機器の仕入・販売関係の業務は、アメリカのウオータベッドの卸しである。これは中間的業務であり、品物はG社が輸入し販売は問屋が担当する仕組でありR社はその中間に入って売買を行うのみなので、障害者の仕事は殆どなく、問屋への手形売りで金融リスクが生じることもあり、開始後約2ケ年で中止することになった。そのかわり、業務のもう1つの柱として、現社長が印刷業務をスタートさせた。G社および関連会社の従業員の名刺を中心に、その他挨拶状なども取り扱い、除々に品目を増やしてきている。

「これらの事業が選ばれた背景には、いずれもサービス業的性格をもっているが、加工、生産活動があること、受注生産方式をとり、大きな在庫を必要としないこと、比較的小さな機械設備で始められること、G社内の需要をベースとし、長期与信の必要がなく、財務的負担、リスクが少ないとことがあげられる。障害者の仕事としては、営業よりもやはり作業を伴うものが適しているということもある。しかし、これらの事業はいずれも極めて小資本で家内工業として始めることが容易であるため、競争の激しい業界でもある」。

これらの取引先は、G社の関連がほとんどであるが、一部それ以外もある。

## 第2節 障害者の雇用量と職務配置

### 1 障害者総数

94年2月現在、R社の従業員総数は49人（役員2人を除く）である（表Ⅲ-1）。そのうち、障害者は42人で85%以上を占めている。また、障害者のなかでは、重度障害者が21人と半数を占めている。なお、従業員総数49人のなかには含まれていない役員2人のうち1人は社長でG社を

退職している。もう1人の役員はG社からの出向者である。その役員以外にも、G社から一般従業員として出向してきている身体障害者が1人いる。

表Ⅲ-1 R社の障害者雇用（94年2月）

(人)

	従業員数			うち障害者		
	男	女	計	重度	中軽度	計
a. フルタイムー						
従業員クリーニング部	26	6	32	17	12	29
本社写真部	3	0	3		2	2
プリントサービス部	3	1	4	2	2	4
他のG社系列会社へ出向	2	1	3		3	3
総務部	1	1	2	1	1	2
小計	35	9	44	20	20	40
b. パートタイマー						
クリーニング部		2	2			
写真部						
プリントサービス部	1	1	2	1	1	2
総務部		1	1			
小計	1	4	5	1	1	2
c. 合計	36	13	49	21	21	42

(注) 役員2名を除く

障害者総数42人のうち、36人が肢体不自由者（視覚障害者—弱視—、聴覚障害者を含む）、6人が精神薄弱者（知的障害者）である。障害の種類は多岐にわたっている。障害者の雇用形態ではフルタイムーが40人でほとんどを占めている。障害者のパートタイマーは2人、うち1人は主婦で本人の希望、もう1人は肢体不自由者で義足との接続部分で問題があり本人の希望でパートとなっている。これに対して、健常者総数7人のうち3人がパートタイマー、4人がフルタイムーである。

## 2 採用

スタート時点では、クリーニング関係は国立職業リハビリテーションセンターのクリーニング科を修了した人を採用した。

現在は、欠員を補充するための採用がほとんどで数としては少ない。採用のルートはリハビリ

テーションのための施設、公共職業安定所、いままで実績のあった養護学校からの推薦である。各地のリハビリテーションセンターや公共職業安定所、養護学校とは頻繁にコンタクトをとっており、必要に応じて紹介してもらえる体制をつくっている。最近では、新聞の求人広告も利用しているが、「当方の希望に適した障害者に巡りあえる確率はあまり大きくない」。

養護学校の場合は、毎年、卒業前にR社で職場実習ができる機会を与えている。その職場実習は学校側では就職を前提にしているが、R社にとっては就職希望者の適性をみる機会となる。この職場実習の時期は夏から秋にかけて、2～3週間である。R社には、養護学校出身が7人いるので、受入れは慣れている。

以前は採用を決定する前はすべて仮採用とし様子をみながら、その結果によって採用を決めていた。しかし、現在ほとんどは面接した時点で、本採用か仮採用とするかを決めている。この面接は、社長とG社から出向中の取締役が担当している。以前は辞めていく人も多かったが、最近では辞めていく人はほとんどなくなってきている、という。

### 3 職務配置

R社の主力事業であるクリーニング部門には、障害者総数42人のうち29人と約70%の従業員が配置されている。クリーニング部のなかには工場と営業の2つの組織があり、この2つ部門の管理者は健常者で入社前からクリーニングの専門技能や知識を持っていた人である。健常者は、この2人以外にフルタイムで1人いるが、この人は営業を担当している。フルタイムは、この3人の健常者を除いてすべて障害者である。営業活動は、健常者ばかりでなく障害者も担当している。障害者のうち、8人は自動車で配送を担当している。工場の配置は、障害者とパートの健常者（2人）が混在している。養護学校出身者はすべてクリーニング部門に配置している。しかし、クリーニング部門のすべてが養護学校出身者ということではない。

「クリーニングは単純作業ともいえるが、単純作業とはいかないところも多い。ある程度の手順があるし、アイロンかけは熟練が必要だし、品物の仕分では水洗いがよいかどうか、素材の見分けなど、難しい面もある。知的障害の人も、こうした作業を担当、相当高度なこともこなしている人もいる。人によっては手順を覚えてしまうと、かえって健常者よりも能力を発揮する場合が

ある」。

R社がスタート時点では、外部のクリーニング経営者に、短期間指導してもらったこともあるが、国立職業リハビリテーションセンターのクリーニング部で修了した人たちが主に業務を担当した。現在、国家試験のクリーニング士の免許をもっている人は2人で、1人は工場長（健常者の職人）とその代理（国立職業リハビリテーションセンターの修了の障害者で、R社に採用後に免許取得）である。

プリントサービス部は、R社の設立2年後からはじめた事業であるが、障害者だけが6人配置されており、健常者はいない。このなかには、パートの従業員2人が含まれている。印刷の技術は、現社長が技術を習得しながら、従業員に教えていった。「この事業もゼロからはじめた。最近の印刷機械は簡単にできるとおもってはじめてが、実際はなかなか難しく、うまくいくまで苦労した。いまも社長に半分よりかかっているところがある」。

クリーニングとプリント部門は、R社の建物のなかにあるが、他の事業部門である写真部門は、G社本社のなかにある。写真部門は主任が健常者である以外は、すべて障害者である。この部門に配置されている障害者は、重度はいなく中軽度の障害者である。写真部門では、障害者が営業活動もしている。

これまでみてきたようにR社は3つの異なった事業を行っていることもあるが、障害者の職務配置では、1度配置されるとその後は事業部門の間での配置転換はこれまでのところ行われていない。

教育訓練・能力開発は、健常者の管理職が中心に行うことが多いが、R社の場合80%以上が障害者であることもあって、日常的な仕事をしながらの指導は障害者も担当している。

月1回の主任以上の幹部会（クリーニング部門だけの会議で15人、障害者が10人以上参加）や誕生日会で、情報・意見交換をしている。また、勤務場所が事業部門によって異なるので、なるべく行事を多くして融和をはかることを考え、年中行事の中でお花見と社員旅行を実施している。

R社では残業はほとんどない。クリーニング部門では、4～5月に多少多忙となることがあるが、それほど多くの残業とはならない。むしろ、「障害者は朝は早くくる人が多い。そして、仕事が早

く終わった場合には、4時ごろに帰すこともある」という。しかし、R社はサービス業ということもあってクリーニング部とプリント部は土曜出勤の体制（ただし、閑散期の1～3月、7～9月は交互に半数ずつ休み）をとっている。

従業員の通勤時間は、平均すると30～40分である。また、近くの家をかりあげて2人が住んでいる。

### 第3節 障害者雇用支援システム

#### 1 親企業との関係

R社の100%の株主がG社で、その総括はG社の本社の人事部長である。つまり、G社の人事部長がすべての責任と権限をもっている。例えば、R社の新規事業である印刷事業の開始はR社の社長が企画、G社の人事部長が決定した。また、G社の人事部長から事業内容について提言されることもある。R社の社長はG社の人事部長と常時連絡をとりながら経営をしている。

現在、親会社のG社から特例子会社のR社へのサポートの方法としては3つある。①業務委託契約を結んでおり、その業務遂行をして代金をもらう関係である。例えば、写真の場合は個人から撮影代金をもらうが、それ以外にも写真の保管管理業務があり、その業務委託料を別にもらっている。また、クリーニングの場合も、個人から低めの料金でもらう部分と、親企業の労務厚生費から実質料金と個人からの料金との差をもらう部分とがある。つまり、親企業の福利厚生面での業務を引き受けてその委託料をもらう関係である。②出向社員の給料を、本来ならば応分の金額を特例子会社のR社が負担しなければならないが、R社が1人前になるまでということで特殊な事情を了解してもらっている。③R社の工場建物の賃貸料は、全額G社に支払ってもらっている。それも本来はR社が支払うべきものだが、例えば、メーカーの場合には大きな工場敷地があるので同じ敷地内で特例子会社を設立できるが、G社のように商社の場合、それができないので1人前になるまでは親企業に家賃を負担してもらっているという事情である。

こうした親企業からの支援はあるものの、両者の関係の基本は仕事の発注・受注の取引関係にあり、特例子会社といえどもR社はG社とは別の法人であるため、R社で赤字がでた場合、G社

が簡単に補填できる関係ではなく、厳しい面がある。

G社がR社に資金的に援助する手段として、税務当局がR社の経費として認める範囲内の資金援助と増資による資金援助があり、これまでもその方法で実施されてきている。

このようにいろいろとG社から支援をしてもらいながら、ようやく経営を維持していることになる。法定雇用率に達していない場合には、G社では1人につき年間60万円の負担がかかるので、その面の資金はG社でセーブできるので、少なくともその金額まではR社に支援してもらっても金額的には相殺できる面もある。

## 2 職場環境の改善

設立時に車椅子用（車椅子利用者は総務部に配置）の斜降機を設置し、その時に助成金を活用したが、それ以降はしていない。「設備関係の助成金は、採用した人のためにしかだめだということのようで、活用しにくい。採用から6ヶ月たってしまうとだめである。以前にG社の会社寮の地下室への階段に自動的に運搬できる機械を設置しようと助成金を使おうとしたがやめたことがある」。

クリーニングの各種の大型機械はリースである。また、職場の機械設備については障害を配慮しての工夫はあまり必要としないが、聴覚障害者のためにブザーの替りに点滅灯にするなどの対応はしている。

日常業務では聴覚障害者の場合でも、口話ができる人がおり、十分意思が通じており、手話通訳者はとくに必要がない。社長のあいさつなどは、白板を利用しながらやっている。ただし、忘年会の時だけは外部の手話通訳者にきてもらっている。

## 第4節 これからの課題

特例子会社では、働きがいと採算のバランスをいかにはかるかが経営上の課題である。

「採算をどの程度重視するかがポイントである。親会社の考え方がそこそこの採算性を維持すれば、それほど利益を重視しないということなので、ここの経営者の立場は、障害者のやりがいや働きやすさを考えて、ここで働いてよかったというものをつくり出すことが重要だと思う。基本的には、障害者が80%以上になると、障害者であることの意識がまるっきり違ってしまふ。なんらかの障害をもっていることが当たり前で、とくに障害に気を使う必要がなくなる。加減することはしても、不必要な心遣いが必要でなくなり、そういう意味では自然な形ができており、人間関係でお互いに疲れな。障害者が健常者のなかに一部いると気をつかう。ここは逆なので、その意味では障害者にとって気がらくである。障害者同士の連帯感が非常に強く、手帳の障害等級と作業能力とは一致しないことも多いが、障害者の各々もっている欠落部分はハンディとして認め、お互いにその欠落しているところをカバーして、自分が可能な仕事を受け持つという気持ちが強く、これが日々の仕事の流れをスムーズにしている大きな要因でもある」。

「特例子会社は障害者だけを集めるのでよくないという意見があるが、障害者が気を楽しんで働けるならいろいろな形があってもよいだろう。また、ここで働く健常者は、障害者のお世話をしているのがかえって働きがいとなっている人だけを採用している。そうでない人は採用しない。健常者も障害者を特別扱いをしないという暗黙のルールがあり、欠落部分はハンディとして認めるが、必要以上の甘えを許さないという関係がある。健常者にとって負担よりも世話ができることがいきがいとなっている。こうした関係は、特例子会社だからこそのこと」。

こうした特例子会社の経営を維持していく上で、業務量の確保が重要な課題である。「現在、障害者を雇用する上で大きな問題はとくにないが、仕事量の確保が重要で大きな問題である。とくにクリーニングはそうである。たとえば、従業員数が増えなくても従業員の給料は毎年上げていかなければならないし、顧客はメンテだけでは減ってくるので、新しい顧客をいかに確保していくかが問題でそれが難しい。市場開拓は努力したから成果があがるとはなぎらない。社長やG社からの出向者は、G社との繋がりがあるので、そのルートを利用して営業活動をしている。G社の人事部から顧客を紹介してもらうこともある」。



## 第3章 S社の障害者雇用と支援システム

### 第1節 特例子会社の設立

#### 1 会社の設立

93年4月、H社の特例子会社としてS社が設立、事業の開始は12月からである。H社の本社人事部は、90年に「身障者雇用改善2カ年計画」を策定し、全社を挙げた取組みを行ってきた。それは法定雇用率1.6%の達成の早期実現と、身障者の障害に応じた職務開発の検討を含むものであった。

それは、全国レベルで、本社を含め各支社に対して事務職員として1人以上の障害者を採用するという方針であり、障害者の採用に拍車がかかった。しかし、支社ばかりでなく本社も含めて、それを具体化していくと、例えば車いすの障害者を採用したいということになっても、建物の対応をしないとできないということになった。H社には140以上の支社があるので、それぞれが階段のスロープ化やエレベーターの設置、トイレ改造などをすると莫大なコストになる。

又、現場サイドで障害者雇用を進めると、軽度障害者に偏ってしまう傾向があり、重度身障者の雇用を積極的に進めていくためにも、特例子会社が必要ではないかの検討が進められた。これらが、特例子会社設立の一つの背景にある。一方、本社人事部が特例子会社の設立を策定しているのと時を同じくして関連子会社として印刷会社の設立を検討していた、事業開発課のプランがあり、この両プランをドッキングさせ、特例子会社の設立決定となった。これも、もう一つの背景であった。この業界では初めてのケースである。

設立にあたっては、H社本社人事部門の人事課で事業企画のプランを作成、事業開発課では具体的にどんな設備や建物が必要となるか、資本金は幾らにするのかなどの具体的プランを作成した。その過程では、地域の障害者職業総合センターとも相談、アドバイスを受けている。そして、その事業開発課で、特例子会社設立を直接担当していた課長とスタッフが、現在、S社出向者5人のうちの男性2人である。

H社の本体組織の障害者雇用率は、92年12月に1.6%の法定雇用率を達成した。93年の6月には1.7%である。現在、特例子会社のS社を含めて1.9%に達している。

H社の本体組織での障害者は、本社よりも支社のほうが多い。中途障害は少ない。例えば、約300人が配置されている企業保険契約部では、重度障害者を含めて障害者は一般の事務を担当しており、5人の障害者が配置されている。

## 2 業務内容

S社の業務はすべてH社本社からの受注である。業務の1つは部数が多い印刷である。その中の1つは、「ご契約のしおり」の印刷で、H社全体で年間100万部ぐらいの量があるが、その一部をS社が受注している。もう1つの印刷は、営業職員が月1冊は必ず使う「活動手帳」の印刷とその製本で、H社全体で年間100万部ぐらいの量になるが、そのうちの25万冊ほどをS社が受注している。

これらの印刷を含めて、これまでは全部外部の印刷会社に発注、その金額は年間数10億円にも達していた。S社の設立によって、その印刷業務の一部がS社の受注となったが、その規模は売上高でみて約1億5,000万円、5年後でも3億5,000万円ぐらいの計画なので、H社全体の1.5~3%ぐらいのウエートにすぎず、「従来の外注先にとってはそれほどの痛手にはなっていない」という。

業務のもう1つは、H社からの一部事務業務の受託である。具体的にはH社が法人顧客と企業年金契約を締結すると、種々な取決事項を定めた協定書をつくる。そのため、例えば企業名、社長名、住所、契約年月日、退職者への年金支払条件などを定めた協定書作成業務が必要であり、H社の職員がワープロ入力、作成しているが、その一部をS社へ業務委託をしたものである。また、それ以外にも、H社のHカードの発行に際して、本人確認の電話連絡がとれない顧客のリストを本部から受け、その顧客にダイレクトメールを送送するため、連絡日付等を入力、住所ラベルを端末機で打ち出して、顧客へ郵送する業務を受託している。さらに、満期保険金の支払いが済んでしまった保険証券、抄本、印鑑証明、委任状などの書類を、全国から集めたものを、一度順番を並びかえたりして書類の整理をし、H社の関連会社でマイクロ撮影をして、その後に保管管理をする。この作業工程のうちマイクロ撮影前の、書類整理のプロセスをS社が受託している。

つまり、S社の業務内容としては印刷（一部製本を含む）とキーボードによる入力作業などの事務委託業務の2つが柱となっている。

## 第2節 障害者の雇用量

### 1 障害者総数

現在、S社の障害者は25人、H社からの出向者が5人、H社の外注先印刷会社からの出向者が3人、合計33人である。障害者の雇用形態は、採用と同時に正社員で全部正社員である。障害者のうち、男性が18人、女性が7人である（表Ⅲ-2）。障害者の平均年齢は32歳である。一番年齢の高い人は47歳である。

表Ⅲ-2 S社の障害者雇用 —1993年の採用者の状況—

(1) 性別

		(人)
男	性	18
女	性	7

(3) 障害等級

		(人)
重	度 障 害	21
うち	1級	12
	2級	9
軽	度 障 害	3
うち	3級	3
そ	の 他	1

(2) 障害種類

	(人)
聴 覚 障 害	10
視 覚 障 害	1
下 肢 障 害	6
上 肢 障 害	1
脳 性 麻 痺	4
関節リュウマチ	1
腎 臓 障 害	1
精 神 薄 弱	1

(4) 配置

		(人)
印	刷 課	15
うち	男性	13
	女性	2
業	務 課	10
うち	男性	5
	女性	5

障害の種類としては聴覚障害が10人で最も多く、ついで下肢障害者、脳性麻痺の順である。障害等級が1～2級の重度障害者が21人と、障害者全体の84%を占めている。

## 2 採用

募集・採用の方針としては、「事業の1つの柱である印刷業務はやはり体を動かし、しかも重い紙を運び、立ち仕事であるので、聴覚障害者が一番受け入れやすいと考えた。もう1つの事業の柱である事務は、逆に座居による仕事を中心となるための、車いすの下肢障害者が受け入れやすいというイメージを描いていた」。

H社の本社の近くにある公共職業安定所からの指導で、まず、地域の区民センターと青少年会館という公的な会館で、2日間にわたり会社説明会兼第1次面接を行うという新聞広告を4大紙に出すと同時に公共職業安定所に求人票を提出した。また、募集・採用活動では、障害者職業能力開発校や地域の聾学校などにもあいさつ回りをし、推薦を依頼した。

その結果、2日間の会社説明会のときに延べで147人が応募に来た。そこで、S社の担当職員だけでは対応できず、H社の人事部にも応援してもらい、1人ずつ30分の面接を実施した。募集は、この1回限りで採用人数に達した。当初は、障害者の採用は18人の計画であったが、147人の応募者があり、結果的には25人となった。このなかには、不況による転職者が2人含まれているが、ほとんどが無職の状態にあった人であった。

## 第3節 障害者の職務配置

### 1 配置の方針

S社の組織は総務部と業務部の2つに分れている。総務部は、H社からの出向者3人が配置されている。もう1つの業務部は、印刷課と業務課に分れている。

S社の障害者は聴覚障害者が多く、聴覚障害者は印刷課に配置されている。しかし、聴覚障害者以外にも、いろいろな種類の障害者がいる。しかし、配置にあたっては、「随分いろいろな障害の

方がいらっしゃるんで、他から大丈夫かと随分ご心配いただいたこともございます。確かに配慮すべき点というのが必要なんでしょうけれども、我々としては、日常運営の中ではさして何か特別に配慮していかないといけないということは、あまり実感として感じることはございません」という。

## 2 印刷関係

印刷課には、障害者が15人配置されている。聴覚障害者が10人と下肢障害、腎臓障害、脳性麻痺、視覚障害者が各1人、他に精神薄弱者がいる。下肢障害、脳性麻痺、視覚障害者、精神薄弱者は製本を担当している。

93年11月に入社式を行い、その日の午後からすぐ研修を開始した。3日間、午前中は会社の説明、午後は実務研修をした。印刷会社からの3人の出向者が中心になって教えた。最初は、印刷機械のメーカーから大勢来てもらい、マンツーマンで機械の操作関係を教えた。聴覚障害者には、手話通訳を入れた。メーカーの研修は2週間ほど実施、その研修が終了してからは、3人の出向者（45歳、47歳、52歳）がOJTで教えた。実際の印刷機械の操作はすべて障害者が行っている。3人の出向者は、工程管理に合わせ、不良品、ミス印刷がでていないか絶えず注意しており、指導する役目である。また、組織上ではこの3人は工場長（印刷課長）、係長である。出向元の企業からは、早く戻すように要望があるが、S社としては、障害者が技術をマスターするまでの、2年間ということに来てもらっている。

## 3 業務課の業務

業務部は、前述の通り、業務課と印刷課両方を束ねており、業務部長が業務課長を兼務している。この業務部長兼業務課長は、H社からの出向者で、以前はH社の事業開発課でS社の設立を準備した人である。業務課にはそれ以外に男性の主任が1人（H社からの出向者）が配置されている。それ以外は、障害者で一般従業員として、下肢障害者、上肢障害者、脳性麻痺などが10人配置されている。この業務課の事務作業は、H社からの出向者がいろいろ教えながらスタートさせた。最初の研修では、マニュアルの解説、作業手順などを、出向者が教えた。それ以降、具体的な作業については、H社の本社から、実際に同じ作業をしている職場メンバーに一時的にS社に来てもらい直接教えた。

#### 4 賃金、勤務時間

勤務時間はS社が9時から5時半と、H社より30分長い。休日や特別休暇などはH社と全く同じである。賃金については、S社独自の給与規定を作成、H社本社の一般職の約70%の水準である。そして、給与構成としては年齢給が5割、職能給が5割である。年齢給は年齢が上がるにつれて給与がアップしていくが、職能給のほうは2年ないしは3年のタームで査定昇給を考えている。

事業の一つの柱が印刷関係なので、前職でかなり技量を持っている人やS社にきているような機械を動かせる能力を身につけた人、製本関係でも一人立ちできる人などには、等級に応じた技能手当を支給している。現在、印刷課の人に対しては、スタートしたばかりなので、月1,000円のクリーニング代がわりの手当を支給しているが、徐々に技量が身につくにつれて、査定しながら最高10万円の技能手当を支給する計画である。

### 第4節 障害者雇用支援システム

#### 1 コミュニケーション

業務部長兼業務課長（H社からの出向者）が障害者職業生活相談員をしている。「職場の悩み事だとか相談相手は 出向者でも大丈夫である。同じ従業員だからということで、何でも話はしてくれますし、上下のない関係で明るくやっている」。

近日中に、第1回の職場定着推進会議という委員会を開催する予定である。そこには出向者を含め従業員の代表ということで3人（印刷課2人、業務課1人）を従業員の互選によって選び、この3人の従業員代表と常勤役員及び業務部長、工場長、及び管理職が2時間の予定で話し合う場をつくる予定である。そこで職場環境などいろいろなことを協議する。「例えば、お昼休みの過ごし方だとかレクリエーションのやり方だとかいろいろなことがあると思います。S社としては、それを一番大事な委員会として、取締役会に次ぐ重要会議として位置づけ委員会規則を設けている。この会は定例で、開催は原則月1回必ず開くということで考えている」。

また、聾啞会館の先生にもきてもらい、S社の従業員全員を対象とした手話勉強会を開催する計画もある。

## 2 助成金の活用

S社の設立の際、助成資金を活用した。設備、印刷機械関係、業務課で使用するワープロ、机などは全部、助成金を活用した。2億円の助成金認定であった。S社の建物自体はH社からの賃貸であるが、特例子会社用にあらゆる面で、障害者対応をしたビルをH社に新築してもらい入居している。

## 3 取引価格

印刷関係で、H社本社へ納品する単価は、H社が一般の印刷会社に外注している単価と同じである。S社では、営業や広告費用がかからないので、大量の不良品を出さなければ十分に見合う単価である。

業務課の事務関係は、H社本社との間で業務委託契約を結ぶ。その業務委託契約は、人件費、原材料費（例えばフロッピーディスクのフロッピー代や紙代など）、減価償却費である。それに管理者の給与関係などを含め、全部に5%ほどオンして、年間の委託料をもらうシステムをとっている。

## 4 親企業との情報交換

H社では、S社の円滑な運営を支援するため、本社関係部門の部長・部次長で構成する「S社支援連絡会」を3カ月に1回、人事部が開催し、主に委託事務業務の検討、印刷発注の状況、健康管理や職場環境を含めたS社での日常業務運営の状況や支援事項等について、相互に情報交換をはかり、具体的支援事項について各部へフィードバックされている。この会議には、S社の代表取締役と業務部長が出席している。

## 第5節 これからの課題

H社にとって、S社の成功はさらに新しい特例子会社をつくる可能性を開くことになる。

「特例子会社のメリットは、やはり重度の方を本当にお迎えすることができることです。障害者雇用が進まない問題として環境が一番の問題です。H社本社でも、障害者用のトイレは2カ所しか

ございませんし、つい1年前にやっとスロープができ上がり、今までのエレベーターを応急に改造した障害者用のエレベーターがあるだけです。そういうのが現実でございます。もっとも地方の支社だとか支店では、それらの対応が本社よりもいいところもあります。しかし、全力所にやらんといけませんので、これはコスト的にみたらものすごく負担がかかるということです。お1人のためというのはおかしいですけれども、膨大な経費なんですね。それよりはS社のように集約した方が良いものが出来ると思います。そして、ここが成功しますと、今度は別の地域に支店をつくるか、あるいはもう一つ別の会社をつくるかということになると思います。事務が集約できるところではこういう特例子会社の設置は可能だな、このように思います」。

「ノーマライゼーションというこの言葉といいますか、それを究極推し進めていくということから見れば、S社のようにこういうところに集約をして行うのが本当にいいのかということになります。そういう面から見れば、マイナスの世界かなと思います。しかし、障害者の皆さん方にもいろいろ聞くんですけれども、彼らの実感としても、今までものすごく気を使って一般の事業所へ勤めていたことを考えると、はるかにここはそういう気を使わなくていいという楽しさがありますよということを彼らなりの実感として言ってくれます」。



## 第4章 T社の障害者雇用と支援システム

### 第1節 第3セクター方式で設立

#### 1 会社設立の経過

1985年4月、I社の特例子会社としてT社が設立、実際に仕事を始めたのは6月からである。T社は地方自治体が資本出資をした第3セクター方式で設立された。資本金は1億円で、地方自治体が49%、I社が51%を出資した。そして、地方自治体メンバーが役員構成に入っている。組織は株式会社形態で、I社の特例子会社となっている。

I社は航空測量会社で障害者雇用に対しては、T社の設立以前は障害者雇用率が低く、公共職業安定所からも指導されていた。84年に、コンピュータの発達によってガス会社との共同開発でガス施設管理の事業化に成功した。その事業で、障害者を入力作業などで活用できるのではないかとということで、公共職業安定所に相談をもちかけていた。その時、地方自治体の方で、第3セクター方式で障害者雇用を進めるという構想がでてきており、地方自治体の方からI社に対して、第3セクター方式でどうかという話しがもちこまれた。

I社では、新しくつくる組織の運営や設備、生産性について、社内専門家のプロジェクトチームをつくり、障害者雇用について検討した。その結果、企業としての利益をあげるのは難しいという結論に達した。これに対して、当時の社長が「障害者が入力作業をすることができるのではないかと、I社としても社会的責任を果たす時期に来ている、せっかく地方自治体の誘いがあったのだから」という社長の一声でT社の設立が決まった。

#### 2 業務内容

T社はI社の測量調査部から、コンピュータによる入力作業を受注している。現在、この取り引きが売上額の約85%を占めている。残り15%は自らの営業でとってきた業務である。企業としての、独立の芽をつくるために独自の営業活動も展開している。しかし、資本出資をしている地

方自治体からの業務発注はない。地方自治体の場合、金額が大きくなると随意契約はできず、一般競争入札になる。第三セクターだから随意契約でやるということは契約上は絶対許されないからである。

T社が受注している作業内容は、I社の本体組織の内部にもあり、また、I社の関連会社にも発注しており、T社はそれらとの競争関係にある。しかし、現在のところそのなかで、T社の技術力は高く評価されている。

### 3 経営状態

設立後の1、2年間は赤字経営で、最高累積が約8,800万円まで達した。3年目で少々黒字、6年目で累積赤字を全部消した。それ以降は赤字と黒字を繰り返している。93年度は景気が悪いこともあって、前半で少し赤字を出している。これは、T社の業務の性質とも関わり、受注生産で大きなプロジェクトの中のうち、コンピューターに入力する工程は一部作業に限定されているためである。

T社が利益が出せるようになった要因は3つある。1つは、従業員の定着で、それによって技術が蓄積され、作業が容易にできるようになり、能率や生産性が上がったことである。2つは、I社が担当していた入力作業の前工程の仕事をT社が担当するようになり、2つの仕事がよく相乗効果をあらわしてきたことである。3つは、長期休職者等が少なくなってきたこと、また、障害者の仕事に対する考え方も、教育訓練を実施することによって、納期を守るとか、仕様どおりの製品をつくるとか、作業効率を考えると、原価意識を持ったことなど変化がみられ、よい品質のものを納期通りにつくることが可能となり、顧客から信頼を受けたからである。

さらに、障害者雇用促進協会や国の助成金を活用、費用負担を軽減できたことも設立当初は大きかった。T社がこれらの資金を最大に利用した時は、売上げ額に対するその比率は10%までに達した。

## 第2節 障害者の雇用量

### 1 障害者総数

I社の障害者雇用率は、特例子会社T社が設立される以前は、仕事上でけがをして軽度の障害となった人が1~2人いる程度でほとんど零に等しかった。それが特例子会社を設立し運営していくことによって、92年は3.2%に達した。年度末に重度障害者が2人辞め、また、雇用者数が拡大したので、現在は、2.7%に下がっている。I社の高い障害者雇用率は、T社の障害者雇用によるところが大きい。

T社設立当初は、障害者は10人、I社からの出向者が13人、あわせて23人であった。現在は障害者が20人、I社からの出向者3人とT社が採用した健常者3人を合わせて全部で26人である。障害者雇用に限定すれば、倍増している。しかし、T社設立時の地方自治体との約束では、障害者雇用29人を目標にしていた。T社の経営状態との関係もあり、その数値目標はまだ達成できていない。

障害の種類は肢体不自由者だけである(表Ⅲ-3)。障害者総数20人のうち、車椅子使用者が13人と、65%を占めている。そして、障害等級が1~2級の重度障害者が17人と、85%を占めている。また、年齢層としては、25~29歳が最も多いが、その前後の年齢層の人もある(表Ⅲ-4)。しかし、40歳以上の障害者はいない。

現在、I社からの出向者は3人で、その年齢は35歳、44歳、45歳である。その人件費はT社が負担している。この出向者は、I社との間で人事交流がある。T社設立の当初は13人の出向者がいたが、現在は3人と少なくなり、その意味では障害者が職場の主役となっているといえる。

表Ⅲ-3 T社の障害種類別・等級別障害者雇用（1993年11月1日現在）

(人)

	計	1級	2級	3級	4級	5級	備考
体幹障害	6	2	4				車椅子使用者 5人
下肢障害	8	4	3			1	車椅子使用者 6人
上・下肢障害	4	1	2	1			車椅子使用者 2人
内部障害	1	1					心臓障害者
聴覚障害	1				1		
合計	20	8	9	1	1	1	

表Ⅲ-4 T社の障害種類別・年齢別障害者雇用（1993年11月1日現在）

(人)

	計	20歳未満	20~24	25~29	30~34	35~39	40歳以上	備考	
								車椅子使用者	女性
体幹障害	6	1	1	3	1			5	2
下肢障害	8(1)		1	3	3(1)	1		6	1
上・下肢障害	4(1)	1	1(1)	2				2	1
内部障害	1		1						
聴覚障害	1(1)			1(1)					
合計	20(3)	2	4(1)	9(1)	4(1)	1		13	4

( ) は重度障害者以外で内数である。

## 2 採用

募集・採用は一般公募で、公共職業安定所へ求人を出す。新規学卒者については、大学など学校にも求人を出す。地方自治体の集団面接にも積極的に参加している。93年は応募者が多く、3~4人の内定者に対して、集団面接で12人が応募、大卒の選考会では6人名ぐらいの応募があり、全体で18人の応募者があった。これまでの採用者では、新規学卒の4月定期採用者よりも、中途採用者が多い。

T社としては、採用時期（定期採用か中途採用か）や学歴にはとくにこだわっていない。T社の仕事に適する人がいれば、いつでも面接、いつでも採用試験をする方針である。そのため、年中、会社見学があり、公共職業安定所から紹介もある。まず、見学でT社の仕事がやっつけられるかどうか見てもらって、労働条件を説明して、よければ入社試験を実施している。T社では必ず入社試験で採用者を決めている。

入社試験は、一般常識の筆記試験と実技試験である。デジタイザーに向かって、どれくらいの範囲まで手が伸びて作業ができるか、ある1点にきっちりととめられるか、手でカーソルを操作できるかどうか等の実技試験で、これは、実際に図面をつくることを試しているのではない。また、適性検査（内田－クレペリン検査）を実施して、協調性などの性格を把握するための参考になっている。面接試験では、一番力を入れるのは生活上のことと、障害についての医学的なこと、この2つの点である。

「生活上のことは障害を持ったり、あるいは障害が起こった時期とか原因とかである。それから、起こってから現在までにどういう生き方、育てられ方をしたかをきく。その人の生き方とか自立の仕方、その方が自分の障害とどのように今後つき合っていくのかなどをきく。トイレに行く時間をどうとってあげるのかの参考にするため、排泄の関係についても聞く。2つ目の医学的なことは、障害の程度やどういう部分かについてきく。そして、今後の医療計画、どういう医療をしているのか、それから健康維持していく上にはどういう手段や方法が必要なのか、病気というか障害が進行しているのか、あるいはとまっているのか、注意すべき事項は何かなどについてもきいている」。これらの確認事項は、採用後の雇用管理上の留意点として管理者が知っておくためである。

92年に採用した養護学校出身者の入社にいたるまで例である。「いわゆる筆記試験とか何かやりますと、ほとんど点数にならない状況だったんです。しかし、その方は遠くに住んでいるんですけども、そこから私どもの会社まで車いすで1人で来ました。そんなにやりたいんなら採用しようということで採用したんです。たまたまその方が1月31日に18歳になる。それではまず免許を取りなさい。車いすでJRを使うことはちょっと無理だろうから、車で通勤しなさいと教えた。そして、免許が取れたのが4月に入ってからなんです。ですから、普通でしたら4月1日から採用ということになるんですけども、車で通うためには、免許を取ったからってすぐに通勤できる状態じゃないだろう、少し訓練しなさいということで、7月1日付採用まで待って採用することになった。現在、一生懸命やっています。ですから、T社ではその人がやろう、この仕事をやってみたい、そういうところに採用の基準を置いているのです」。

採用基準は、障害部位とか状況とかに目を奪われていて、その人の全体像を見失う場合が多いので、障害そのものよりも別の4つを決めている。「1つは自分で通勤すること。送り迎えはしてもらわないで、自分で通勤ができるということ。2つは、身の回りのことが自分でできること。実

際の作業をやる前に図面をもってきたり、あるいはまた元に戻すとかということが自分でできる。3つは、チーム作業できる協調性があるかどうかということ。4つは、勤務時間などのルールを守る。この4つぐらいができれば採用することになっている」。

初任給は、同じくらいの学歴、年齢で、他社と比べ3、4年は遅れている状態にある。できるだけ追いつきたいと考えているが、生産性などの面で難しいので、現在の状態となっている、という。

### 3 障害者の定着

障害者の定着は、生産性を向上させるためにも重要である。T社が利益があがるようになった大きな要因として従業員の定着がある。

「仕事に対する喜びとか充実感とか、目標を定めて努力する姿勢とか、自分である程度問題を解決する力がついてくることによって、障害者の定着が進む。離職していった人たちには、やはり働くことに対する自覚というようなものが、どうも十分でない人が多い。それから、働くことに対する条件整備というものの不足、あるいは途中での健康管理の失敗、それからもう一つは社会性が十分身につかない方が辞めていったのではないかなと思います」。

## 第3節 障害者の職務配置

### 1 仕事の内容

仕事の内容は、上水道、下水道、電気の関係、あるいは道路、固定資産の評価のため地形、新しいものではカー・ナビゲーションの全国の地図回りなど、コンピューターを使って施設等の図面づくりをしている。これは1つの完成品ではなく、作業の前工程と後工程は別の会社が担当している。T社は、デジタイザーという機械を利用して、カーソルを移動させながら入力するかなり労働集約的な作業工程を担当している。カーソルを動かしながら、地図に必要な情報を入力していく作業である。「下肢障害の人にとって働きやすい、あるいは働く職場としては適している。座ってできる仕事だが、手の震えるのはだめである。」

デジタイザーという機械を利用してする仕事は上記のものだけであるが、別の仕事もある。それは、入力作業の前工程の仕事で図面づくりで、基図づくりの仕事である。この仕事は、従来はI社本体組織にあったものを、T社が受注工程を拡大したものである。

T社では4、5人で1つの仕事を分担している。全員が同じ仕事を行うという大きいプロジェクトや仕事ではない。4、5人で10日間あるいは1カ月するという単位で行う仕事である。そのため、仕事遂行ではグループでお互いに助け合うような協調性が、もっとも必要な要件となる。

また、顧客との対応では、I社の測量調査部とは300メートルの距離しか離れていないので、車いすで移動したり、相手がかかる場合もある。I社以外の顧客との対応では、電話連絡で対応しているが、本来は営業と技術の両方で出向くのが一番スムーズにいくが、現在ところ、出向くことは障害者にはさせていない。しかし、近い将来、障害を持った人も、顧客のところに出向いて行かせることを考えている。

T社では、「障害を持った人たちが主役になって働ける職場づくり、障害者が主役で活動できる会社づくり」を目標としている。そのため、主任などのチームリーダーは全部障害者としており、顧客との対応では出向いて営業をすることもこれからの大きな課題となる。

## 2 教育訓練

新入社員の教育訓練は全部、障害者の先輩が行っている。「育った環境で身につけたものと、職場で求めるものの差が相当あるので、それをどういう具合にスムーズに埋めるかというのが教育訓練の基本」と考えている。

新入社員は、大体2カ月ぐらいの訓練をする。「1つのことをできるだけやさしい言葉で繰り返ししてマスターさせ、それを拡大していくやりかたを訓練の基本としている」。あとは中間管理者を育成するための訓練やOJTである。外部で開催されるコンピューター管理の研修等にも参加させている。

また、職場にある設備や機械は特定の担当者を決めずに誰でも使えるようにすることを教育訓

練の基本方針としている。T社の仕事の内容が、ある特定の人はずっと毎日8時間、1年間働けるような同じ仕事を確保できればよいが、それは非常に難しいので、全員がどの機械でも、どんな作業でもできるようにするということを目標にしている。例えば、朝来て、コンピューターを立ち上げるのも、障害をもった20人の社員全部できるように教育訓練をしている。また、デジタイザーという機械も、担当の機械を決めずに全員がタッチできるようにしている。そのため、できるだけ安全で使いやすく、よりよい製品ができるように工夫もしている。

### 3 勤務時間

「障害者は病気で休みがちであるが、個人によって労働時間を変えることはしていない。やはり会社組織であるから、この点は明確にしている。しかし、結果として休む人が多い」。

T社は、労働集約的工程の仕事が多いので、欠勤は利益に大きな影響を及ぼす。欠勤日数が所定労働日数の中に占める割合は、88年は7.4%、89年が11.4%、90年は1.5%、91年2.3%、92年が0.4%と、徐々に少なくなっている。それを、実際の欠勤日数総数でみると、88年は410日、89年は220日、90年は130日、91年は165日、92年で90日である。410日は2人分の量で、それを他の出勤しているメンバーがカバーしている関係になる。T社では、稼働日数どおり稼働することが利益に一番つながる。そういう意味で健康管理は非常に重要なこととなる。

## 第4節 障害者雇用支援システム

### 1 親企業との関係

I社からは業務発注をしてもらうということが一番の支援であるが、それ以外の支援としては、創業後数年間、例えば電気料や家賃の負担を10~20%を減額してもらうこと、管理職の一部の人員費を負担してもらうこと、などがあった。I社は法定雇用率を達成しているので、雇用調整金が支給されるが、それが直接T社に配分されるということはない。

「親会社が仕事を出してくれるのも広い意味での障害者雇用ということです。それから、人件費の一部を持つとか、あるいは経費を持つとかというようなこともあります。設立してから、だん



だんだん日がたってきましたので、こっちも一人前になってくるので、電気料の面倒を辞めるよとか、家賃は辞めるよというような形にだんだんできております。親会社の社会的責任とか、いわゆる社会的貢献ということは、従来の経済システムの中では、企業が負担しなくてもいい経費を企業が負担するということだろうと思っているんです。そういう意味でのI社の支出があるということです。そういう部分がないと、T社の経営はなかなか難しいのが現実です。」。

## 2 職場環境の整備

ソフト面からとハード面からの両方で機械の改造をやっている。入力作業をできるだけ単純に定型的な操作でできるように、独自のプログラムをつくっている。例えば、図面が非常に大きいので、いくつかに分割して作業ができるようにプログラムを組んでいる。いわゆるメニュー表というものをつくって、カーソルを当てることによって、キーボードをいちいちたたかなくても作業ができるようなプログラムを組んで、それで作業をやすくしている。

ハード面からの改良は、市販のデジタイザーは、手と足を使って、自分の作業をしやすいような位置に動かすが、下肢障害者にはそれができないので、手動のものを電動に変えている。そして、指1本で自分の作業をやりやすいような位置に変えられるように、電動で高さや傾斜を変えられるようにしている。また、市販のものは作業をしているとき「ピッ・ピッ」という音がして、きっちり動いている、機械が動いているということを確認しながら自分の作業をしているわけだが、聴覚障害者にとっては、その音を確認することができないので、それを光に変え、ランプがつくような改良もしている。車椅子使用者には、台の下までずっと入れるような工夫・改良などもしている。

こうした改良、改善は一度にしたのではなく、徐々に変えてより使いやすい機械、設備にしてきている。これらの改善は、従業員の意見から対応する場合やT社の技術者からの提案による場合もある。そして、こうした意見や提案をまとめて機械メーカーの技術者と話し合い、実際の改良は機械のメーカーが行う。

これらの改善費用には公的助成金は使ってやっていない。新規のものを購入するときは助成金を使って購入することできるが、改良する費用としては助成金は使えない。つまり、例えば施設にエレベーターやスロープを設置する場合は助成金を利用できるが、ある機械のカーソルのこの

部分だけ変えるというのには利用できないからである。また、機械の更新で助成金の活用は10年経過しないとできないが、T社のミニコンピューターは5年で自社の経費で取り替えた。

通勤・移動対策では、車椅子使用者が多いということもあって、駐車場、スロープ、エレベーター、廊下の幅、ドアの自動化などはすべて対応している。また、作業生活附帯設備としては休憩室、医務室、シャワー室、避難スロープ、車いす対応の洋式のトイレ、作業机の高さ調整など、すべて対応している。

また、T社から150メートルぐらい離れたところに障害者が使いやすく改善した社宅を8戸持っており、車椅子使用者の7人が利用している。

### 3 健康管理

T社では、障害を持つことによって、ほかの病気にかかりやすい、基礎体力がなく抵抗力がちょっと弱い、食生活のちょっとした乱れでも体調を崩しやすいなどが生じるので、総務部長が健康管理については相当注意を払っており、毎月医師にきてもらい健康相談を実施している。また、地域の障害者職業センターのカウンセラーに依頼して、年に1回ぐらい全従業員に対してカウンセリングを実施している。

「健康相談をするということが大切である。内科の先生が毎月定期的に来て健康相談をする。その中で食生活とかということも指導してもらおうように心がけている。また、当然ではあるが、年1回医療機関による健康診断を法律に基づいてやっている。さらに、総務部長は従業員の健康管理に十分配慮している。何か病気が出てくると、必ず疲れやすいとか発熱するとかという症状が出てきますので、そういうことをできるだけ早く知って注意する。毎朝みんなが顔を合わせるときに顔色を伺っているというのが総務部長の仕事でもある」。

### 4 余暇活動

従来は、健常者の出向者がイニシアをとっていた社内の一泊旅行や仕事後の飲み会、打ち上げなど社内行事はすべて障害者自身が企画・実施できるようになってきた。現在は、健常者はノータッチである。

「障害者が主役の会社づくりを目指しているので、健常者は手出しを一切しない。そうすることによって、だんだん社会的経験を踏み、それぞれ大きく伸びていくことを期待している」。

## 第5節 これからの課題

### 1 民間企業の基本と障害者雇用

民間企業で障害者雇用を進めるには、経営者として「腕のみせどころである」という認識をもつことが重要である。

「いわゆる民間企業の活動の基本というのは、やはり経済的に利益を上げ、その利益を上げたものを配分するということが基本である。そういう意味で、できるだけ自由に、許される範囲で経済活動をするということで、外部からあんまり干渉とか規制されたくないというのが基本だろうと思います。永遠に活動を続けられるということは、利益を上げて再投資ができるということが、企業の一番の生命である。そういう考えからいたしますと、障害者雇用で利益を上げ、かつ継続していくということは非常に難しい。それは、障害者雇用が現実には拡大しつつありますけれども、そのテンポが非常に遅い。それから、法律で雇用率を決めなければ、なかなか雇用が進まないということを考えますと、民間企業のペースには合っていない部分があるんじゃないかと思います。それは何だろうかと考えますと、能率とか生産性が低い、設備に金がかかる、それから休むなど理由があるわけですが、出勤率、要するに休む方が多いことがありました。それから、障害を持った人たちがそれまでに育ってきた環境の中で、社会的経験が不足している方も多いということです。働く意欲とか仕事の仕方というものが、普通の方よりは体験不足であることからくるものではないか、そのために、教育訓練に時間がかかるということではないかと思うんです。そういう状態であるならば、障害者の方を雇って、企業として続けられるということには、経営者の手腕というか、やりがいがあるとか、そういう部分があるのではないか。ですから、＜障害者の雇用は経営者の腕の見せどころ＞であると思うんです」。

### 2 第3セクターの役割

「第三セクターの役割は、基本的にはノーマライゼーションの理念の実践ということで、民間企

業の活力とノウハウを生かして、多数の障害者を雇用して経営の安定を図る。さらに、できるだけいろんな仕事ができるよう試みる、いわゆる職域の拡大をはかる。そういう活動の中で、地域社会とか所属する業界に障害者雇用が進む、さらにそれ以外の一般企業への波及効果が期待されている。そして、副次的ですけれども、親企業のイメージアップをはかれるということになると思っております。つまり、第三セクターとして期待されているものは、やはり障害者雇用の社会的啓発活動ではないかなと思っております。

T社のこれまでの実際の活動をみると、障害者雇用の見学にみえる方に対する説明やほかの会社の方との相談が中心です。年間約350名が見学にお見えになり、それぞれの方に資料を渡して説明してやっているわけです。これも社会的貢献の1つで、大きく障害者雇用が進めばいいというような考え方で対応しています。そういう意味では、I社は十分社会的責任を果たしていると思います。また、地方自治体と一緒にやっているという企業イメージとしていい面もあります。そういう意味では、私どもは十分第三セクターとしての役割は果たしているんじゃないかと思っております。

しかし、実際の企業経営というようなことを考えた場合、いわゆる経済的なメリットというのはあまりないということです。会社設立時には地方自治体から出資金が出ますが、それ以外にはとくにメリットはない。金額的に助成金の金額が多だけで、特に何もありません。いろんな建物を建てるとか、機械を入れるとか、それは普通の助成金でも賄うこともできる。これは、第三セクター方式でなくてもできます。資本金の額も普通の企業でしたらそれほど大きな金額ではない。むしろ、民間企業として生命力を維持していかなければならないので、非常に難しいことが多くある」。

## 第5章 U社の障害者雇用と支援システム

### 第1節 U社の障害者雇用

#### 1 組立ラインの特徴

U社はJ社の特例子会社である。U社はメータやランプなどの組立加工をしている。その業務のうち主要な部分はJ社のX事業所が担当しており、そこの一部の仕事をU社が分担している関係にある。数量の多い製品については、X事業所とU社は同じものをつくっている。その製品をX事業所から全面的に引き受けると、生産数量の変化をもろにうけ、拡大した場合には残業で対応せざるをえなくなるので、障害者が多くいる工場では無理であり、一部しか分担していない。この点に関していえば、同じラインがX事業所にもあり、U社はバッファの役割を果たしているといえる。また、全体の生産数量が減少した場合には、X事業所とU社では仕事の奪いあいをする関係にもなる。U社では、こうした数量が非常に多いものばかりでなく、特定の製品と関連する中少量のメータやランプなどの組立加工のすべてを担当もしている。U社では雇用量を考慮しながら、仕事のあきがでないよううまく調整して、X事業所から発注してもらっている。そのため、常時、U社の工場長とX事業所との間で調整会議を行っている。U社の雇用を維持するためにX事業所から優先的に発注してもらっており、現在のところ仕事量の確保には成功している。

J社X事業所は生産ラインのほとんどが自動化されており、1つのラインの要員が5~6人にすぎないのに対して、U社の1つのラインの要員は20人と、自動化率がかなり違う。通常、工場のラインの仕事は立ち作業が中心であるが、U社では全て座って作業ができるようにしているため、1つの機械に1人が対応することになり、効率的には悪くなる。

つまり、J社の本体組織では自動化・機械化による大量生産品を、U社は自動化・機械化しにくいもの、片手で作業が出来る軽いもの、労働集約的なもの、すなわち、多品種少量生産品をうけもつという分担関係ができています。製品は時代の変化でかわるため、大量生産品と同時に多品種少量生産の分野は残る。U社はなるべく設備投資や機械化をせずに、労働集約的な仕事を本体組織のなかで探して受注するようにしている。

## 2 障害者の雇用量

U社の親企業であるJ社は、現在、法定雇用率を達成している。J社の本体組織でも障害者を採用しており、J社全体としては従業員数が4万2千人で、障害者が379人、重度をダブルカウントした換算値では670人がおり、雇用率では1.6%である。U社の障害者数は51人、換算値では84人である。つまり、J社全体の障害者に占めるU社の障害者の比率は13%、換算値では12%にすぎない。

U社の従業員総数は56人、その内訳は障害者51人（うち女子は6人）、健常者5人である（表Ⅲ-5～8）。障害の種類では、脳性麻痺が最も多く24%、ついで、脊髄損傷18%である。精神薄弱者はいない。障害の程度では、障害等級1～2級の重度障害者が32人おり、全体の障害者の64%を占めている。車椅子の使用者は18人で、約1/3を占めている。年齢層の偏りはあまりない。

J社X事業所からの出向者は社長、工場長、総務部長、生産課長、検査課長の5人である。出向者はX事業所との間で異動はある。

表Ⅲ-5 社会福祉法人Kの障害種類別在籍者数（平成6年3月1日現在）

（人，％）

	重度授産	福祉工場	U社	事務局	計	構成比%
脳性マヒ	32(9)	36(15)	13(1)		81(25)	40.2
脊髄損傷	2(1)	10(2)	9(1)		21(4)	10.6
ポリオ		2(1)		1(0)	3(1)	1.5
筋ジストロフィ		1(0)			1(0)	0.5
骨関節結核		3(1)	3(0)		6(1)	3.0
視聴覚言語		7(2)	1(1)		8(3)	4.0
切断		3(0)	4(0)	1(0)	8(0)	4.0
先天性股関節脱臼		1(1)	1(1)		2(2)	1.0
頸髄損傷			2(0)		2(0)	1.0
脳血管障害	5(0)	3(0)			8(0)	4.0
その他の障害	11(1)	31(14)	18(2)		60(17)	30.2
小計	50(11)	97(36)	51(6)	2(0)	200(53)	100.0
健常者		10(10)	5(0)	27(15)	42(25)	
合計	50(11)	107(46)	56(6)	29(15)	242(78)	

\*嘱託医およびパートタイマーは含まない。( )内女子再掲。以下の表も同じ

表Ⅲ－6 社会福祉法人Kの障害等級別在籍者数

(人,%)

障害等級	重度授産	福祉工場	U社	事務局	計	構成比%
1級	10(2)	18(6)	14(1)		42(9)	20.6
2級	25(6)	47(18)	19(2)		91(26)	45.8
3級	14(3)	23(10)	11(2)	1(0)	49(15)	24.6
4級		4(1)	5(0)	1(0)	10(1)	5.0
5級		4(1)			4(1)	2.0
6級	1(0)	1(0)	2(1)		4(1)	2.0
合計	50(11)	97(36)	51(6)	2(0)	200(53)	100.0

表Ⅲ－7 社会福祉法人Kの年齢別在籍者数

(人,%)

年齢	重度授産	福祉工場	U社	事務局	計	構成比%
20才未満	3(1)	3(2)			6(3)	2.5
20～29	17(4)	44(21)	14(1)	3(2)	78(28)	32.4
30～39	15(4)	22(5)	18(2)	10(2)	65(12)	26.6
40～49	13(1)	22(12)	12(1)	10(6)	57(20)	23.6
50才以上	2(0)	16(6)	12(2)	6(5)	36(13)	14.9
合計	50(11)	107(46)	56(6)	29(15)	242(78)	100.0
平均年齢	33.8	35.2	39.5	40.9	36.6	

\* 健常者を含む。

表Ⅲ－8 社会福祉法人Kの補装具等使用状況

(人,%)

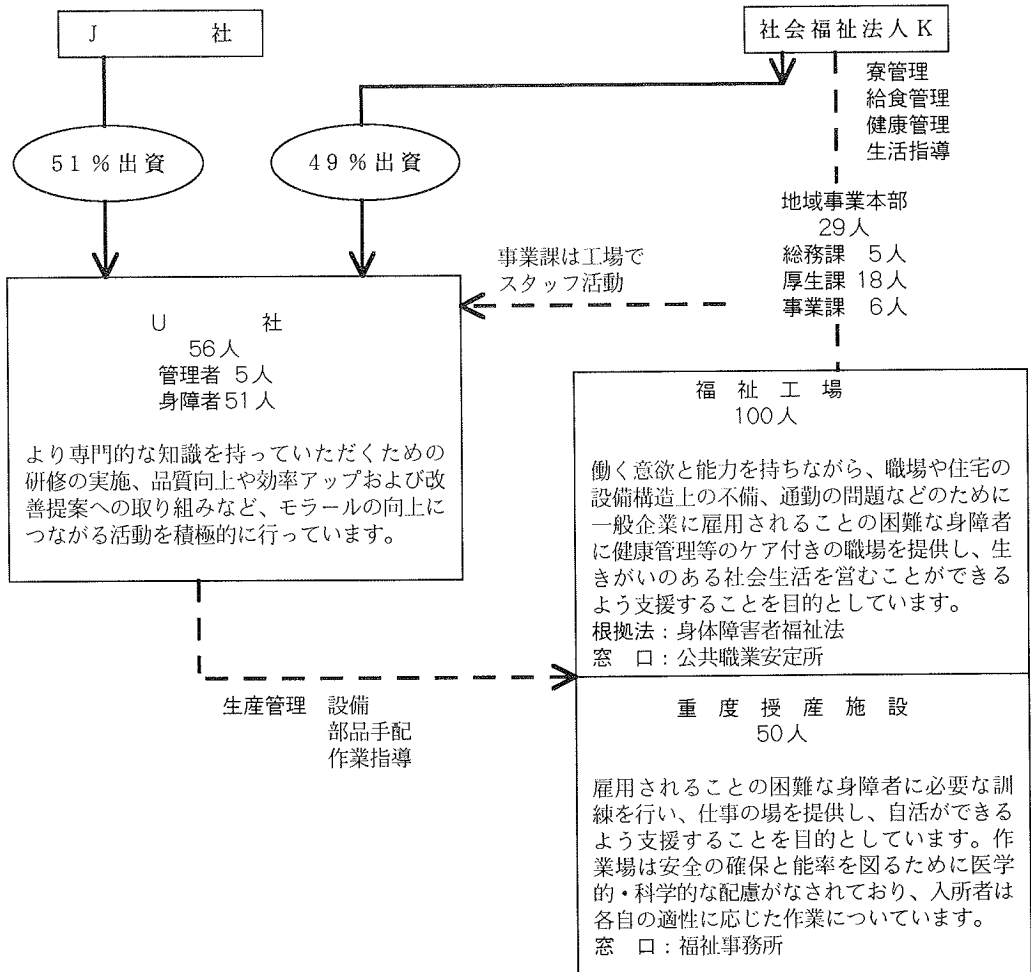
補装具等	重度授産	福祉工場	U社	事務局	計	構成比%
手動車椅子	9(2)	28(9)	18(2)		55(13)	61.1
電動車椅子	1(0)				1(0)	1.1
杖	6(3)	11(5)	5(1)		22(9)	24.5
下肢装具	6(0)	4(1)	1(0)	1(0)	12(1)	13.3
その他の補装具						
小計	22(5)	43(15)	24(3)	1(0)	90(23)	100.0
補装具使用者	22(5)	43(15)	24(3)	1(0)	90(23)	45.2
補装具不用者	28(6)	54(21)	27(3)	1(0)	110(30)	54.8
合計	50(11)	97(36)	51(6)	2(0)	200(53)	100.0

## 第2節 社会福祉法人Kとの関係

社会福祉法人Kは全国組織をもっており、J社との合併企業方式（資本出資の比率はJ社が51%、社会福祉法人Kが49%）で、1984年にU社を設立した。U社と同じ敷地内に社会福祉法人Kの地域事業本部があり、福祉工場や重度授産施設、寮をあわせてもっている。

社会福祉法人Kの地域事業本部とU社との関係は、図Ⅲ-1の通りであるが、社会福祉法人Kの事業課の職員（技術系）はU社の工場でのスタッフ活動を支援している。また、U社は福祉工場や重度授産施設に対して設備、部品手配、作業指導などで支援している。社会福祉法人KとU社が相互に協力しあいながら、障害者雇用の維持・拡大、福祉施設の維持・運営を行っているのである。

図Ⅲ-1 U社と社会福祉法人Kの関係





現在、社会福祉法人Kの福祉工場には97人、重度授産には50人（全寮制）の障害者が在籍している（表Ⅲ－5）。社会福祉法人Kの、別の地域事業本部の通所授産施設には精神薄弱者や精神障害者（6人）が入所しているが、この地域事業本部は身体障害者だけである。障害の種類では、福祉工場、重度授産ともに脳性麻痺が多い。

この福祉工場や重度授産の仕事は、J社X事業所から受注している。つまり、U社は福祉工場や授産をあわせて全体として約200人分の仕事を確保している。J社は仕事の発注を通して障害者福祉に貢献していることになる。逆に、U社の障害者51人の寮や給食、健康管理、生活指導は社会福祉法人Kの厚生課の職員が中心に担当している。社会福祉法人Kは病院への送迎バスサービスなどもしている。

こうしたU社と社会福祉法人Kの相互に助けあう関係は、その基礎に資本を共同出資している関係があるために可能となっているといえる。

社会福祉法人Kの他の地域事業本部のなかには、この地域よりももっと広範囲に、1つの社会福祉法人として協力企業（特例子会社）、福祉工場、授産施設、直接作業所、ストア、銀行支店24時間の世話をする生活施設、福祉ホーム（身障者用住宅）などを設け、活動しているところもある。

### 第3節 U社の採用と職務配置

#### 1 採用

U社の障害者はすべて社会福祉法人Kの福祉工場のなかから採用、入社、振り替えることになっている。そして、社会福祉法人Kの福祉工場で従業員が足りなくなると、職安から採用する。なかには、養護学校から直接福祉工場に入る場合もある。福祉工場からU社以外にいく人も、年に5～6人いるが、それは能力の高い人よりも、ついていくことができない人である場合が多い、という。また、重度授産から福祉工場への移行のルートはあるが、現実にはきわめて少ない。その移行者は年平均2～3人である。それは、福祉工場ではかなりの経験なり機能回復がないと働くことができないので、それをクリアした人のみが移行するためである。

福祉工場からU社への採用は、本人の能力の問題もあるが、U社の定員問題も大きい。J社の経営状態、障害者福祉事業のとりくみのポリシーもあり、J社本社の方針によって決められる。また、工場敷地のスペースの関係もある。最近は、採用人数をあまり増加させていない。

U社では技術革新で扱う製品の内容がかわりラインが変更される場合には、高い機械設備を導入して2～3人を福祉工場から採用、助成金を活用することがある。

## 2 離職

U社からの離職は最近では1人（勤続9年、車椅子で班長）がいた。通訳になるための英語を勉強することが理由であった。U社の従業員の平均勤続年数（福祉工場での勤続も含む）は9年で、U社の創業年数が10年なので、定着はよいとみてよい。

「福祉工場は定員の決めかたがゆるやかなので、なかには戻ってくる人もいる。円満退社の場合には戻れる。U社から福祉工場に戻ることはほとんどない。これはU社をやめることになる。福祉工場や授産では仕事はできるが、U社ではもう働けないという理由だった。しかし、福祉工場の場合もU社からの受注量がどのくらいあるかによって従業員の数も決められることになるので、むやみに従業員を増やすことはできない」。

## 3 職務配置

工場は3階建てで1階が授産、2階、3階が福祉工場となっている。U社の組織としては総務部と生産部の2つがあり、生産部のなかは第1課と第2課とに分れている。第1課は授産事業で第2課は福祉工場とU社である。その工場のなかに、U社と福祉工場、授産のすべての障害者200人が入って仕事をしていることになる。そして、社会福祉法人K事業課のスタッフとU社の管理職（班長や係長）がそれぞれ分担を決め、配置されている。また、授産のラインには、技術指導やライン管理をするU社の障害者も配置されている。この面からU社は授産事業にも協力しているといえる。

組立生産ラインには、授産、福祉工場、U社の従業員が混然一体となってはたらいっている。福祉工場のなかにも授産の人やU社の従業員がいる。授産にもU社の従業員がいる。授産や福祉工場の人とU社の従業員とがいっしょにはたらくことによって、授産や福祉工場の従業員の能力アップをはかれることを期待している。また、こうした混然一体の配置が可能となるのは、それぞれのラインには難しい仕事とそうでない仕事があるからで、適材適所で配置を決める。こうした配置は、U社の工場長や課長、係長と社会福祉法人Kの事業課のスタッフが毎日、休憩時間を利用して打ち合せ、協議しながら決めていく。班長、係長会議も別にある。そして、ラインの流れがたまった場合などには配置変えをかなり実施している。生産及び配置については、最終的にはU社が責任をもっている。

前述した通り、U社への入社は実態としては連続しているのでとくに新入社員教育はしない。OJTが中心で集合教育はしていない。集合教育をする時間をとるのが大変むずかしい。最近の事例では、班長2人（車椅子、上肢障害）のOA講習は、本来はX事業所するのが最もよいが、メーカーの講師にきてもらって実施した。その費用は外に出向いて研修を受けるよりも高くつく、という。

また、社会福祉法人Kの事業課のスタッフが外部の研修会に参加して、その知識をOJTで教えるケースが多い。親企業のJ社による研修（電気、機械関係）は、U社の従業員というよりも社会福祉法人Kの事業課のスタッフに対して行われることが多い。障害者独自の教育はなかなか難しい。また、障害者はラインに配置されているので、離れることができないこともあって難しい。しかし、U社では管理職になるととくに講習が必要となってくる。福祉工場の人とは通常、講習はない。

新しい組立生産ラインを導入した場合は、X事業所から一時期応援にきてもらって従業員教育をする。OJTで作業を完全にできるようにチェックの仕方などを教える。導入した機械の修正や配置換えなどもする。ただし、X事業所の指導担当者の費用はU社が支払うことになる。そのため、U社ではなるべく早く終了するように希望するが、1～2週間はかかる。最近の例だと、全部で1ヶ月くらいかかった。

現場の職制は、班長補－班長－係長－課長－工場長であるが係長まではすべて障害者である。現在、45～46歳の係長がいる。こうした昇進は工場長などが状況をみながら能力で決める。課長以上は出向者である。

U社の従業員はすべて正社員、月給制である。給与や就業規則はU社の従業員、福祉工場と同じにしている。授産は別の工賃表を適用している。これは経営にとって大きな負担となるが、前述した混然一体の配置と同様に授産や福祉工場の人もU社の従業員と同じ扱いをすることによって、能力アップがはかれることを期待しているからである。その原則で、難しい仕事、判断を要する仕事、管理的仕事の担当者は等級があがり給与が高くなる仕組みにしている。ただし、昇給の場合、同じ等級であっても能力が高い人は職能配分で高くするという査定を実施している。評価は長期間みているので、U社がみても、社会福祉法人Kがみても違いはあまりでてこない。毎年、等級・給与が少しずつ上がっていくようにしている。これはU社、福祉工場、授産もほぼ同じである。ただ、この3者では担当している仕事のレベルが違うので、異なる等級や昇給となり、結果として給与額が異なってくることになる。

個々人で比べると、福祉工場の従業員の方がU社の従業員よりも高くなることがある。月額平均給与込みで見ると、U社20万円に対して、福祉工場は17万3千円、重度授産は4万2千円と差がでてきている。ただし、U社の従業員は年齢が高く、班長、係長がいるので平均で高くなっている面もある。つまり役職手当の分高くなる。福祉工場からU社に移行した場合も、給与関係は継続していく仕組みとしている。

組立生産ラインの配置を考えると、U社と福祉工場、授産の人が混在化しているので給与であまり差をつけることはできないという面がある。作業服も同じにしてある。担当する仕事の内容で給与差をつけている。福祉工場のなかから、優秀な人を社会福祉法人Kが推薦し、U社が採用している。その人が徐々にU社で班長、係長になっていく。混然一体となった配置や同一の給与処遇体系は、障害者の多様な能力に対応した制度、実態をつくりだしているといえる。

残業は多くない。季節的に3~4月が忙しいので、福祉工場に対しても少し残業を依頼する時がある。ライン管理者はラインがとまってからの仕事はかなりあるので残業をすることが多い。一般社員は残業があってもせいぜい月1~2時間程度であまりやらせないようにしている。現在、勤務時間は8時30分~5時30分、9時間拘束、実働は7時間40分である、休憩が1時間20分である。年間労働日数は244日で1900時間台、2000時間は確実に切っている。有給休暇の消化率は高い。そのうち通院がかなりを占めている。半日単位でとるのはほとんど通院である。通院の場合、本人が希望すれば、無給であるが欠勤扱いにしないという対応をしている。

## 第4節 障害者雇用支援システム

親企業であるJ社X事業所で利用している機械はそのままの形で、U社の工場では利用できない。そのため、障害者に合わせた機械の改良は、X事業所とU社とで共同で対応している。X事業所で利用している機械は設計からすべて自動化されているので、それを改良するわけにはいかない。U社の用途にあわせて、X事業所では横型のものを、U社では立型の治工具をつくってもらうとか、細かい改善－OA机をモータ付きで調整、片手であっても両手の機能が果たせるようにするなど－などは、U社の工場長と社会福祉法人Kの事業課の6人のスタッフが対応する。U社からすると、障害者について詳しいスタッフが社会福祉法人Kの事業課にいたので助かる。

U社は生産が中心で、機械が使いにくい障害者には、社会福祉法人Kの事業課のスタッフが相談しながら対応している。しかし、大きな設備機械の改善はそうした対応はできないので、X事業所が担当する関係にある。

社会福祉法人Kの事業課のスタッフは、日常的に工場の中におり、障害者の個々の仕事上の悩み、やりかたがうまくいかない、いわれたことがどうもうまくいかない、などの相談相手となっている。事業課のスタッフが、障害者と企業の間になたて、仕事上の相談や対応をしている。また、仕事上以外の相談は、社会福祉法人Kの厚生課のスタッフが担当している。U社は、社会福祉法人Kに人事労務管理や障害者に合わせた改良の一部を肩代わりしてもらっている関係にある。こうした関係は、社会福祉法人Kの側も資本出資をしているので、その従業員の労務、医務、寮に関する管理にも責任があるため可能となっている。また、X事業所が行う障害者に対応した設備機械の改善等は、U社がJ社の子会社であるから可能となる。つまり、親会社の指示で子会社も生産しているので、製品が目標どおりにできなければならないし、品質面でもクリアしなければならないし、その意味でも協力関係の維持は重要となるからである。

社会福祉法人Kでは、授産の50人は全寮制である。事務所の上がその寮となっている。福祉工場の従業員には寮と社宅がある。福祉工場の社宅（事務所とは別の建物）の中には夫婦寮が8棟ある。そして、本来は、U社の従業員はそこ入ることはできないが、その寮が空いている場合は入れてもらうことがある。現在、U社の従業員はあまり利用していない。近くに厚生省関係の障害者専用の住宅である福祉ホームがあるので、U社の従業員はそこに入っていることが多い。福祉工場やU社の従業員は車で通勤する人が多い。

余暇活動では、授産、福祉工場、U社の従業員が一緒にしている。イベントは、社会福祉法人Kの厚生課が企画して行う。日常はクラブ活動が中心で活動の場所はコミュニティセンター（社会福祉法人Kの自己資金で建設）の2～3階の体育館でやる。そのセンターには、その他、集会所や図書館、地元の信用金庫の支店や喫茶・スナックもある。あとの2つはテナントとして入居している。

## 第5節 これからの課題

U社は特例子会社であり、リストラで人員削減をすることは、社会的問題となるのでU社の人数の仕事量は確保していけるであろう。しかし、U社の施設の収容能力からみると15人程度しか増加できないので、設備面での問題がある。また、福祉工場の障害者雇用を何らかの方法で法定雇用率にカウント可能となることを希望している。

授産と福祉工場間の落差がおおきいことが問題である。授産施設から福祉工場に移行することはあるが少ない。その中間に別のランクの施設があるとよい。社会福祉法人Kは最低賃金の適用除外はしないことを基本に運営しているので、最低賃金の適用除外ができる部分があれば、U社にとって障害者をもっと活用できるし、本当の公平さがでてくるという。

社会福祉法人Kにとっては以下の3つの課題がある。

「1つは、重度化対策である。混合施設の使用が進められてくると、肢体不自由者だけでなく、精神薄弱者や精神障害者などの対応ができるような環境整備が必要となる。2つは、経営の安定化である。社会福祉法人Kは基本的には措置費で運営している。福祉工場は運営費補助と職員費、授産は措置費、これらは定員が充足しているうちは措置費が入る。合併の場合の資本出資は本部の寄付を活用している。社会福祉法人Kは利益を追求しているわけではないので、この出資によって利益が上がるわけではない。例えば、現在、厚生省では福祉施設の総合利用ということを主張しており、授産の定員50人がこれまでは収容であったものが通所でもよいというようになると、30人が収容、20人が通所となり、措置単価がまったく異なり経営面では不安定化する。職員を辞めてもらうことにもなりかねない。3つは住宅対策である。公的住宅を建てる場合には1階部分は障害者・高齢者用とすべきであろう。しかし、それは決して障害者専用ということではなく、健

常者も当然利用できるものである。県では希望者の障害者がいると、1戸を改造するという、いわば特例住宅になっているが、そうではなく、1階部分は障害者用として募集して、いなければ健常者が利用すればよい。設計の段階から、1階部分は車椅子でも生活出来るようにすればよい。なにも1階部分に限定する必要もなく、エレベーターがあれば何階でもよい。建設省も少しずつ対応しつつある。せめて、雇用促進住宅ぐらいはそうしてほしい。また、住宅で対応できても、そこまでいく途中に坂があって車椅子でいけないという問題が現実にあった。JRの駅舎改善の対応もにぶい」。