

結 論

以上の10社のインタビュー調査を含む研究の結果、以下の5つのことがわかった。しかし、今回の研究では調査対象企業が少ないこと、インタビューの相手が人事担当者や社長で障害者本人からの情報がないこと、これらの調査上の制約があるので、以下は限られた資料を分析した暫定的結論である。

1 障害者の雇用率制度

93年6月の「障害者雇用状況調査」（労働省）によると、従業員規模63人以上の企業に雇用されている常用雇用障害者総数は18万7千人で、そのうち、従業員規模300人以上は62.4%、今回調査対象となった1,000人以上従業員規模では41.8%を占めており、大企業が障害者雇用で果たしている役割は量的にみても大きいことがわかった。しかし、身体障害者雇用率の実績値は全体で1.41%であるが、その比率は大規模企業で低く、1,000人以上の大企業では1.30%で、平均より0.11%ポイントも低い。それよりも今回の研究テーマとの関連で注目すべきは、1,000人以上従業員規模の大企業で身体障害者雇用率の未達成企業の比率が78%もあることである。障害者の雇用率制度は各企業の社会的責務を規定したものであり、未達成企業が多いことは障害者への雇用機会の提供よりも「納付金」を選択している企業が、現在でも圧倒的に多いことを示しているからである。

今回の調査対象となった企業のなかには身体障害者雇用率の未達成企業もあるが、いずれも障害者雇用に積極的にとりくんでいる企業であった。各企業にとって雇用率の達成は最低限の目標とされているが、それは景気変動のなかで母数となる企業の従業員総数の変化によっても大きく変動する。そのため、企業成長による従業員の増加に対応して、障害者数を増加させることができず、障害者雇用は拡大しているにもかかわらず法定雇用率をクリアできなかった企業もあった。逆に、景気後退局面では障害者雇用をさほど拡大せずに法定雇用率をクリアできた企業もあった。また、在籍している高齢障害者の増加は、定年などによる離職者を増加させることになり、法定雇用率をクリアするためには、障害者の採用を一層進めることが要請されてきている側面もある。

身体障害者雇用率制度は、障害者の雇用機会の拡大、それ以上に雇用維持機能で大きな役割をはたしているといわれている。今回の調査でも、大企業ということもあり景気後退により障害者の雇用調整を実施した企業はなかった。むしろ、法定雇用率をクリアするために、採用や職務配

置などで積極的な対応をしていた。公共職業安定所からの指導を契機として、本格的に障害者雇用にとりくんだ企業も多くあった。法定雇用率を障害者雇用の目標値として社内合意を形成して、その実現や維持をはかるために、ハードな側面からの職場環境の改善・整備も重要であるが、障害者を受入れるための企業内雇用支援システムや障害を配慮した雇用管理などのソフト面での対応で工夫しており、そこがより重要であることがわかった。

そして、その対応では障害者雇用に早くから取組んだ企業と遅れて取組んだ企業との差異がみられた。前者では入社後に障害をもった中途障害者もかなりいるが、新規学卒の正社員を中心に採用、長期勤続者がでてきており役職昇進の時期をむかえるところまできている。これに対して後者では入社後に障害をもった中途障害者は少なく、採用は中途採用が中心で、非正社員常用雇用の雇用形態が多い。これらは、製造業と非製造業、あるいは障害者雇用に積極的にとりくんだ時期、障害者労働市場の需給関係がゆるやかな時期と、多くの企業が法定雇用率の達成をめざして積極的採用活動を展開して逼迫しはじめた時期との差異ともいえるが、とくに後者では以下で述べるような障害者雇用で新たな試みを開始してきており、雇用率未達成企業がこれからの障害者雇用を考える際の1つの有力なモデルを提示しているといえよう。

2 障害の種類、配置部門・職種

調査対象となったいずれの企業も障害者雇用には積極的で、とくに製造業の3社（A社、B社、C社）は早くから取組みはじめていた。しかし、この3社では正社員として障害者を採用している点では共通であるが、障害者の職務配置の仕方は大きく異なっていた。A社とB社では製造部門、C社では事務部門での配置が多くみられた。しかも、A社とB社では障害者の採用で聴覚障害者が多くいたのに対して、C社では障害の種類はいろいろであった。こうした違いは、C社が外資系企業で製造現場部門を外部化しており本体組織にはほとんどないことから説明できるかもしれない。

しかし、それではA社とB社にも当然かなりのウイエットで事務部門があるにもかかわらず、なぜ障害者の配置が少ないのかを十分説明できない。その1つの要因として、A社、B社ともに法定雇用率を達成しているか、それに近い水準にあるため、あえてこれまでの配置部門や配置職務をかえたり、その拡大をはかる必要がいまのところ少ないということがあるのであろう。これに対して、C社ではハードばかりでなくソフトの面を含め職場環境の改善による障害者雇用を人事管理の基本方針として全社的に明確にいちづけ、本社人事部の障害者担当組織や担当者が現場部門へ

の障害者受入れに伴う問題などに対して積極的にアドバイスするなどの企業内支援システムをつくっていることが関係しているであろう。C社では障害よりも個人の資質・能力を重視した採用、配置管理を実現している。

障害者雇用という点では遅れをとった流通業のE社、F社は、現場部門での配置や非正社員常用雇用の雇用形態が多いものの、障害の種類はいろいろであった。法定雇用率の達成のためにはいろいろと試行錯誤を試み、遅れをとったがゆえに新しい課題にも挑戦している。採用にあたっては、障害の種類をとくに限定せずに、障害者を活用できる職務、職場の開発を試みている。F社では、接客対人業務には障害者の配置は向かないという通説に挑戦して大きな成功をおさめている。

3 企業内の障害者雇用支援システム

日本の障害者雇用に対する社会的支援は、直接的には障害者個人よりも障害者を雇用する企業に対して行われることが多い。このいみからも、現実的には企業内での雇用支援システムに注目することが重要となる。大企業の場合、トップの意向や理念は重要であるが、それだけでは障害者雇用は進まない。むしろその理念を実現する組織やシステム（仕組み）が重要となる。今回の調査対象となった企業は、障害者雇用の社会的責務を十分理解している企業で、本社人事部のなかに障害者雇用を推進する組織の設置や担当者を配置する企業もあった。しかし、障害者雇用をすすめる上で、本社人事部と実際に障害者を受け入れる職場である製造・事務などの現場事業部門との対立の形をとることが多い。

その対応では、B社のように事業現場部門の職務調査を行い、その結果、「障害者の配置に適した職務」が多い部門で障害者雇用をすすめるやり方が1つである。しかし、このすすめかたは結果として障害者を多く雇用する部門とそうでない部門をうみだし、本社人事や間接部門でももっと障害者を雇用すべきであるという主張をうみだす。「障害者の配置に適した職務」という考えは、障害者と環境との関係を換えることができれば可変的であり、あくまで相対的なとらえかたなので、異議がでてくることは十分考えられる。

もう1つの対応は、各事業現場部門に一律に障害者雇用を指示するやり方である。障害者雇用が企業の責務であることを是認、全社的にそれぞれの部門のアイデアをいかして障害者雇用を進

めようとするやり方である。そこでは、障害者雇用を進めなかった場合のペナルティが明確でないが、E社やF社のように障害者雇用を管理項目の1つに位置づけ営業成績と同様に社内で公表する仕組みをとっている企業があった。また、C社では障害者雇用を人事管理の基本方針と位置づけ障害者の配置を事業現場部門から拒否できないように、本社人事部が職場環境改善を積極的に支援する仕組みをつくっていた。

さらに、全社的の障害者雇用を進める立場から、各部門の定員の枠外で障害者雇用を認めたり(A社)、障害者雇用を進めた部門に対して人件費を補助する(F社)など、各現場部門で障害者雇用を進めることにともなう経済的負担を軽減する仕組みをつくっている企業があった。また、本社人事部の障害者担当組織や担当者が、現場部門で障害者を受入れやすくするために積極的にアドバイスを行っている企業があった。障害者雇用は、現場部門への一方的指示や「好意」に依存するだけでなくこうした仕組みをつくりながら全社的に進めていくことが大企業ではとくに必要なのである。

本社人事部の障害者担当組織や担当者が、現場部門へアドバイスしながら全社的に障害者雇用を進めるには、それまでに障害者を受入れたノウハウの蓄積が重要となろう。F社では、障害者雇用の経験が浅い現場部門が多くあることを前提に、現場部門だけに障害者雇用の課題を押し付けるのではなく、本社人事部門のスタッフが、障害者の応募・採用の段階から障害者個々人別に担当を決め、面接、配置、定着までをフォローする障害者雇用アドバイザー制度をつくっている。そして、いろいろな障害者と接した経験や情報は、アドバイザー会議で共有化され、本社人事部門スタッフのノウハウが本社部門に蓄積され、それがつぎの各現場部門での障害者雇用に活かされるという好循環を生み出すことに成功していた。

4 特例子会社方式での雇用

特例子会社の設立の背景には、法定雇用率を達成しなければならないが、障害者を受入れるための職場環境改善の「経済的コスト負担が大きすぎる」ことがある。しかし、作業施設設置等の助成金の活用による負担の軽減は可能であり、また、障害者のすべてがこうした負担をもたらすともかぎらないので、それだけではないだろう。もう1つの理由として、企業の本体組織で「障害者の配置に適した職務がない」をあげることがある。それは、本体組織では、技術革新などにより効率化がすすめられ、周辺の業務は外部化したため「適した職務がない」という認識と重なっ

ている。しかし、日本企業の職務分担のやり方は柔軟であり従業員の能力に応じて職務再編成を日常的に行っていること、また、外部化した業務の内部化を再びはかるといふ企業行動をあまりとらないことなどを考えると、それ以外に大きな理由がある。それは、日本企業の本体組織における雇用慣行や雇用管理が配置転換を含む幅広いキャリアの形成を中心とし、それに対応した形で年功賃金を支払うとことに中心があり、そのことと障害者の雇用拡大・維持が対立するからであろう。その解決の1つの選択が、特例子会社の設立ともいえよう。

もちろん、親企業は特例子会社への資本出資、設立によって障害者雇用に対する責務をまねがれるわけではない。むしろ、本体組織から業務発注を継続することによって特例子会社の雇用維持をはかる責務がともなうことになる。今回の調査から、特例子会社は、多品種少量生産品や周辺の業務を行っていることがわかった。これらの業務は、本体組織の内部にあったものもあるが、既に本体組織から別の外注先企業へ移転していた業務を、特例子会社の設立を契機にさらに移転したのもあった。また、親企業は、資本金の出資や業務の発注以外にも、出向（あるいは兼務者）の人件費、機械や家賃など賃貸料の補助などを通して、特例子会社の障害者雇用を経済的に支援していた。

特例子会社は、障害者のなかでも重度障害者が多く、障害の種類もいろいろあり、障害者が中心で仕事を担っている点では、本体組織の障害者雇用とは明らかに違う。本体組織の障害者雇用では、たしかに現場部門に配置が集中することはあっても、障害者はいろいろな職場に分散されて配置されることが多い。いわば、健常者が中心の職場である。これに対して、特例子会社では、1つの小さい組織に障害者が集中的に配置されており、この点からノーマライゼーションの理念からの疑義がだされることもあるが、親企業の経済的支援のもとで、「極度の効率化は抑制されており、障害者同志が相互に助けあう関係をつくり、障害者の職場でのストレスを抑えていた」(R社)。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、すべての障害者が職場にあるすべての機械を操作できるように能力開発を積極的に進めていた。また、特例子会社のなかには、少数ではあるが健常者を直接採用して、障害者の仕事を手伝ったり、あるいは共同で仕事をする関係をつくりだしているところもあった。これがさらに発展して、健常者の参加が多くなれば新しい障害者雇用の有力なモデルとなるであろう。特例子会社は障害者を中心とした新しい企業組織・職場組織としてもっと注目してよいであろう。

しかし、特例子会社にも問題がある。とくに経済不況の長期化は、親企業の本体組織での生産・売上を減少させ、それと関連する業務を受注している子会社にとっては業務量の減少をもたらし、それに代わる業務を他企業から受注しなければ現在の雇用維持をはかれない状況におこまれることである。そこでは、子会社の従業員の能力開発や健常者の積極的採用による「企業としての自立」が大きな課題となる。また、公共部門との資本出資による第3セクター方式の特例子会社の障害者雇用は、ある地域あるいはある業界における重度障害者雇用の実践経験の提示という点では大きな社会的貢献活動として評価できるが、民間企業にとっては企業経営を安定させていくことが設立以降の大きな課題としてあり、公共部門からの業務受注の確保などはあまり期待できず問題もかかえている（T社）。

5 企業と社会福祉法人との連携

特例子会社が親企業である本体組織とは別の雇用管理が可能であることもあって、障害者雇用の拡大・維持の新しい社会的支援のシステムがみられた。社会福祉法人Kと特例子会社U社の関係は、障害者の意思と多様な能力の変化に対応した職業リハビリテーションの機会提供、そして雇用につなげるという1つの有力なモデルを提示している。授産施設－福祉工場－一般雇用の3つの異なるレベルの障害者が1つの工場（地域場所）で就労しているが、それが可能となる基礎条件として、社会福祉法人Kのスタッフの日常的・継続的サポートが大きい。それは、障害を配慮した機器などの改善や相談、U社スタッフとの協議による職務配置、余暇活動など広範囲に及ぶ。本来、障害者を雇用したU社が負担すべき雇用管理の多くの分野について、日常的・継続的にサポートを受けられる仕組みは企業にとって魅力である。しかし、他方では企業は福祉工場や授産施設の就労者の仕事を発注、その就労者にみあう仕事量の確保を保証しなければならない。つまり、そこでは、社会福祉法人と企業の相互依存関係を深化させながら、障害者雇用の拡大・維持をはかるシステムを形成しているとみてよい。ただし、今回の調査対象となったケースでは、こうした相互依存関係が1つの地域・場所・施設に限定されており、社会的システムとして十分形成されていないという大きな問題が残る。

調査研究報告書 No.5

大企業と障害者雇用

編集・発行 日本障害者雇用促進協会
障害者職業総合センター
千葉県美浜区若葉3丁目1-3
TEL 043-297-9000 (代表)

発行日 1994年3月

印刷・製本 株式会社 相模プリント
