

企業と非営利組織等との協業による障害者  
雇用の可能性を検討するための研究

2012年3月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構  
障害者職業総合センター

NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION



資料シリーズ  
No.68

# 企業と非営利組織等との協業による障害者 雇用の可能性を検討するための研究

2012年3月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構  
障害者職業総合センター

NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION



## ま え が き

障害者職業総合センターでは、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき、我が国における職業リハビリテーションの中核機関として、職業リハビリテーションに関する調査・研究をはじめとして、様々な業務に取り組んでおります。

この報告書は、当センターが実施した「企業と非営利組織等との協業による障害者雇用の可能性を検討するための研究」の聞き取り調査の結果を取りまとめたものです。

この調査を進めるに際して、ご協力くださった企業の方、社会福祉法人や特定非営利活動法人の方に深く感謝申し上げます。この報告書が、地域で障害者などの働く場を作ろうとしている多くの方々に活用され、我が国における職業リハビリテーションの前進と障害者雇用のための一助となれば幸いです。

2012年3月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構  
障害者職業総合センター

研究主幹 上村 俊一

執筆担当（執筆順）

内木場 雅子	障害者職業総合センター	社会的支援部門	研究員	第1章
				第2章
				第3章
青林 唯	障害者職業総合センター	社会的支援部門	研究協力員	第1章

# 目 次

## 概要

第1章 研究の背景	1
1. 民間企業での障害者雇用	1
2. 特例子会社制度での障害者雇用	4
3. 就労支援機関の取り組み	6
4. 問題と目的	9
第2章 ヒアリング調査	11
1. 目的	11
2. 方法	12
3. 結果	13
（1）事例Ⅰ 企業と地方自治体が行った事例	13
（2）事例Ⅱ 企業と社会福祉法人が行った事例	21
（3）事例Ⅲ 有限会社と企業が行った事例	30
（4）事例Ⅳ 地方自治体と特定非営利活動法人が行った事例	39
（5）事例Ⅴ 特定非営利活動法人が行った事例	47
4. まとめ	50
第3章 研究のまとめ	51
1. 結果のまとめ	51
2. 考察	52
3. 展望と課題	57



## 概 要

本資料シリーズは「企業と非営利組織等との協業による障害者雇用の可能性を検討するための研究」の研究成果を取りまとめたもので、**3**章から構成されている。

第**1**章では、研究の背景、問題と目的について記載した。わが国では障害者の雇用の促進等に関する法律のもと、民間企業、およびその特例子会社、就労移行支援事業所、就労継続支援事業所で障害者の就労支援が進められている。障害者の就労定着は確実に進歩はしているがまだ十分とはいいがたく、現状は新たな障害者雇用の可能性を検討する必要性に迫られている。このような現状をふまえ、本研究では民間企業と非営利組織（社会福祉法人、特定非営利活動法人（以下、「**NPO** 法人」という。）、地方自治体）とのパートナーシップに着目し、これに基づいた障害者雇用の形態を調べることを目的とした。

第**2**章では民間企業と非営利組織がパートナーシップによって障害者の就労支援を進めている事例を**5**つ抽出し、その参画者、取り組み内容、成果などをヒアリング調査によって調べた。事例**I**では企業と地方自治体、事例**II**では企業と社会福祉法人、事例**III**では有限会社と企業と社会福祉法人、事例**IV**では地方自治体と**NPO**法人、事例**V**では**NPO**法人と地域の関係者のパートナーシップであった。いずれもそれぞれの組織、関係者の発想と積極的な活動によって新たな形態の障害者就労支援を行っていることが見出された。

第**3**章ではそれぞれの事例の結果をまとめるとともにその特色について考察した。そのうえで、パートナーシップによる就労支援を進める上での課題と展望について論じた。





# 第1章 研究の背景

## 1 民間企業での障害者雇用

「障害者の雇用の促進等に関する法律」（以下、「障害者雇用促進法」という。）により、民間企業、国、地方公共団体は障害者法定雇用率（以下、「雇用率」という。）に相当する数以上の障害者を雇用しなくてはならないことが定められている。雇用率は平成 20 年 12 月の障害者雇用促進法の改正により、平成 22 年 7 月より常用労働者数 200 名を超える事業主が障害者雇用納付金制度の対象事業主となり、平成 27 年 4 月には常用労働者数 100 名を超える事業主が障害者雇用納付金制度の対象事業主となることとされている。さらに、特定の業種について障害者雇用義務の軽減を図る除外率制度は段階的に廃止・縮小となり、企業等にとって障害者雇用はいつそう急務といえる。しかし、そのような状況下にあつて、公共職業安定所（以下、「ハローワーク」という。）の障害者雇用率達成指導（以下、「達成指導」という。）が行われているが、雇用率を達成していない民間企業の割合は、54.7%（平成 23 年 6 月調査）と過半数を占めている。

厚生労働省は民間企業、国、地方公共団体等を対象として障害者の雇用状況を調査した（平成 23 年 6 月時の状況）。その結果のうち、民間企業については以下のとおりである。

- 障害者の実雇用率は 1.65%（雇用障害者数 366,199 名）。
- 実雇用率は平成 17 年度以降上昇している（平成 23 年度は制度改正があつたため、前年と比較することは適当ではない。図 1-1）
- 雇用率達成企業は 45.3%。
  - ◇ 雇用率を達成した企業は 34,102 社（全 75,313 社）
- 企業規模別に見てみると、従業員 1,000 名以上の企業は雇用率がやや高いが際立った差は見られない（図 1-2）。
- 産業別では電気・ガス・熱供給・水道業、運輸・郵便業、生活関連サービス業・娯楽業、医療・福祉、複合サービス業などで雇用率が高い。
- 雇用率の未達成企業は 41,211 社である。このうち、63.9%は障害者を一人も雇用していない。ただし、これは企業規模によって大きな差があり、総じて従業員 300 名未満の企業では障害者を一人も雇用していない企業が多い（図 1-3）。

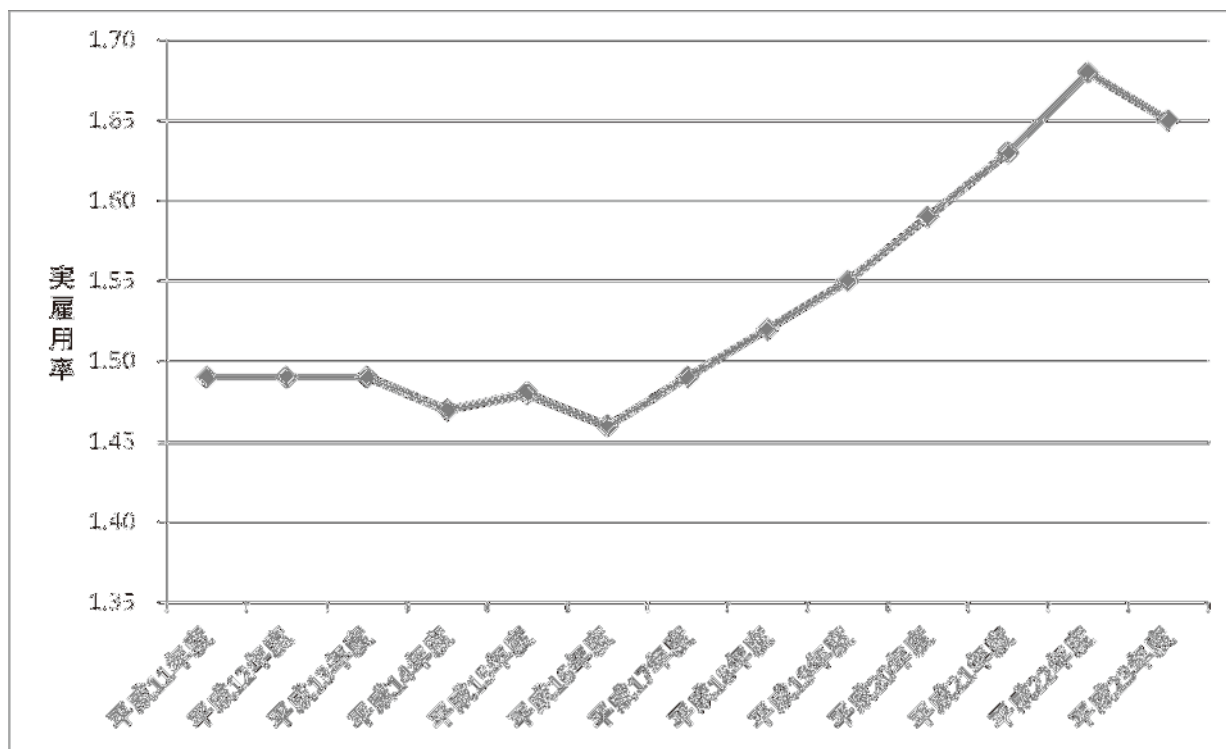


図 1-1 民間企業における実雇用率の推移

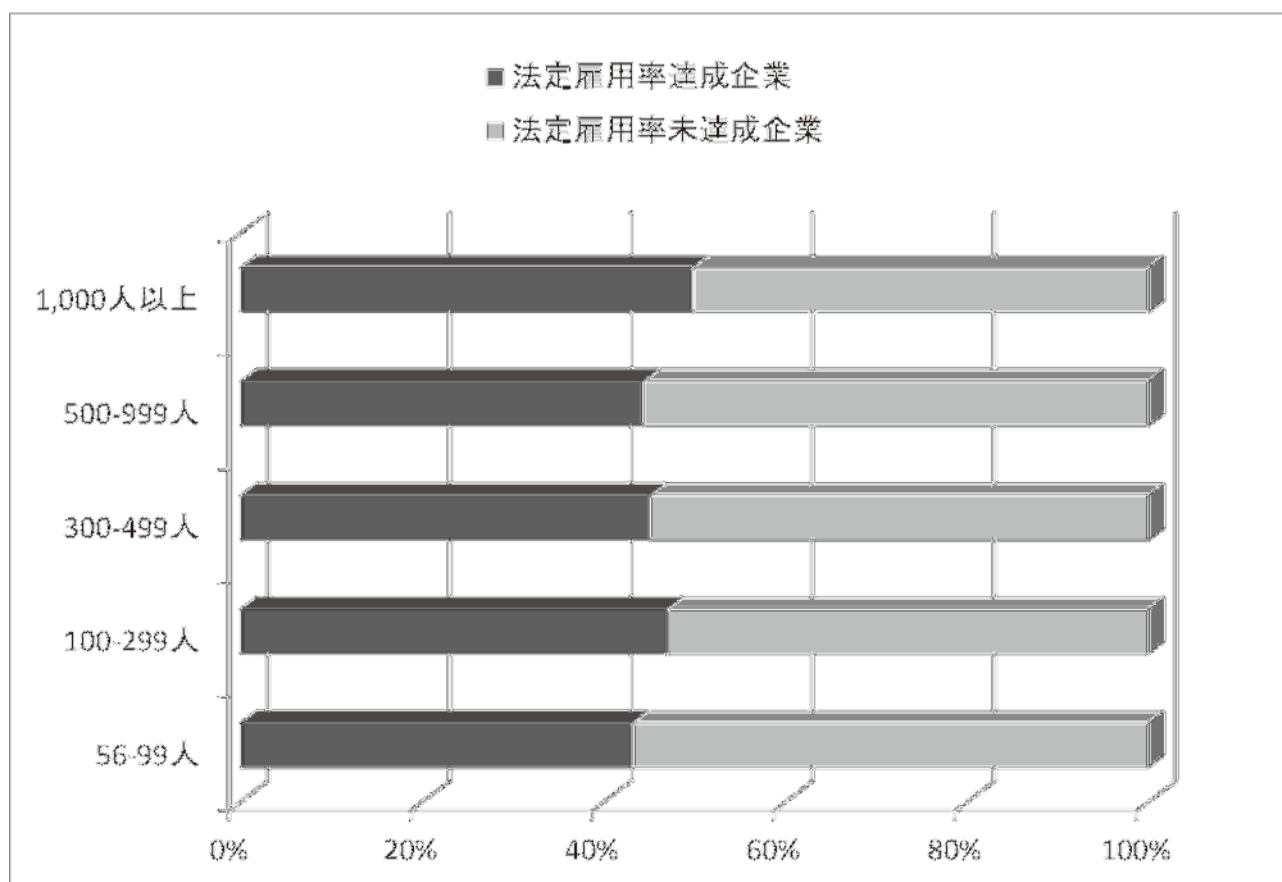


図 1-2 雇用率達成企業と未達成企業の企業規模別との割合

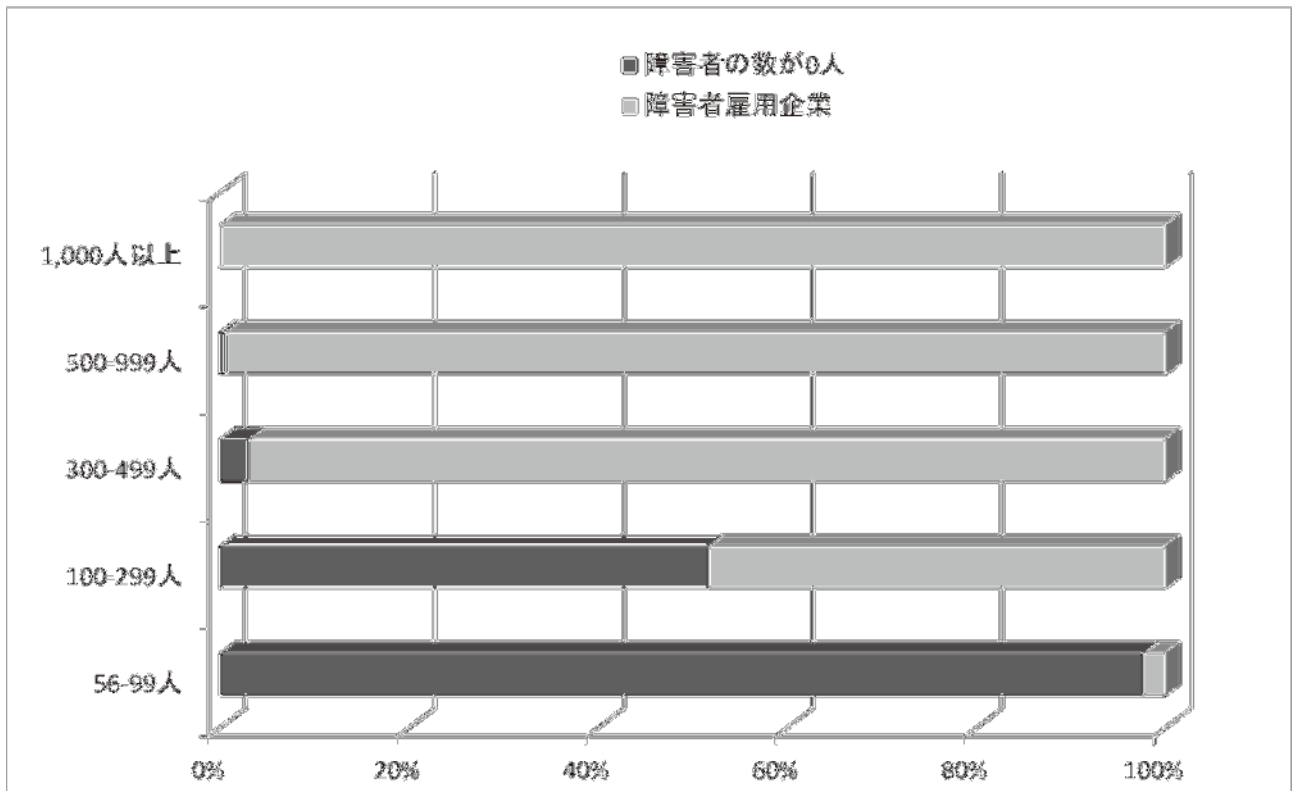


図 1-3 障害者雇用企業と障害者雇用をしていない企業規模別の割合

以上の結果をまとめると、一般企業における障害者雇用は確実に前進しているが、十分ではないということもできる。ハローワークは、一定の雇用率未達成の企業に対して達成指導をし、「障害者雇用 3 か年計画」を提出させている。しかし、その結果雇用率を達成した企業がある一方で、雇用率を達成することができず企業名を公表されている企業もある。つまり、ハローワークが企業に障害者雇用 3 か年計画を提出させ、障害者の雇用率の達成指導を行っているが、雇用率を達成していない企業が 54.7%ある。

## 2. 特例子会社制度での障害者雇用

民間企業における雇用率の達成を促すために設けられている仕組みのひとつに、特例子会社制度がある。特例子会社は障害者の雇用促進および職場定着のため、特別の配慮や設備を行い設立された子会社である。特例子会社に雇用されている障害者は親会社に雇用されているものとみなされ、実雇用率の算出に組み入れることができる。

厚生労働省により発表された特例子会社一覧によると、平成 22 年 4 月末時の特例子会社数は 281 社であった (<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/shougaisha02/pdf/20.pdf>)。なお、平成 23 年 6 月時では特例子会社数は 319 社、雇用障害者数は 16,429.5 名)。

この一覧をもとに各特例子会社の公開情報（主にホームページ）を参照し、その主な業種、親会社とその業種などを調べた。なお、このデータは一覧にあげられている 281 社全てではなく公開されていたものに限られる。

まず、業種の内訳は概ね表 1-1 左のようになる。サービス業が大半をしめ、ついで製造、情報通信となる。サービス業の主な内容としては、親会社または関連会社の清掃、クリーニング、環境整備、オフィス用品の管理等であった。一方でこれらの特例子会社の親会社の業種は表 1-1 右のようになる。製造業やサービス業が多く見られるが、基本的に様々な業種があるといえる。この傾向から、特例子会社の業務は親会社の業種との関連性は薄い。清掃やオフィスサービスといった、親会社がどのような業種でも必要なサポート的業務が特例子会社の業務として割り当てられおり、その職域を広げていくことが望まれる。

表 1-1 企業の親会社と子会社（特例子会社）の業種の比較

業種	特例子会社	親会社
農林業	0	0
漁業	0	0
鉱業・砕石・砂利採取	0	0
建設	1	9
製造	41	116
電気・ガス・熱供給・水道	0	7
情報通信	22	24
運輸	0	14
卸売・小売	2	30
金融・保険	0	14
不動産・物品賃貸	0	1
学術研究・専門技術サービス	0	0
宿泊・飲食サービス	1	4
生活関連サービス・娯楽	0	0
教育・学習支援	0	4
医療・福祉	2	6
複合サービス	0	1
サービスその他	104	43
公務	0	0
その他	0	0

特例子会社のより具体的な業務内容や企業の捉え方などについては「高齢・障害者雇用支援機構 平成 20 年度研究調査報告書（No. 271） 特例子会社の設立、運営等に関する調査研究」に詳しい。同報告書の主な結果は以下のようにまとめられる。

まず、雇用されている障害者は、総従業員数のうち約 6 割。障害別では知的障害者、肢体不自由者が多い。

次に、こうした障害者雇用における特例子会社の利点は、企業にとっては「雇用率の達成・企業のイメージアップ」、「障害者雇用管理ノウハウの蓄積・きめ細かな対応」、「柔軟な労働環境の設定」などがあげられる。また障害者にとっては「社員同士の区別、差別がない」「配慮された職場環境」「専門的な支援が受けられる」といったことがあげられる。

そして、今後の課題としては「受注量の確保」「利益率の低下」「親会社の支援」「特例子会社の自立」「関係機関との連携」などが挙げられていた。

こうしたことから、特例子会社制度は障害者雇用促進に一定の成果を挙げているものの、さらなる進展が望まれていると思われる。

### 3. 就労支援機関の取り組み

障害者の生活や就労支援をしている社会福祉法人等の就労支援機関は、全国に **5,300** ケ所以上ある。このうち、約 **1,300** ケ所が就労移行支援事業を行っており、約 **4,000** ケ所が就労継続支援事業を行っている（厚生労働省、平成 **22** 年調査より）。これらの障害者の就労自立に取り組む事業者は、障害者の就労やその支援のために、様々な取り組みを行っている。

就労移行支援事業とは一般就労への移行に向けて作業訓練、職場実習、職場探し、職場定着などを行う支援である（図 **1-4** 参照）。また、就労継続支援事業とは就労移行支援事業を利用したが雇用にはたらなかった人などを対象とし、福祉サービスとして働く場を提供するものである（障害者自立支援法施行（以下、「自立支援法」という。）以前でいう福祉工場など）。この事業には **A 型**（雇用型）事業と **B 型**（非雇用型）事業があり、前者は利用者と雇用契約を結ぶもので、後者は雇用契約を想定しない。

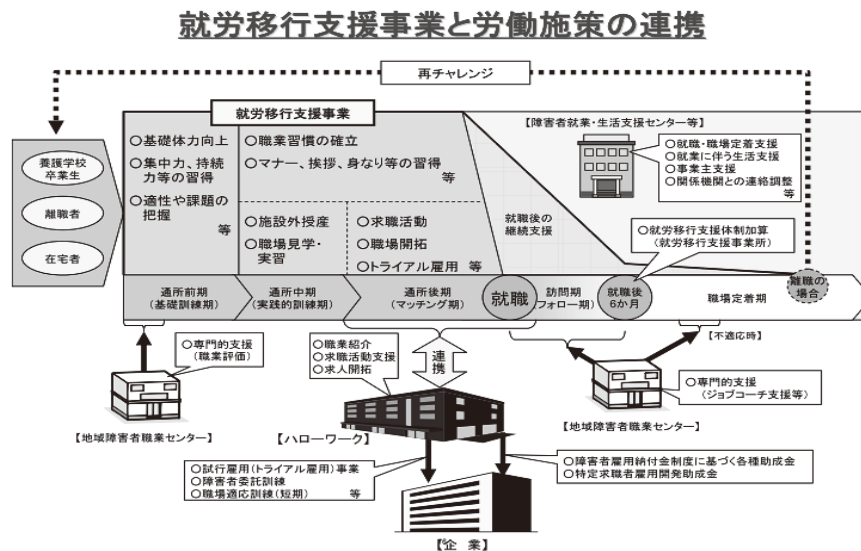


図 1-4 就労移行支援事業と労働施策の連携

（出典：<http://www.mhlw.go.jp/bunya/shougaioken/shingikai01/pdf/5-2i.pdf>）

こうした福祉機関における就労支援サービスはどのような課題を抱えているのだろうか。浜銀総合研究所（2010）は就労移行支援事業所の具体的な支援活動や定着支援活動の実態、また障害者雇用企業の受け入れ体制などを調査し、その結果を「就労移行支援事業所における就労支援活動の実態に関する研究報告書」にまとめた。この調査によると就労移行支援事業所の雇用実績の年間平均値は **0** 名または **0~1** 名で **46.5%** となっている。

同調査ではさらに雇用実績に特に影響のある就労移行支援事業所の活動についても調べており、その結果は以下のようにまとめられる。

- ① 企業開拓のための活動

- ② 就労意欲の向上
- ③ 就労へトレーニング
- ④ 企業へのフォローアップ
- ⑤ 利用者へのフォローアップ
- ⑥ 職員への啓発

①の内容としては企業訪問、マッチング、職務分析などであり、②の内容は企業見学、先輩からの情報提供などである。③の内容は施設内授産活動、履歴書作成や面接対策など、④の内容は内定企業への訪問、ジョブコーチ的活動などであった。

そして課題として、就労移行支援事業所の職員が上記のような重要な活動を実行する時間がとれないことをあげている。職員の時間の多くは日常定例業務や授産活動にあてられており、企業開拓等の就労支援にあてられる時間は少ないとのことであった。

また、厚生労働省は「障害者の一般就労を支える人材に関する実態調査」のなかで就労移行支援事業所を対象とした調査を行った。これによると、まず就労移行支援事業所を運営する法人は大半が社会福祉法人であり、ついで **NPO** 法人であった。この調査でも就労支援員の業務量について調べている。これによると「業務が多い」とされているものは「施設内での障害者に対する作業指導」であった（図 1-5 参照）。



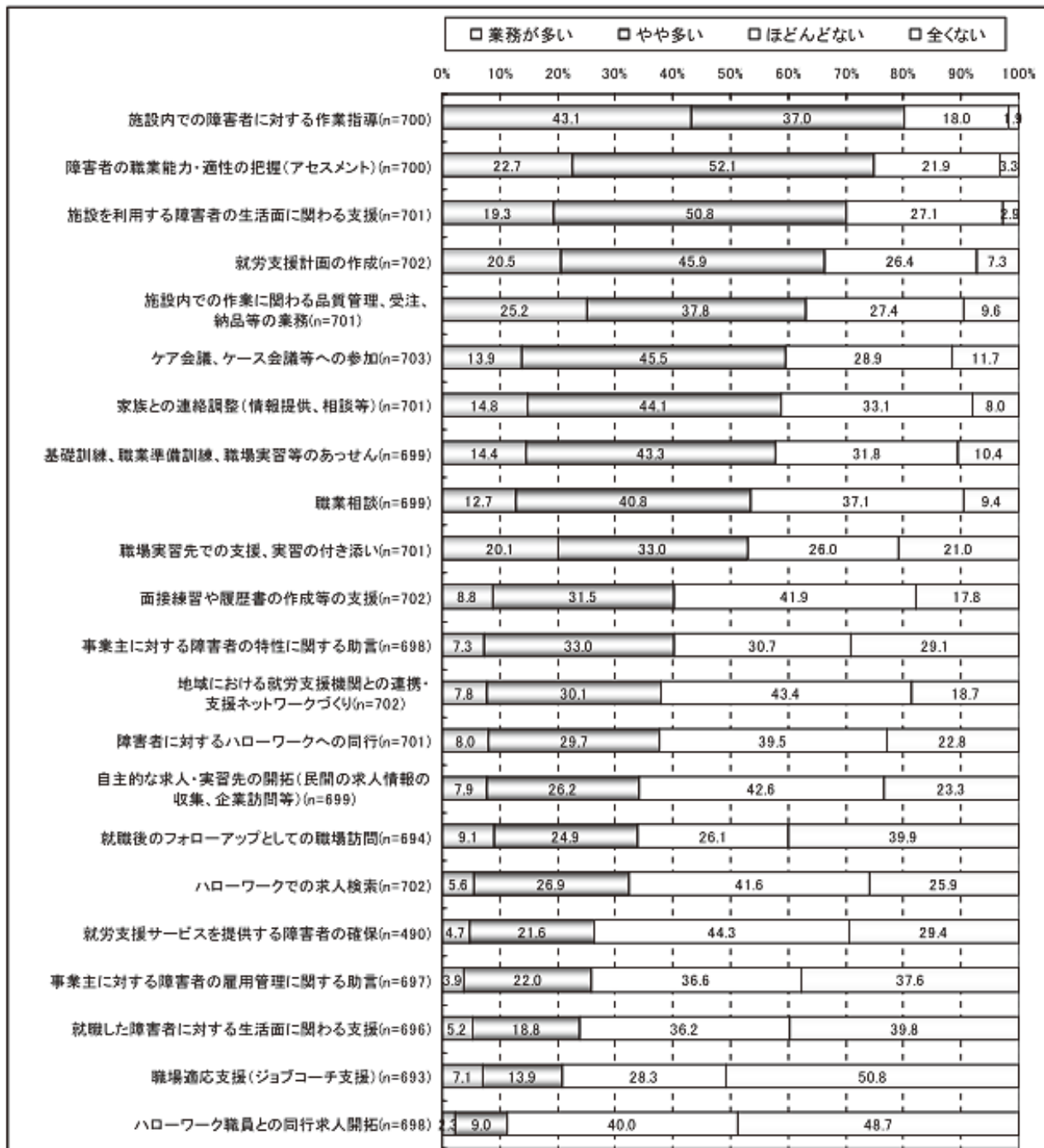


図 1-5 福祉施設内における障害者に対する業務

## 4. 問題と目的

以上のような背景をまとめると、民間企業での障害者雇用は過去 **10** 年で着実に進歩しているもののいまだ十分とは言いがたい状況である。従業員 **1,000** 名以上の大企業では特例子会社制度などを利用して雇用率を確保することが可能ではある。しかし、全雇用障害者数のなかで特例子会社での雇用障害者数の割合は大きくない。また、従業員 **300** 名未満の企業では資本上特例子会社の設立が難しく、障害者雇用を進めていくことは厳しいだろう。

一方で就労支援機関での就労支援も困難であるといえる。年間平均で雇用者が **1** 名未満の就労移行支援事業所が半数をしめる（雇用率の平均では **11%**）。就労支援機関では職員が実際の就労支援活動にあてられる時間が少なく、施設内の作業や定例業務に費やされている。そして社会福祉法人等の非営利組織のほとんどは、障害者の実習先・就職先の確保が難しく障害者の職業自立を支援することが難しい。

以上から、今後の障害者雇用をすすめていくうえで、企業にとっても就労支援機関にとっても、あらたな取り組みを模索する必要がある。本研究ではこのうち、企業と社会福祉法人等の非営利組織がパートナーシップによってコラボレーションすることで、障害者の採用と働く場を作りに取り組んでいる事例について取り上げた（なお、本稿でのパートナーシップとは、関係機関が連携することで、実現困難な事業を効果的に達成する仕組みとし、表題の協業と同じ意味で用いる。生涯学習研究 **e** 事典より）。このような事例は現在のところ数が少なくそのあり方を模索している段階といえる。そこで、本研究ではこうした事例を聞き取り調査によって詳しく調べ、その手法・形態・プロセスを明らかにすることを目的とする。



## 第2章 ヒアリング調査

### 1 目的

企業と非営利組織等が障害者雇用、障害者の働く場作りをしている事例について、聞き取り（ヒアリング）調査をした。これは、障害者雇用促進法における雇用率を達成しようとする企業と、自立支援法の施行によって、障害者の就労を考えなければならない非営利組織等がともに働く場を作り、障害者等の雇用を生み出していることに始まっている。

これらのことは、地域の活性化につながるだけでなく、パートナーシップによる障害者雇用を達成する新たな仕組みを考える上で、注目すべき取り組みと考えられる。この調査では、パートナーシップによる障害者雇用に先行的に取り組んでいる事例を把握することで、パートナーシップの実態と特徴、これらの取り組みについて必要なことを検討していくことを目的とする。

## 2 方法

研究調査の方法については、企業と非営利組織等がともに取り組んだ事例について、各法人の担当者から直接、聞き取りをしている。聞き取りをした対象は、経営規模や地域、取り組み内容を限定しない、立ち位置の違うセクター同士が事業等に取り組むことで、障害者等の働く場を作っているところとしている（表 2-1 参照）。

聞き取りをした内容は、参画者、経緯、取り組み内容、今後の展望と課題などであった。

表 2-1 聞き取り対象

番号	企業（産業分類）	非営利の形態	取り組み内容	調査時
I	職業紹介・労働者派遣業	自治体	菓子製造	平成 23 年 12 月
II	職業紹介・労働者派遣業	社会福祉法人	野菜生産	平成 22 年 9 月
III	産廃物処理業	有限会社 社会福祉法人	リサイクル	平成 23 年 12 月
IV	製造業	NPO、自治体	野菜生産	平成 23 年 12 月
V	地域の事業者、住民	NPO	食品製造 バリアフリー観光等	平成 23 年 12 月

### 3 結果

#### (1) 事例Ⅰ 企業と地方自治体が取り組んだ事例

##### イ 概要

##### ロ 参画者

(イ) テンプホールディングス株式会社と特例子会社サンクステンプ株式会社

- テンプホールディングス株式会社
- 特例子会社サンクステンプ株式会社

◇ 中野本社と池袋オフィス

◇ よこはま夢工房

(ロ) 横浜市

(ハ) 協力者

##### ハ 「よこはま夢工房」に至る経緯

##### 二 取り組み内容

(イ) サンクステンプの障害者採用と事業内容の決定

(ロ) サンクステンプの障害者の雇用管理

- 従業員の研修
- 待遇・賃金体系

(ハ) クッキー製造と人材の確保

##### ホ 成果

(イ) 「よこはま夢工房」の働き方の工夫

(ロ) 「よこはま夢工房」の商品化と販路の開拓

##### へ 今後の課題と展望

(イ) サンクステンプ株式会社

- 新規事業化への支援・協力
- 障害者雇用と支援体制の構築
- 製造と販路の拡大

(ロ) 横浜市

## イ 概要

サンクステンプ株式会社（以下「サンクステンプ」という）が、横浜市の公有施設を借り、新たに事業（よこはま夢工房）を立ち上げることで、市内在住の障害者を採用している（図 2-1 参照）。また、社会福祉法人等の就労支援機関の支援を受けながら、障害のある従業員の職場適応や雇用管理をしている。

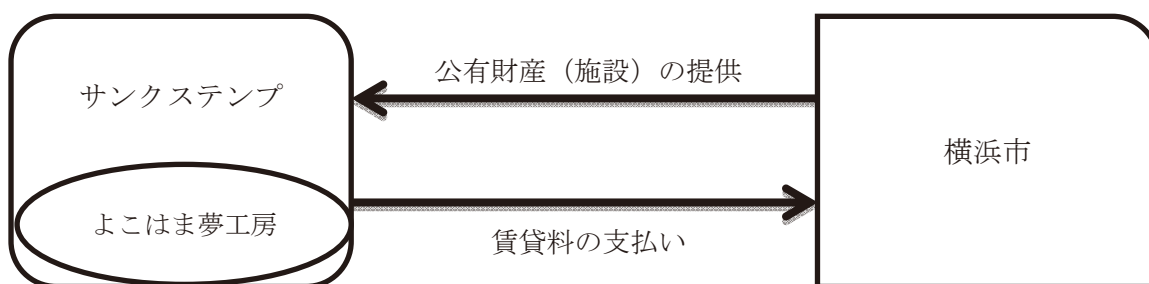


図 2-1 企業と自治体の関係図

## ロ 参画者

この「よこはま夢工房」は、特例子会社であるサンクステンプが横浜市から有償で公有施設を借り、新たに起こした事業である。まず、はじめに、この取り組みの参画者を紹介する。

(イ) テンプホールディングス株式会社と特例子会社サンクステンプ株式会社

- テンプホールディングス株式会社

テンプホールディングス株式会社（以下「テンプホールディングス」という）は、平成**20**年「雇用の創造」、「人々の成長」、「社会貢献」を企業理念として創業した総合人材サービス企業である。事業は、人材派遣、人材紹介事業（労働者派遣契約、紹介予定派遣、人材紹介）、アウトソーシング事業（請負）、その他、再就職支援事業、教育・研修事業、障害者雇用支援をおこなっている。

(<http://www.temp-holdings.co.jp/>)

- 特例子会社サンクステンプ株式会社

サンクステンプは、平成**3**年**12**月に設立され、平成**6**年には特例子会社に認定されているテンプホールディングスグループの中の1つの企業である。

サンクステンプは、障害者個々の能力・適性を十分に発揮できる会社として新たな職域開発と就労の安定に取り組んでいる企業である。従業員は約**160**名で、そのうちの約**150**名に障害があり、その約半数が知的障害者である。障害のある従業員は、知的障害者の他に、精神障害者、発達障害（自閉症）が働いている。業務は、事務支援、梱包・発送、名刺作成、菓子製造、パソコンスクール、障害者就労支援、保険代理店業等である。

(<http://www.thankstemp.co.jp/>)

### ◇ 中野本社と池袋オフィス

サンクステンプによると、約**150**名の障害のある従業員のうち、中野本社と池袋オフィスでは、約**90**名が働いている。中野本社では、知的障害者が「サプライセンター」と称し、梱包、発送をしており、池袋オフィスでは、知的障害者が「オフィスサービスセンター」と称し書類のシュレッターをしているとのことである。

### ◇ 「よこはま夢工房」

サンクステンプによると、約**150**名の障害のある従業員のうち、よこはま夢工房では約**60**名が働いている。ここでは、クッキーの開発、製造、販売をしている。



#### (ロ) 横浜市

横浜市健康福祉局障害企画課（以下「障害企画課」という）によると、市立病院の移転に伴う空きスペース（施設）の有効活用は、横浜市政策局から全部局にあった提案依頼で、障害企画課が市内在住の障害者雇用を条件に事業者を公募し障害者雇用と賃料収入を狙った企画事業である。

障害企画課によるとこの企画は、平成**18**年**4**月に市のホームページや広報誌等で事業者公募を開始し、学識経験者**5**名から編成された選考委員会が、公募要件の実現性、事業者（法人）の組織、財政等も含めた評価により決定しているとのことである。

#### (ハ) 協力者

サンクステンプによると、従業員（知的障害者）の生活支援やフォローアップについては、横浜市内の就労支援センターに協力を依頼しているとのことである。

#### ハ 「よこはま夢工房」に至る経緯

サンクステンプによると、池袋本社、中野事業所では、すでに障害者雇用をしていたが、事業規模の拡大に伴い従業員数が増加し、そのため雇用率を達成できなくなっていた。サンクステンプの親会社は、その本社管轄のハローワークから達成指導を受けており、すでに障害者雇用**3**ヵ年計画を提出していたとのことである。

また、サンクステンプによると、その親会社が、株式市場の一部上場に向け、コンプライアンスを遵守する必要性に迫られ、雇用率の達成が急務であった折、横浜市内で公有施設活用の事業公募を知り、事業計画を提出したところ事業者を選定され、「よこはま夢工房」の設立が始まったとのことである。

#### ニ 取り組み内容

##### (イ) サンクステンプの障害者採用と事業内容の決定

サンクステンプによると、「よこはま夢工房」で採用する人材を社内で検討する中、知的障害者が労働市場で多く働くことを知り、知的障害者の採用に絞ることで、その特性に合わせた仕事、事業を決めている。また、サンクステンプでは、知的障害者の特性に合わせた事業内容を決定するために、各部署の従業員代表による雇用推進センターを本社に立ち上げ、多くのアイディアと議論の中、最終的に本社役員による「よこはま夢工房」独自のクッキーの開発・製造・販売となり、ノベルティとしての活用を決めたものとのことである。

サンクステンプでは、障害者の採用にあたり、横浜市内のハローワークに**30**名の求人を募集し、約**100**

名の応募から面接会を通じ直ぐに約 20 名を採用したとのことである。また、併せて、サンクステンプは、横浜市内の全ての就労支援センターを回り、受入れ後の生活支援等への協力を依頼したとのことである。

#### (ロ) サンクステンプの障害者の雇用管理

##### ● 従業員の研修

サンクステンプによると、障害のある従業員の雇用管理のノウハウはすでに蓄積しており、外部の専門機関に相談する必要はなかったが、知的障害者の雇用管理は、複数名を同時に雇用し、また、行動特性、職場適応能力、対人態度等を十分見極める時間がなかったことから雇用管理に時間を要することになった。

サンクステンプでは、従業員の教育に中小企業の雇用対策による助成金を使った社員研修を行い、ビジネスマナーの講義や月 1 回、知的障害者を集めてコミュニケーションを図る研修を行っているとのことである。

##### ● 待遇・賃金体系

サンクステンプによると、特例子会社の特長として、障害のある従業員の集中管理が可能であるが、職業上のハンデキャップから生産性が低下する場合は、基本的には配慮することによって全体でプラスに転じることを大切に考えているが、人事評価システムを全従業員で統一し、各々の職域に対し各従業員が担える職務による役割等級にて給料を支払うため、賃金体系を作成しているとのことである。

サンクステンプでは、賃金体系の等級は、7 段階制である。通常は、1 等級～3 等級から契約社員として入社し、昇級試験に合格すれば 4 等級の正社員に登用するが、特殊な技能を持った社員は、入社時から正社員とのことである。

サンクステンプでは、知的障害者については最低賃金を支払う 1 年更新の契約社員としての採用で、1 等級で入社し 2 等級への昇給は、人事考課で最低でも連続 3 回、「A」で昇給するシステムであり、2 等級からは、現在、作成中であるが、知的障害者の中でも軽度の知的障害者の場合は、他部署の職域の研修を実施し判断しているとのことである。

サンクステンプによると、正社員、契約社員ともに社会保険に加入し賞与を出しているのは、特に、知的障害者の場合、昇給し難くいため、能力的な上下で賞与に差をつけ、年収で上がるよう配慮したり、定期的なジョブローテーションで、全体をマネジメントできる従業員をリーダー格として給料を上げること等により、キャリアアップできる仕組みを作っているとのことである。

#### (ハ) クッキー製造と人材の確保

サンクステンプによると、「よこはま夢工房」独自のクッキー開発のために、当初はスーパーバイザーとして専門的技術者やクッキー製造の経験者、社会福祉法人にて障害者支援の経験者等を併せて雇い、特定求職者雇用開発助成金で申請したクッキー製造に使用する機材等が揃うまでは、粘土をクッキーに見立て、家庭用のオープンで焼き方の練習をしていたとのことである。また、サンクステンプでは、機材搬入後は、売れる商品を作るため専門のパティシエと新たに業務提携し、障害者が作れるようなクッキーのメニュー、作り方、作業工程を検討したが、クッキーを販売できるようになるまで、約 1 年かかったとのことである。

## ホ 成果

### (イ)「よこはま夢工房」の働き方の工夫

サンクステンプによると、「よこはま夢工房」は、横浜市から広さ **700** 平米の物件を借り受け、元病院の狭い空間と区切られた部屋の特長を活かすことで、指導者、障害者、スタッフの計 **60** 名～**70** 名が効果的に働けるよう、作業工程を細分化している。また、サンクステンプでは、障害者 **5** 名とスタッフ **1** 名が **1** つのユニットを編成し仕事に取り組むことで、スタッフの目が全体に届き、指導者による仕事と従業員の管理をしやすくし、その一方で、働く者は他の作業工程を目に入れず、集中して仕事に取り組めるよう工夫したとのことである。

サンクステンプでは、区切られた作業工程により、それぞれの仕事内容と作業工程を明確化し、また、ジョブローテーションの導入で、次工程への働く者のモチベーションの向上と気持ちの切り替えに繋げるものにしたと考えている。

### (ロ)「よこはま夢工房」の商品化と販路の開拓

サンクステンプの「よこはま夢工房」では、ロイヤリティの高さから独自の商品開発をしている。また、サンクステンプでは、関東学院大学の卒業生が従業員にいたり障害者に理解ある同大学の教授の提案でクッキーの共同開発をし、オリーブの果実とオリーブオイル入り、同大学の校章入り、横浜市特産の小松菜入りを製造・販売しているとのことである。また、サンクステンプでは、市内の水族館からイルカ形のクッキー製造の依頼や保育園に他との差別化をした有機栽培された原材料を使用したものを卸しているが、供給体制が十分整備されておらず、地域のイベント時を中心に製造、販売しているとのことである。

## へ 今後の課題と展望

### (イ) サンクステンプ株式会社

#### ● 新規事業化への支援・協力

サンクステンプによると、「よこはま夢工房」に取り組む前、親会社本社の管轄であるハローワークから達成指導を受け、「障害者雇い入れ計画」を提出したが、その当時、「よこはま夢工房」のある横浜管内のハローワークとのかかわりは、まったくなかった。

サンクステンプでは、横浜市の公募案件に選定され、横浜市内での事業化となったが、事業地を決定するまでに、達成指導と併せ、地域情報の提供や公共物件の賃貸条件の緩和等の支援が行政からあると、企業として比較的スムーズな事業化と障害者雇用率の達成ができたのではないかと考えている。それは、サンクステンプが、労働者派遣事業とパソコン事業を本業とし、今回、異業種異業態のクッキー製造・販売事業に参

入したが、その事業化にあたりクッキーの製造・販売事業に取り組んでいる地域の非営利組織の情報提供や助言等があるとよりスムーズな事業化ができたのではないかと考えるためである。

サンクステンプは、障害者の就労支援のためにパン・クッキー等の製造・販売に熱心に取り組んでいる法人と関わり、それが、タイアップによる商品の製造・販売や委託製造・販売を可能にするばかりではなく、障害者雇用にも活かされるとし、社会資源に関する情報、支援の一元的提供は、今後、企業が雇用率を達成する一助になるのではないかとしている。

#### ● 新規事業化への支援・協力

サンクステンプによると、以前は、就職を希望する障害者を職場実習等で、その職業適性や働く意欲等を見定め、採用後の職場定着を実現してきたが、「よこはま夢工房」では、明確な選考基準を設けなかったことから様々な問題が発生した。そこで、サンクステンプは、障害のある従業員とその家族に就職後支援の重要性や行政サービス・社会資源の利用について、区内の就労支援センターから説明してもらい、その同意で、区内の就労支援センターから生活支援やフォローアップを得られ、合理的な雇用管理が可能になったとのことである。サンクステンプとしては、特に、「よこはま夢工房」は、重度の障害のある従業員や家族的な問題がある従業員が多く、日頃から障害者、家族、支援機関との情報交換、コミュニケーションを大切にしているとのことである。

また、サンクステンプは、将来、障害のある方の作業能力や働く意欲が低下する等、何らかの課題が発生した場合、次のステップを準備する必要があると考えている。それを検討するために、サンクステンプは、客観的な基準（作業能力や社会性の能力）とその評価結果を本人、家族に示すとともに、その際は、就労センターに再度のトレーニングを依頼しているが、再チャレンジするプログラムをどのように構築するかは、今後の課題としている。

地域との関係について、サンクステンプは、就労支援機関から障害者の職場実習の受入れや相談を積極的に行っており、特別支援学校に対しては、ビジネスマナーの講座を開催する等、地域との密接な関係作りを行っているとのことである。

#### ● 障害者雇用と支援体制の構築

サンクステンプによると、「よこはま夢工房」の商品販路は、現在、その中心が親会社への納品、主として顧客への贈答や営業ツールで活用するノベルティである。また、サンクステンプの社内では、1袋100円の置き菓子による販売、親会社の社員向けの定期的な販売会も実施している。

サンクステンプでは、外部販売として横浜市内の福祉事業者が入居する建物の1階に、「よこはま夢工房のクッキー」を置き、また、契約販売では、保育園の依頼で動物や車型のクッキーを製造、納品し、現在では、親会社と同業である人材派遣会社の特例子会社で作っている紅茶と、「よこはま夢工房」のクッキーをギフトによるセット販売をしているとのことである。

#### ● 製造と販路の拡大

サンクステンプでは、クッキーの製造・販売はまだ大きな収益ではないが、将来的には、クッキー製造の

他、パン工房やアンテナショップ的なものを検討したいと考え、現在は、その情報収集期間と捉えている。  
また、サンクステンプは、製造の他、販路先の開拓に力を入れたいと考えており、顧客のニーズに応じた商品の開発と製造の拡大を目指しているとのことである。その際、サンクステンプは、供給体制を考慮し、製造量や内容によっては、障害者の新規雇用や、社会福祉法人等に事業提携を検討しており、パンやクッキーが焼ける社会福祉法人や福祉作業所等を探したいと考えているとのことである。

(ロ) 横浜市

障害企画課によると、平成**18**年**5**月の事業者決定後、障害企画課は、サンクステンプに市内の就労支援センター等を紹介したが、現在では、賃貸している建物管理での関わりが主である。また、障害企画課によると、公有施設の有効活用による新たな公募は、現在のところ予定がないとのことである。

(2) 事例 II 企業と社会福祉法人が取り組んだ事例

民間企業（特例子会社）と社会福祉法人による障害者雇用のための共同事業。

イ 概要

ロ 参画者

(イ) 株式会社パソナグループおよび株式会社パソナハートフル

(ロ) 社会福祉法人実のりの会ビック・ハート

ハ 「ゆめファーム」の構想

二 取り組み内容

(イ) 「ゆめファーム」の運営

(ロ) ビック・ハートの取り組み

へ 成果

(イ) 株式会社パソナハートフル

(ロ) 社会福祉法人実のりの会ビック・ハート

ホ 今後の展望と課題

(イ) 株式会社パソナハートフル

(ロ) 社会福祉法人実のりの会ビック・ハート

## イ 概要

株式会社パソナグループ（以下「パソナグループ」という）の特例子会社である株式会社パソナハートフル（以下「パソナハートフル」という）が、社会福祉法人実のりの会ビック・ハート（以下「ビック・ハート」という）との共同事業として「ゆめファーム」を運営している。これは、農業分野における障害者の自立支援と就労の場を提供することを目的とするものである。

「ゆめファーム」は、ビック・ハートに隣接する農園で営まれており、ビック・ハートの利用者であった知的障害者を採用している。ビック・ハートは、「ゆめファーム」がその有する施設に隣接しているという地の利を生かして、「ゆめファーム」に雇用された障害者に対するフォローアップ、生活面の相談等の支援を行っている（図 2-2 参照）。

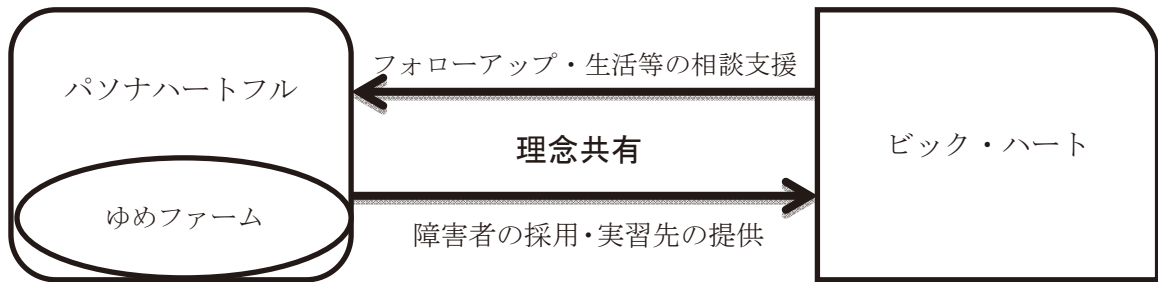


図 2-2 企業と事業、社会福祉法人の関係図

## ロ 参画者

この「ゆめファーム」は、特例子会社であるパソナハートフルと社会福祉法人であるビック・ハートとの事業である。まず、はじめに、これら参画者と、参画者パソナハートフルの親会社である株式会社パソナグループを紹介する。

### (イ) 株式会社パソナグループおよび株式会社パソナハートフル

#### ● 株式会社パソナグループ

パソナグループは、昭和 51 年「社会の問題点を解決する」を企業理念として創業している。更なる雇用と新たな働き方を提案するべく、人材派遣、人材紹介、再就職支援等の業務を行っている。連結子会社は 32 社、関連会社は 3 社、従業員は約 4,600 名（連結人数・平成 22 年 5 月現在）。そのグループ会社の 1 つとして特例子会社パソナハートフルがある。

パソナグループは、障害者雇用の推進につとめており、その軌跡は次のとおりである。すなわち、パソナハートフルによると、パソナグループでは、元々社員一人ひとりが「働きたい時に働く場を創る」、「企業内起業」という考えがあり、自らが地域に出向き、働く場を創る、様々な働き方を提案することは、パソナグループとしてごく自然なことであった。また、パソナグループでは、10 年以上前から知的障害者の雇用に取り組む、相当数のインターシップ（「障害者のためのインターンシッププログラム」）の受入れとセミナーを開催し、さらには、福利厚生の一環として社内でトマト、ナス、三つ葉、メロン、稲等の農産物を栽培し、精神的な疾患やストレスを抱える者が、身近な場所で土に親しむことが有効であるとの考えから行ってきたことを、目的を変えて継続しているとのことである。そして、パソナグループは、障害者のさらなる雇用拡大を目指して、平成 15 年 4 月、特例子会社パソナハートフルを設立した。

#### ● 特例子会社パソナハートフル

パソナハートフルでは、「才能に障害はない！」を企業理念に障害者の新たな職域開発に積極的に取り組んでいる。現在、パソナハートフルの従業員は 80 名で健常者は 10 名である。その中で、本社で働く従業員は 70 名（そのうち障害者は 60 名でその 6 割が知的障害者）である。主な業務は、事務所内でのオフィス業務、アートに特化した障害者雇用「アート村プロジェクト」（以下「アート村」という）の運営、アート村工房、パン工房、「ゆめファーム」である。

パソナハートフルの仕事内容は、社内のメール便、植物への水遣り、印刷物の印刷が 6～7 割である。そこでは、毎年、職場実習生を 70 名程度、2、3 週間ずつ受入れている。

### (ロ) 社会福祉法人実のりの会ビック・ハート

ビック・ハートは、平成 14 年 7 月「共に学び、共に働き、共にはばたく」を理念として設立された社会福祉法人である。八千代市において就労移行支援事業、就労継続支援事業 B 型（非雇用型）、障害者委託訓練事業を実施している。当地では、主として知的障害者を支援し、また、柏市と松戸市にも拠点を置き、障害者



就業・生活支援センター事業を実施している。(http://www.big-heart.jp/)

ビック・ハートによれば、小さな社会福祉法人で単独で事業を起こせる組織規模ではないが、福祉を超えた経営理念を持ち、自法人が持つものを活かし他の組織とコラボレーションすること自体に抵抗感がないことを大きな特徴としている。また、ビック・ハートは、利用者が生きがいをもち生活と就労を可能にするには、障害を強い個性と捉え、利用者の職業自立のために、自らに厳しくありたいと考えている。それは、社会福祉法人の運営に公費が投入されているからこそ利用者を納税者にすべきだと考えるためである。

## ハ 「ゆめファーム」の構想

パソナハートフルによると、地域のサポートを受けながら障害者の新しい働き方を提案したものであり、「ゆめファーム」は、農業を活用した働く場の創造の一環とのことである。パソナハートフルによると、それは、企業に通勤したり、企業の事務所の中で働くことが難しい障害者のために、地域に働く場所のインフラづくりをしたものであり、今回は、考え方に賛同したビック・ハートの理事の方から土地提供の申し出があったことから取り組みが始まったとのことである。

ビック・ハートによると、パソナハートフルが、アート村を運営していることを知り、自法人の利用者もそこで働けたらよいと考えたことから始まったとのことである。ビック・ハートは、パソナハートフルが、雇用を進めるために必要な働く場所の確保ができず、困っている様子であることから社会福祉法人として培ってきた能力、資産、想いを活用し、この企業グループと何らかの取組みをすることで、パソナハートフルと地域に貢献したいと考えたとのことである。

ビック・ハートでは、当時、バラ栽培を行っていた自ら有する農地を雇用の場になると捉え、その資産をパソナハートフルに任せようと考えていたところ、パソナハートフルから「バラの栽培は企業文化と合致する」との回答を得たことで、「ゆめファーム」の構想が具体化していくことになったとのことである。

## 二 取り組み内容

### (イ)「ゆめファーム」の運営

パソナハートフルは、平成**18**年**9**月、ビック・ハートの隣接地に、約**900**坪の休耕地を借り、「ゆめファーム」を開設した(図**2-3**)。

パソナハートフルでは、現在の運営を次のようなものとしている。すなわち、「ゆめファーム」では、現在**6**名が働いており、うち障害者は**5**名(知的障害者)である。

ビック・ハートから採用されているのは、計**7**名(平成**22**年**5**月現在)であり、うち**5**名が「ゆめファーム」で、**2**名が本社事務部門で働いている。

障害者の雇用形態は、契約社員であり、勤務時間は1日の労働時間は6時間（午前9時～午後4時）とのことである。

「ゆめファーム」の開設時、パソナグループは、そのニュースリリース（平成18年9月7日）、において開設の意義、目的等を下記のように発表している。

「ゆめファームは、社会福祉法人実のりの会「ビック・ハート」との共同事業で、民間企業と社会福祉法人による障害者雇用の共同事業は、全国的にも珍しく、千葉県では初の取り組みとなります。

ゆめファームは、これまでビック・ハートで農業を学んできた中度の知的障害者の方々をコアメンバーとして活動をスタートします。今後は、農業における就業スキルを向上させた上で、花や野菜をはじめ、それらの加工品の制作にも取り組み、パソナグループ社員や登録スタッフの方々に向けて、供給していくことを目指しています。

今年の4月には『障害者自立支援法』が施行され、障害者に対する負担が増え、自立が促されたことにより、障害者の働ける場がさらに求められています。

これらを踏まえ、パソナハートフルはオフィスでの勤務や、通勤が難しい障害者の方々に対して、地元密着型の雇用創出を行ってまいります。」

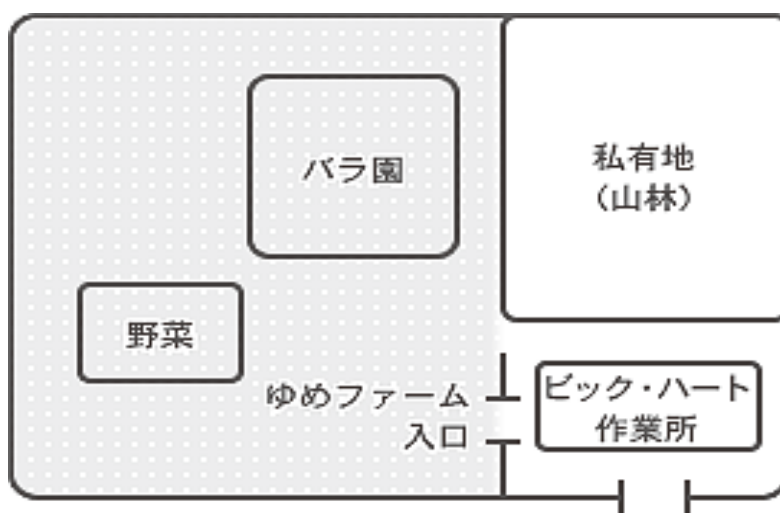


図 2-3 ゆめファーム 見取り図（パソナグループホームページより）

パソナハートフルでは、そのオフィスで、活躍の難しい重度の障害のあるメンバーが、健常者の農業の専門家のサポートのもと、野菜（茄子、胡瓜、トマト等）やお米、果物の栽培をし、「農業のプロ」を目指しているとのことである。パソナハートフルによると、農産物の生産は、天候に左右されやすく、少量多品種であり、現在は、主として社員食堂での消費や福利厚生として障害者が社内をワゴンで回り、従業員に販売したり、「ゆめファーム」において、ジャムやキムチ等の加工品としても製造しているとのことである。

パソナハートフルは、今後は、地域との連携による観光農園化や地域の物産館での販売等を考えているとのことである。

パソナハートフルによると、パソナグループは、あらゆる角度から一人ひとりの可能性を見出し、個々の才能が十分に発揮できるサポート体制を構築するとともに、即戦力となるプロフェッショナル人材を育成している企業である。その特例子会社としてパソナハートフルは、「才能に障害はない！」をコンセプトに、働く意欲があり、就労が困難な障害者が生き生きと働く環境づくりと、障害者が健常者とともに社会参加できる「共生」の場を作りだしているとのことである。

パソナハートフルによると、元々、パソナグループにて、自然との共生（良き市民社会の一員として、環境に優しいオフィス環境の構築）、新しい農業の提案（ビル全体をアーバンファームとして、都会の中でできる農業の可能性を提案）、働く人を健康にする（仕事や職場で抱える様々にストレスを軽減し、社員が生き生きと活躍できる環境を整備）を理念にし、それを元にして事業展開をしており、今回の取組みは障害者雇用をするための方法の1つであるが、それをきっかけとしたものではないとのことである。

パソナハートフルは、今後更なる職域開発を行い、仲間を増やすとともに、特別支援学校や就労支援機関等と連携を取り合っていくことで、障害者雇用に積極的に取り組みたいと願う企業に対するコンサルティング等を行っているとのことである。

#### （ロ）ビック・ハートの取組み

ビック・ハートによると、「ゆめファーム」に就職した元利用者のフォローアップや生活面の把握を職場定着支援と位置づけて行っている。例えば、ビック・ハートは、パソナハートフルから対価を得ることなく、利用者同様、パソナハートフルに就職した元利用者に対し、食堂や更衣室、送迎バスの利用を認めているとのことである。また、ビック・ハートは、タイムリーで適切なフォローアップは、早期の問題把握と解決に繋がることや、企業の倒産、解雇の場合でも、福祉施設に戻ることが可能であることから、障害者本人、保護者は安心して就労に進むことができると考えている。

ビック・ハートは、「ゆめファーム」の取組みによって、現在の利用者にも職業適性に応じた職業体験の場を増やしたいと考えている。その点において、ビック・ハートは「ゆめファーム」での農作業やパソナハートフル本社事務部門での職場実習の受け入れは、目的達成の一つと捉えている。

## へ 成果

### (イ) 株式会社パソナハートフル

パソナハートフルによると、地の利のないパソナハートフルにとって、地域から信頼されているビック・ハートは大切な存在であるとし、今回は、立ち位置の違うビック・ハートと考えを共有でき、条件の合致が、働く場創りの大きな要因と捉えている。

パソナハートフルは、雇用は、関わりあう方々が創意工夫して創るものであるという考えの元、自らが先方に出向き、既存の設備、施設を有効に活用し、現在、社会福祉法人等の施設を利用しているが、本来、雇用の場にいるような障害者に働く場の提供と働き方の提案をしたことで、障害者個々の働く可能性（職域と働き方）を示し就農に職業適性がある者の就労を可能にしたとのことである。

パソナハートフルによると、従業員の中には、「ゆめファーム」からパソナハートフルの事務部門に異動する者やパソナハートフルの事務部門から親会社の事務部門に転籍する者もいる。このように働き方の選択肢を広げていると捉えている。また、パソナハートフルでは、従業員を近くから支援できることが大切であると考えている。

### (ロ) 社会福祉法人実のりの会ビック・ハート

ビック・ハートによれば、自法人が自立するために、強い意思を持ち、地域における立ち位置を意識しながら自らの資産（能力、思い、相手への貢献度、自らが育てた人材の相手先での貢献）を重要視し、組む相手を探し、自法人の資産により、企業に不要な経費を負わず、利用者の就労が可能となったことからパソナハートフルには全面的な協力ができたと考えている。これは、ビック・ハートが、組んだ相手や地域に対する貢献が社会福祉法人の使命との考えのもと、自前の利益を全て提供した結果であると捉えている。

また、ビック・ハートは、パソナハートフルが「ゆめファーム」のビジネスモデルを強くしたいとの考えをもち、その部分で上手く合致したためと考えている。しかし、ビック・ハートは、パソナグループが雇用率の達成だけでなく、労働者の働き方や働く環境を考える企業であったことが、ともに取り組むことができた大きな要因であると考えている。

ビック・ハートは、重要なこととして、相手の業種や業態ではなく、相手の文化をきちっと理解し、相手への情熱と発想力が双方にあること、また、利益ではなく、社会貢献や障害者の就労支援というエビデンスが存在することを強調し、双方の目的を達成している点において、両者は、**Win-Win** の関係と捉えている。

## ホ 今後の展望と課題

### (イ) 株式会社パソナハートフル

パソナハートフルによると、パソナグループは、理念や考え方が共有できる法人、学校、就労支援機関等とコラボレーションをすることで、今後も新しいモデルを展開するような取り組みを考えているとのことである。今回、パソナハートフルは、福祉（国）と企業が経費を案分することで、福祉の負担を半分にし、企業は、福祉の協力（現行の設備、施設を有効に活用すること）で費用を削減できるという発想で、障害者の働く場を創っているとのことである。それは、パソナハートフルによると、障害者にとって居住地と就業地が近いことは支援に有効であると捉えることで、地域の社会福祉法人等の就労支援機関の特性と上手くあわせ、多様な働き方を作り、障害者を受入れることが可能になるとしている。そのため、パソナハートフルは、多様な人達の働く場を創るためには、情報の提供や既存の施設、建物等の柔軟な活用と、考えを共有できるパートナーの存在は不可欠であると考えているとのことである。

パソナハートフルは、社会福祉法人等の福祉施設には、働くことが可能な障害者がいると感じており、将来的には、「ゆめファーム」のような地域に根ざした働く場で、障害者の他、若年者やニート等、多様な従業員の受入れを想定しているとのことである。

パソナハートフルでは、特に、精神障害者の園芸療法による受け入れでは、就農に対するボランティア的な運営や仕組みが上手くできれば、企業としても新たな職場の提供ができると考えている。それは、精神障害者のほとんどが1日1、2時間就労で、障害者雇用促進法の雇用率には算定されないことや、企業によっては障害者を定年まで雇用することが難しい場合があるためである。パソナハートフルでは、ある程度、期限を区切り、企業に受入れ後、福祉に移行できるようにし、働くことが難しい障害者施設の利用者を雇用に切り替える等で、支援費の半分を給料として支給すれば、公金は半分で済むと考えているとのことである。

### (ロ) 社会福祉法人実のりの会ビック・ハート

ビック・ハートによれば、「ゆめファーム」を通じ、障害者の働く意欲と能力、適性に合わせた仕事、働き方が選択できる仕組みを作りたいと考えている。それは、障害者は加齢による能力低下が著しく、余裕を持って働く環境が必要であり、障害者の仕事の種類を増やし働き方に幅、スケールを持たせるものとのことである。ビック・ハートとしては、今後、事業展開の中で、これらのことをパソナハートフルに提案したいと考えている。また、ビック・ハートは、今回の取組みをきっかけに、社会福祉法人として公金に頼らず自立できるようにしたいと考えている。それは、社会福祉法人の傘下に企業を位置づけ、企業の利益の中から社会福祉法人が寄付を受けることで、節税と循環の効果によって新たな雇用を生み出す仕組みができると考えるためである。

ビック・ハートは、社会福祉法人等が自立するために、自法人と地域の課題、顧客のニーズを把握すること、会計を透明化すること、収益事業を認め納税させること等が必要であり、競争により、弱い面をお互い

が助け合えるようにすることや、行政が社会福祉法人等の収益事業を積極的に認め、公金の支出を控えることだと考えている。そのためには、行政が社会福祉法人の役割、地域の中での立ち位置を示し、社会福祉法人を単に経理監査で評価せず、法人の資質や利用者の満足度等で評価することが必要であると考えている。

ビック・ハートは、今回のような新しい仕組みや考え方を推進するには、新しいコラボレーションモデルに規制や制度化をするべきではないと考えている。つまり、取り組みの目的が明確で地域の活性化に繋がる見通せる場合は、目的、事業内容、組織形態、運営等をきちっと見極められる人材、システムを作ることであるとしている。そして、ビック・ハートは、何よりも重要なこととして、行政が低額の賃料で空き教室や利用が少ない施設などの利用を促すこと等、ハード面の支援をすることだと考えている。

### (3) 事例 III 有限会社と企業が取り組んだ事例

事業者が企業と障害者の就労支援をしている社会福祉法人をつなぐ仕組みを考案。企業が障害者に作業と作業の場を提供することで、事業者が企業の障害者採用と障害者の自立を支援しようとしている。

#### イ 概要

#### ロ 参画者

- (イ) 有限会社 **SANY**
- (ロ) 環境開発工業株式会社
- (ハ) 社会福祉法人札幌報恩会

#### ハ リンクル方式

- (イ) 概要
- (ロ) リンクル方式の立ち上げと参画等の経緯
- (ハ) リンクル方式の導入
  - 利用者の待遇
  - 障害のある従業員の待遇
  - スタッフの育成

#### 二 成果

#### へ 今後の課題と展望

- (イ) 環境開発工業株式会社
- (ロ) 有限会社 **SANY**
- (ハ) 社会福祉法人札幌報恩会

## イ 概要

有限会社 **SANY**（以下、「**SANY**」という。）が、「リンクル方式」を立ち上げ（図 2-4）、環境開発工業株式会社（以下、「環境開発工業」という。）との間でマネジメント契約を結んでいる。また、環境開発工業が社会福祉法人等との間で業務委託契約を結び、環境開発工業が作業と作業の場を社会福祉法人等に提供することで、**SANY** が社会福祉法人等と環境開発工業との間をマネジメントしながら企業の障害者採用等と障害者の職業自立を支援している。

※この事例でいう「利用者」とは、社会福祉法人等の就労支援機関に所属しそのサービスを利用している障害者をいう。

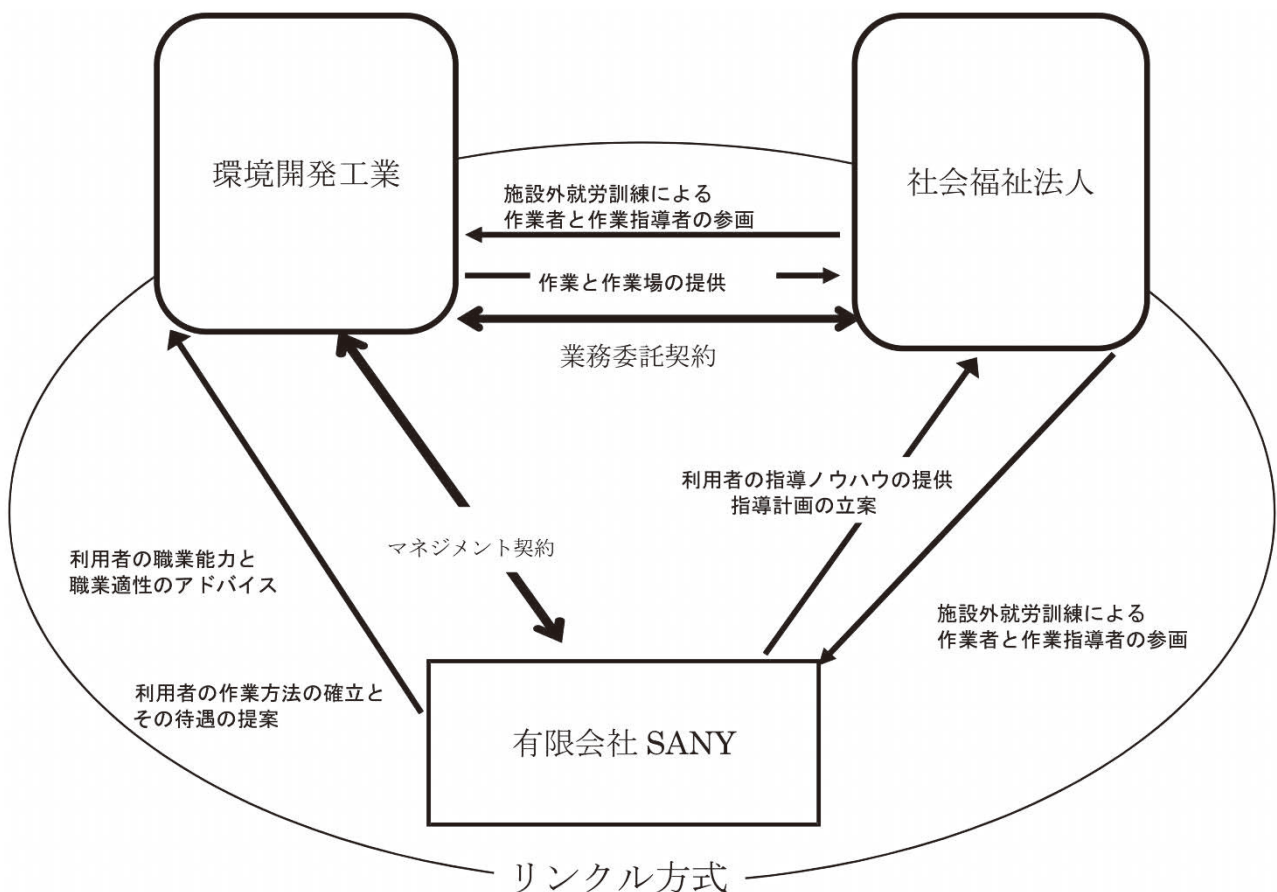


図 2-4 リンクル方式の役割と関係図



## ロ 参画者

リンクル方式を考案した **SANY**、この仕組みに参画している環境開発工業と社会福祉法人札幌報恩会（以下「札幌報恩会」という）について、ここでは紹介をする。

### （イ）有限会社 **SANY**

**SANY** は、ソーシャルビジネスとして「リンクル方式」に取り組むため、平成 **21** 年に設立された。これは、代表取締役の企業経験と社会福祉法人等での経験が大きく、法人設立までの **1** 年間、約 **250** 社の企業を回り、リンクル方式の参画企業を募ったとのことである。

現在、**SANY** によると、環境開発工業と社会福祉法人等の仕事と作業の調整、利用者や指導者の能力と適性に応じた配置と指導方法や計画、運営上のマネジメント、利用者が作業を行う上での作業インフラの構築提案等が業務とのことである。

### （ロ）環境開発工業株式会社

環境開発工業は、昭和 **51** 年 **5** 月、産業廃棄物処理業として北海道北広島市（旧札幌郡広島町）に創業され企業である。環境開発工業の事業は、廃油収集運搬及び処分・再生重油販売事業、産業廃棄物収集運搬及び処分事業等であり、平成 **9** 年からはOA機器や遊技機等のリサイクル事業を立ち上げている。

環境開発工業の従業員は約 **80** 名で、そのうち **6** 名が障害者である。リンクル方式に参画しているのは、**4** ヶ所の社会福祉法人から利用者が約 **35** 名、職員が **5** 名である。参画の仕方は、利用者と職員がユニット（最低人数が利用者 **3**：指導員 **1** のように）を組み、作業は主としてPCやコピー機等の **OA** 機器の解体分別、計量等を行っている。

環境開発工業では、仕事や作業ですでに使用していたシステムから「判断」を除き、ルーチン化したシステムを再開発することで、主として知的障害者の特性を活かすシステムになっている。環境開発工業によると、そのシステムは、全ての廃棄物にバーコードラベルがつけられており、物品を解体した時期、場所、事業者、解体状況等の固体管理を可能とし、作業者がコード番号を持つことで、個々の仕事量を明確にしているとのことである。環境開発工業によると、このシステムの再開発により、数字の打てない障害者でも操作できるように次の指示が画面に表示され、バーコード管理による固体名やコードの間違いをなくしているとのことである。また、環境開発工業では、作業量が格段に向上し、年間に解体する総重量約 **2,900 t**（平成 **21** 年度）のうち **2,129 t**（処理依存率 **73.5%**）が障害者の仕事量となり、それは大きな戦力となるばかりではなく、受託した物件のリサイクル量、廃棄物量と内容のデータ化を可能にしたとのことである。

(<http://www.kklp.co.jp/>)

### （ハ）社会福祉法人札幌報恩会

札幌報恩会は、「リンクル方式」に参画しているいくつかの社会福祉法人の **1** つである。

札幌報恩会は、創立 **93** 年目を迎えた、歴史のある法人である。大正 **7** 年に私立の感化教育機関として児童

教育に重きを置き、戦後は知的障害児・者の教育施設として地域に根ざした活動を今日まで行っている。また、札幌報恩会は、これまでも通勤寮・グループホーム等で生活全般を支援しながら多くの就職者を輩出しているとのことである。

札幌報恩会のなかのホープスは、就労継続支援事業B型（非雇用型）として就労支援を行う定員**20**名の事業所である。ホープスは、**SANY**を通して、平成**20**年**4**月から環境開発工業との間で業務請負契約を結ぶことになったとのことである。

ホープスによると、リンクル方式で取り組んでいる作業内容は、コピー機やOA機器の解体等で利用者は、企業で働いているという意識が強くモチベーションは高いものの、対人面や情緒面で課題のある場合が多く、それを指導しながら作業に取り組むのが、指導員の役割とのことである。

(<http://www.hoon.or.jp>)

## ハ リンクル方式

### (イ) 概要

**SANY**によると、「リンクル方式」とは、企業が受注する作業量に応じて社会福祉法人に対して行う業務の委託の調整と、社会福祉法人等の利用者の就労訓練や就職先の確保等の双方を支援するために、企業と社会福祉法人等の間に第三者機関（**SANY**）が入り、全体の運営をマネジメントする仕組みとのことである。

**SANY**によると、具体的には、環境開発工業の行う経営（営利目的）と社会福祉法人が行う障害者の自立支援（福祉目的）について**SANY**が調整するとともに、利用者の職業能力開発と評価等を行っている。また、**SANY**が環境開発工業に対し利用者の職業能力や職業適性を伝え、利用者の働き方や待遇等について提案し、社会福祉法人に対し、利用者の職業能力や職業適性とその指導ノウハウ等を提供しているとのことである。

**SANY**によると、これらは、企業が利用者の特性を含めて障害を理解できないことや、障害者施設では企業の仕事の仕方を理解できないこと、さらに指導方法にも問題があるため、**SANY**が第三者機関として活動しているとのことである。

### (ロ) リンクル方式の立ち上げと参画等の経緯

**SANY**によると、**SANY**の代表が、福祉施設の障害者支援への関心より企業から転身し、社会福祉法人の臨時職員として障害者の指導・作業支援・アセスメントに携わる中で、障害者の待遇改善等には、企業と社会福祉法人等をつなぐコーディネート仕組みの必要を感じたことがきっかけとのことである。そこで、**SANY**の代表は、社会福祉法人が企業から受託した作業を障害者が行うことでその職業自立を支援し、また、企業の障害者採用に繋げようと有限会社を設立し参画企業を開拓する中、環境開発工業と出会い、本格的に稼働を開始したとのことである。

環境開発工業によると、リサイクルの処理量が季節により変動し処理期限があることや、パートの採用が

困難であることによる人手不足等から受託量（仕事量）の目処がたたなかったとのことである。そのような折、環境開発工業は、新たな大手のメーカーから北海道の廃棄物処理の指定事業者として選ばれ、物量の増加を引き受ける作業や働き手の確保が大きな問題になったところに、**SANY** からリンクル方式への参画依頼があり、障害者雇用における苦い経験と本社役員の反対を乗り越え、参画するに至ったとのことである。

ホープスによると、障害者多数雇用事業所の倒産で、自法人から就職した約 **6** 名の知的障害者が離職し、再就職先が見つからない中、**SANY** からリンクル方式への参画打診があり、すでに地域の社会福祉法人等の参画もあり、就職先のない利用者のプラスになればよいと考え、障害者 **6** 名と職業指導員 **1** 名で参画したのが始まりとのことである。

#### （ハ）リンクル方式の導入

##### ● 利用者の待遇

**SANY** によると、リンクル方式は、実務作業スキルや社会性、継続性や安定性の習得段階に応じ、利用者の立ち位置（所属施設）と収入がステップアップする仕組みとし（図 2-5）、D段階、C段階、B段階、A段階の順にステップアップするように作成しているとのことである。

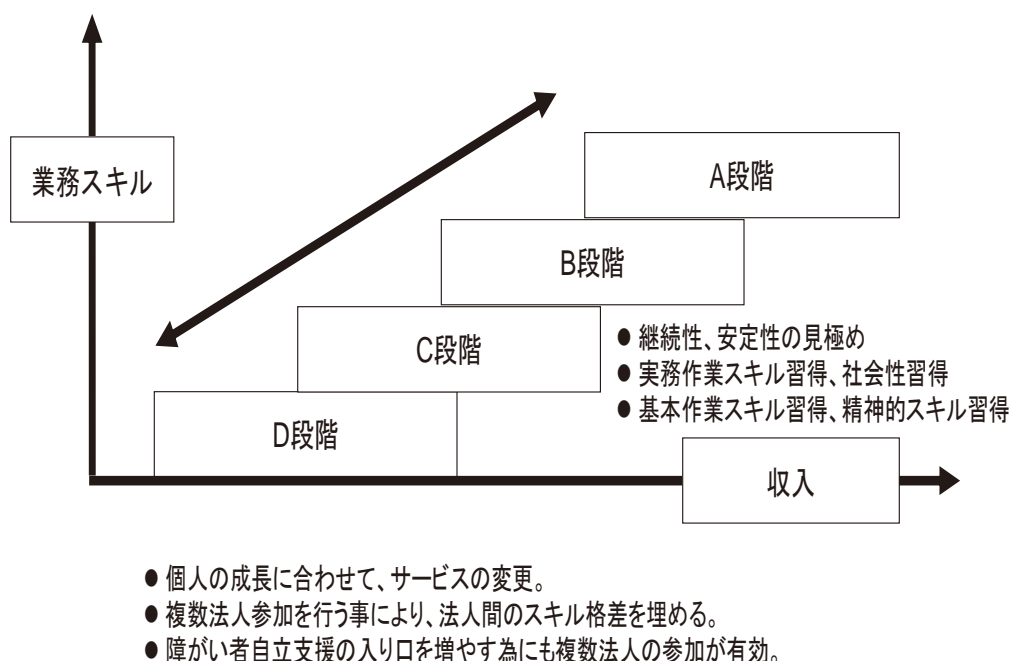


図 2-5 リンクル方式におけるステップアップシステム（**SANY** 代表の作成図を一部変更）

##### ● 障害のある従業員の待遇

**SANY** によると、自立支援法の就労移行支援事業・就労継続支援事業 **B** 型（非雇用型）を行っている社会福祉法人等に所属している利用者には、D段階から開始し、自立支援法の就労移行支援事業・就労継続支援事業 **A** 型（雇用型）を行っている社会福祉法人等に所属している利用者はC段階から開始することを要件として社会福祉法人等とその利用者に提案している。

また、**SANY** では、C段階とD段階は福祉的就労の段階と位置づけ、そこに属している利用者は、その実務能力やスキル等が高まれば、所属する社会福祉法人等が行っている自立支援法の事業から移行（例えば、就労継続支援事業 **B** 型（非雇用型）の事業者にも所属しているのであれば、同事業の **A** 型（雇用型）や就労移行支援事業をしている事業者の所属になる）することを要件として社会福祉法人とその利用者に提案している。ただ、**SANY** では、C段階とD段階の工賃に平均 **3～5** 万円の格差（**SANY** は、利用者の所属する社会福祉法人に、月 **35,000** 円以上／人《公的な工賃倍増計画以上》を支払うよう環境開発工業に提案）があるため、D段階にある利用者の能力アップ（利用者の底上げ）をすることがまず重要だと捉えているとのことである。

**SANY** によると、A段階とB段階は企業の従業員（A段階は契約採用、B段階はパート採用）であり、この段階では最低賃金除外申請をしない仕組みとして環境開発工業に提案をしているとのことである。

**SANY** によると、この金額は、自立支援法の就労継続支援事業 **B** 型（非雇用型）の事業を行う社会福祉法人等に属する利用者が平均的に受け取る額の **2** 倍を目安にしているとのことであるが、**SANY** では、利用者個々に支払われる工賃額は社会福祉法人の判断によって違うとのことである。

また、**SANY** では、将来、加齢や疾病に伴い働けなくなる場合、地域や福祉に移行する必要があると考えており、その際は、A段階、B段階、C段階、D段階の順に移行していく仕組みにしているとのことである。

#### ● スタッフの育成

**SANY** によると、社会福祉法人等の職員で利用者を指導する指導員の育成は、利用者に対する指導方法とそのノウハウの習得、作業数量データの取り方、アセスメント方法とその考え方の理解等について、**SANY** が直接現場で社会福祉法人等の指導員に指示と指導を行なっているとのことである。

**SANY** では、社会福祉法人等が参画した **1～2** 年目、毎週土曜日に勉強会を開催し、指導員に対し企業の考え方、それに向かう動き方を教えているが、土曜日は自主的な勉強の場であるため、指導員個々で意欲に差が出やすいとのことである。また、**SANY** は、障害者施設の中で長期間利用者の支援をしている職員は、自身の経験値で判断しやすい傾向があると捉えているが、障害者施設の職員にも意欲のある人材がおり、教育次第で有能な人材に育成したいとのことである。

**SANY** によると、現在、環境開発工業で作業を指導する社会福祉法人等の指導員 **5** 名のうち **1** 名は、福祉の概念に加え、企業的な概念を理解した上で現場の管理（現場構築、利用者を育成するための作業指導）ができるようになっており、今後は、社会福祉法人等の指導員が、利用者の作業遂行のために企業の仕事を分析し職務を再設計、再構築し作業現場全体の構築をできるようにしたいとのことである。そのために **SANY** では、作業現場や仕事の構成を部分的に作成し、その不足している部分を指導員に組み立てさせる訓練を予定しているが、それには、企業の業態の把握が不可欠で、企業に情報開示を求めざるを得ないと考えているとのことである。

## 二 成果

環境開発工業によると、リンクル方式を開始し企業、福祉、障害者と繋がり **6** 年以上経過し、約 **45** 名が利用している。利用者が休まず働くことで職場に活気が出、利用者は社会福祉法人等に通所していた時と比べ、企業で働いているという意識が高まり、社内全体の仕事や作業に対するモチベーションが向上しているとのことである。

環境開発工業では、数年前からは、新規学卒の採用者をこの部署に配属し、社会人としての人間形成の基礎作りとして活用しているとのことである。環境開発工業によると、それは、障害者個々の特性を理解し、その職業適性・職業能力に応じた作業内容や職務範囲を決定していくことは重要なことであり、また、利用者や障害者、社会福祉法人等からきている指導員との関係を築くことは、将来、人の上に立った時、相手の立場や状況を理解でき、適切な人員配置を可能にするためとのことである。

環境開発工業では、このようなやり方が可能なのは、**1** つのエリアに、従業員（正社員、パート、契約、役職者）、利用者、社会福祉法人等の指導員の他、技術職、事務職、営業職等の職種がいることや、障害者や高齢者等が混在し働けるためだと捉えている。

環境開発工業は、リンクル方式の導入で受託量が増え、現場に仕組みを作ったことや、利用者の能力に応じた作業対応、社会福祉法人に対する委託業務の調整を **SANY** に委託したことで、経費と管理業務の削減につながったと考えているとのことである。

また、環境開発工業では、金属価格の低下時や仕事量の激減時は、従業員や利用者の勤務時間短縮で対応したが、それができたのは、協力体制の構築等の成果と考えているとのことである。

環境開発工業によると、現在、リンクル方式で働く **6** 名の障害のある従業員（A段階 **4** 名、B段階 **1** 名）は、他のパート従業員と同じ給料で雇用しているとのことである。

## へ 今後の課題と展望

### （イ）環境開発工業株式会社

環境開発工業によると、平成 **22** 年 **8** 月に就労継続支援事業 **A** 型（雇用型）の事業所を **NPO** 法人にて設立している。これは、リンクル方式を拡大、充実させ、安定的に業務遂行できるように、環境開発工業の従業員が **NPO** 法人の非常勤職員として稼働できるようにしたものである。これによって、環境開発工業では、**SANY** が就労継続支援事業 **A** 型（雇用型）の運営とそのノウハウを企業や従業員に教えることで、より発展的な仕組みになると考えているとのことである。ただ、企業と社会福祉法人等の全体のマネジメントは大変難しいことや、両者の仕事や作業の調整、働き方や配置の提案等には一定のノウハウが必要であることからこの事業所の運営も **SANY** に併せて行ってもらおうと考えているとのことである。

(ロ) 有限会社 SANY

SANY によると、利用者のステップアップの基準を明確化することを課題と考えているが、すでに環境開発工業の健常者の作業能力と賃金の関係を把握し、利用者の作業能力が一般的な健常者の何%の能力に該当するかを把握しているとのことである。そのため、SANY では、今後、作業への取り組みや利用者进行评估できる仕組みを作り、具体的な数値と安定的なステップアップの時期を企業に示すことが重要だと考えているとのことである。

また、SANY によると、現在、リンクル方式に参画している社会福祉法人等は、就労移行支援事業を開始するために、利用者と職員で参画した事業者、法人として就労継続支援事業 B 型（非雇用型）に取り組んだが、利用者の就労自立に繋がらず参画した事業者等、その参画理由は様々とのことである。SANY では、今後、複数の社会福祉法人と企業等とのネットワーク化とそのブロック化のために、社会福祉法人等や多くの企業が必要で、近隣の事業者呼びかけているが参画を躊躇するのが現状で、どのように参画を促せるかが大きな課題と捉えているとのことである。

SANY によると、多様な業種業態の企業や自立支援法上の就労に関する事業を実施している社会福祉法人等、複数の事業者、組織に参画を呼びかけているとのことである。これは、SANY が、利用者の職業能力や職業適性に応じた業種業態で作業に取り組むことを可能にするには、多様な事業者の参画が必要であるとし、また、SANY は、企業がリンクル方式に参画することで、障害者をスムーズに採用し定着率を上げ、雇用率の達成に繋がりたいと考えるためとのことである。

SANY によると、今後、複数の社会福祉法人と企業等が参画し、それぞれの業種や業態、事業を1つのブロック化しネットワーク化することを考えているとのことである。それは、SANY が、利用者のブロック間の移動を可能にして利用者が職業能力や職業適性、あるいは利用者本人の希望職種に応じた職種や業種業態で作業に取り組めることが、利用者の職業適性を発揮し能力の向上を見込むことに繋がり、それには、必要に応じて参画する企業や法人を増やしていく必要があると考えるためとのことである。

また、SANY によると、リンクル方式に参画している利用者は、D段階からC段階に移行する場合や、それぞれの段階で他のブロックに平衡に移動する場合は、所属している社会福祉法人等から別の社会福祉法人等に所属を替えることを要件としている。これは、障害者が職業能力、職業適性に合わせて、ブロックを移動するのであり、移動先の社会福祉法人等の事業種類に利用者の所属を合わせるが必要だと考えるためとのことである。

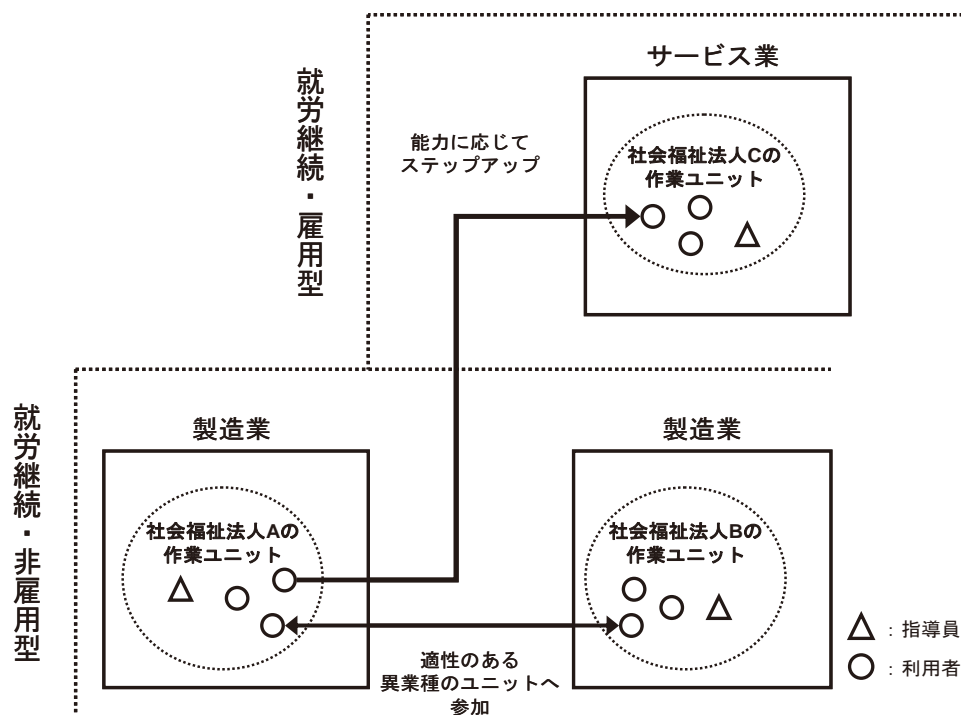


図 2-6 リンクル方式における職業能力と職業適性に応じた移行システムの一部

(ハ) 社会福祉法人札幌報恩会

札幌報恩会の中の就労継続支援事業B型（非雇用型）をおこなっているホープス（以下、「ホープス」という。）によると、利用者にとってなにより働く場の選択肢が増えることや、作業能力の向上や意欲次第で、利用者が就労につながることから **SANY** の取り組みには大いに期待しているとのことである。

ただ、ホープスでは、現在の職員の人員配置基準が常勤換算方法で **7.5 : 1**（利用者 **7.5** 名に職員 **1** 名）であり、現在、環境開発工業に通う利用者は **4** 名に職員 **1** 名が引率している状況であるとのことである。このため、ホープスでは、施設に残っている職員の負担が増大していることやリンクル方式への参画を希望する利用者が多く、受入れの幅を増やしてほしいなどの課題があるとのことである。また、ホープスでは参画している指導員が直接企業に通う為、職員の雇用管理や利用者の安全確保等心配な面も感じているとのことである。

#### (4) 事例Ⅳ 地方自治体とNPO法人が取り組んだ事例

地方自治体の支援で設立されたNPO法人が中心となり、地域の農業と農業事業者の活性化のために、障害者の就農を支援している。

#### イ 概要

#### ロ 参画者

#### ハ 取り組み内容

##### (イ) 内容

- NPO法人しずおかユニバーサル園芸ネットワークの提案
- 農業就業サポーター事業
- 農業ジョブコーチとその育成

##### (ロ) 意義と理念

(ハ) 障害者の就農による農業を活性化し農業事業者がビジネスとして繁栄する考え方に至った経緯

#### ニ 今後の展望と課題

##### (イ) 農業ジョブコーチの育成

##### (ロ) 農業の位置づけ

##### (ハ) 企業と農業事業者の連携

##### (二) 雇用形態

#### 参考

##### (イ) 参画者

##### (ロ) 取り組み内容

##### (ハ) 今後の展望と課題



## イ 概要

NPO 法人しずおかユニバーサル園芸ネットワーク（以下、「しずおかユニバーサル園芸」という。）が、農業を活性化し農業事業者がビジネスとして繁栄する考え方（以下、「農業が活性化する考え方」という。）を提案し、障害者の就農による農業と農業事業者の活性化を支援している。県や市の支援を受け、しずおかユニバーサル園芸が農業と農業事業者の活性化と障害者の就農に取り組んだ事例について紹介する。

## ロ 参画者

### NPO 法人しずおかユニバーサル園芸ネットワーク

しずおかユニバーサル園芸によると、平成 17 年に浜松市で開催された園芸福祉大会の実行委員によってその翌年に設立されたとのことで、その目的は、保健、医療、福祉の推進、社会教育の推進、まちづくりの推進、環境保全、子どもの健全育成、男女共同参画社会の形成・促進、職業能力開発、雇用機会の充実の支援等である。高齢者や障害者の支援、児童や青少年の教育と食育の支援、地域のコミュニティのための花壇づくり、市民農園など幅広い活動を行うものであるとのことである。

しずおかユニバーサル園芸では、その活動の中で、事務局長を中心に障害者の就農による農業と農業事業者の活性化に取り組み、県から「農業就業サポーター事業」を受託し、農業事業者への支援や企業に対する支援をするために、農業が活性化する考え方を提案しているとのことである。また、しずおかユニバーサル園芸では、平成 21 年度から農業ジョブコーチの育成に取り組んでいるとのことである。

(<http://www.shizuoka-universal.net/>)

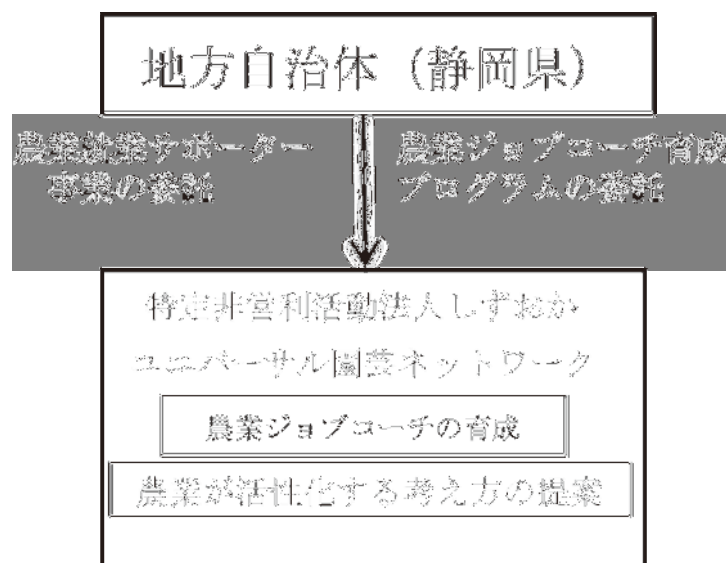


図 2-7 地方自治体と NPO 法人との関係図

## ハ 取り組み内容

### (イ) 内容

#### ● NPO 法人しずおかユニバーサル園芸ネットワークの提案

しずおかユニバーサル園芸が提案した農業が活性化する考え方とは、「企業は障害者を雇用し労働者派遣事業法に基づき障害者を農業事業者へ派遣するか、又は、企業と農業事業者との作業請負契約により農業事業者から企業が請負った仕事を障害者が行う。障害者を受け入れた農業事業者は、障害者を労働力にするか、職場実習の場を提供する。企業は農家事業者から農産物を買上げ販売する」という仕組みのことである。

しずおかユニバーサル園芸によると、企業は障害者雇用を達成し、農業事業者は労働力を確保する中で、しずおかユニバーサル園芸が、企業と農業事業者のつなぎ役を担うとのことである。しずおかユニバーサル園芸によると、具体的には、企業が農産物の購買が可能でその販路を確保している場合、しずおかユニバーサル園芸が、その農産物を生産する農業事業者を企業に紹介する。また、しずおかユニバーサル園芸が、農業事業者や企業が求める農業ジョブコーチの養成を応援するために、農業事業者の仕事や職務の課題を分析し、職場環境のコーディネートをするとのことである。

#### ● 農業就業サポーター事業

しずおかユニバーサル園芸は、平成 16 年から平成 20 年まで県から「農業就業サポーター事業」を受託し、障害者と農業事業者と結びつけるために、農業事業者に支援者をつけ地域の農業を活性化しようとした。しずおかユニバーサル園芸によると、農業就業サポーター養成の受講対象者は、日本園芸福祉協会の初級園芸福祉士を持つ 260 名のうち希望者延べ 36 名であり、また、その内容は、障害者と福祉、企業における障害者の就労支援、特別支援学校の教諭やジョブコーチからの講義、農業事業者の講話や農業体験等とのことである。

しずおかユニバーサル園芸によると、10 名が農業就業サポーターとして稼働したが、農業地域の活性化として十分広がらなかったため、農業と福祉（障害者）に、企業を加えた、農業が活性化する考え方を提案することになったとのことである。

#### ● 農業ジョブコーチとその育成

しずおかユニバーサル園芸は、平成 21 年度から平成 22 年度に県から「農業ジョブコーチ」の育成プログラムの委託を受けた。しずおかユニバーサル園芸によると、「農業ジョブコーチ」は、障害者とともに農業事業者に出向き、仕事をしながら障害者と農業事業者を支援することを役割とするとのことである。

しずおかユニバーサル園芸によると、「農業ジョブコーチ」の育成メニューは、農業のノウハウ、企業論理、福祉を理解することから成り、具体的には、農業の作業工程と農業事業者とのコミュニケーション、農業の風習、実情などを理解することを要件に作成しており、初年度は、講座も企画したとのことである。また、しずおかユニバーサル園芸によると、受講対象者は、国の第 2 号ジョブコーチの資格を取得している農業分

野で働く者とし、現在 5 名が農業ジョブコーチの位置づけで稼働しているとのことである。

#### (ロ) 意義と理念

しずおかユニバーサル園芸は、農業が活性化する考え方を農業、福祉、企業が連携することで、各々が抱えている課題を解決する仕組みと位置づけているとのことである。しずおかユニバーサル園芸では、農業は後継者・労働力不足による就農人口の減少と農産物の価格不安定、福祉は障害者の就職先がなかなか見つからない、企業は障害者雇用促進法における雇用率の達成ができないと考えており、この課題と特性を融合させた、農業、福祉、企業の「三方よし」の考え方と捉えているとのことである。

しずおかユニバーサル園芸では、この実現には農業で「働く人」の働き方をデザインすることであり、特定の者の働く場ではなく、障害がある者でも自由に農業に参画できる働き方の仕組みのユニバーサル化と考えているとのことである。また、しずおかユニバーサル園芸では、「農業」に「福祉」と「企業」を取り入れ、農業と地域の活性化、企業と地域の結合が成立したことで、企業、農業、福祉が連携したモデルになると考えているとのことである。

#### (ハ) 農業が活性化し農家がビジネスとして繁栄する考え方に至った経緯

しずおかユニバーサル園芸によると、県で浜名湖アグリフォーラムが開催され、しずおかユニバーサル園芸が大会事務局をしていた折、農業事業者が精神障害者を試行的に一定期間、農作業の手伝いとして受入れたとのことである。その結果、農業事業者にとって障害者の働く姿が好評だったことや農業事業者が障害者に手当を払いたいとの話が出る等、しずおかユニバーサル園芸は、農業事業者が労働力確保の手段とコスト意識を持ったことを感じ、それにより、しずおかユニバーサル園芸が、農業事業者と障害者が組む効果を知ったとのことである。

そこで、しずおかユニバーサル園芸は、「農業就業サポーター事業」を県から受託し、農業事業者にサポーター（支援者）をつけることで、障害者の就農による農業の活性化を推進しようと考えたが、農業地域の活性化の手段としてこの方法が広がらなかったことから、農業と福祉（障害者）に、企業を加えた農業が活性化し考える考え方を提案したとのことである。

## 二 今後の展望と課題

#### (イ) 農業ジョブコーチの育成

しずおかユニバーサル園芸によると、将来的な事業発展や従業員のスキルアップ、危機管理の必要性を想定すると、農業ジョブコーチの存在が重要だが、企業や農業事業者は組みたい相手や取組む事業が異なり、事業ノウハウをマニュアル化できない面を否定できないとのことである。そのため、しずおかユニバーサル園芸では、農業ジョブコーチは個々の職場や仕事内容により作業現場で相手と共に、具体的なメニュー等を

考え、調整する能力が必要となり、農業ジョブコーチを一律に養成することは現実的には難しいと考えざるを得ないとのことである。

#### (ロ) 農業の位置づけ

しずおかユニバーサル園芸では、企業が農業事業者から直接、農産物を買上げる場合、農業事業者の企業への農産物の販売で価格を値切られる可能性があるとし、その段階で、しずおかユニバーサル園芸が、農業が活性化する考え方の中で農業の位置づけをどのように守りながら、この考え方を存続・発展させられるかが重要であり今後の課題であると考えているとのことである。

#### (ハ) 企業と農業事業者の連携

しずおかユニバーサル園芸では、農業が活性化する考え方は、ハードをもたないプログラムであり地域や相手を選ばないとしているが、企業には農業事業者とともに取組む意欲と農業事業者とのコラボレーションのためのノウハウが必要とのことである。しずおかユニバーサル園芸では、農作物の種類や収穫回数、地域性等、事業展開に対する考え方は、企業、農業事業者とも一様ではないため、その調整は難しいと捉えているとのことである。また、しずおかユニバーサル園芸では、異業種異業態の企業が農業を事業化するには、コンサルタントなどの専門家によるコーディネートや販路の開拓・確保が改めて必要となることや、専門家のコンサルティングやコーディネート等の第三者による介入がない場合は、そもそも組む相手を自ら探す力も企業には求められると考えているとのことである。

#### (二) 雇用形態

しずおかユニバーサル園芸によると、農業が活性化する考え方は、企業が障害者を雇用し労働者派遣法に基づく労働者を派遣するか作業請負とするかの選択と考えている。

## 参考

医療法人社団至空会多機能事業所ワークだんだん（以下「ワークだんだん」という）が、浜松市の事業を受託し、農業事業者と農作業を活用し利用者の施設外就労訓練に取り組んでいる。ここでは、その参画者と内容について紹介する（図 2-8）。

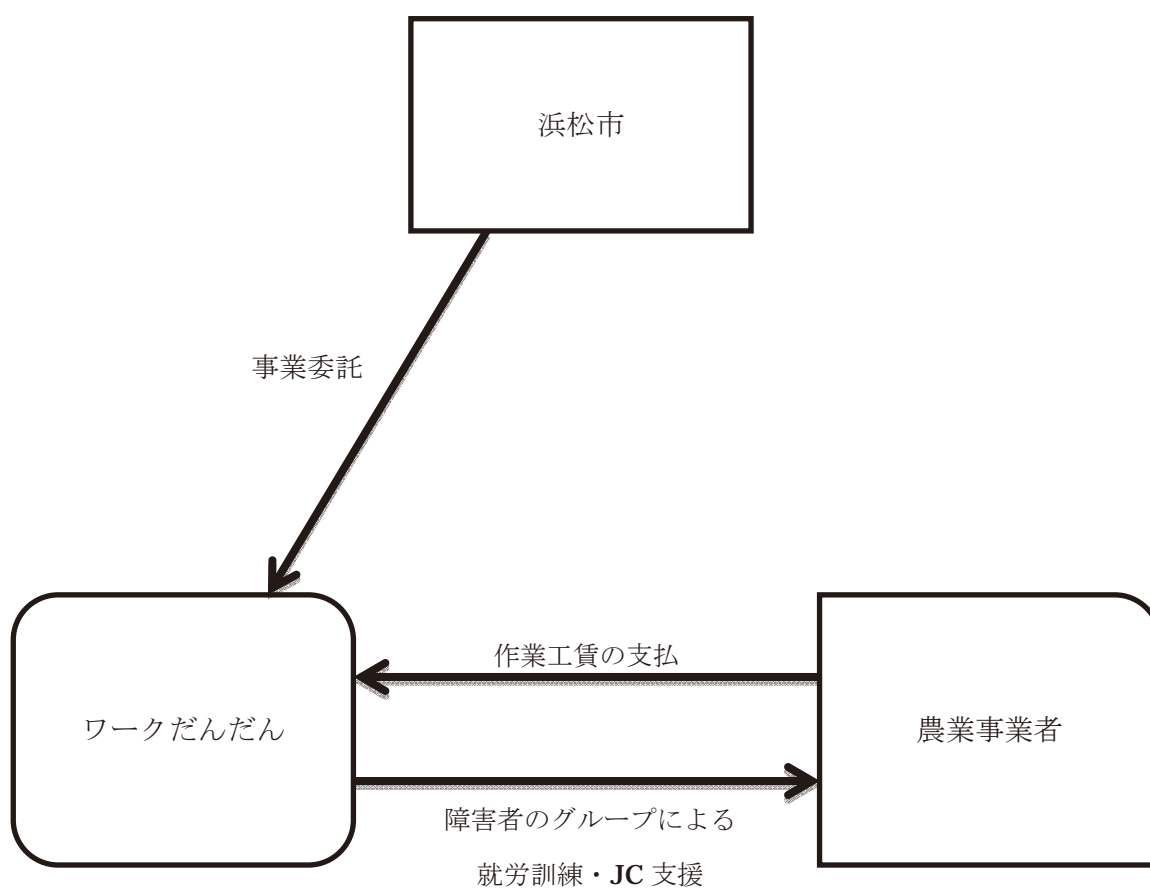


図 2-8 事業受託による農業事業者と農業を活用した障害者の施設外就労訓練

(イ) 参画者

医療法人社団至空会は、平成 5 年にメンタルクリニック「ダダ」を開設後、社会復帰施設や自立支援法等の機能をもたせ、主として児童・思春期にある者が地域で生活していくためのクリニックの役割を果たしているとのことである。ワークだんだんによると、医療法人社団至空会の事業は、精神科診療所、社会復帰施設、多機能事業所ワークだんだん、障害者就業・生活支援センター、市委託事業（相談支援事業、障害者就労生活支援センター）、グループホームを運営しているとのことである。

(<http://www.dada.or.jp/>)

(ロ) 取り組み内容

● ワークだんだんの取り組み

ワークだんだんでは、浜松市から事業を受託し、就労希望の利用者（精神障害者や発達障害者等で、就労移行支援事業・就労継続支援事業 B 型（非雇用型）を利用している者）が、ジョブコーチとともに農業事業者で作業をしているとのことである。

ワークだんだんによると、浜松市内の 1 農業事業者との間で、業務委託契約を結び、利用者の施設外就労訓練として、草取り、片付け、果実の収穫・選別等の軽作業を行っているとのことである。ワークだんだんでは、利用者 3~4 名とジョブコーチ 1 名が 1 グループとなり農業事業者に出向き、農業事業者から受託した作業に取り組むことで、農業事業者から利用者 1 名当たり平均 350 円/h の作業工賃を得るとともに、その収入と市の受託事業経費から利用者に作業工賃を支払っているとのことである。

ワークだんだんでは、利用者の同意の元、農業事業者に利用者の特性や人となり、接し方等の情報提供と、農業事業者とジョブコーチ間の連絡ノートにて、利用者の様子、作業の内容と進捗状況等を把握しているとのことである。ワークだんだんによると、利用者に体力が付き、精神的な落ち着きがみられるようになったことに加え、利用者の挨拶・返事をする声が大きくはっきりしたとのことである。

● 農業事業者と農作業を活用した障害者の就労訓練の経緯

ワークだんだんによると、農作業は、障害者就業・生活支援センターを開設する以前から地域活動支援センターのメニューの 1 つとして取り入れてきており、現在は、ワークだんだんにて、毎日浜松市内の農業事業者へ「外作業」として農作業を請負し、作業訓練を行っているとのことである。

今回は浜松市の「農業における、障害者の参画事業」を受託することで、ジョブコーチを雇用し農業事業者に派遣しているとのことである。また、農業事業者で収穫された果物や野菜等を使い、ワークだんだんにて菓子製造・販売をし、双方の収入拡大を図っているとのことである。

(ハ) 今後の展望と課題

ワークだんだんでは、室内作業と違い、農業は作業範囲が広く、利用者の障害程度に応じた仕事があるため、大声を出す利用者やじっとしてられない利用者にとって有効だと考えているとのことである。ただ、ワークだんだんとしては、小規模農業事業者は農産物の種類や状況等から閑散期や繁忙期があり、最低賃金の支払いが難しいこと、利用者は就労継続支援事業 **B** 型（非雇用型）の利用から次の段階（就労）に移行しても **1** 日 **8** 時間の就労は難しい場合が多く、雇用率には該当しないと考えており、まずは、利用者の居場所作りが必要と考えているとのことである。しかし、ワークだんだんは、現状の課題として、ジョブコーチが利用者を農業事業者まで送迎しており、利用者の通勤手段が課題であることや、この受託事業のために新たに非常勤嘱託職員（ジョブコーチ）を雇用しており、その人件費の負担があるとのことである。

(5) 事例Ⅴ NPO 法人が取り組んだ事例

NPO 法人が地域住民や地域の事業者とコラボレーションし、障害者や高齢者等が暮らし働く場作りを目指している事例をここでは紹介する。

- イ 法人の概要
- ロ 就労支援のための事業
- ハ 地域との連携
- ニ 今後の展望



## イ 法人の概要

この取り組みをしている **NPO 法人知床みさきの風**（以下「知床みさきの風」という）は、誰もが助け合い、住む人がともに生きる新しい地域づくりを目指して平成 **16 年 2 月**に北海道斜里郡斜里町に設立された。職員は **7 名**の事業者である。知床みさきの風によると、知床斜里地区は、北海道の中でも高い失業率、人口減少や少子高齢化が加速する地区で、誰もが加齢に伴い障害とは無縁ではないことを危惧し、この地域の資源や特性を活かすことで、障害者、高齢者とその家族等が健康で安心して住み続けられる町を目指し、暮らし働く場である「知床どんぐり村」を作ろうと考えたとのことである。知床みさきの風は、「知床どんぐり村」作りの始めに、「知床どんぐりの家」を建設し、そこを基点に地域住民や事業者とのつながりを作りながら事業に取り組んでいるとのことである。

知床みさきの風が行っている事業は、就労継続支援事業 B 型（非雇用型）、地域生活支援事業、共生サロン事業である。

[\(http://sky.geocities.jp/shiretoko\\_misakinokaze/\)](http://sky.geocities.jp/shiretoko_misakinokaze/)

## ロ 就労支援のための事業

知床みさきの風では、就労継続支援事業 B 型（非雇用型）の事業として、「知床どんぐりの家」において、食品の製造、販売を行っている。製造しているものの中には、発達障害児の「食」を支援するため、地元の生乳と水を使ったプリンがある。これは、休業中の菓子製造事業者から事業移譲を受け、斜里町の「地場産業活性化チャレンジ事業」を活用し、地域の水産事業者、農産物製造事業者、発達支援の専門家等の参画等によってなされたものとのことである。この他、知床みさきの風では、事業譲渡を受けた食品加工場で、冷凍いもだんご、かぼちゃだんご、道産小豆による小倉羊羹、農家から貰う規格外大根を使った斜里漬けを製造する等、安心な食の提供を目指しているとのことである。また、知床みさきの風では、町民から提供される品々（衣類、食品、家具等）を再製品化し販売するリサイクル店舗を運営することで、高齢者やボランティアの方に対する社会性（接客力等）の養成を目指しているとのことである。

その他、知床みさきの風では、自らの施設である「知床どんぐりの家」の他にも施設外の就労訓練の場として、無農薬の紫蘇ジュースの製造・販売事業、同施設の元作業指導員が経営する天然酵母パン製造・販売事業（「地域社会雇用創造事業」）を活用しているとのことである。

## ハ 地域との連携

知床みさきの風は、斜里町自治会連合会女性部会の積極的な協力、支援を受けているとのことである。知床みさきの風によると、女性部会の協力によって斜里町内の **150** 名（中高年）を対象に高齢者や障害者のグループホーム等の「終の棲家」について学ぶこととなり、それが、地域に将来必要な介護人材（**2** 級サービス介助士）**10** 名の誕生につながったとのことである。

また、知床みさきの風は、地域の宿泊業、食品製造業、旅客運輸業、自然ガイドの非営利団体等とつながりを築いているとのことである。知床みさきの風によると、異業種の事業者によって障害者や高齢者、家族等のバリアフリー観光と宿泊の支援を行ったことで、それが、地域と住宅のバリアフリー等の取り組みにつながっていったとのことである。この成果は、障害者が利用できる施設や自然ガイドの情報として、「知床バリアフリー旅行情報センター」（**NPO** 法人知床斜里町観光協会のホームページ内）にて発信されている。

**NPO** 法人知床斜里町観光協会 (<http://www.shiretoko.asia/>)

## 二 今後の展望

知床みさきの風によると、助成事業等により、異業種の各事業者がハード面とともにソフト面（接客、マナー等の向上）で、想定していた以上に「バリアフリーにつながる」ことについて再確認できたことを最大の成果と考えている。

知床みさきの風は、その目的とする「知床どんぐり村」作りについて、まだ始まったばかりとしながらもかかわる方々の住み良い居場所づくりを広げるために地域とのつながりをより深めていきたいと考えているとのことである。

## 4 まとめ

企業と非営利組織等とのパートナーシップによる障害者雇用、働く場作りに取り組んでいる事例をみてきた。事例Ⅰは、企業と地方自治体がコラボレーションすることで、障害者雇用を達成している。事例Ⅱは、企業と社会福祉法人がパートナーとしてコラボレーションすることで、障害者雇用を達成している。事例Ⅲは、有限会社と企業が社会福祉法人等を繋ぐ仕組みを考案し企業の障害者雇用と障害者の職業自立を支援している。事例Ⅳは、地方自治体の支援を受けた **NPO** 法人が地域の農業・農業事業者の活性化と企業の障害者雇用を支援している。事例Ⅴは、**NPO** 法人が地域の住民や事業者とのコラボレーションによって、障害者と高齢者等の暮らし働く場を作ろうとしている。

これらの事例をみると企業は、職業紹介・労働者派遣業、廃棄物処理業等の業種であり、特定業種が障害者雇用に取り組んでいるわけではないといえる。また、取り組み内容は、農産物の生産、菓子製造、リサイクル等であり、様々な事業で障害者雇用等に取り組んでいることが伺える。一方、また、非営利組織については、地方自治体、社会福祉法人、**NPO** 法人等と様々な事業者がかかわっているが、そのほとんどが、障害者の就労支援を行っている、又は、障害者の就労を推進することを目的としているところがあるといえる。それぞれの事例については、第3章で考察する。

## 第3章 研究のまとめ

### 1 結果のまとめ

今回の事例調査では、法人同士がともに障害者の働く場作りや障害者雇用に取り組んでいる、又は取り組もうとしているいくつかの取り組みについて、それぞれの担当者から直接、聞き取り調査を行った。この調査にご協力いただいたのは、立ち位置の違う法人達が何らかの事業によって障害者の働く場作りや障害者雇用等を達成している、又は達成しようとしている企業と非営利組織である。

この事例にある企業、非営利組織は、障害者の採用や受け入れ、障害者の就労等、何れも障害者の職業自立を支援するために取り組んでいるが、それぞれの事例によって、取り組みの経緯と内容や、企業、非営利組織とともに果たしている役割は異なっている。

事例Ⅰは、公有施設を使い企業が障害者を採用し地域の就労支援機関の協力を得ることで、従業員（障害者）へのフォローアップや職場適応支援を受けている事例である。ここでは、企業が既存施設を確保したことによって比較的早期に働く場ができたことや、企業は地域の就労支援機関から全面的な支援を得られ、スムーズな雇用管理につながった取り組みといえる。

事例Ⅱは、企業が社会福祉法人の近隣に出向き働く場を創っている。これは企業が社会福祉法人の近隣に休耕地を借り農産物の生産を開始し社会福祉法人の利用者（障害者）を雇用することによって、社会福祉法人から従業員（障害者）に対する職場適応支援やフォローアップの支援を受けることを容易にした取り組みといえる。

事例Ⅲは、事業者が企業の目的（営利追求）と社会福祉法人の目的（障害者の職業自立）を調整するために、有限会社が企業との間でマネジメント契約を、企業が社会福祉法人との間で業務委託（請負）契約を締結している事例である。ここでは、自立支援法の給付を参考にした仕組み作りや、ユニット（グループ）に分かれ作業に取り組んでいることを特長としており、その成果として利用者（障害者）が企業への採用につながった取り組みである。

事例Ⅳは、地域の農業と農業事業者の活性化を図るために、障害者の就農と企業の障害者雇用を支援している事例である。ここでは、農業政策を所管する行政が中心となり農業を活用した障害者の就労を支援し、また、NPO 法人が県から事業を受託することで、専門的な知識を持つ支援する人材を育成したり、農業と農業事業者が活性する考え方を提案している取り組みである。

事例Ⅴは、NPO 法人が地域に暮らし働く場を作っていこうとしている事例である。ここでは、NPO 法人が自立支援法の施行に前後し勉強会の開催や、助成事業等を活用し地域の住民や事業者とのつながりを作りながら生活、食、住まい・観光のバリアフリー等に取り組むことで、新しい地域づくりに挑戦しているものである。

## 2 考察

### (1) 事例Ⅰ

事例Ⅰは、企業と行政のコラボレーションであり、公有財産（公共施設）の利活用による企業の障害者雇用を特長としている。この事例では、地方自治体が施設を事業者に貸すために、障害者雇用を条件に事業者とその事業を公募している。この選考に当たって地方自治体は、学識経験者による選考委員会を設置し、応募した事業者と事業内容を評価することで公平性を担保している。

現在、全国には地方自治体の合併に伴って空いている庁舎、低未利用（「適切な利用が図られるべき土地だが、長期間にわたって、利用されていない未利用地と、周辺地域の利用状況に比べて利用の程度（利用頻度、整備水準、管理状況等）が低い低利用地の総称」と国土交通省が定義）の公共施設、公立学校の統廃合による使わなくなった校舎等が沢山あるといわれている。その具体例としては、シャッター商店街、空き店舗等であり、その増加は地方において顕著である。また、公立学校の校舎については、文部科学省にて廃校活用の実態調査をしており、年々、廃校数は増えていることから地方自治体は、その維持管理に費用負担を要し、廃棄物の投棄や治安の悪化等の悩みの種となっているようである。

このことは、全国の地方自治体が公有施設の有効な活用方法を見いだせない他、公共施設を民間事業者に賃貸するための基準（事業内容と事業者の評価、公益を用いた収益の問題、民間事業者間の公平性等）が明確化できないことが大きな理由だと考えられる。その点において、この事例において地方自治体は、市内在住の障害者雇用という社会的課題の解決と、公有施設の有効活用による賃料収入につなげており公有施設の利活用の成功事例といえる。

一方、企業は、労働市場を調査し、雇用を予定する障害者の対象者像に合わせ、異業種異業態の菓子製造事業に取り組んでいる。公募で借りた施設の狭いスペースを有効に活用するために、企業は働き方にジョブローテーションを採り入れ、障害者の仕事内容と働き方に工夫する他、統一した賃金体系を作成しキャリアアップが可能な仕組みを明確にすることで働く者の意欲とモチベーションを向上させている。企業がこのような働く場を早期に作ることでできたのは場所（施設）の確保がポイントであり、この部分の支援が重要であるといえる。

また、この企業は、取り組み開始後、地域との関係を一層重視し、多方面へのつながりを模索している。その1つが、地域のほとんどの就労支援機関から協力、支援を得ていることである。これは、企業が雇用した障害者の職場不適應等の問題を早期に解決する他、雇用した障害者が将来、疾病や加齢等で、職業能力の再トレーニングを要する場合、就労支援機関との行き来を通じ適切な支援を受けられるようにするものであり、新たな障害者雇用の形と思われる。もう1つが、商品製造とその販路拡大のための取り組みである。これは、現在、少量生産である商品を今後、製造、販売する量や種類、委託先を拡大していくことで、新たな雇用や働く場作りを狙ったものと思われる。これらの取り組みは、働く者の働き先や働き方の選択を増やすことであり、まさに地域の活性化や社会貢献につながるものだと考えられる。

しかし、この企業は、新たな事業化にて障害者の雇用率達成に至る過程において、その開始段階では必要な情報が必ずしもタイムリーに得られなかったようである。

障害者雇用や雇用率達成のために、ハローワークは、達成指導によって、「障害者雇い入れ計画」を企業から提出させている。そのためハローワークは、企業がどのような方法、取り組みによって雇用率を達成しようと考えているのかを把握していると考えられる。ハローワークがその段階で、企業のニーズに合わせた地域の情報を提供することが可能であれば、企業は、早期に働く場の準備に取り掛かることができると思われる。

この企業にとって地域の情報とは、有償で借りられる場所とその地域の障害者の作業や就労支援をする社会福祉法人等ということだと思われる。これらを実現するためには、ハローワークが達成指導と併せ、このような取り組みを併せて行うことが必要である。

今回は、地方自治体の障害者採用条件付きの事業公募に選定され、公共施設を借りるに至ったが、公共物件の積極的な賃貸、その条件の緩和や明確化を図ることは、障害者雇用を前提にしている企業や働く場を作ろうとしている事業者にとって必要な要件である。このような状況から公共物件の賃貸や社会資源に関する情報、支援の一元的提供には、官民関係が一体となって社会的課題の解決にあたることが重要だと考えられる。

## (2) 事例Ⅱ

事例Ⅱは、企業と社会福祉法人という立ち位置（セクター）が違う相手を互いがパートナーとしてそれぞれの強みである企業の経営力と社会福祉法人の持つ障害者の就労支援ノウハウ等を発揮し補い合うことで、障害者雇用と障害者の職業自立を実現している。これは、企業が社会福祉法人の近くに働く場を作り、社会福祉法人の施設を利用して障害者を雇用することで、従業員（障害者）の通勤に配慮し、社会福祉法人の施設（雇用した障害者の休憩や着替え等の場所としての使用）を利用する他、雇用した障害者に対するフォローアップ等について、社会福祉法人からタイムリーに支援を得られるようにした成功事例といえる。

相手の近くに出向いて働く場を作るという企業の考え方とそれに合わせた農産物の生産等という仕事の作り方は、この企業が企業グループとともに労働者派遣事業を通じて培ってきた多様な働き方と良好な職場環境の蓄積による成果だと考えられる。また、この企業は、立ち位置の違いを重視し障害者雇用に有効なパートナーとコラボレーションを重ねる他、障害者雇用に取り組みたい企業へのコンサルティングを行う等、自らは新しい雇用・働き方のモデルを実践しながら障害者雇用をする企業を支援している。これは、障害者雇用の達成と同時に地域社会への貢献を行っているともいえる。

この企業は、特に仲介者を要することなく、就労支援を行っている社会福祉法人と直接、コミュニケーションを重ね、社会福祉法人の利用者（障害者）を雇用している。また、その社会福祉法人の施設（建物）の一部を使用し働く場（施設そのものを働く場にしたわけではない）を作っている。一般的には、社会福祉法人の運営に公費が投入されている等から収益事業を行う企業にはその使用が壁になりやすい。しかし、この

企業は障害者雇用に対する熱意と合理的な障害者雇用とその管理方法によって地方自治体の理解を得ている。これは、地方自治体がこの取り組みの公共性や公益性を認めたともいえる。勿論、社会福祉法人が元利用者の就職後のフォローアップの一環と捉え、就職した障害者を支援していることや、社会福祉法人が施設を貸すことで、金銭的な収益を得ていないこと等もその要因と思われる。

ただ、今後、社会福祉法人の施設に限らず、事例Ⅰのような公有施設、現在よく言われている空き校舎等を活用し企業が新しい雇用の場・働き方のモデルを地域に展開していくには、柔軟な公的施設の利用や適切な費用での賃貸を実現していくことが不可欠だといえる。

一方、企業のパートナーである社会福祉法人は、障害者の職業自立に熱心であり、毎年多くの就職者を輩出している。この社会福祉法人は、この取り組みによって利用者（障害者）が就職した他、利用者の優先的な企業への職場実習の受け入れが可能になったことで、目的を達成したと考えているようである。

この社会福祉法人は、単独での取り組みは難しいとしながらも利用者の職業自立のためには法人自らが持つものを無償で相手に提供してでも地域と相手のために貢献することを社会福祉法人の使命と考え、できることを模索した結果、この企業をパートナーに選んでいる。これは、この社会福祉法人自身が利用者に対する職業自立への強い思いを持ち続けているからこそ、労働者全般の働き方や働く環境を重視する企業と出会えたと思われる。つまり、このような意欲のある者達は、自ら適切なパートナーを探し出す力を持っているのではないかと考えられる。

現在、障害者の職業自立を支援している社会福祉法人やNPO法人等の非営利組織が全国には沢山ある。熱心に障害者支援をしている非営利組織が、障害者雇用を要する企業と出会うチャンスが少しでも多くあることで、新たな雇用や働き方が生まれる可能性があると考えるのは自然なことである。行政はこの部分をどのように支援することができるのかを考える時期にきていると思われる。

### （3）事例Ⅲ

事例Ⅲは、企業と社会福祉法人をつなぐ仕組みを考案し地域で実践している事例である。この仕組みは、営利と非営利をネットワーク化し、既存の制度を利用する他、利用者（障害者）の作業や働き方等の選択肢を増やすことにより、利用者の職業自立を支援している。企業にはコスト負担を減らし、作業者を確保しながら将来的な働き手を確保している。社会福祉法人等の就労支援機関には、利用者の訓練の場と工賃を確保することで、通常では機会の少ない利用者のスキルアップの支援をしているものである。

この取り組みでは、地域で作業をする場所を作るだけではなく、複数の法人が参画することで、利用者の適性や能力に合わせた選択が可能になることが重要である。1つの企業が1つ、又は複数の社会福祉法人等とパートナーとして働く場を作り、障害者雇用をするのであれば、地域の活性化や多くの利用者（障害者）の作業の場（働く場）の創出には必ずしもつながらない。地域で多くの企業、障害者を支援する社会福祉法人等をつなげることで、利用者（障害者）の受け入れ幅が広がると考えられる。

また、すでにこの仕組みを利用し雇用された障害者がいることから障害者の能力や適性、加齢や疾病等の

状態像の変化に応じた働き方の選択が可能となる他、働くことが難しくなった障害者が地域へ移行することが可能となる。そこでは、再び社会福祉法人等が主となり、障害者を支援することになると考えられる。そのような障害者の働き方と待遇を提案し、組織間を調整するのが第三者機関（有限会社）といえる。現在、参画している機関が、1 企業と複数の社会福祉法人等であるため、第三者機関の役割が主として企業と社会福祉法人の間の調整となっているが、複数の企業が参画するようになれば、企業間の調整も必要になるであろう。今後、少しずつ成果が目に見えることで、参画する企業や社会福祉法人等が増えていくと思われる。そのためには、地域や行政がこの仕組みを利用することで、どのように障害者（利用者）の職業自立と企業の障害者雇用を支援できるのか検討していく必要があると思われる。

#### （4）事例Ⅳ

事例Ⅳは、前半は、障害者の就農と企業の障害者雇用を支援することで、地域の農業と農業事業者の活性化を図ろうとするものである。この取り組みは、農業政策を所管する行政が中心になったことで、農業を活用した障害者の就労と障害者を雇用する企業を支援する他、農業と農業事業者の支援をする NPO 法人が、障害者の就農支援の専門家を育成したことに特長があるといえる。

ここでは、NPO 法人が行政から事業を受託し農業ジョブコーチの育成等に関わる他、農業と農業事業者が活性化する考え方を提案し農業、農業事業者、障害者、企業を支援している。農業ジョブコーチについては、現在 5 名が稼働しているとのことからそのノウハウをさらに蓄積し専門性を高めていくことが望まれる。また、農業と農業事業者が活性化する考え方については、NPO 法人が、障害者雇用を要する企業に対し支援をした経緯があり、同様な課題を持つ企業には少なからず影響を与えていると思われる。しかし、NPO 法人自身が指摘しているように、農業事業者が企業に販売する農産物の安定価格や障害者の仕事内容と量の確保の他、企業の農産物の販路確保等では課題が残っている。農業事業者のほとんどが小規模で生産する農産物は季節と量が限定されやすいことや、当初、農産物を体内消費にしている企業が、その事業を軌道に乗せる段階になると、その地域や事業者に合わせて方法、取り組みが必要になると考えられる。

そのための方法の 1 つとして、様々な種類の農産物を生産する農業事業者がまとまることである。これによって、農業・農業事業者、働く者（障害者等）、企業が循環する真の「三方よし」の仕組みが出来る他、新たな雇用を生み出すことが考えられ、地域の活性化につながるものと思われる。それには、NPO 法人がいかに地域と農業事業者の取りまとめ役になれるかが課題と考えられる。

後半の事例は、行政の事業を受託した就労支援機関が農業事業者とその仕事を活用することで、就労を希望する利用者（障害者）への作業支援をしているものである。この事例の特長は、就労支援機関が農業事業者の協力を得、作業範囲と障害の程度に応じた仕事のある農業を活用することで、多様な特性のある利用者（障害者）の情緒の安定や集中力等の養成を図っていることである。就労支援機関は、以前からこの取り組みによって成果をあげているが現在は、利用者（障害者）と小規模である農業事業者の実態から農作業の場を利用者（障害者）の居場所と捉え支援している。



これについて、就労支援機関は、小規模の農業事業者の農産物の生産量と種類等の緩急から利用者（障害者）の作業量が確保できないことやそれに伴い小規模の農業事業者が人を雇用しても最低賃金の支払いが難しいこと、また、利用者（障害者）によっては短時間就労をクリアすることが難しい等を理由としてあげている。しかし、短時間就労をクリアできる利用者（障害者）の可能性や、就労支援機関が負担しているジョブコーチの人件費等を考えるといつまでも利用者（障害者）の居場所としての役割だけでは、農業を活用した将来的な利用者（障害者）の職業自立が見えてこないばかりか、事業の継続も危ぶまれることになりかねない。

これらを解決する方法の 1 つとしては、地域の農業事業者等が集まり、組織化、法人化することだと考えられる。それによって、障害者の職業自立だけではなく、農業事業者や農業、地域の活性化につながる可能性がみえてくる。ただ、そのためには、小規模の農業事業者を取りまとめることであり、その部分でどのような支援が可能なのか、今後、行政や農業事業者、就労支援機関等で検討していくことが必要だと思われる。

#### （5）事例 V

事例 V は、NPO 法人が助成事業等の活用により、地域の住民や異業種の事業者とつながることで、障害者や高齢者等の暮らし働く場を作っていこうと取り組んでいるものである。これは、この NPO 法人が自立支援法の施行で障害者や高齢者等の支援の不足を危惧した者達により法人が設立され、地域の住民と事業者とのつながりを作りながら誰もが安全で安心した暮らし働く場を作ろうと模索しているところに特長である。

この NPO 法人が目的とする働く場作りは、その拠点となる障害者等の就労訓練の場作りから開始し様々な発展をみせている。これは、地域の住民や事業者それぞれが地域の状態を認識し自身の暮らしを考えることのできたことである他、この NPO 法人が、地域の人たちの想いの実現を支え続ける役割を果たしてきた結果ともいえる。

NPO 法人は、新しい公共としての役割を言われるようになってきている。行政が地域に対して必ずしも十分な役割が果たせていない昨今、暮らしや働く場を作り奮闘している NPO 法人にどのような支援をすることが有効なのか、地域と行政が一体となって検討していくことが必要と思われる。

### 3 展望と課題

以上の事例からそれぞれのパートナーシップがうまくいったポイントをあげると以下ようになる。

- ・ 働く場をつくるのが困難であった企業が、自治体の未利用施設を使用できたこと（事例Ⅰ）
- ・ 企業が雇用した障害者のフォローアップや生活支援等に社会福祉法人の支援を取り入れたことでこれを容易したこと（事例Ⅱ）
- ・ 企業と社会福祉法人の調整を専門的に行う独立の組織（有限会社）の働き（事例Ⅲ）
- ・ NPO 法人が障害者支援のノウハウを提供しつつ農業・福祉・企業それぞれの課題を解決していること（事例Ⅳ）
- ・ NPO 法人が助成事業を活用し、かつ地域の住民・事業者と積極的に連携したこと（事例Ⅴ）

いずれの事例にしても、非営利組織、民間企業、あるいは自治体がそれぞれの不得手な部分を補うことや、パートナーシップでの調整を行っていることで、働く場の確保・障害者作業指導ノウハウといった個々の問題を解決しているといえるだろう。

以上のように、パートナーシップは障害者雇用を進めていくうえで有益な部分が多く今後推進されるべき取り組みだと思われる。したがって、今後の課題はパートナーシップをどのように進めていくかを検討することになるだろう。

パートナーシップのはじまりであるそれぞれの組織の接触機会などは体系化された仕組みが存在しない。たとえば、それぞれの事例の接触のきっかけをみると、事例Ⅰでは企業が自治体の公募に応募したこと、事例Ⅱでは企業・特例子会社がその取り組みを発信したことで、それに応えたいと社会福祉法人がアプローチしたこと、事例Ⅲでは有限会社が独自に企業と社会福祉法人をつなぐシステムを考案しすすめたこと、事例Ⅳで農家が試行的に障害者の雇用を始めたこと、などであった。

このように、それぞれの事例での接触は個々の組織の活動努力に依存するものであった。パートナーシップを促進し安定化したものとするためには、たとえば定期的にそれぞれの組織が会する場を設けたり、情報交換を行えるようなシステムを構築することなどが考えられる。このため、非営利組織・企業・自治体等がもつパートナーシップのためのニーズや必要とされる情報、また情報アクセスの手段について体系的に調査していくことが望まれる。

## 参考文献

独立行政法人福祉医療機構 WAM NET <<http://www.wam.go.jp/>>

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 (2009). 平成 20 年度研究調査報告書 (No. 271) 特例子会社の設立、運営等に関する調査研究 <[http://www.jeed.or.jp/data/disability/ex\\_ls/download/No271.pdf](http://www.jeed.or.jp/data/disability/ex_ls/download/No271.pdf)>

浜銀総合研究所 (2010). 就労移行支援事業所における就労支援活動の実態に関する研究報告書

< <http://www.yokohama-ri.co.jp/fukushi/index.html>>

厚生労働省 (2010). 特例子会社一覧 <<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/shougaisha02/pdf/20.pdf>>

厚生労働省 (2011). 特例子会社一覧 <<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/shougaisha/dl/20.pdf>>

厚生労働省大臣官房統計情報部社会統計課 (2011). 平成 22 年社会福祉施設等調査結果の概況

< <http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/fukushi/10/index.html>>

厚生労働省社会・援護局障害保健福祉部障害福祉課 (2006). 障害者の雇用・就労促進のための関係行政機関会議資料 <<http://www.mhlw.go.jp/bunya/shougaihoken/shingikai01/>>

厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部 (2009). 障害者の一般就労を支える人材の育成のあり方に関する研究会報告書 <<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/03/s0301-2.html>>

厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部障害者雇用対策課 (2011). 平成 23 年 障害者雇用状況

< <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001vuj6.html>>

池田秀男 (2005). 生涯学習研究 e 事典 <<http://ejiten.javea.or.jp/>> 日本生涯教育学会

#### ホームページについて

本冊子のほか、障害者職業総合センターの研究成果物については、一部を除いて、下記のホームページから **PDF** ファイル等によりダウンロードできます。

【障害者職業総合センター研究部門ホームページ】

<http://www.nivr.jeed.or.jp/research/research.html>

#### 著作権等について

視覚障害その他の理由で活字のままこの本を利用できない方のために、営利を目的とする場合を除き、「録音図書」「点字図書」「拡大写本」等を作成することを認めます。

その際は下記までご連絡下さい。

なお、視覚障害者の方等で本冊子のテキストファイル（文章のみ）を希望される  
ときも、ご連絡ください。

#### 【連絡先】

障害者職業総合センター研究企画部企画調整室

電話 043-297-9067

**FAX** 043-297-9057

調査研究報告書・資料シリーズ **No.68**

「企業と非営利組織等との協業による障害者雇用の可能性を検討するための研究」

---

編集・発行	独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 障害者職業総合センター 〒261-0014 千葉県美浜区若葉 3-1-3 電話 043-297-9067 FAX 043-297-9057
発行日	2012年3月
印刷・製本	株式会社 ディグ


---

©2012 障害者職業総合センター

**NIVR**

NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

ISSN 0918-4570

リサイクル適性 

この印刷物は、印刷用の紙へ  
リサイクルできます。