



慶應義塾大学ビジネス・スクール

共存・共生のマネジメント

第1章 はじめに

近年、民間企業における障がい者の雇用に注目が集まっている。その背景には、少子高齢化の急速な進展による労働力不足や社会保障費増大があり、障がい者の民間企業への就労移行と能力の活用が求められている。世界的にも、欧米諸国を中心に差別禁止を目的とした法整備が進展しており、性別、年齢、障がい等によって機会が限定されない社会の実現へ向けた様々な活動が行われている。日本では、2014年に「障がい者の権利に関する条約（略称：障がい者権利条約）」を批准し、障がい者の雇用における差別の禁止と合理的配慮の提供義務へ向けた法整備を世界に約束した。2018年には精神障がい者の法定雇用率算定基礎への追加がなされており、障がい者雇用に対する民間企業への期待はこれまで以上に高まっていくことが予想される。

法制度強化に呼応する形で、すでに多くの企業が障がい者雇用促進へ舵を切っている。障がい者雇用を企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility: CSR）や地域貢献の一環と捉える考え方がある一方で、義務や福祉としてではなく、組織変革のきっかけと捉える企業も現れてきている。それらの企業では、

- 障がい者社員がひたむきに仕事をする姿を目の当たりにすることで、働くことの意義を考え直すきっかけとなる
- 障がい者とのコミュニケーションを通して、組織が活発化し、雰囲気明るくなる
- 障がい者にもわかりやすい業務フローを構築することで、障がい者だけでなく、すべての社員の作業効率が向上する

といった、障がい者雇用による副次的な経営効果もみられている。

本ノートは、2014年から2020年にかけて実施した障がい者を雇用する各企業へのインタビュー、ならびに、内閣府・厚生労働省・総務省から発行された資料をもとに作成された。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 守屋 剛（2021年2月作成）

ヨーロッパの先進的な企業では、障がい者（特に、アスペルガー症候群）を戦力として雇用し、障がい者の持つ長所を活かした業務を行うことに成功している事例がある。これは、企業の競争力と持続性を高めるためのダイバーシティ戦略に他ならず、障がい者雇用を一段上の視点から実施した好例といえる。

5 本ノートでは、差別的な意味合いを含むと考えられている「障害」を「障がい」と変換して使用する。

第2章 障がい者雇用の現状

2-1 障がい者の人口構成と就労状況

10 日本には障がい者手帳を交付された障がい者が全人口の約6%存在する。しかしながら、障がい者の多くは就労できておらず、特に知的障がい者や精神障がい者の場合、就労している場合でも半数近くが就労支援施設等で低賃金労働を行っている。そのため、障がい者の多くは障がい者年金に頼った生活を余儀なくされている。

15 障がい者年金は税金によって賄われているため、「障がい者雇用を進め、障がい者が自立できる機会を作ることは、納税と同義の効果がある」と考えられる。少子高齢化が進み、社会保障制度の持続性が危ぶまれている日本において、その重要性はさらに増していくと予想される。

日本の障がい者数は厚生労働省の調査により推定されている。平成30年度版障がい者白書 [1] では、平成30年の身体障がい者、知的障がい者、精神障がい者の数はそれぞれ436万人、108万人、392万人と報告されている。日本国民のおよそ7.4%が何らかの障がいを有していることになる。

20 これらのデータのうち、精神障がい者に関しては、医療機関を利用した精神疾患患者数を精神障がい者数としている。しかしながら、精神障がいのうち、アスペルガー症候群や注意欠陥・多動性障がい等の発達障がいは最近になって認知され始めた障がいであり、診断を行っている医療機関も少数であることから、潜在的な障がい者数は統計データよりも多いと考えられる。

25 図1～図3に、身体障がい者、知的障がい者、精神障がい者の人口推移のデータを示す。身体障がい者においては、18～64歳の人口はほぼ一定で推移していることに加え、高齢化の影響を受けて65歳以上の人口比率が高まっていることがわかる。知的障がい者の場合、18～64歳の人口増加が大きく、最近10年で約2倍に人口が増加している。障がい者数全体としては増加傾向にあり、今後もこの傾向が続くと予想される。

30 なお、このデータにおける身体障がい者数と知的障がい者数は「生活のしづらさなどに関する調査」に基づき推計されたものである。一方、精神障がい者数は医療機関を利用した精神疾患のある患者数を精神障がい者数としていることから、障がい者手帳を有しない者も含まれている可能性がある。障がい者雇用の観点では障がい者手帳取得者を対象とする必要があり、注意をする必要がある。日本国内

における、精神障がい者保健福祉手帳を有する総数は、令和2年内閣府発行の障がい者白書によると59万4千人（65歳未満）、24万7千人（65歳以上）である。

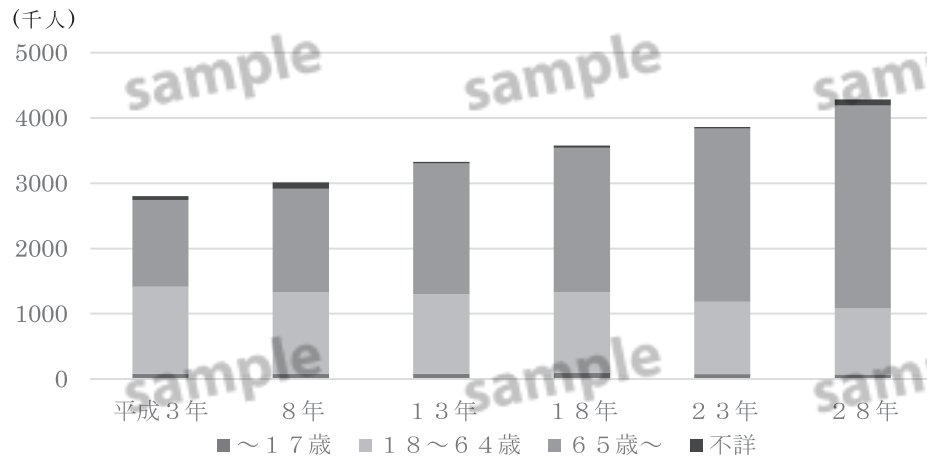


図1 身体障がい者の人口の推移 [1]

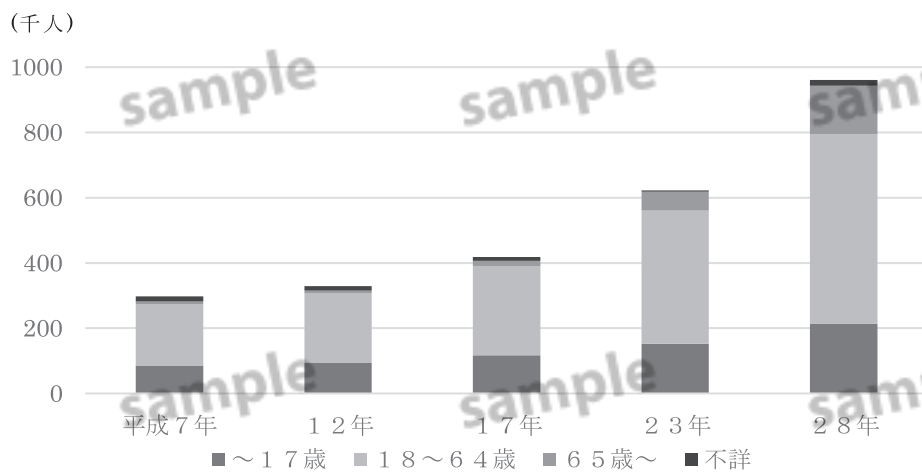


図2 知的障がい者の人口の推移 [1]

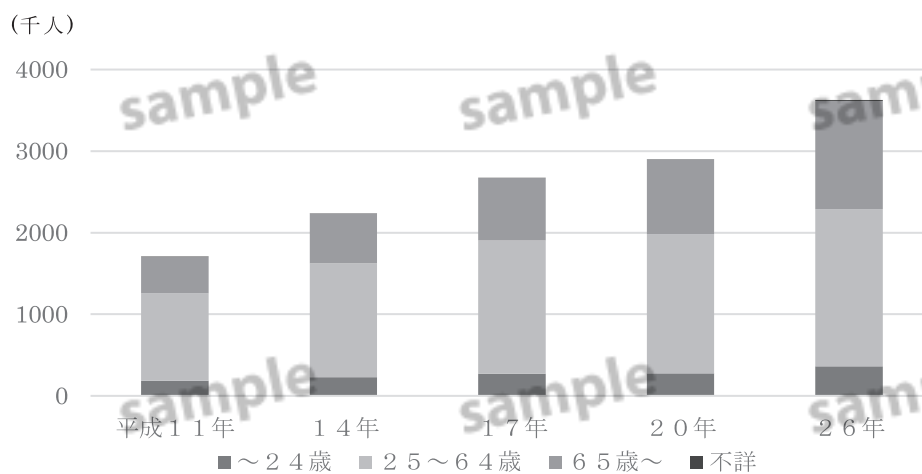


図3 精神障がい者の人口の推移 [1]

日本には多くの障がい者が存在するが、その就労には課題がある。図4に、日本における障がい者の実雇用率と民間企業に雇用される障がい者数を示す。平成13年から平成29年の16年間で民間企業に雇用されている障がい者数は1.96倍に増加し、実雇用率としても増加傾向にあることがわかる。しかしながら、その内訳をしてみると、依然として身体障がい者の雇用が大部分である。

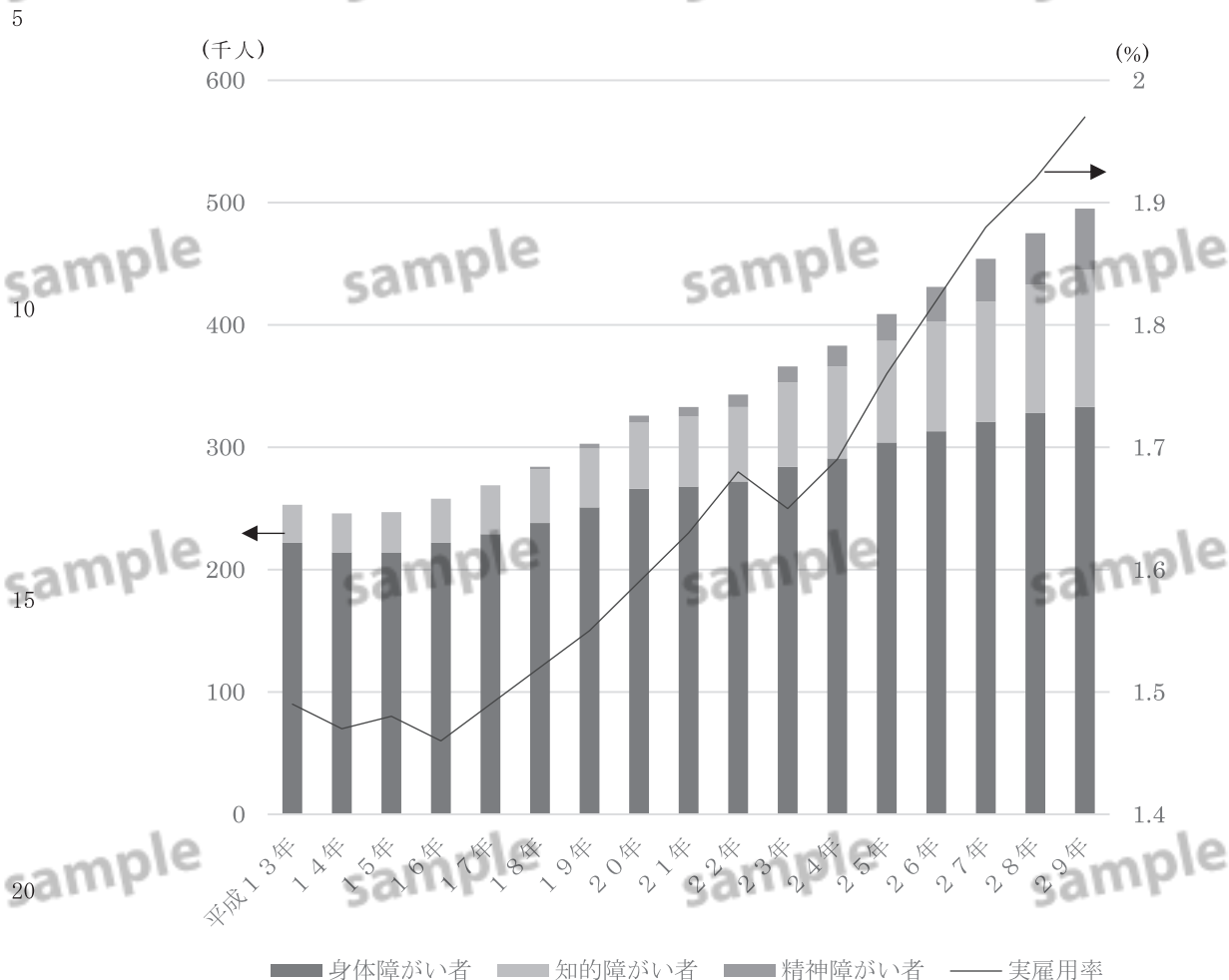


図4 実雇用率と民間企業に雇用される障がい者数の推移 [1]

年齢、障がい別の就業率を図5に示す。身体障がい者の場合、ほとんどの年齢層で就業率が50%台であり、健常者の70～80%台と比較すると低い。知的障がいの場合、20歳台前半の障がい者の就業率は70%以上と健常者よりも高いが、その他の年代では40～60%程度であり身体障がい者と同程度の就業率となっている。一方、精神障がいの場合は他の障がいに比べて就業率が非常に低く、10～20%台に留まっている。

精神障がい者雇用がなかなか進まない理由としては、業務中に調子を崩し休む可能性があることを危惧したり、すでに社内でメンタル不調を多く抱えている場合には新規の精神障がい者雇用を避けたり、といった背景が推察される。もし精神障がい者を雇用したとしても、業務中に障がいの状況が悪化する

可能性もあり、その対応で職場全体の負担が大きくなることから、このような業務負荷を避けたいということも、精神障がい者雇用が進まない一つの理由と考えられる。

図6にそれぞれの障がいの就業形態を示した。障がい者雇用の重要な点として、健常者の就業形態にはほとんど見られない、就労支援施設（授産施設とも呼ばれる）での就労がある。就労支援施設とは、地方公共団体・社会福祉法人等が設置した就業機会の限られた労働者のための施設のことである。

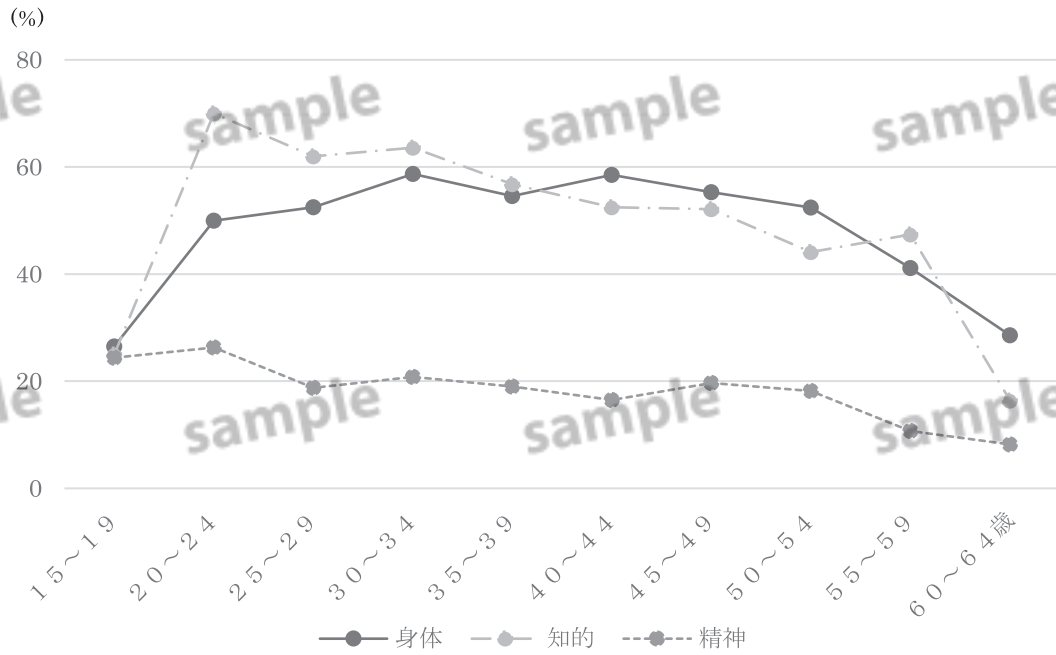
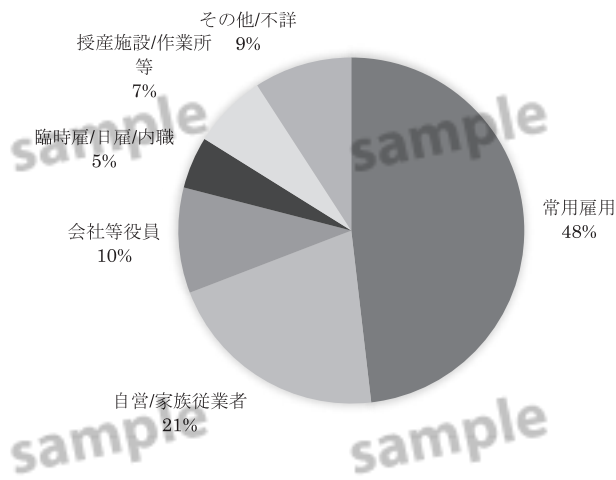
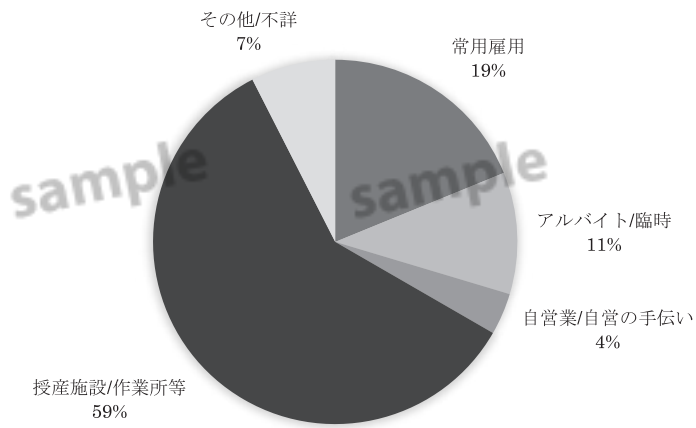


図5 障がい者の就業率（平成18年7月現在）[2]

身体障がい



知的障がい



精神障がい

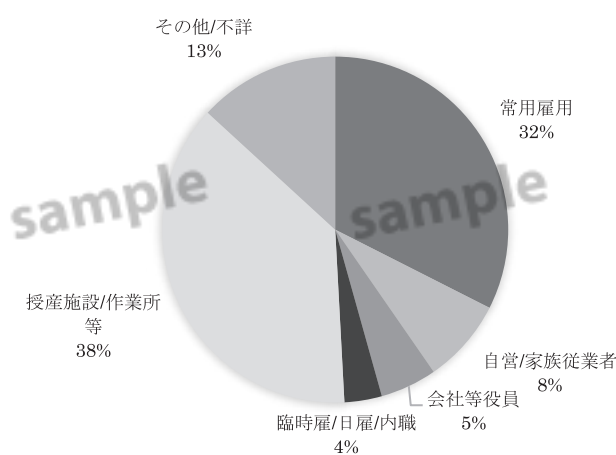


図 6 各障がい者における就業形態（平成 18 年度）[2]

就労支援施設には、就労継続支援事業、就労継続支援 A 型事業所、就労継続支援 B 型事業所の 3 種類がある。そのすべてにおいて、就労が困難な人への就労機会の提供もしくは知識と能力の向上のための訓練事業を提供することを目的としているが、支援対象者が異なる。表 1 にそれぞれの施設の比較表を示す。

表 1 就労支援施設の比較 [3]

| 施設種別 | 対象者 | 平均工賃（月額）※ 1 | 就労人数 ※ 2 |
|-------------|---------------------------|-------------|----------|
| 就労継続支援事業 | 通常の事業所での雇用が可能 | 21,175円 | 約1万6千人 |
| 就労継続支援A型事業所 | ・通常の事業所での雇用が困難 ・雇用契約必要 | 68,691円 | 約1万3千人 |
| 就労継続支援B型事業所 | ・通常の事業所での雇用が困難 ・雇用契約不要 | 14,190円 | 約12万9千人 |

※ 1 平成24年度
※ 2 平成23年度

就労継続支援事業においては、一般企業等での雇用の可能性がある障がい者を対象としている。一方、就労継続支援 A 型・B 型事業所では、企業で働くことが困難と見なされた障がい者が対象である。A 型事業所と B 型事業所の主な違いは雇用契約の有無であり、A 型事業所での雇用契約の下での労働が困難と見なされる障がい者が B 型事業所で就労することとなる。

身体障がい者の場合、就労支援施設等で働く人の割合は 6.5%であるのに対し、知的障がい者及び精神障がい者の場合は、それぞれ 59.1%及び 37.7%と高い割合である。就労継続支援事業所で働く障がい者の平均工賃（月額）は A 型の場合で約7万円、B 型の場合で約 1.5 万円であり、それだけで自立した生活を送るのは難しいことから、一般就労への移行が求められている。

2-2 障がい者雇用関連施策

障がい者雇用が促進されてきた背景には、社会保障制度の持続性の維持がある。少子高齢化が進展し、生産年齢人口が減少する中、障がい者が福祉の対象としてではなく日本の未来の担い手として自立できる環境づくりを促進するため、企業における障がい者雇用への期待は今後さらに強まっていくと考えられる。

障がい者の就労移行の駆動力として、障がい者雇用関連施策がこれまでに果たしてきた役割は大きい。中でも最も重要なのが、障がい者の雇用の促進等に関する法律（略称、障がい者雇用促進法）で規定されている雇用率制度である。

この制度は障がい者の雇用を一定割合で義務付けるものであるが、1975 年の施行以来、約 5 年ごとに強化されている。この動向が今後も継続することは間違いなく、実際に 2018 年には精神障がい者が法定雇用率算定基礎に追加されており、企業にはさらに高い法定雇用率が課されるようになってきて

いる。

障がい者雇用促進法の改定を見据えて精神障がい者の雇用を強化している企業はすでに数多く存在する。そのため、特に首都圏において、比較的障がいの軽い知的・精神障がい者の採用が困難になっている。このような状況を鑑みると、施策の動向を理解し、先んじて障がい者雇用を進めることは今後の企業活動において重要だと考えられる。

(1) 障がい者の雇用の促進等に関する法律

障がい者雇用促進法は職業リハビリテーションの推進や障がい者の雇用義務に関して定めた法律であり、障がい者雇用率制度もそのうちのひとつである。これは、事業主に対し、一定の割合（法定雇用率）以上の身体障がい者・知的障がい者の雇用を義務づけるものである。

雇用率のカウントは常用労働者として雇用されている障がい者に適用される。カウントの方法は障がいの程度と勤務時間により異なる。重度身体・知的障がい者の場合、週 30 時間以上働いた場合、ダブルカウントされ、1 人の雇用で 2 人の雇用とみなされる。また、労働時間が週 20 時間以上、30 時間未満の短時間労働の場合、1 人の雇用で 0.5 人（重度の場合は 1 人）の雇用とみなされる。

また、障がい者雇用率制度に加え、障がい者雇用納付金制度も存在する（図 7 参照）。この制度は、障がい者の雇用に伴う事業主の経済的負担の調整を図ることを目的としたものであり、罰金ではない。雇用率未達成事業主（常用労働者 200 人超）は不足 1 人につき月額 5 万円徴収され、逆に雇用率を達成した事業主に対しては、超過 1 人につき月額 2 万 7 千円が支給される。

図 8 に、法定雇用率を示す。2020 年現在では民間企業に対しては 2.2% の雇用率が課せられている。実雇用が著しく低い企業に対しては、2 年間の障がい者雇用計画の作成が命じられ、計画に基づいた雇用を進めるように指導される。

また、雇用計画を作成したにもかかわらず障がい者雇用の進展が見られない企業に関しては雇用実施の勧告が行われる。勧告後も進展が見られない企業は、企業名を公表されてしまう。前述の障がい者雇用納付金を納めたとしても、違法であることは免れることはできない。

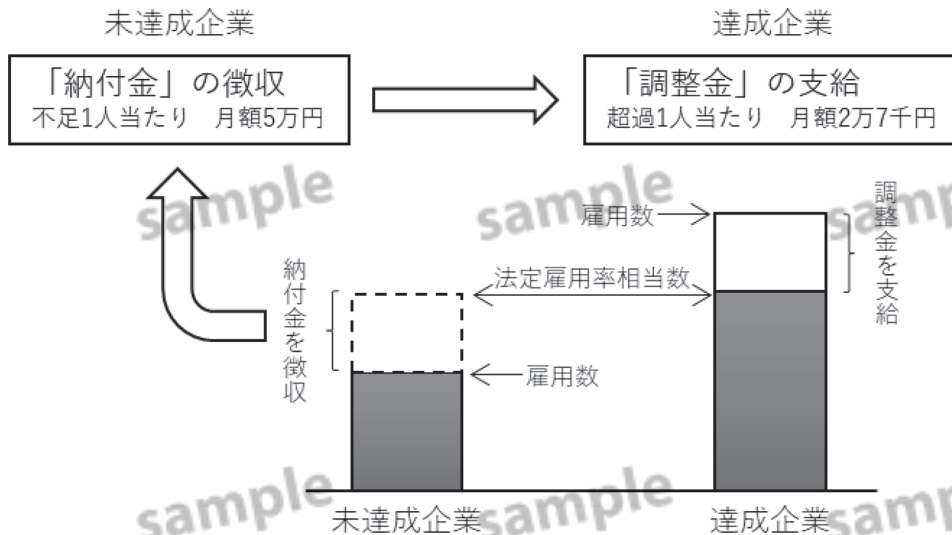


図7 障がい者雇用納付金制度 [1]

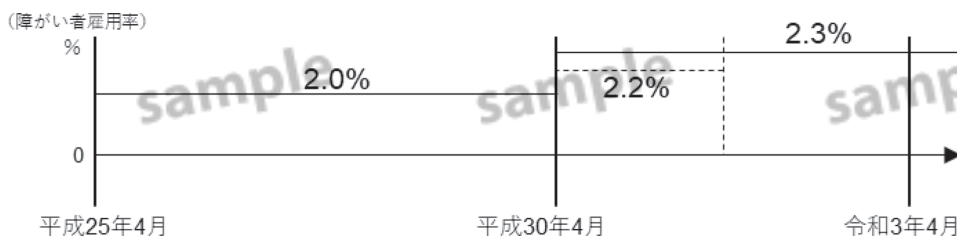


図8 法定雇用率の推移 [4]

(2) 障がい者雇用率の算定に関する制度

障がい者雇用率制度では、法定雇用率は個々の事業主（すなわち個々の企業）ごとに義務づけられている。そのため、本来であれば企業グループのすべての企業がこの法定雇用率を満たしている必要がある。しかし、障がい者雇用の促進と安定を図るため、障がい者雇用のグループ算定に関わる以下の特例制度が存在する。

- ① 企業グループ算定特例
- ② 特例子会社制度及び企業グループ適用（関係会社特例）

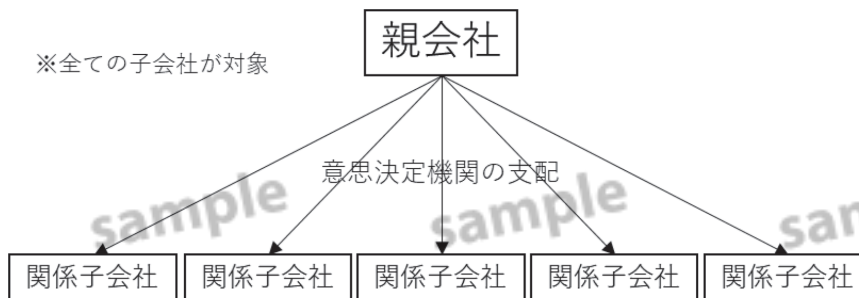
企業の障がい者雇用でよく見られる、特例子会社制度については、企業グループでの法定雇用率の充足を促すという意味合いが強い。以下に、障がい者雇用率の算定に関する制度に関して、概要を説明する。

① 企業グループ算定特例 [5]

本特例は、一定の要件を満たす企業グループとして厚生労働大臣の認定を受けた場合、企業グループ全体で実雇用率の通算が可能となる制度である（図9参照）。したがって、企業グループのうち法定雇用率を満たしていない会社があったとしても、企業グループ全体で法定雇用率を満たしていればよいことになる。本特例を受けるための要件は以下の通りである。

親会社の要件

- 親会社が、当該子会社の意思決定機関（株主総会等）を支配していること。（具体的には、子会社の議決権の過半数を有すること等）
- 親会社が、障がい者雇用推進者を選任していること。



→親会社・子会社全てを含む、グループ全体を合算して実雇用率を算定

図9 企業グループ算定特例の概念 [5]

関係子会社の要件

- 各子会社の規模に応じて、それぞれ常用労働者数に1.2%を乗じた数（小数点以下は切捨て）以上の障がい者を雇用していること。ただし、中小企業については、次に掲げる数以上の障がい者を雇用していること。
 - ア) 常用労働者数 167 人未満 要件なし
 - イ) 常用労働者数 167 人以上 250 人未満 障がい者 1 人
 - ウ) 常用労働者数 250 人以上 300 人以下 障がい者 2 人
- 障がい者の雇用管理を適正に行うことができると認められること（具体的には、障がい者のための施設の改善、専任の指導員の配置等）または他の子会社が雇用する障がい者の行う業務に関し、人的関係もしくは営業上の関係が緊密であること。
- その他、障がい者の雇用の促進及び安定が確実に達成されると認められること。

上記の「他の子会社が雇用する障がい者の行う業務に関し、人的関係もしくは営業上の関係が緊密

であること」とは、人事的な交流もしくは年 60 万円以上の発注があることが基準である。また、「その他、障がい者の雇用の促進及び安定が確実に達成されると認められること」に関して明確な基準は無いが、障がい者職業生活相談員の設置等、何らかの体制が組み立てられていることが条件となる。

親会社で障がい者雇用に積極的に行い、子会社の雇用率に充填する場合、上記の条件を満たせば特例を受けることができる。しかしながら、ある特定の子会社で障がい者雇用に積極的に行う場合、その子会社と他の子会社の間に「人的関係もしくは営業上の関係が緊密であること」の条件が課されるため、注意が必要である。また、本特例を利用する場合には以下の点に注意が必要である。

- 障がい者雇用に重点的に行っている子会社をグループから切り離せなくなる等、経営の柔軟性に影響を与える可能性がある
- グループ企業のうち 1 社が、経営統合等で従業員数が急増した場合、もしくはリストラ等により障がい者を解雇した場合、グループ企業全社にその影響が波及する

② 特例子会社制度及び企業グループ適用（関係会社特例）

本制度も障がい者雇用率制度の負担を軽減させることを目的としている。本制度では、事業主が障がい者雇用に配慮した子会社（特例子会社）を設立することが特徴である。特例子会社で障がい者を雇用した場合、その障がい者を親会社に雇用されているとみなして実雇用率を算出することが可能である。

また、親会社が企業グループを形成している場合、企業グループ全体での実雇用率の算定が認められている。企業グループ算定特例との違いは、実雇用率算出に加える関係企業を選択可能な点である。そのため、よりフレキシブルな企業グループ算定が可能である（図 10 参照）。

特例子会社制度

グループ適用

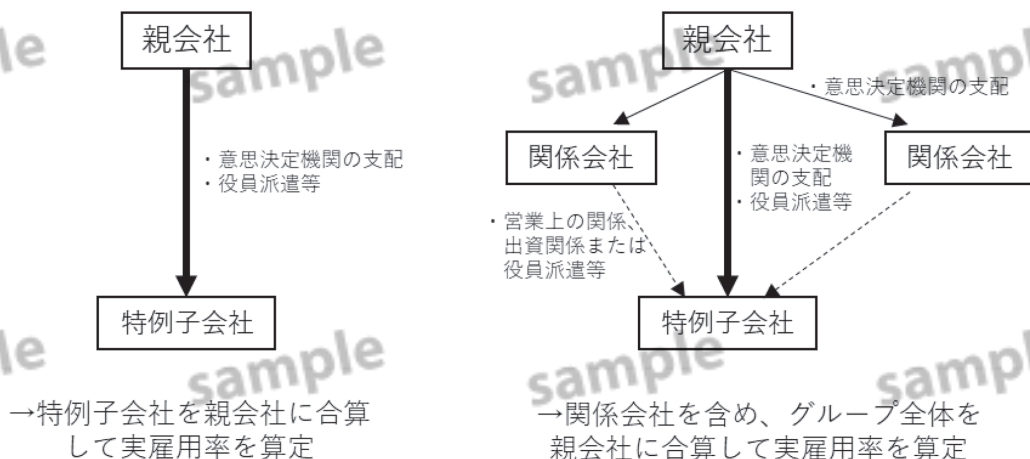


図 10 特例子会社制度とグループ適用の概念 [6]

子会社が特例子会社とみなされるための要件は以下の通りである。

- 親会社との人的関係が緊密であること（具体的には、親会社からの役員派遣等）
- 雇用される障がい者が5人以上で、全従業員に占める割合が20%以上であること。また、雇用される障がい者に占める重度身体障がい者、知的障がい者及び精神障がい者の割合が30%以上であること
- 障がい者の雇用管理を適正に行うに足りる能力を有していること（具体的には、障がい者のための施設の改善、専任の指導員の配置等）
- その他、障がい者の雇用の促進及び安定が確実に達成されると認められること

平成30年6月1日現在、特例子会社は486社存在する。〔7〕

(3) 助成金

障がい者雇用を促進させることを目的とした種々の助成金が存在する。すでに障がい者雇用に成功している企業では、特に会社設立初期において助成金を有効活用している場合が多い。障がい者の中でも特に重度障がい者や精神障がい者においては、助成金による援助は無視できない。

企業の障がい者雇用率が法定雇用率2%を超えている場合、超過1人当たり2.7万円/月の調整金が支給される。重度身体・知的障がい者の場合、常用労働者として雇用され、週30時間以上働いた場合、ダブルカウントされて2人雇用しているとみなされるため、5.4万円/月の調整金を受け取れることになる。

(4) 税制上の特例措置

障がい者雇用を促進した場合、様々な税制上の特例措置を受けることができる。

2-3 日本の将来予測と障がい者雇用の重要性

日本では社会保障費低減と政策維持のため、様々な障がい者雇用施策がとられてきた。今後の障がい者雇用施策の動向を考える上で、日本の将来予測データを把握しておくことが重要である。

日本においては、すでに少子高齢化が極めて重要な社会課題となっている。図11に日本の人口及び高齢化率の推移予測を示す。この図では、2010年に12,806万人を記録したのをピークに、総人口が継続的に減少していくとの予測がなされている。2025年までは12,000万人台を維持するが、2030年には11,913万人、2065年には8,808万人まで減少すると予測されている。

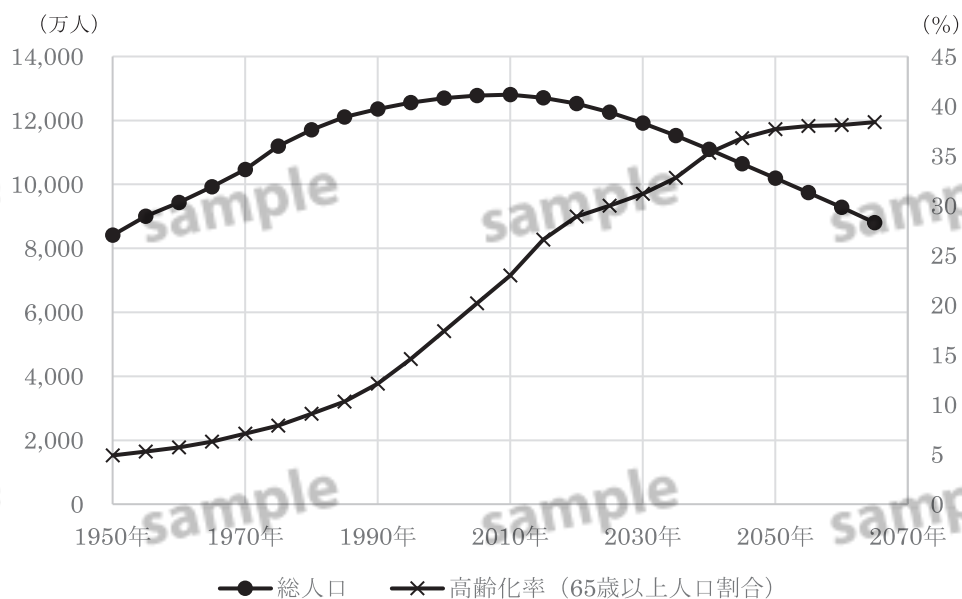


図 11 日本の総人口と高齢化率予測 [8]

一方、65歳以上の人口割合を示す高齢化率は徐々に増大し、2030年には31.2%、そして2050年には37.7%まで増加すると予測されている。また、高齢者の中でも75歳以上の高齢者人口が増加し、2030年には全高齢者のうち6割程度が75歳以上の高齢者を占めると予測されている。

このように今後の日本においては高齢化がさらに加速すると予測されるが、その進展は世界中で最も早く、他の諸国に先駆けて超高齢化時代に突入することは間違いない。一方、見方を変えれば、世界に先行して高齢化問題に対応した次世代社会を実現していくことができれば、各国をリードしていくことが可能であるといえる。総人口の減少と高齢化をあわせて考えると、生産年齢人口が大きく減少することは間違いなく、将来の日本では労働力の確保が課題になると考えられる。

2012年の合計特殊出生率（15～49歳の女性の出生率合計）は1.41人であるが、そのうち95%は若年（20～39歳）女性による。したがって、若年女性が減少し続けると、総人口の減少に拍車がかかるといえる。日本の人口減少にはこのような要因もあり、2014年の全自治体約1,740のうち、2040年には若年女性が50%以上減少する自治体が896にも達すると言われている。

図 12 に生産年齢（15～64歳）人口の推移を示す。2020年の生産年齢人口は7,406万人であるが、2030年には6,875万人に、2040年には5,978万人に、2050年には約5,275万人にまで減少すると予測されている。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

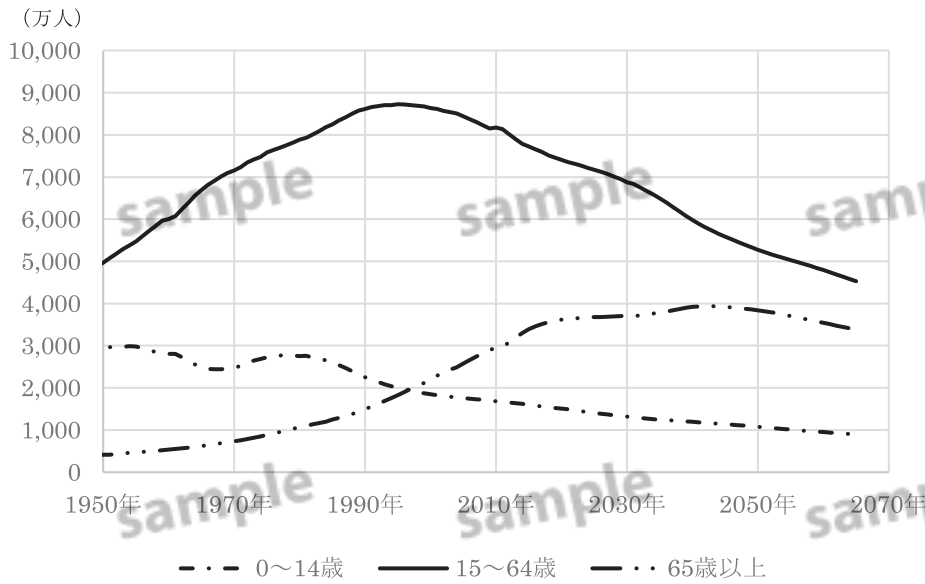


図 12 我が国の人口及び人口構成の推移 [9]

15

生産年齢人口の減少に伴い、GDP 成長にも限界が訪れると予測されている。目先の GDP 成長率（実質）は、辛うじてプラスであり、2020 年までは成長率は横ばいを維持するものの、2030 年以降は如何なるシナリオにおいてもマイナスが継続する見込みである。世界各国の GDP 推移と比較すると、日本は将来的には上位との規模格差が広がっていくと考えられる。[10]

20

財政を圧迫する要因のひとつに社会保障費の増加がある。現状、社会保障費は、合計 130 兆円程度であり、その内訳の多くは年金・医療・介護で占められる。この金額は今後増加傾向が続き、2025 年度には、145 ～ 150 兆円程度に達する見込みである。[10] したがって、社会保障費の伸びをいかに抑制させるかが課題である。

25

今後、日本では少子高齢化の進展や社会保障費の負担増等で旧来の社会システムの維持が困難になり、地方自治体、年金制度、国民皆保険制度等の社会制度の見直しが進むと考えられる。これは政府だけでは実現困難であり、企業の役割がより強く求められると予想される。特に、障がい者や高齢者等、これまで就労が困難で福祉の対象とされていた人々の雇用は、これまで以上に重要性を増していく。

30

このような動きのきっかけとなる重要な点のひとつに、障がい者の権利に関する条約（略称：障がい者権利条約）の批准（2014 年 1 月）がある。この条約は、障がい者の人権や基本的自由の確保を目的としており、障がい者の尊厳の尊重と権利の実現のための措置等を規定しているものである。条文のうち、障がい者雇用に関わるものとしては以下のものがある。

- 障がいに基づくあらゆる差別の禁止
- 合理的配慮の否定の禁止（過度の負担ではないにもかかわらず、障がい者の権利の確保のために必要・適当な調整等を行わないこと）
- 障がい者の社会参画の促進
- 条約の実施を監視する枠組みの設置

障がい者権利条約の批准は、日本が上記の項目を実現するために具体的な行動を起こすことを全世界に向けて表明したということである。したがって、これまでに挙げてきた施策が今まで以上に強化・拡充されていくことが示唆される。実際に、2016年には、上記条約の批准に対応した改正障がい者雇用促進法が施行されている。

また、この改正法には法定雇用率の見直しも盛り込まれており、2018年から法定雇用率の算定基礎に精神障がい者が加えられている。ただし、2023年までの5年間は本来の算定率よりも低い値で実施されている。これはあくまでもスタートに過ぎず、5年ごとの法定雇用率見直しが継続される。

ここまで述べたように、日本の社会課題が深刻化する中、障がい者雇用に関する法整備が強化されていくと予想される。企業に対しては、業務環境や雇用におけるユニバーサル性の向上、地域コミュニティとの連携等、独自の貢献が求められる。これに先んじて障がい者雇用を推進していき、障がい者の能力を有効活用した業務を可能とすることは、ビジネスの継続性という観点からも重要である。

2-4 企業における障がい者雇用の取り組み

障がい者雇用施策の制定に呼応する形で多くの企業が障がい者雇用を積極的に行っている。障がい者雇用をCSRや地域貢献と捉える考え方の他、障がい者雇用を義務や福祉の一環としてではなく、組織変革のきっかけと捉える企業も現れてきている。障がい者を多数雇用する企業の形態は、一般企業形態と特例子会社の2つに大別できる。

一般企業形態をとる企業においては、物理的・心理的両面で障がい者と健常者の垣根を設けずに障がい者雇用を進めることを目的としているケースがある。身体障がい者の雇用が中心であることが多いが、知的障がい者、精神障がい者を積極的に雇用している企業も存在する。一方、障がい者の長期的かつ安定的な雇用を主眼に置き、特例子会社制度を利用する企業も多数存在する。特例子会社化することでフレキシブルな雇用形態と効率的な管理体制の構築を狙っている。

以下に、いくつかの企業における障がい者雇用の事例を紹介する。

(1) アクサ生命保険株式会社

アクサ生命は、個々の違いに価値を認める職場環境の醸成に力を入れている企業である。すべての社員が能力を発揮し、受け入れられる環境を創り出すことで「選ばれる会社」になるという戦略の下、性別や障がい等による差別の禁止と雇用機会の均等に取り組んでいる。

5 アクサ生命では、「チャリティでなく、チャンス」という標語が掲げられている。障がいの有無に関わらず、意義のある職業機会の提供と戦力としての期待という雇用方針に基づき、積極的に障がい者の採用を進めている。企業文化変革&ダイバーシティ推進室部長の金子久子氏によれば、「障がい者雇用はチームワークの良し悪しのリトマス試験紙」であり、障がい者の力を上手く引き出せるかどうかマネジメントの試金石とみなされている。

10 障がい者雇用のきっかけは、実雇用率が法定雇用率を下回っていたことにある。2009年3月当時、法定雇用率1.8%に対し、実雇用率が約1%であり、生命保険業界の中で最下位レベルであった。それに対して当時の社長が「こんな状況ではだめだ」と発言したことがきっかけとなり、方針を大きく転換し、雇用を進めるようになった（表2）。

15 特例子会社を設立して障がい者雇用を行う方法もあったが、「ダイバーシティ・アンド・インクルージョン」を理念としているため、障がい者を一箇所に集めるのではなく、各部署へ配置して健常者との同化を図った。その際、障がい者を「能力が欠けた人」ではなく、「異なる能力を有する人材」と見て会社や社会に貢献するチャンスを提供することを目指している。

表2 アクサ生命の障がい者雇用方針の転換

| | 2009年まで | 新方針 |
|------------|--|---|
| 20 理念 | <ul style="list-style-type: none">法令遵守障がい者雇用 = コスト | <ul style="list-style-type: none">チャリティではなくチャンス企業価値向上 |
| 雇用の場 | <ul style="list-style-type: none">特定部門軽作業 | <ul style="list-style-type: none">全部門全国あらゆる職種 |
| 25 雇用のスタイル | <ul style="list-style-type: none">特定の障がい者に限定その他の障がい者 = 能力なし分離、隔離 | <ul style="list-style-type: none">能力にフォーカスジョブマッチング多様な障がいへの配慮インクルージョン |
| 成果 | <ul style="list-style-type: none">数合わせ（～1%） | <ul style="list-style-type: none">社員満足度向上 |

アクサ生命が障がい者雇用に成功している理由は受け入れ側の認識をうまく変えたことであり、以下のような改革を行っている。

- 障がい者雇用にチャリティではなく、企業価値向上、ビジネスチャンスにつながると認識
- 障がい者の能力（できること）にフォーカスをあて、マッチする仕事を選ぶ
- 多様な障がいへの配慮、インクルージョン（チームの一員としての自覚）のサポート
- 全国のオフィスで、全部門のあらゆる職種に障がい者を配置

その結果、以下のような成果が得られた。

- 健常者社員のモラル・意識改善（全社員の満足度向上、職場の一員として受け入れられているという感覚の高まり、出産・育児に対する配慮の高まり等への波及効果）
- 業務改善（表計算ソフトが得意な聴覚障がい者が高い集中力を発揮し、手つかずだった見込顧客情報の整理を実施。作成したファイルを利用し、営業成績が 10% 向上）
- 障がい者への偏見解消

雇用を開始した当初は社内に反対が多かったものの、実際に部内に障がい者が入ると「仕事ができる」と理解され、良い面も見erようになったという。また、受け入れ推進に対する表彰等の社内ブランディングにより、障がい者雇用に対する良いイメージが醸成された。現在では「障がい者を活かせるマネージャーが良いマネージャーである」と言われるようになっている。

アクサ生命はブラインドサッカーの普及・認知向上活動も支援している。ブラインドサッカーとは、視覚障がい者でもプレーできるように考案されたサッカーのことである。アクサ生命では、働きながら選手としてプレーする社員もおり、加藤健人（かとうけん）氏もそのひとりである。

加藤健人氏は、東京パラリンピックのブラインドサッカー B1 クラス日本代表指定強化選手であり、2015年5月10日～17日に開催されたパラリンピック予選へも出場している。高校3年生のときに遺伝性の病により視力を失い、自分の将来に対して絶望を感じたが、両親からすすめられたブラインドサッカーを通じて再び希望を取り戻すことができた。大学時代にはヘルスキーパーの資格を取得し、現在はアクサ生命で社員の健康管理やマッサージの仕事をしながらブラインドサッカー選手としてプレーしている。加藤氏は、障がい者社員が定着するためには「『必要性』を感じる事が大事だ」と述べている。

(2) アイエスエフネットグループ

日本にはすでに障がい者雇用を推進している企業が多数存在するが、その他の就労困難者も含めて積極的に雇用している企業としてアイエスエフネットグループが挙げられる。同グループでは、障がい者・生活保護受給者・ニート・フリーター等の就労困難者を積極的に採用するため、以下を対象とした「30大雇用」という目標を掲げている。

1. ニート・フリーター
2. Future Dream メンバー (障がい者)
3. ワーキングプア
4. 引きこもり
5. シニア
6. ボーダーライン (軽度な障がい者で障がい者手帳を不所持)
7. DV 被害者
8. 難民
9. ホームレス
10. 小児がん経験者
11. ユニークフェイス (見た目がユニークな人)
12. 感染症の人
13. 麻薬・アルコール等中毒経験者
14. LGBT (性的少数者)
15. 養護施設等出身者
16. 犯罪歴
17. 三大疾病
18. 若年性認知症
19. 内臓疾患
20. 難病
21. 失語症
22. 生活保護
23. 無戸籍
24. 児童虐待の被害者
25. 破産者
26. 父子家庭 母子家庭

27. 記憶障がい
28. 就労国の言語ができない 且つ専門スキルがない外国人
29. 不妊治療中の方
30. その他就労困難な方（介護中の方）

5

就労困難者の雇用を積極的に進めているにもかかわらず、設立から15年で3,000人規模まで事業を拡大し、現在も売り上げ・利益ともに成長を続けている。現在では、全従業員の約40%が就労困難者である。「障がい者」という表現に対して障がい者本人や親が差別的と感じる場合があるため、「フューチャードリームメンバー」と呼んでいる。

アイエスエフネットグループはネットワーク構築・運用・保守、人材派遣、及び障がい者雇用支援等を行う企業グループである。国内13社、海外10社により構成され、就労継続支援A型事業所のアイエスエフネットライフ、特例子会社のアイエスエフネットハーモニー、障がい者専門の人材紹介事業を行うアイエスエフネットジョイがある。

10

仕訳、伝票入力等の経理関連業務のほか、カフェやレストランの経営も行っている。これらの仕事は、属人性・自由度・緊急度・セキュリティレベル等でカテゴリ分けされている。それにより、能力に合った仕事をできる環境が整い、障がい者だけではなく、育児をしている女性にもやさしいシステムとなるという。

15

重度知的障がい者は一部の基礎的能力が抜けていることがあるが、仕事を細分化して、できる仕事を担当させることで、ずば抜けたパフォーマンスを発揮できるようになるケースがある。また、精神障がい者の場合、問題を起こすのは服薬の習慣がない人であり、服薬をきちんとしていれば健常者と同等に働くことが可能である。同グループでは障がい者を雇用する際に、必ず障がい者の両親と話をするようにしている。入社時には親から情報提供を受け、カルテをつくり、それをもとに仕事のマッチングをしている。また、医療関係者を招待して勉強会を開催することもしている。

20

また、障がい者手帳を取得していない人（ボーダーライン）の雇用も積極的に進めている。ボーダーラインには、障がい者手帳をあえて取得していない場合と、取得できない場合とがある。たとえば、精神障がい者の場合、心理的抵抗から手帳をとらない人がいる。また、知的障がい者の場合、障がい認定規準よりもやや高いIQ（IQ70～75以上）だと知的障がいと認められないケースがある。この場合、一定の障がいはあるが合理的配慮が受けられていないことになり、障がい者以上に就労が困難となる。その上、障がい者年金も給付されないため、生活保護受給者となってしまうことが多い。このような人の中には税理士・弁護士・外交官等の職業に就いていた人もおり、能力の活用を期待することができる。

25

30

(3) NECプラットフォームズ株式会社

NECプラットフォームズは1918年創業の情報通信機器メーカーである。山梨県の甲府事業所には約600名の社員がおり、スーパーコンピューター、メインフレーム、ワークステーション、サーバー等の開発、電子設計等の業務を行っている。山梨で障がい者雇用を行っている会社には食品加工等の業種が多く、エレクトロニクス業界ではまだ十分に進展していない。そのため、同社はロールモデル企業のひとつとなっている。

同社では、経営統合やリストラの影響で障がい者雇用率が法定雇用率以下に低下したことと、2018年に精神障がい者雇用が義務化されることを考慮し、障がい者雇用をさらに進める必要があると判断した。2014年から精神障がい者の雇用にスタートしている。

精神障がい者社員は2週間の実習及び3ヶ月のトライアル雇用の後、嘱託社員として雇用されている（週5日・6時間勤務、時給制）。主な業務は、施設管理（消耗品交換・エアコンメンテナンス・緑化事業）等の工務保全（精神障がい者）及び生産現場での業務（身体障がい者）である。採用時には以下の5点を重視している。

- 人柄（コミュニケーション能力）
- 自分で通勤でき、自力で作業をこなせること
- 基本の生活態度・症状が安定していること
- 仕事内容への興味
- 家族等、周囲のサポートがあること

精神障がい者の雇用を開始するにあたり、まずは健常者社員の理解を得るために配属部門で説明会を実施した（公的機関で発行している障がい特性の説明資料を使用）。また、面談を定期的に行う、日々の日報で疲れ具合等を数値で記入させる、といった方法で障がい者社員の心身面の体調を把握することが大事だという。聴覚障がい者に対してはパトライト・手話等の合理的配慮を行っている。障がい者を特別視しない、実務担当者にすべて任せないという点はすべての障がい者に共通するマネジメント要素である。

(4) 富岳通運株式会社

富岳通運は1944年に設立した山梨県内最大の運送会社である。チャーター便・配送・倉庫・調達等を主な事業とし、甲府・都留・富士宮に営業所を持っている。障がい者雇用はハローワークからの要請でスタートした。2010年当時、社員数900名のうち、障がい者雇用率は0.3%であったため、大幅に障がい者雇用を進めた。業務内容から身体障がい者の雇用が難しいため、18歳から32歳まで

の12名の知的障がい者（重度知的障がい者を含む）を採用した。

障がい者社員は健常者のパート社員と同じ待遇であり、時給約800円で雇用されている。勤務時間は一日6時間強であり、フレックス制度をとっている。また、社会保険への加入も行っている。2015年までの5年間で退職者は2名いるが、自立して他社で勤務を開始した人と結婚により退職した人であり、問題を起こして退職した人は皆無である。

同社では採用を行う前に特別支援学校から実習を受け入れ、仕事が可能かどうかを見極めている。先輩・後輩のつながりができるため、先輩社員には責任感、後輩社員（実習生）には安心感が生まれるという効果もあるようだ。それにより、採用を継続して行うことが容易になる。

マネジメントの点では精神面での合理的配慮を重視しており、所属意識が持てるように、日々の声かけや食事会等のイベントを行っている。また、過度なプレッシャーがかからないように業務量を調節している。さらに、周囲の健常者の理解を得るため、細かな説明を行うことを心がけているそうだ。そのような合理的配慮を行うことで、職場の理解が高まり、障がい者の真面目に働く姿勢を評価するようになるという。

(5) リゾートトラスト株式会社

リゾートトラストは、会員権事業・ホテルレストラン事業・ゴルフ事業・メディカル事業等を展開する企業である。平成18年、東京本社人事総務部内に障がい者雇用のための「事務支援センター」が設置された。同社の障がい者雇用の目的は、法定雇用率の達成、コンプライアンスの重視及びCSRの履行である。特例子会社設立も検討したそうだが、ノーマライゼーションの観点から各部署での雇用を選択した。ただし、企業グループ算定特例制度は利用している。

雇用形態は従事時間により決定され、4.5時間もしくは6時間の場合はパートタイム、7時間の場合は準社員、フルタイムの場合は正社員としている。現在、社員のほとんどはパートタイムとして雇用されている。主な業務内容は以下の通りである。

- 印刷業務（ダイレクトメール作成、名刺作成）
- 社内資料の配送業務
- データ入力、文書の電子化、契約書作成業務
- ホテル客室清掃

これらの業務は、従来外注していた作業や健常者社員が行っていた事務作業であり、それを障がい者へ任せることで仕事を切り出した。日々業務量に変動があるが、毎日チーム編成を行い、業務を割り振ることで対応している。また、障がい者社員のサポートのため、専任の作業指導員を6名配置してい

る。障がい者の職域を広げる新たな仕事は他部署の業務から切り出す必要があるため、他部署から認知されることが重要だという。

雇用する障がい者の中には発達障がい者も含まれており、マネジメント上、障がい者の行動の背景（なぜその行動を取るのか）を理解した上で指導することが大事である。また、曖昧な指示の場合、混乱するため、指示の明確化を心がけている。精神障がい者の場合は再発を防止することが重要であるため、服薬管理・体調管理・通院管理が重要だが、本人だけでなく、家族・支援機関・医師との連携を取るようになっている。

(6) サンアクア TOTO 株式会社

10 サンアクア TOTO は障がい者が活き活きと働いている姿を見てもらうことをとても大事にしている企業である。国内外の多種多様な団体からの取材や工場見学に対応している。西村前社長によれば、障がい者が自分の仕事を他者に説明できるオープンな環境をつくることで、障がい者自身のモチベーションが高まるとのさだめという。見学の際には、その言葉通り、重度身体障がい者が「自分の障がいにあった、効率の良い作業台を作った」と誇らしげに話していた。

15 同社は親会社である TOTO 株式会社が行政から障がい者雇用の要請を受け、1994 年に福岡県・北九州市・TOTO 株式会社の共同出資（福岡県・北九州市からの出資比率 40%）により第三セクター方式の重度障がい者雇用企業として設立された。以来、重度身体障がい者を中心に雇用している。

主な事業内容は、水洗金具・給排水配管等の組み立てと包装、印刷物の版下製作（TOTO 製品の取扱説明書、施工説明書、チラシ、パンフレット等の製作）、点字名刺の作成、資料のスキャンやデータ入力等である。雇用されている障がい者の多くは重度障がい者であるが、手際良く作業を行っている。同社では採用の際に以下の点を重視している。

- 働きたいという意思がある
- 体調が安定している
- 25 ● 人柄が良い（素直、真面目、謙虚等）
- コミュニケーションが取れる（自分から主体的に伝えることができる）
- 自分のことは自分でできる

30 マネジメントにおいては個人の生産目標に対する達成度で評価している。以前は平均作業時間で評価していたが、この方法だと障がい者が重い人ほど評価が低くなり、モチベーション低下が懸念されたため変更された。また、精神障がい者には、プレッシャーを与えない目標設定（例：120% のストレッチ目標ではなく、103% 程度の目標を継続して達成する）を実施するといった合理的配慮を行っている。

同社には重度障がい者が数多く雇用されているが、手厚いサポートを敢えて行わないことが重要であるという。何もかもサポートすると障がい者がその状況に甘えてしまい、自立につながらないため、自分のことは自分でやる風土を醸成することが必要とのことである。ただし、障がい特性に対する合理的配慮は必要で、具体的には以下のような配慮を実施している。

- バリアフリー設備（廊下への手すり設置、引き戸、柱に色を塗る（視覚障がい者への配慮）、パトライトを用いた休憩時間の通知（聴覚障がい者への配慮））
- 防災に配慮した設備（廊下の天井を高くし（2～3階建て相当の吹き抜け）、避難が遅れても煙の被害を受けにくくする）
- 異常を発見する仕組み（作業台の高さ制限（全体を見渡せる）、5Sの徹底、作業状況の表示（「作業中」「作業中止」「順調です」「頑張っています」「お疲れ様でした」「頑張っています」等）によりトラブル等が起こっていないかを確認する）
- 作業しやすい治具の作製（数を数えなくても良い、感覚的に不良が分かる（部品をすべて組み付けていないと次の作業に進めなくする治具）、ランプや音による良品・不良品判定）

同社では非常時の安全対策として自衛消防団を設置しており、健常者のリーダーと、知的・精神・内部障がい者の団員で構成されている。下肢障がい者は通路がふさがれると避難できなくなるため、補助者を決めている（重度障がい者は3人1組）。この際、下肢障がいと知的障がい、下肢障がいと聴覚障がい等異なる障がいを組み合わせ、互いの特徴を補うようにしている。また、普段から5Sを徹底し、有事の際に避難の邪魔にならない様になっている。また、避難訓練を定期的実施し、パニックを起こす可能性を極力減らすようにしている。

第3章 まとめ

知的障がい者や精神障がい者、重度身体障がい者の雇用を念頭に、日本で行われている障がい者雇用の取り組みに関して解説した。障がい者雇用関連施策のうち、障がい者雇用促進法、障がい者雇用率の算定に関する制度、助成金、税制上の特例措置について説明し、法制度が今後強化されていく流れにあることを示した。さらに、障がい者の就労移行が重要視されていることを述べた。これからの企業に求められるのは、法定雇用率を充足することとどまらず、障がい者の能力を活用し、その企業らしい業務を行える環境をつくることである。

企業で障がい者雇用を行う場合、すべての障がい者を雇用対象とすることは難しい。そのため、採用時点で障がい者の特性と会社・業務とのマッチングを考慮する必要がある。すでに障がい者を多数

雇用している企業では、様々な点に留意して採用活動を進めている。障がい者の採用においては、採用基準の明確化が重要であり、意欲・性格・業務遂行能力に関して基準を満たしていることを確認する必要がある。

ただし、性格と業務遂行能力に関しては、それぞれの障がいにあつた合理的配慮によりカバーできる可能性も検討すべきである。また、知的障がい者や発達障がい者の場合、面接だけでは長所の把握が困難な場合があるため、実習やトライアル雇用制度等を利用して実際の作業を通して判断するのが一般的である。また、会社からどの程度の通勤時間の障がい者を採用対象とするかについても検討が必要である。

障がい者雇用に特有の留意事項としては、障がいの状況の確認がある。特に精神障がい者においては、障がいの経過によって症状が異なり、回復期にあつても調子に波があることが多いため、体調・症状が安定していることが必須である。また、複数の障がい重複している場合もあるため、併せて確認する必要がある。

障がい者が、自分自身の障がい特性を理解していることも重要なポイントである。障がいの症状、悪化する前兆等を本人が理解し、必要な対処方法を周囲に求めることができれば、周囲もそれに合わせた合理的配慮を容易に行うことができるためである。また、家族や支援機関等のサポートがあることも確認すべきである。特に、障がい者の家族が企業での就労に賛成しているかどうかには注意する必要がある。

知的障がい者においては、特別支援学校から新卒者を採用するケースが多い。中途採用の場合、前職で覚えた知識の影響で新しい知識が定着しにくいことが理由である。都内では知的障がい者の需要が高まっており、採用が難しくなっているため、インターンシップ等で実習を受け入れておく必要がある。

近年の技術の進歩にも注目をする必要がある。現在発売されている多くのウェアラブルデバイスには、姿勢・動作情報の取得（ジャイロセンサ・加速度センサ）、生体情報の取得（心拍数計）、位置情報の取得（GPS）等が可能なセンサの他、音声・振動・画像情報による通知機能、Bluetooth や Wi-Fi といった通信機能等が搭載されている。時計型（リストバンド型）や眼鏡型のデバイスなどは携帯性が高いことに加え、これまでになかった人と機械とのインターフェースとしての活用が期待されている。これらの機器の活用として、視覚や聴覚等の知覚機能に障がいを抱えた人が現場で働く際、危険情報をいち早く検知し、各障がい者にあつた形で情報の形態を変換して通知することによりリスクを低減できると考えられる。

企業における障がい者雇用においては、障がい者の能力を理解して業務をマッチングさせることによって、コスト・スピード・品質のすべての面での経営上のメリットとダイバーシティ・アンド・インクルージョンによる効果が得られると考えられる。法定雇用率を充足するにとどまらず、これまでに障がい者雇用の事例がない業務にまで職域を広げることができれば、障がい者雇用を取り巻くすべての分野において先進的な取り組みとなりうる。

引用文献（引用日 2020 年 3 月 1 日）

1. 内閣府「平成 30 年度版障がい者白書」
<https://www8.cao.go.jp/shougai/whitepaper/h30hakusho/zenbun/index-pdf.html>
2. 厚生労働省「身体障がい者、知的障がい者及び精神障がい者就業実態調査の調査結果について」 5
<https://www.mhlw.go.jp/houdou/2008/01/dl/h0118-2a.pdf>
3. 厚生労働省「障がい者の就労支援対策の状況」
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/shougaihoken/service/shurou.html>
4. 厚生労働省「障がい者雇用率制度」 10
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/shougaisha/04.html
5. 厚生労働省「企業グループ算定特例の概要」
<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000523777.pdf>
6. 厚生労働省「特例子会社制度の概要」
<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000482197.pdf>
7. 厚生労働省「特例子会社一覧」 15
<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000523776.pdf>
8. 内閣府「令和元年版高齢社会白書」
https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2019/html/zenbun/s1_1_1.html
9. 総務省「我が国の人口及び人口構成の推移」 20
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/html/nd101100.html>
10. 厚生労働省「社会保障に係る費用の将来推計の改定について」
<http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hokabunya/shakaihoshou/dl/shouraisuikei.pdf>

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール