

平澤ゼミ

## 特例子会社における障害者雇用～企業と障害者の共生～

星直樹 山口恵 千葉里美 石郷岡恵

### 序章 動機と目的

#### 1. 研究動機

1. これまでの先輩方の研究に興味を抱いたから

2. 障害者の雇用を進めるといふ「**障害者雇用の研究**」に大きな意義を感じたから。

- 企業と障害者の共生とは「**企業の利潤追求**」と**障害者の自立**<sup>2</sup>が**両立する状態**である。」
- 障害者の賃金は、**障害者雇用という側面の社会的責任**を果たすためのやむを得ない人的コストとしてみなされることが多い。

小倉昌夫<sup>3</sup>「**福祉を変える経営**」という本に出会い、授産所や共同作業所で働く障害者の方々の賃金が月給1万円以下という状況知り、その状況を打破するために奮闘しているヤマト運輸会社の特例子会社が紹介されていた。そこで私たちは、障害者の方々が多くの賃金を得ている**特例子会社**に着目したのである。

特例子会社における現状

障害者の方々は比較的多くの賃金を得ている

特例子会社で利益をあげることが困難であること

特例子会社自体が障害者のたまり場になっている事実のあること

特例子会社制度を有効に活用して法定雇用率を達成しようとする企業が未だ少ないこと

このような現状をかかえる特例子会社の事例を通して様々な利害関係者側から見たメリット・デメリットについてそれぞれ考察し、**特例子会社制度における障害者雇用の改善策について提案すること**を本研究の目的とする。

#### 2. 研究の方法

障害者雇用セミナーへ参加、セミナー終了後、立教大学・菊野教授とゼミ生との合同研究会を行う。

株式会社スワンとアンダンテ有限会社への企業訪問

HP調査およびインターネット検索

郵送調査：特例子会社 37 社中 18 社

## 第 章 障害者雇用に関する基礎知識

### 1. 障害者の定義

#### 障害者とは

障害者とは、「身体障害、知的障害または精神障害があるため、長期にわたり日常生活また

<sup>1</sup> 企業が障害者を戦力として活用し、利潤追求をしていくことである

<sup>2</sup> 障害者の方々が一人で生活していくために必要な賃金を手にすることである

<sup>3</sup> ヤマト運輸の創設者であり、ヤマト福祉財団現理事長

## 平澤ゼミ

は社会生活に相当な制限を受ける者」<sup>4</sup>をいう。また、「身体障害、知的障害または精神障害があるため、長期にわたり職業生活に相当の制限を受け、または職業生活を営むことが著しく困難な者」<sup>5</sup>を指す。

以上2点の「日常生活または職業生活に支障がでる場合」には、すべての障害者が障害の種類・程度に拘わらず、障害者基本法の対象となる。

### 2. 障害の分類<sup>6</sup>

- **身体障害者：** 障害者のうち、「身体障害者程度等級表」の1級～6級の障害を有する者、及び7級の障害を2つ重複して有する者
- **重度<sup>7</sup>身体障害者：** 身体障害者のうち「身体障害者程度等級表」の1級、または2級の障害を有する者、及び3級の障害を2つ以上重複して有する者
- **知的障害者：** 児童相談所、知的障害者更正相談所、精神保健福祉センター、精神保険福祉センター、精神保健指定医または障害者職業センターによって、知的障害があると認められた者
- **重度知的障害者：** 知的障害者判定機関により、知的障害の程度が重いと判定された者
- **精神障害者：** 次の または に該当する者のうち、症状が安定し、就労が可能な者  
精神障害者保健福祉手帳の交付を受けている者  
精神分裂症(総合失調症)、そううつ病またはてんかんにかかっている者( に該当する者を除く)

### 3. 障害等級について

障害には程度により1～7<sup>8</sup>級までの等級があり、「身体障害者福祉法」により等級認定基準が定められている。なお、「身体障害者」として等級の認定を受けられるのは18歳以上である。1級から2級を特に重度障害者という。

### 4. 法定雇用率

障害者の雇用促進等に関する法律(以下、障害者雇用促進法)によって、企業は障害者を雇わなければならない全従業員数に対して雇用されている障害者数の割合を「法定雇用率」\*<sup>9</sup>といい、法定雇用率制度として定められている。

$$(* \text{法定雇用率} = \text{障害者数} \div \text{全従業員数})$$

#### 4.1 法定雇用率制度

以上のように、障害者の雇用促進等に関する法律は法定雇用率制度を規定している。

- 事業主が労働者を新たに雇い入れ、または解雇しようとする場合、その雇用している労働者の中に占める身体障害者または知的障害者の割合が一定率以上であるようにしなければならない<sup>9</sup>。
- すべての事業主は、身体障害者または知的障害者の雇用に関し、社会連帯の理念に

<sup>4</sup> 障害者基本法第一章第二条より

<sup>5</sup> 障害者雇用促進法第一章第二条より

<sup>6</sup> 障害者雇用促進法より

<sup>7</sup> 障害者数や障害者雇用納付金の額の算定などの際には、重度障害者1人を障害者2人として計算する

<sup>8</sup> 7級については、7級の障害が2つ以上ある、または6級以上の障害と重複している場合に法の対象となる。

<sup>9</sup> 障害者の雇用促進等に関する法律第14条

## 平澤ゼミ

基づき、適当な雇用の場を与える共同な責務を有するものであって、進んで身体障害者または、知的障害者の雇入れに努めなければならない<sup>10</sup>。

以下に法定雇用率制度の具体的な数値を列挙する。

#### 4.2 法定雇用率表

法定雇用率によると、民間企業の一般事業主は1.8%の障害者雇用をしなければならないとされている。これは56人に1人<sup>11</sup>ということになる。公庫・公団等の一定の特殊法人は2.1%であり、48人に1人の障害者雇用ということになる。

・民間企業	
一般事業主	1.8%
公庫・公団等の一定の特殊法人 <sup>12</sup>	2.1%
・国及び地方公共団体	
国及び地方公共団体	2.1%
一定の教育機関 <sup>13</sup>	2.0%

### 5. 特例子会社制度について

#### 5.1 特例子会社<sup>14</sup>制度とは

障害者雇用率は、原則として個々の事業主ごとに課せられることになっている。しかし、親会社が障害者の雇用に特別の配慮をした子会社を設立した場合、一定の要件のもとに雇用されるとみなして実雇用率、納付金額、調整金額及び報奨金額を計算することができるものである。

この制度によって、事業主は障害者雇用という社会的責任を履行できること、社内の業務体制の見直し・合理化の契機となること、職場環境の整備により障害者である労働者の定着率をアップできることなど、様々なメリットを被ることができる。

#### 5.2 特例子会社制度の改正について<sup>15</sup>

1997年に改正された「障害者の雇用の促進に関する法律」では、親会社および子会社(関係会社)の要件が緩和され、企業がますます活用しやすくなった。また、この改正は特例子会社の経営の安定、発展、設置促進を図ることともに、持株会社化の企業組織の再編に対応することが目的である。

#### 5.3 企業グループでの法定雇用率制度の適用について

2002年の改正では、公共職業安定所長の認定を受けた特例子会社を有する親会社は、関係する他の子会社(関係会社)についても、特例子会社と同様、親会社と通算した雇用率制度が適用されることになった。つまり、企業グループは、一定の要件を満たせば、親会社、子会社

<sup>10</sup> 障害者の雇用促進等に関する法律第10条

<sup>11</sup> 「1÷雇用率」で求める

<sup>12</sup> 国から資本金や補助金のようなお金を出してもらっている法人のこと。

<sup>13</sup> 都道府県に置かれる教育委員会、その他厚生労働大臣の指定する教育委員会のこと。

<sup>14</sup> 特例子会社とは障害者の雇用に特別の配慮をした子会社のこと。

<sup>15</sup> 東京人権啓発企業連絡会「基本知識」HP: [http://www.jinken-net.com/tisiki/ti\\_0407.html](http://www.jinken-net.com/tisiki/ti_0407.html)

## 平澤ゼミ

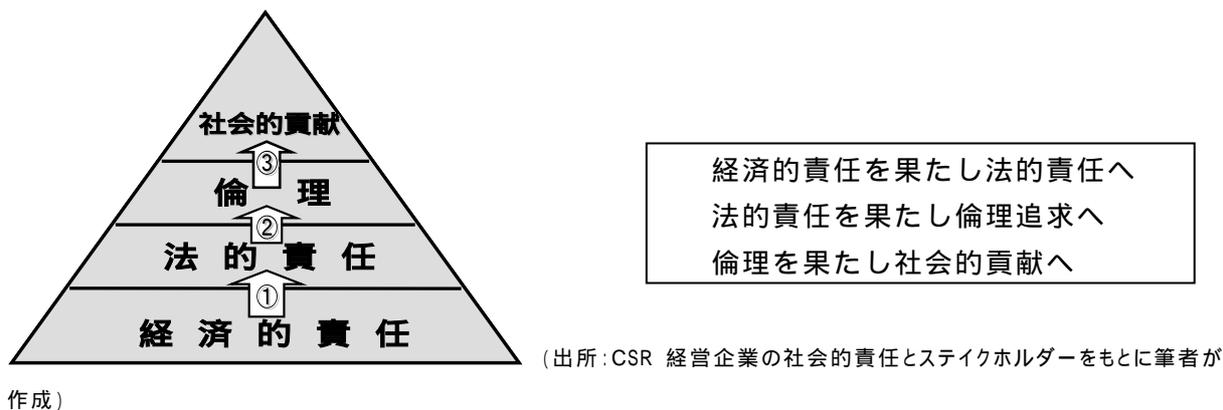
(関係会社)、及び特例子会社の障害者雇用の合計者数が、障害者雇用率に適用されることが可能となった。この適用は最近の傾向である企業の分社化、持株制度の定着等の状況に即した形態であり、障害者雇用率を一元的に適用できるようにした制度である。また、特例子会社の中には地方公共団体と民間企業とが共同出資して設置した、第三セクター方式<sup>16</sup>による重度障害者多数雇用企業もある。

## 6. 社会的責任: CSR corporate social responsibility

### 6.1 社会的責任とは<sup>17</sup>

社会的責任とは、企業活動のプロセスに**社会的公正性**や**環境への配慮**などを取り組み、**ステイクホルダー**<sup>18</sup>に対し**アカウンタビリティ**<sup>19</sup>を果たしていくことである。そしてその結果、**経済的・社会的・環境のパフォーマンスの向上**を目指すことでもある。CSRの定義は多様であり、明確でないともいわれる。それは国や時代によって企業と社会の関係が異なるからである。CSRを段階的に分類すると、**経済的責任**(利益をあげ、経済的に社会に対する責任を果たす)、**法的責任**(法律を遵守する)、**倫理**(人権問題、採用や昇進上の公平性、)、**社会的貢献**(金銭的寄付による社会貢献活動、施設人材活用をした日金銭的な社会貢献活動)となる。これらはピラミッド上になっており、経済的責任を果たすことで へと写りより高次の CSR へと移っていく。

図表 4 社会的責任のピラミッド



現状では、CSRは企業の対応姿勢にばらつきがある。大部分の企業は関心がなく、加えて対応に苦慮している状況である。

### 6.2 雇用面におけるCSR

雇用的側面におけるCSRは高次の**倫理**、または**社会的貢献**に含まれる。雇用面のCSRでは、**人材の多様性を生かしながら人材活用を進めていく体制作りが課題**である。その体制作りには雇用における**公平性**や**人権問題**が含まれている。社会の一員である企業が経営活動のプロセスに、社会的公正や人権・労働への配慮をいかに組み込むのかという問題である。世界人権宣

<sup>16</sup> 民間企業の活力とノウハウを生かしつつ、地域社会や地域経済との密接な連携の下に運営される企業を各地に設置し、重度障害者の雇用の場を確保していくことを目的としている。

<sup>17</sup> 谷本寛治(2004)p5, p78~79、日本規格協会(2004)参考

<sup>18</sup> 利害関係者をさす。株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなどを対象とした利害関係がある人や機関のこと。

<sup>19</sup> 説明責任のこと。経営者はその企業の財務諸表、行動、見通しなどを投資家に説明し分らせる必要がある。

平澤ゼミ

言では労働の権利について次のように規定している。

**市民法原理としての労働の尊厳と権利**

1. すべて人は、**勤労し、職業を自由に選択し、公正かつ有利な勤労条件を確保し、及び失業に対する保護を受ける権利**を有する。
  2. すべて人は、いかなる**差別をも受けることなく、同等の勤労に対し、同等の報酬**を受ける権利を有する。
  3. 勤労する者は、すべて、自己及び家族に対して**人間の尊厳にふさわしい生活を保障する公正かつ有利な報酬を受け**、かつ、必要な場合には、他の**社会的保護手段**によって補充を受けることができる。
  4. すべて人は、自己の利益を保護するために**労働組合を組織し、及びこれに参加する権利**を有する。
- (出所:世界人権宣言(1948)第23条)

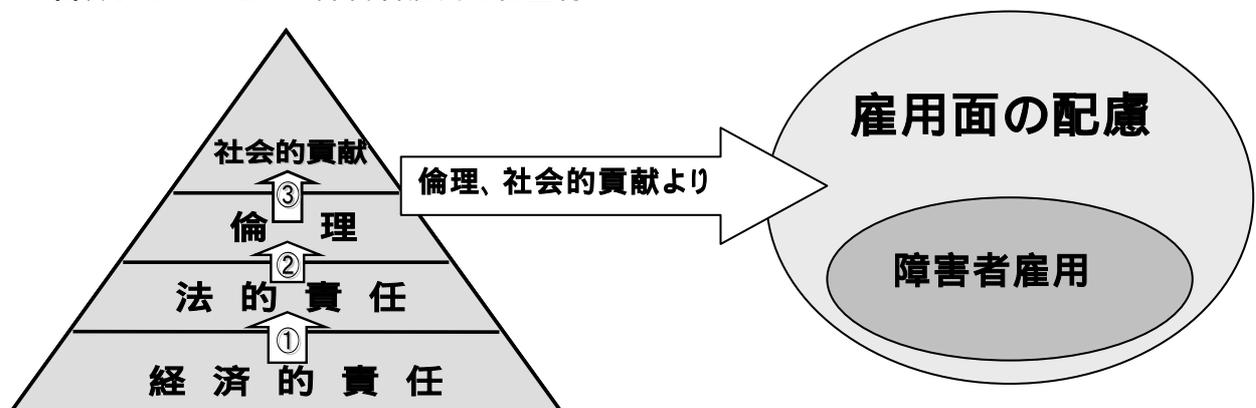
今日、市民社会における**普遍的な原理**としてあらゆる国家、企業、その他の組織において遵守されるべきものと認識されている世界人権宣言である。**規範的性格**を持つ文書として広く知られている。

雇用面の CSR においては、その企業で働く従業員が労働の尊厳と権利を有してなければならない。雇用者は、人間の尊厳にふさわしい生活を保障する公平かつ有利な報酬を受けられるよう、従業員に配慮する必要がある。

**6.3 障害者雇用における CSR**

障害者雇用における CSR は、雇用面における CSR の中に含まれる。障害者の労働市場では従業員と経営者の賃金交渉力の違いは必然的により大きくなる。共同作業所等においては、障害者の能力に即した生産者の都合に合わせた製品を作っており、消費者の望む製品を作るに至っていない。共同作業所における賃金が月給一万円以下であるのはこういった現状があるからである。企業は社会的責任において、月給一万円という障害者雇用における人権問題を改善していかなければならない。労働力は企業にとって**人的財産**である。人的財産は、教育訓練や能力開発でいくらかでも質の向上が図れる。また、労働環境の整備や、福利厚生など、従業員が生き生きと働く環境を整備することで、生産性、**企業価値の向上**が臨まれる。それは**障害者における人的財産**にも言えることであると考える。

< 図表 5 CSR における障害者雇用の位置付け >



(出所:『CSR 経営企業の社会的責任とステイクホルダー』をもとに筆者が作成)

平澤ゼミ

## 第 章 先行研究と問題提起

### 1. 先行研究

#### 1.1 障害者雇用の現状

##### (ア) 法定雇用率の達成状況<sup>20</sup>

図表 6 一般民間企業<sup>21</sup>(法定雇用率 1.8%) (厚生労働省職業安定局集計)

企業数	雇用状況			未達成企業の割合
	常用労働数 (人)	障害者 数(人)	実雇用 率	
63,993	17,667,306	257,939	1.46	58.3

法定雇用率制度によると、民間企業の一般事業主は、全従業員数の1.8%障害者を雇用しなければならないとされている。しかし、障害者の実雇用率は2004年6月1日時点で、**1.46%**である。法定雇用率が未達成の企業は**全企業数の58.3%**である。単純に計算して、**約37,300社**が法定雇用率を達成していないことになる。このような障害者を雇用していない事業主から罰金のような形でお金を徴収する納付金制度がある。障害者の不足人数一人あたり50,000円の納付金である。これは、事業主間の障害者の雇用にともなう経済的負担の平等化を意図するものである。

#### 1.2 特例子会社の現状

2004年10月現在、全国における特例子会社の認定状況は **157社**<sup>22</sup>となっており、増加傾向である。また、2002年に特例子会社制度が新たに改正され、親会社の関係会社(子会社)も法定雇用率に含まれるようになってからも年々制度を有効活用する企業が増えている。

以下は、特定子会社の認定数及び、グループ適用を受けている特例子会社数である。

#### 1.3 特例子会社に対する見解

特例子会社を中心に研究を進めるに当たり、障害者問題、障害者雇用問題について言及されているHPを検索した。そして、特に特例子会社について相反する2つの見解を発見した。

<sup>20</sup> 福島労働局 [http://www.fukushimaroudoukyoku.go.jp/taisaku/syougai\\_koyou.html](http://www.fukushimaroudoukyoku.go.jp/taisaku/syougai_koyou.html)

<sup>21</sup> 研究対象が一般民間企業であるため、特殊法人等、官公庁は割愛する。

<sup>22</sup> 厚生労働省 『特例子会社制度について』

平澤ゼミ

我が国では、障害者の雇用と職業の安定を図ることを目的とした、「障害者の雇用の促進等に関する法律」があります。この中に、特例子会社の制度が規定され、特に「障害者の雇用に特別な配慮がなされた事業所で、障害者自身が有する能力を最大限に発揮できる機会を増大させる」役割を担っています。特例子会社を対象に行ったアンケート調査の結果、現状の特例子会社はこの役割をかなり果たしています。(中略)「雇用こそ最大の福祉だ」とよく言われます。(中略)特例子会社に働いている人たちは、自分の能力を発揮し、かなりの額の税金を納めているのです。知的障害者の働く可能性と新たな障害者雇用の選択肢の一つとして、今後も特例子会社の働きに注目していきたいです。

志賀利一 (社会福祉法人 電機神奈川福祉センター)<sup>23</sup>

これまでの特例子会社制度そのものが、特例子会社の雇用を親会社の雇用とみなし、障害者を特殊な職場にのみ追いやるもので、ノーマライゼーションの精神に基本的に反している。ところが本改正<sup>24</sup>は、これを更に進め、グループ企業という枠で特例子会社の範囲を更に広げており、より特殊な職場環境に追いやるものである。(中略)せっかくのジョブコーチ制度も中央集権的に画一的におこなうのではなく、障害者のニーズに即して行われないと制度だけが残り、障害者雇用は前進しない結果となる。(中略)納付金を財源とする制度は、もはや時代遅れとなっている。世界の趨勢は、障害者差別禁止法制定の方向に進んでいる。我が国においても、事業主に対し障害をもっていても働けるような職場環境の整備を義務づけ、障害者の差別を禁じる法律を制定するべきである。小手先の改正でお茶を濁す時機ではない。

弁護士による障害者の労働相談 働く障害者の弁護団<sup>25</sup>

特例子会社制度は度々、「障害者の職業応力を活かすことができる場である」と考える意見と、「障害者を特殊な職場環境に追いやる、親会社の雇用率達成のための手段でしかない」という意見に分かれる。

#### 1.4 たまり場とは

私たちは「企業が障害者を人的財産として活用されていない場」をたまり場とする。そこは「共同作業所(福祉作業所)<sup>26</sup>や福祉工場<sup>27</sup>のように、障害者の作業訓練や、社会への適応能力を身につける場」として考える。

#### 1.5 特例子会社はたまり場であるのか

親会社が、法定雇用率達成という社会的貢献のためだけに特例子会社を設置することがある。それは、設備面や従業員の理解不足により、親会社での雇用が困難だと判断した際に障害者をま

<sup>23</sup> 自閉症教育研究会 自閉児教育研究第 21 巻「特例子会社における知的障害者雇用」より

<http://www001.upp.so-net.ne.jp/aeac/akabon99/siga99.html>

<sup>24</sup> 本論文第 5 章 5.2 法定雇用率制度についての改正のこと

<sup>25</sup> 弁護士による障害者の労働相談 働く障害者の弁護団 「研究大会発表論文 障害者雇用行政の現状と問題点」より

<http://www.bengodan.net/shogaisha/kinrou/4.html>

<sup>26</sup> 福祉作業所は、心身に障害をもつことにより、就業が困難である方々に仕事の場を提供し、それぞれの障害と適正に応じて自立していく為に必要な作業訓練と、日常生活における適応能力を身につけながら社会に参加する力をはぐくむ場。ふれあい一くらしと県政 <http://www.town.shibayama.chiba.jp/fukusi/sagyouso.html> 福祉作業所

<sup>27</sup> 作業能力はあるにもかかわらず、対人関係や健康管理等の面で一般の企業には就労しにくい障害者の方が働くための施設一般の企業と同様の雇用条件で働くことができる。社会福祉法人 清穂会 <http://www.seisukai.or.jp/40factory.html>

## 平澤ゼミ

とめて別の場所へ集めてしまう場として特例子会社を設置するということである。この場合に、たまり場が生まれやすいと考えてよいだろう。社会的貢献は親会社側にある程度余裕があるときに実行されるものである。たまり場としての特例子会社は、親会社が窮地に陥ったときに真っ先に存続の危機に陥ってしまうことになる。

理想とするノーマライゼーション<sup>28</sup>による障害者雇用は**障害の有無に関係なく同じ立場で仕事ができる**ことである。これまで述べたように、特例子会社では、障害者中心の特殊な職場に障害者を集めて経営しているので、真のノーマライゼーションが実現していないのは否定できない事実である。また隔離された特例子会社の障害者は、親会社、関連グループ会社の従業員との関わりもなく、お互い同じ企業に雇われているという意識はかなり薄いだろう。

しかし障害者へ偏見・無理解が未だ残る現状の日本では、健常者と同等に企業の中で働くことは肉体的にも精神的にも困難であると言わざるを得ない。障害者の中には、子供の頃から養護学校や共同作業所、訓練所などを通して生活してきており、社会福祉関係者以外の健常者とかかわる機会が少なかった人も多い。障害者のコミュニティの中だけで人生の大半を過ごしてきた障害者は、一般の企業に就職しても長く勤めつづけることは難しいのが現状である。そのような背景において、障害者に配慮された設備、障害に対する周囲の理解も高い環境で働くことができる特例子会社は障害者の方々が働きやすく、働き続けたいと考える職場であると私たちは考えた。しかし、特例子会社の障害者と一般の従業員との乖離をなくすことは障害者雇用の大きな課題である。

## 2. 問題提起

特例子会社について先行研究を進めていく中で、以下3つの疑問点が挙がった。

1. 現在、企業の利潤追求と障害者の自立が両立することはあるのだろうか
2. 特例子会社制度を活用している企業が未だ少ない理由はなぜなのか
3. 特例子会社が障害者のたまり場にならないためにはどうすればよいのか

## 第 章 特例子会社へのアンケート

### 1. アンケート調査

アンケートによって明らかにしたいことは以下の4つである。

- 多くの特例子会社は障害者が働きたい、働き続けたいと思う職場ではないか
- たまり場になっている子会社とそうでない子会社の2通りが存在するのではないか
- 企業グループ全体において特例子会社設立が社会的責任であると自覚し、かつ障害者雇用問題に対する関心が高い企業が多いのではないか
- 現状では特例子会社単独では利潤追求が実現しておらず、親会社の連結決算でうやむやにされているのではないか

### 2. アンケート結果考察

アンケートを行った37社中、返答をいただいたのは18社であり、返答率は48.6%であった。

---

28 障害者などが地域でふつうの生活を営むことを当然とする福祉の基本的な考え。また、それに基づく運動、施策。『広辞苑』

## 平澤ゼミ

**特例子会社では障害者に一人暮らしができるだけの賃金<sup>29</sup>を支払っており、職場環境が整えられているのか。**

私たちは、一般従業員と同様に、特例子会社における障害者の従業員が一人暮らしを出来るだけの賃金をもらっており、特例子会社の職場環境は良好であるとらえた。根拠はアンケート結果から読みとれる以下の4つである。障害者が**月給15万円以上の賃金をもらっている特例子会社が半数以上であること**。特例子会社において**10万円より少ない賃金を得ている障害者はいないこと**。能力給として**最高で40万円の賃金をもらっている障害者もいる**。**障害者の要望にあわせて設備を導入している特例子会社が67%と半数以上である**。

特例子会社で働く障害者の賃金は、共同作業所や福祉工場で働く障害者の賃金と比較して非常に多いようである。また、障害の有無に関わらず能力や働きに対応した給料を受け取っている。よって特例子会社では障害者が一人暮らしを出来るだけの賃金をもらっているとみなした。また、特例子会社における障害者の方々の定着率も良好である。3年以上勤続している障害者が障害者の働きやすい職場環境の整備と高い賃金により、従業員である障害者の定着率がアップしている。加えて、障害者に適した職場環境下での能力を発揮する機会も果たしていると考えた。

**特例子会社が障害者のたまり場にならないためにはどうすればよいか**

今回のアンケートによって勤務時間や仕事内容によって判断しようと考えていたが、はっきりとした答えを得ることは出来なかった。

しかし、特例子会社設立時の問題点として何社からも挙げられていた「仕事量の確保」という意見からたまり場となりうる可能性を考えた。障害者の仕事量が確保することが困難であるということは、確保され続けてはいないとも考えられる。仕事が確保されていないときは、障害者は勤務時間をもてあますこともあるのではないだろうか。

**企業は障害者を雇用することを社会的責任と考えているのか**

アンケート結果によると特例子会社は、「障害者雇用を社会的責任である」と考えているようである。社会的責任を果たすことで企業のイメージアップにつながり、地域に対する貢献も果たすことが出来る。社会的責任は今後も注目されていくだろう。また社会的責任を果たす目的として、特例子会社を設置する企業が増え、障害者雇用を推進させるような特例子会社で働く人々の現場の声が伝わるシステムづくりが必要ではないだろうか。

**特例子会社独自の利潤は追求できているか**

利潤が追求できているかはアンケート調査だけではっきりとした答えを得ることが出来なかった。アンケートによると特例子会社の多くは取引先が親会社である。親会社への依存率を見た場合は、**完全に依存している特例子会社が5社あった**。親会社以外にグループ関係会社を含めると**18社中17社が7割の依存度**であることが分かる。よって、**特例子会社の親会社へ対する依存度が非常に高いことが分る**。

しかし、親会社への依存度が高くなればなるほど、**親会社の経営状態に子会社が左右されるため、親会社との共倒れを避けることが出来ない**と考えられる。

またアンケートの「売上を伸ばすために特例子会社独自で努力している点」より、「新規商品開発、独自の事業確立」という意見が多く見受けられた。特例子会社が独自で利潤を追求するための経営安定策として、PR活動の実施が考えられる。また、会社の業務に独自の**コア・コンピタンス(特有**

<sup>29</sup> ここでは一人暮らしができる給料がもらえているかどうかとする(具体的には10万円以上)

## 平澤ゼミ

の力)を創造される必要があると考えられる。コア・コンピタンスを生かして親会社にとって欠くことの出来ない、根幹業務に取り組むことが重要となるのではないか。

ここまで観た結果、特例子会社において利潤追求は難しいと予想されるが、決め手となる答えがなかったため、アンケートに加えて事例研究を行うことにより明らかにしたいと考える。

## 第 章 事例研究

### 1. 株式会社スワンへのヒアリング<sup>30</sup>

先行研究をしている中で、小倉昌夫著の『福祉を変える経営』を読み、株式会社スワンでは障害者が自立のために必要な賃金を得て生き生きと働いていることを知った。特例子会社の現状を株式会社スワンから伺いたいと考え、ヒアリングをお願いするにいった。

#### 会社概要

<商号>株式会社スワン (ヤマト運輸の特例子会社)

<代表者>小倉昌夫

<設立>1998年6月3日<特例子会社認定>2001年8月1日

<業務内容>スワン店直営、チェーン店への開店準備、パン製造技術研修、サポート(無償)

#### ヒアリング考察<sup>31</sup>

私たちは、株式会社スワンの寺本常務にお時間をいただき、スワンベーカリー銀座店が、どのように日々の業務を行っているか伺った。

スワンベーカリーでは、**健常者のアルバイト並みである時給 750 円の賃金**を障害者に支払っている。8 時間勤務をしている従業員には**社会保険**も完備されている。また、スワンベーカリーでは働く障害者の方々のサポート体制もしっかり整えられている。サポートするための従業員を一对一の割合で確保しており、教育訓練や、ジョブコーチを利用しながら、障害者の方々の能力を高めている。このように、スワンは障害者の方にとって共同作業所などから比べると理想に近い職場だといえる。

しかしスワンが成り立っているのは、小倉昌夫氏のような理解あるトップの方と、ヤマト運輸会社のような莫大な資産をもつ企業がバックについているからである。スワンでは冷凍パン生地をパンメーカーから仕入れており、仕事は冷凍パンの加工と焼き上げである。つまり、**仕入れる際のパン生地の原価が高い**のである。助成金を受け取っているにせよ、サポートのための費用は多くかかってしまう。よって**利益を上げるのが困難**であり、スワンはまだ赤字から脱することができない。赤字が出ても障害者に払う**賃金を削らない**のがスワンの形式であるが(共同作業所や授産所は障害者の賃金を削っており賃金が 1 万円以下である)、やはり**ヤマト運輸会社の巨大な資本のバックがなくては存続することが難しい**というのが現状である。スワンにおいてはさらなる売上アップのためへの努力と、障害者のパンの加工のみという**限られた労働の枠を超えて**、幅広い仕事をいくことが必要である。現在ではスワンブランドを確立するために、月に 1200 個の個性的なデザインをしたケーキをヤマトの従業員に販売している。これは、本社全体に対して特例子会社としての**スワンをアピール**するこ

<sup>30</sup> ヒアリング概要対象 本社・銀座店スワンベーカリー 日時 2004 年 8 月 17 日 夕方 4 時頃

<sup>31</sup> 小倉昌男(2003), [株式会社スワン]の概要(ヒアリング時にいただいた資料)

## 平澤ゼミ

ともつながると考える。本社との関係を良好に保ちつつ、独立して利益を上げることがスワンの重要な課題である。

## 2. アンケート対象特例子会社の詳細

アンケートを行った 37 社中、返答をいただいたのは 18 社であり、返答率は 48.6%であった。

本事例研究は、「特例子会社が障害者のたまり場になっていないか」と「特例子会社独自の利潤は追求できているか」詳しく知るために、アンケート対象特例子会社をさらに詳しく取り上げたいと思う。(なお、以下に記す各社は論文作成にあたり社名を記載することに合意していただいている。)

特例子会社の中で「たまり場」となっていない企業をとりあげ、アンケート結果とインターネットで各社の HP を検索調査し、たまり場とならないためにはどういったことが必要であるかを考察する。

### 事例 1 <商号> ソニー太陽株式会社 (ソニー株式会社の特例子会社)

<代表者> 長田博行

<設立> 1978 年 1 月 14 日 <特例子会社認定> 1981 年 12 月

<業務内容> 音響関係機器、IT 製品の設計製造

<障害者数> 105 人 <健常者数> 113 人

- ソニー太陽株式会社の採用は「障害があっても優秀な方を優先します」とされており、障害の有無に関係のない採用をしている。アンケートの自由記入欄では求める人材はとして「音響関係や AV 機器のエンジニアなど障害者であってもハイレベルな知識と技術が要求されるため、求人スペック<sup>32</sup>に合う障害者がなかなか見つからない」と書かれていた。
- 賃金も障害者、健常者の区別なく能力給として個別に設定されており、13～40 万円支給されている。

### 事例 2 <商号> 富士ソフト企画株式会社 (富士ソフト ABC 株式会社の特例子会社)

<代表者> 早津 宗彦

<設立> 1991 年 1 月 4 日設立 <特例子会社認定> 2000 年 9 月

<業務内容> 情報処理システム、不動産、保険代理行

<障害者数> 79 名 <健常者数> 28 名

- 身体障害者の方々がパソコンを使った名刺作成、ダイレクトメール発送、データエントリ、ホームページ作成から保険代理店業務、ビル、社宅管理業務などを行っている。HP では採用基準として「自力通勤が可能で勤労意欲があること」とされている。

### 事例 3 <商号> 有限会社 化成フロンティアサービス (三菱科学株式会社の特例子会社)

<sup>32</sup> スペック採用・・・法務や国際財務、人事、生産管理などで、学生時代に特定の分野について学び、一定の知識や経験を持っていることが採用の条件

## 平澤ゼミ

<代表者> 大平 教義

<設立> 1993年3月25日 <特例子会社認定> 1994年1月

<業務内容> OAセンター、メール・写真センター、パーソナルサービスセンター、保養所受付センター 等

<障害者数> 64名 <健常者数> 42名

- 親会社の三菱化学株式会社やグループ関連会社のデータ処理、デザイン、印刷や社内郵便物の集配業務、人事事務、野菜・花栽培を行っている。アンケートの自由記入欄には「働くことによって社会人として自立をすることへの挑戦意欲、向上心を持ってほしい」とかかれていた。

**事例4** <商号> 富士通エフサス株式会社（富士通サポート&サービス株式会社の特例子会社）

<代表者> 広渡徳幸

<設立> 1995年7月3日 <特例子会社認定> 1995年10月

<事業内容> 情報処理機器・通信機器・装備・部品・周辺機器の製造・修理、販売  
ソフトウェアの作成・販売

<障害者数> 17名 <健常者数> 29名

- HPは企業のサービスの案内が中心で、「障害者が働いている」ということを大げさにしていない。仕事の内容上、高い技術と専門知識が求められるためことがわかる。アンケート売り上げを伸ばすための独自の努力として、「**障害者雇用に対する理解を深めてもらうこと**」と書かれていた。

「特例子会社独自での利潤は追求できているか」についてアンケート結果とインターネットで各社のHPを検索調査し、利潤追求が実現されているかどうか考察する。

**事例1** <商号> 播磨三洋工業株式会社

（三洋電機株式会社、兵庫県、加西市による第3セクター方式<sup>33</sup>による重度障害者多数雇用事業所<sup>34</sup>）

<代表者> 中村五男

<設立> 1982年12月1日 <特例子会社認定> 1983年1月

<業務内容> カメラ用リチウム電池の梱包加工、掃除機床用アタッチメントの製造組立、業務用掃除機の製造組立

<障害者数> 27名 <健常者数> 28名

- アンケート自由記入欄に「障害者雇用が進まない理由」として、「**海外（特に中国）との競争が問題**。生産性が高く人件費も安い海外での生産と、生産性が高いとはいえない障害者の高人件費での生産とは、企業の立場からは**大きなコストの差**がある。また、**派遣社員と社員のコストの差も原因**」にあげられていた。

<sup>33</sup>国又は地方公共団体が民間企業と共同出資によって設立した法人を指す。

<sup>34</sup>障害者雇用納付金に基づく助成金制度のひとつである「重度障害者多数雇用事業所施設設置等助成金」の支給を受けた事業所のことを言う。

## 平澤ゼミ

- 事例 2** < 商号 > 株式会社リクルートプラス (株式会社リクルートの特例子会社)  
 < 代表者 > 島 宏一  
 < 設立 > 1990年2月14日 < 特例子会社認定 > 1990年5月  
 < 事業内容 > リクルート及びリクルートグループに対する各種サービスの提供  
 社内印刷物の印刷・製本・コピー業務・名刺作成業務・データ入力・集計業務  
 < 障害者数 > 78名 < 健常者数 > 60名
- アンケートより、売上を伸ばすための自社独自の努力として「**スペック採用の実施**」が挙げられ、また「障害者雇用が進まない理由はどこにあるのか」というアンケートには「**雇用メリットが薄い**。企業としての**利潤追求・生産性**と障害ハンディによる**非効率性**の折り合いのつけ方が難しい」とされていた。

## 3. 事例研究考察

今回事例研究で扱った特例子会社は「たまり場」ではないと言うことが伺えた。

たまり場ではないと考えた根拠は以下の通りである。

イ) **経営理念に利潤を追求する項目が含まれている企業**

本研究ではたまり場を「企業が障害者を人的財産として活用されていない場」として定義付けているため、この場合はたまり場とは捕らえないとする。

ロ) **自力通勤ができる・働く意志を持つなどの雇用条件をHP等で明確にしている企業**

企業が求める人材をはっきりと明示しており、障害者雇用においても無駄な人的コストを出さないようにしている企業である。

ハ) **専門的知識を必要とする業務を行っている企業**

業務に専門的知識を必要とする場合、障害者の能力を生かした就労が可能になるため、障害者は意欲的に働けるのではないかと。

ニ) **企業側の意見として求める人材を「専門性・勤労意欲・社会性・向上心を持つこと」としている企業**

人的資源を活用することを目的として、就労意欲を持った障害者を雇いたいと考えている。

ホ) **スペック採用を行っている企業**

ハ)と同じ理由

ヘ) **生産性向上に対して高い意識を持っている企業**

生産性向上、すなわち利益の向上を目的としているため、仕事がしっかり行われていると考えることができる。

ト) **生産性を上げるために、従業員における健常者数の割合が高く、障害者の労働をサポートする体制が整っている企業**

ヘ)と同じ理由

上にあげた「たまり場になりえない企業」から、逆に「たまり場になりうる企業の条件」を考えた。

## たまり場になりうる企業の条件

イ) **企業が掲げる経営理念に福祉的思想が濃く見られる**

特例子会社を「経営」しているという意識が低く、「障害者に就労を提供する場所」とし

## 平澤ゼミ

て考えている企業。

ロ) **全従業員数における障害者数の割合が高く、労働をサポートする健常者の数が少ない**

健常者が少ない場合は作業の効率性向上のために障害者をサポートする機会が少なくなると考える。

ハ) **親会社・グループ関連企業が求める製品を作っていない(根幹業務でない)**

親会社・必ず必要とされる業務を行い、取引中止などが起きないようにする。

二) **仕事量が一定量確保されていない**

仕事がなければ時間をもてあますことになり、就労時間を仕事に費やすことが出来ない。

今回事例研究で扱った特例子会社では利潤追求が難しいと言うことが伺えた。

利潤追求が難しいと考えた根拠は以下の通りである。

- 生産コストが高いこと
- サポート費用が高いこと
- 障害ハンディによる**非効率性が高いこと**

このことから企業にとって障害者を雇用することは生産コストが高く、非効率であるため利潤追求することは難しいと考えられる。

## 第 章 結論と提案

### 1. 結論

#### 1.現在、企業の利潤追求と障害者の自立が両立することはあるのだろうか？

< 結論 > **現時点の特例子会社では、企業の利潤追求が成り立っておらず両立していない。**

事例研究 「特例子会社独自の利潤は追求できているか」の事例2において、「企業としての利潤追求・生産性と障害ハンディによる非効率性の折り合いのつけ方が難しい」という返答があった。**特例子会社独自の利潤追求には高いハードルがある**ようだ。一方、アンケート「障害者の平均給与について」によると、障害者の給料については私たちが予想していただけた金額をもらっていたことがわかった。障害の有無に関わらず、**働きに応じた能力給**が採用されている特例子会社も存在しており、**障害者の自立のための給与は手にしている**ようである。

#### 2.特例子会社制度を活用している企業が未だ少ない理由はなんであるか？

< 結論 > **特例子会社では利潤追求することが困難であり、利害関係者の理解を得ることが難しいから。**

アンケート「特例子会社設置に際して直面した問題点」に対する特例子会社側の答えに「利害関係者の理解を得ることは難しい」という答えが多く挙げられていた。現時点で特例子会社独自で利潤追求をすることが困難だからである。利害関係者(株主、その他従業員等)に**障害者雇用という社会的責任を果たす意義と特例子会社の利潤追求に対する意欲**を知ってもらうことが重要である。

#### 3. 特例子会社が障害者のたまり場にならないためにはどうすればよいのか？

## 平澤ゼミ

< 結論 > たまり場にならないためには、以下の条件が必要であると考えた。

1. 経営理念に利潤を追求する項目を含めること
2. 社会性が欠如している障害者に専門的知識・勤労意欲・社会性・向上心を求めること
3. 特例子会社全体で生産性向上に対して高い意識を持つこと
4. 障害者の労働をサポートする体制が整えること

## 2. 提案

### 親会社への改善提案

特例子会社は、障害者が社会にとけ込むための第一段階として必要である。特例子会社に勤務した後、能力のある障害者が本社に移動するなど本社とのつながりや将来の可能性を広げることが必要である。そのためにはトップを始め、特子内外の親会社やグループ関連会社や利害関係者における障害者雇用に対する理解を増やすことが必要不可欠であると考え。具体的には社内広報紙に特例子会社を紹介すること、製品・商品の社内販売を行うことなどコミュニケーションを増やすことが考えられる。

### 特例子会社への提案

障害者の勤労意欲を引き出し、社会性を持たせるために人的な指導が必要になる。そのために、企業内の指導員以外に職場への適応を援助する外部の専門家や、職場適応援助者（ジョブコーチ）などの人的支援を利用することが必要であると考え。これは固定観念による障害者の限られた職種以外にも広げることにも可能とする。今回のアンケート結果ではジョブコーチ制度を利用している企業が18社中3社しかなかったが、制度としてあるジョブコーチ利用を再度検討してみる必要があるのではないかと考える。

事業への提案として、特例子会社独自の利潤追求が難しいことから、子会社独自の技術・力（コア・コンピタンス）を開発する必要があるのではないかと考える。そして親会社にとって必要不可欠な根幹業務に確立させることを提案する。

### 障害者への提案

障害者は就労を意識して専門的に教育を受ける必要がある。障害を持つことに甘えずに、学生を卒業した後は働くことを意識する必要がある。

授産所、共同作業所は「就労訓練の場」であり、そこで留まらずに企業で働く意識を持ってほしい。勤労意欲、向上心をし、企業に貢献する意識を持ってほしい。

### 特例子会社制度への提案

企業が障害者雇用を行い、社会的責任を果たすことに対する評価制度の大々的公表を提案する。評価制度とは、雇用率未達成企業や積極採用している企業すべてを含めた評価を行い、利害関係者や社会全体に公表することである。

また、雇用率達成によって支給される助成金は現在親会社に渡されているが、本当に特例子会社のためだけに使われているかは不明である。よって、助成金は特例子会社に直接支給するべきであると考え。

## 平澤ゼミ

**社会への提案**

日本では未だ障害者に対する偏見や差別が残っており、養護学校への障害者の隔離教育により、障害者の**社会性が欠如している**場合が多くみられる。小さな頃から「障害者」として守られて生活してきたため、障害を理由としての**甘え**があり、**勤労意欲がない**。そのため卒業後すぐに会社につとめる心理的な準備ができていないようである。企業の中で障害者が共生していくためには、幼い頃から障害者の中で生活するのではなく、健常者と共に教育を受ける必要がある。

また、共同作業所や授産所などの福祉的就労に利潤追求の考えを取り入れることを提案する。リサイクルや下請けやボランティアバザー向けの商品ではなく、**消費者がほしいと思う製品作り**をすることが大切である。そして特例子会社や福祉的労働以外にも障害者が働く場の**選択肢が増える**ことを期待する。

**参考文献**

- 谷本寛治『CSR 経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』(株)中央経済社 2004
- 高巖 / 〔ほか〕共著『企業の社会的責任 求められる新たな経営観』日本規格協会 2004
- 日本経団連障害者雇用相談室『障害者雇用マニュアル Q&A』日本経団連出版
- 内閣府『平成 16 年版障害者白書』財務省印刷局 2004
- 吉田和夫 大橋昭一『基本経営学用語辞典』同文館 1994
- 日本経団連障害者雇用相談室『障害者雇用マニュアル Q&A 採用から退職までの実務』日本経団連 2004 年
- 日経連障害者雇用相談室『障害者雇用マニュアル』日本経団連 2002
- 障害者の生と性の研究会『ここまで来た障害者の恋愛と性』かもがわ出版 2001
- 菊野一雄 八代充史『シリーズ/人的資源を生かせるか[1]雇用・就労変革の人的資源管理』(株)中央経済社 2003
- 日本障害者雇用促進協会『障害者雇用ガイドブック』社団法人 雇用問題研究会 2001
- 総務庁 行政監察局『障害者雇用対策の現状と課題 完全参加と平等を目指して』大蔵省印刷局 1996
- 小池和男『聞き取りの作法』東洋経済新報社 2000
- 小倉昌男『福祉を変える経営 障害者の月給一万円からの脱出』日経 BP 社 2003
- 厚生労働省職業安定局障害者雇用対策課『一目でわかる！障害者雇用促進法改正』国政情報センター 2002