

障害者雇用促進のための人材マネジメント 特例子会社に着目して

高崎真里菜 遊佐美津希

1.はじめに

1.1 研究動機

本研究のきっかけは、2017(平成29)年2月に日本理化学工業への工場見学をしたことにある。なお同社はチョコレート製造大手で、知的障害者の雇用を積極的に進めていることで知られる。障害者¹にとって働きやすい環境が整えられ、障害者が製造部門の主力として働いている姿に感銘を受け、障害者雇用に関心を持った。

また、2018(平成30)年4月に法定雇用率が改正されることから、障害者雇用問題は企業において重要性が高まっているものの、いまだ多くの課題が残っている障害者雇用を研究する意義を感じた。

1.2 研究目的

小倉昌夫²(2003)は、授産所や共同作業所で働く障害者が月給1万円であるという状況を知り、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、障害者が多く働き、多くの賃金を得ている特例子会社に着目した。

人材の育成・支援を行う「人材マネジメント」の充実が障害者の雇用促進には必要ではないかと考え、障害者雇用を促進させるためにはどのような人材マネジメントが有効であるか、特例子会社のマネジメントを参考に考察することを目的とした。

2. 障害者雇用について

2.1 障害者の定義³

「障害者」とは、身体障害、知的障害又は精神障害があるため、継続的に日常生活又は社会生活に相当な制限を受ける者をいう。

2.2 障害の分類⁴

障害者は、身体障害・重度身体障害・知的障害・重度知的障害・精神障害に分類される。

2.3 法定雇用率制度⁵について

身体障害者及び知的障害者について、一般労働者と同じ水準において常用労働者となり得る機会を与えることとし、常用労働者の数に対する割合(障害者雇用率)を設定し、事業主等⁶に障害者雇用率達成義務を課すことにより、それを保障するものである。

なお、以下の算定式による割合を基準として設定している。

$$\text{障害者雇用率} = \frac{\text{身体障害者及び知的障害者である常用労働者の数} + \text{失業している身体障害者及び知的障害者の数}}{\text{常用労働者} + \text{失業者}}$$

法定雇用率は、2018(平成30)年4月1日以降、精神障害者を法定雇用率の算定基礎の対象に追加変更される。以下の図表1が障害者の法定雇用率の引き上げについてのものだ。

図表1: 障害者の法定雇用率の引き上げについて

事業主区分	法定雇用率	
	現行	平成30年4月1日から
民間企業	2.0%	2.2%
国、地方団体等	2.3%	2.5%
都道府県等の教育委員会	2.2%	2.4%

出所:厚生労働省「障害者雇用制度の概要」より筆者作成

2.4 障害者雇用の現状

厚生労働省の「平成29年障害者雇用状況の集計結果」によると、雇用障害者数は49万5,795.0人、

¹ 本稿では障害者基本法の表記に基づき、「障害者」と表記する

² 小倉昌夫「福祉をかえる経営」、2003

³ 障害者基本法より

⁴ 障害者の雇用の促進等に関する法律の概要より

⁵ 厚生労働省「障害者雇用制度の概要」より

⁶ 従業員が50人以上の民間企業、国、地方公共団体、教育委員会

対前年 4.5%(2 万 1, 420. 0 人)増加し、実雇用率は 1.97%、対前年比 0.05 ポイント上昇である。

しかし、民間企業における実雇用率は 1.97%であり、これは法定雇用率である 2.0%を満たしていない。なお、法定雇用率達成企業の割合は 50.0%つまり、半数の企業が法定雇用率を達成していない。

2.5 障害者の権利に関する条約⁷

「障害者権利条約は、障害者の人権及び基本的自由の享有を確保し、障害者の固有の尊厳の尊重を促進することを目的として、障害者の権利の実現のための措置等について定める条約」である。

第 24 条によれば、「インクルーシブ教育システム」とは、人間の多様性の尊重等の強化、障害者が精神的及び身体的な能力等を可能な最大限度まで発達させ、自由な社会に効果的に参加することを可能とするとの目的の下、障害のある者と障害のない者が共に学ぶ仕組みである。障害のある者が < general education system > (署名時仮訳: 教育制度一般) から排除されないこと、自己の生活する地域において初等中等教育の機会が与えられること、個人に必要な「合理的配慮」が提供される等が必要とされている。

2.6 合理的配慮⁸について

障害者の権利に関する条約「第二十四条 教育」においては、教育についての障害者の権利を認め、この権利を差別なしに、かつ、機会の均等を基礎として実現するため、障害者を包容する教育制度<

inclusive education system > 等を確保することとし、その権利の実現に当たり確保するものの一つとして、「個人に必要とされる合理的配慮が提供されること」を位置付けている。

3. 特例子会社について

3.1 特例子会社制度⁹とは

特例子会社は、「事業主が障害のある人の雇用に特別の配慮をした子会社¹⁰」と定義されている。

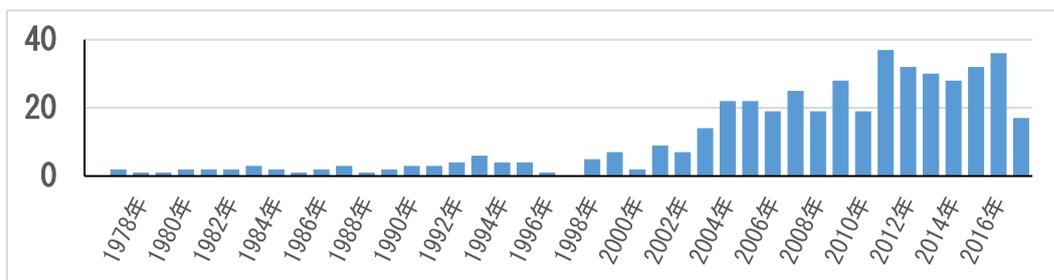
障害者雇用率制度とは、障害者の雇用機会の確保¹¹が個々の事業主ごとに義務づけられている制度である。特例子会社制度は、障害者の雇用の促進及び安定を図るため、事業主が障害者の雇用に特別の配慮をした子会社を設立し、一定の要件を満たす場合には、その子会社に雇用されている労働者を親会社に雇用されているものとみなして、実雇用率を算定できることとしている。

3.2 特例子会社の現状

障害者を包容する教育制度 2017(平成 29)年 6 月現在、全国における特例子会社の認定状況は 464 社となっており、図表 2 に示したように特例子会社の数は増加傾向¹²にある。

また、2002 年に特例子会社制度が新たに改正され、親会社の関係会社である特例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。

図表 2: 特例子会社認定年別企業数



出所: 厚生労働省「特例子会社一覧 平成 29 年 6 月 1 日現在」より筆者作成

⁷ 文部科学省人材外交「障害者の権利に関する条約」より 2006 年 12 月 13 日に国連総会において採択され、2008 年 5 月 3 日に発効した。我が国は 2007 年 9 月 28 日に、高村正彦外務大臣(当時)がこの条約に署名し、2014 年 1 月 20 日に、批准書を寄託しました。また、同年 2 月 19 日に同条約は我が国について効力を発生した。以下、障害者権利条約と訳す。

⁸ 文部科学省「合理的配慮」より

⁹ 子会社特例に同じ、厚生労働省「障害者の雇用の促進等に関する法律の概要」参考

¹⁰ 内閣府「平成 27 年度 障害者白書」より

¹¹ 法定雇用率のこと

¹² 厚生労働省「特例子会社一覧 平成 29 年 6 月 1 日現在」より

3.3 特例子会社の是非

Web ページにて特例子会社のあり方について是非両者の意見があった。肯定意見として、特例子会社はノーマライゼーションの観点も踏まえ、今後は、特別に配慮が必要な障害者の受け皿という機能のみならず、特例子会社で蓄積した障害者雇用に関するノウハウを他の企業に普及・啓発させる等の役割も期待される¹³ ことや、特例子会社制度が、障害者の雇用促進に果たしてきた役割は大きく、多くの障害者をその特性に配慮して継続して雇用するという観点でも貢献しており、特例子会社制度は継続していくことが必要である¹⁴という意見もある。否定意見として、「障害者の働く場所が限定され、ノーマライゼーション推進の観点から逆行する恐れがある」¹⁵という意見がある。

3.4 特例子会社制度のメリット¹⁶

特例子会社制度のメリットについて事業主、障害者それぞれにとって述べられたものが以下である。

(ア) 事業主にとってのメリット

- ① 障害の特性に配慮した仕事の確保・職場環境の整備が容易となり、これにより障害者の能力を十分に引き出すことができる。
- ② 職場定着率が高まり、生産性の向上が期待できる。
- ③ 障害者の受け入れに当たっての設備投資を集中化できる。
- ④ 親会社と異なる労働条件の設定が可能となり、弾力的な雇用管理が可能となる。

(イ) 障害者にとってのメリット

- ① 特例子会社の設立により、雇用機会の拡大が

図られる。

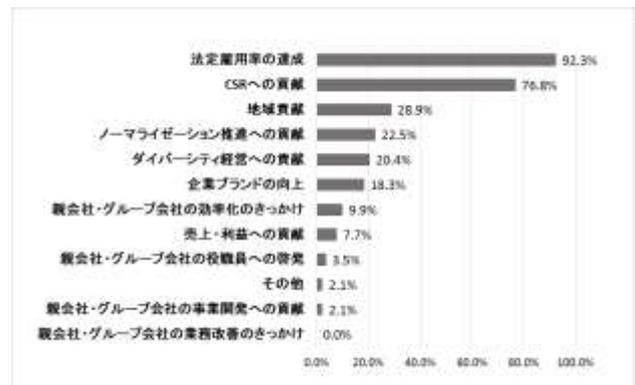
- ② 障害者に配慮された職場環境の中で、個々人の能力を発揮する機会が確保される。

4.問題意識

文献調査およびインターネット調査を行ったところ、特例子会社の中には法定雇用率を満たすためだけの要因にしかすぎないと見られてしまう可能性がある¹⁷。

NRI みらい株式会社の 2017 年の調査¹⁸によると、「親会社が特例子会社に期待する価値は法定雇用率の達成 92.3%、CSR の貢献 76.8%となっている」、一方で「特例子会社側が発揮できると考えている価値にはダイバーシティへの貢献や売上・利益への貢献」など親会社が特例子会社に期待する価値と特例子会社側が発揮できると考えている価値には相対的にギャップが生じていると述べられている。(図表 3、4)

図表 3: 親会社が特例子会社に期待する価値



出所:NRI みらい株式会社「障がい者雇用に関する経営・マネジメントセミナー これからの障がい者雇用のグランドデザイン—経営編—」より

筆者作成

¹³ 厚生労働省障害者雇用促進制度における障害者の範囲等の在り方に関する研究会報告書より

¹⁴ 株式会社湘南ゼミナール HP より

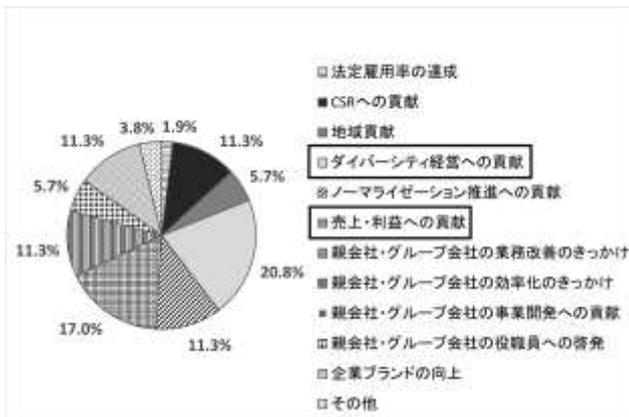
¹⁵ 日経連障害者雇用相談室『障害者雇用マニュアル』、第3章 p.202

¹⁶ 厚生労働省 特例子会社の概要より

¹⁷ 日本経営倫理学会誌第 22 号p.174 山田『特例子会社制度の活用による障害者雇用拡大のための方策について：特例子会社と親会社への全国調査から』、2015

¹⁸ 野村総合研究所の特例子会社である NRI みらい株式会社の「障がい者雇用に関する経営・マネジメントセミナー これからの障がい者雇用のグランドデザイン—経営編—」より

図表 4: 特例子会社に聞いた「特例子会社と親会社で最も
価値認識にギャップがあるもの」



出所: 図表 3 に同じ

5. 先行研究

5.1 人材マネジメントにおける先行研究

マネジメントの定義

「マネジメント」を辞書¹⁹⁾を引くと「管理」「支配」「経営」と出てくるがマネジメントにも様々な定義がある。「一般に、企業などで使われるマネジメントの定義は組織目標を達成するために与えられた人、物、金、時間、情報(技術)といった経営資源をいかに効率的に活用していくかを考えていくことである」²⁰⁾。

守島(2004)では人材マネジメントの目的は「企業の戦略達成に貢献するように、人材のモチベーションを最も効果的に水路づけすることです」と述べている。また「人間は採用し、配置すれば直ちに人材(会社に貢献できる人)になる訳ではなく、育成しやる気にさせなければならない」とある。つまり、「人材マネジメントの役割として人材の採用・配置・発掘・育成・選抜・異動・退社といった人材についての流れをマネジメントし、会社の戦略を達成すること、更に次の戦略を生み出す人材を提供するところにある」と述べており、企業戦略を達成するために人材マネジメントは必要不可欠であると言える。

平野(2009)では優秀な人材をいかに長く留まってもらえるか、リテンション・マネジメントについて述べて

いる。リテンション・マネジメントにおけるリーダーシップの影響は「組織の施策として雇用保障と上司との質の高い交換関係はともにリテンション効果を持つ」と述べられている。

5.2 障害者雇用に関する先行研究

山田(2015)では「障害者雇用を促進する実効性の高い方策は、既に雇用を実践してきた現行の特例子会社制度の活用である」と述べており、また、「障害者は特例子会社のみで集中的に行って雇用率を達成したいと考える親会社が半数であり、子会社のノウハウを生かして親会社や自社全体で積極的に雇用しようという姿勢はあまり高くないといえる」と述べている。また「こうした現状のままでは、特例子会社が単に法定雇用率達成のためだけの制度として利用される可能性を否定できない」として『障害者雇用の拠点』とし、障害への配慮を含めた専門知識・経験・ノウハウと人材を親会社および関係会社でも積極的に活用することであると考える。加えて、「現在のジョブコーチ等の就労支援専門職も含め、企業や障害者のニーズに応じた人材育成・支援政策の強化も必要である」と述べている。

水野(2014)では、「2014年においてダイバーシティを重視している企業は、障害者の実雇用率が高い傾向にあり、ダイバーシティの理念が、企業の障害者雇用の促進に少なからず影響を与えている可能性があると考えられる」と述べられている。また、「ダイバーシティ・マネジメントの観点からも、多くの企業で障害者が活躍できる職場を増やしていくことが、企業、障害者双方にメリットがあるとともに、共生社会の実現につながっていくものと考えられる」と述べられている。

5.3 先行研究の考察

経営を行う上での人材マネジメントの重要性として

¹⁹⁾ 旺文社国語辞典第十版 p.1356

²⁰⁾ 神奈川県 HP「第1回マネジメントとは何か」より

上司など回りの人との友好的な関係を築く必要があることがわかった。また、特例子会社のノウハウは親会社などに活かすべきであるという特例子会社の可能性を見出していた。このことより、親会社が特例子会社を活用しきれていないことが推察できる。

6. 研究方法

本研究を進めるに当たり、文献・インターネット等による先行研究に加え、特例子会社の中でも障害者雇用が評価された企業が人材マネジメントにおいてどのようなものを重要視しているのか Web ページで比較することにした。また、障害者雇用が評価されている一般企業と特例子会社へ質問をした。以下にその概要を述べる。

7. 検証

7.1 特例子会社のマネジメント、取組等の検証

調査対象企業は、障害者雇用職場改善好事例²¹で厚生労働大臣賞、優秀賞、奨励賞を受賞した特例子会社にする。特例子会社の中で職場の改善に取り組み、評価が高い企業だと判断したからである。

図表5は障害者雇用職場改善好事例の過去5年²²にわたる受賞企業の特例子会社17社に焦点を絞り、企業公式 Web ページより各企業の人材マネジメント

の取り組みについてまとめたものである。

図表5では社名を伏せ、ランダムに表記する。

項目	概要
採用	特に採用についての具体的な明記はないところが多かったが、指導員と定着推進を図る人材を募集する企業や障害者の種類も含め、能力に応じた採用を行っている企業があった。
育成	・能力アップのためのマニュアル ・SST ²³ (ソーシャル・スキルズ・トレーニング)を登用
就労後支援	・体調チェック表などの、障害者個々に配慮した管理 ・ジョブコーチやマネージャーなどの配置
業務	・業務施行のマニュアル ・時間にとらわれない休憩、休暇、業務

出所: H25～29年障害者雇用職場改善好事例で厚生労働大臣賞、優秀賞、奨励賞を受賞した特例子会社 HP をもとに筆者作成

図表5: 人材マネジメントの取組

会社名	採用		育成		就労後支援		業務	
	記載の有無	具体性	OJT	研修	支援者の充実	障害者個々の体調を把握	マニュアル化	ラインorスタッフ
A社	x	x	x	x	◎	◎	x	スタッフ
B社	x	x	◎	◎	◎	◎	x	スタッフ
C社	◎	△	x	x	◎	◎	x	スタッフ
D社	◎	◎	x	x	◎	x	○	スタッフ
E社	x	x	x	x	◎	x	x	スタッフ
F社	◎	△	x	○	◎	◎	x	スタッフ
G社	◎	◎	◎	◎	◎	x	◎	スタッフ
H社	◎	○	x	x	◎	x	x	スタッフ
I社	x	x	x	◎	◎	x	x	スタッフ
J社	◎	△	x	x	◎	x	x	スタッフ
K社	◎	◎	x	◎	◎	△	x	ラインスタッフ
L社	x	x	○	x	◎	x	◎	スタッフ
M社	◎	◎	◎	△	○	◎	◎	スタッフ
N社	x	x	◎	x	◎	△	○	スタッフ
O社	◎	○	x	x	◎	x	x	スタッフ
P社	◎	◎	x	x	◎	x	○	スタッフ
Q社	x	x	◎	◎	◎	○	○	スタッフ

◎ ○より具体的 ○記載と具体性 △記載のみ ×記載なしも含む

²¹ 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構が主催、厚生労働省が後援する障害者の雇用活動の取り組みの1つ

²² 制度や法改正などがあるため、より最新の企業を選定

²³ 一般社団法人 SST 普及協会「Social Skills Training」の略で、「社会生活技能訓練」や「生活技能訓練」などと呼ばれているもの

7.2 考察

特例子会社の人材マネジメントでは、支援者（ジョブコーチ、マネージャー、支援機関）の充実を Web ページに記載する企業が多かった。

また、ラインかスタッフとしてどちらの業務を行っているのかをみると、スタッフ業務が大部分を占めていた。

7.3 障害者雇用に先進的な企業への質問

本研究では、特例子会社ではなく、企業として利益を上げ、かつ障害者雇用に評価されている企業へ人材マネジメントについて質問をすることにした。以下がその概要である。

〔企業名〕リゾートトラスト株式会社

東京人事総務部 事務支援課 東京事務支援センター

〔主な事業内容〕

DM押印、DM封入、DM折り込み、配送業務、名刺制作、PCデータ入力、カード切り、リーフレット三つ折、訂正シート貼り、PDF作成、化粧品サンプル貼り、ポスター印刷、商品包装、ベッドメイク紙エプロン折り、駐車券仕分け、ビニール折り、シュレッター、トイレトペーパー巻き、綿棒切りまつれ直しなどの裁縫、お品書き制作、お土産袋制作、契約書製本等

Q1. 障害者の能力を引き出すマネジメント制度

A1. 「サポートスタッフと面談が1年に1回あり目標や課題点などを話し合っている。パートからスタートし、準社員、正社員への制度有。」

Q2. 障害者の就労意欲を維持・向上させるための工夫・取り組みについて

Q2. 「200種類以上の業務を行いそれぞれが新しいチャレンジができる環境を整えている。永年勤続表彰5年ごとに実施している。支援機関の定期的なサポートを受けている。」

Q3. どのように企業理念を浸透させ、それをどのように実践に結び付けているのか

A3. 「エクセレントホスピタリティーを全体に周知、ホテルや営業でのDM、備品など直接お客様が使用するものを扱うことで企業理念の浸透につなげる」

〔企業名〕シダックスオフィスパートナー株式会社

〔主な事業内容〕

名刺作成および印刷業務、廃棄書類のシュレッター業務、書類作成業務、書類およびDM発送業務、倉庫管理業務、人事・会計業務・情報システム・各事業会社の事務補助

Q1. 障害者の能力を引き出すマネジメント制度

A1. 「不安感の軽減を図り、やりがいに配慮し、モチベーションの維持・向上を継続すると共に、キャリアアップの実現を目指す」

Q2. 障害者の就労意欲を維持・向上させるための工夫・取り組みについて

A2. 「人事制度設計改善事例の報告書作成と水平展開を行うことで、指示待ち的スタンスから積極的に自ら考え取り組む能動的な仕事への転換を図った」

Q3. どのように企業理念を浸透させ、それをどのように実践に結び付けているのか

A3. 「グループワークによる勉強会を行っているが、その中で年度初めには会社方針を浸透させるための集合研修を行い理解の促進を図っている」

Q4. 健常者と障害者に仕事の内容の違いはあるか

A4. 「健常者と障害者に仕事の違いはありますが、知的障がい者の一部は比較的難易度の低い仕事を優先的に行ってもらっている」

Q5.精神障害者への特別な配慮はあるのか

A5.「サポート体制及び相談体制の充実を図り、不安感をためない取組みが重要と考えている」

Q6.親会社と連携を図っているか、また、どのような連携か

A6.「支援員は全て親会社からの出向であり、人事交流は活発に行っている
特例子会社所属の社員が全国でサポートを行っており(全国で11名配置)、事業会社との連携は極めて重要と考えている」

7.4 考察

以下は、ヒアリングを行った2社の回答から考察をしたものである。

7.4.1. シダックスオフィスパートナーとリゾートトラストの共通点

1. モチベーションの維持・向上
2. 障害者・健常者を区別せずに仕事をする
3. 障害に対する配慮は忘れない
4. 障害者雇用に対し前向き

7.4.2. シダックスオフィスパートナー独自の点

指示待ちスタンスから能動的に取り組む姿勢への転換

7.4.3. リゾートトラスト独自の点

200種類以上の業務を行いそれぞれが新しいチャレンジができる環境を整えている

8. 結論

障害者雇用を促進させるマネジメントは以下の通りである。

- ①モチベーションなど就労意欲の維持向上を図る対策をする
- ②企業がグループ全体で障害者雇用に対して前向きな姿勢が重要である

③障害者と健常者で特に仕事の違いを設けないが障害者の種類別に配慮はする必要がある

9. 今後の課題

本研究には今後に残された課題が存在する。課題の第1は、定性的な考察のみに留まってしまったことである。本研究が得られた知見が、実際に障害者雇用促進に繋がるかを、定量的に検証し、理論の精緻化を図っていきたい。課題の第2は、本研究では障害者雇用を「成功」させた企業からしか考察できていない。また、課題の第3は、特例子会社に当てはまるのが一般企業すべてに当てはまるとは限らないことである。

但し、課題の第3につき、限定的ではあるが考察を試みた。それは、特例子会社で行われている人材マネジメントが一般企業に共通する部分があり、それは障害者雇用を促進させるための実効性の高いものだといえるためである。

さらには、業種や障害者の種類に合わせた人材マネジメントについても考察するべきだということが課題の第4であるといえる。

10. 謝辞

本稿執筆に際し、多くの方々にご協力をいただきました。ここに、心より御礼申し上げます。「障害者雇用促進のための人材マネジメント～特例子会社に着目して～」をテーマにした研究を進めるにあたり、インタビュー調査を行うなど机上論にはとどまらない知識や経験を得ることができました。本論文の執筆に際し、お忙しい中質問にご協力していただき心より御礼申し上げます。

本研究を通して賜った多くの出会いに感謝するとともに、学んだことを本研究に留まらず今後の人生に活かし卒業後も日々精進して参ります。

■ 主要参考文献

- [1] 荒金雅子『多様性を活かすダイバーシティ経営基礎編』、2013

- [2] 荒金雅子『多様性を活かすダイバーシティ経営 応用編』、2013
- [3] 有村貞則『ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的か否か』、2014
- [4] 伊藤修毅『障害者雇用における特例子会社制度の現代的課題』、2012
- [5] 奥林康司 平野光俊『多様な人材のマネジメント』、2014
- [6] 小倉昌男『福祉を変える経営』日経BP社、2003
- [7] 小倉昌男『やればわかる やればできる』講談社 + α 文庫、2005
- [8] 小田 美季『特例子会社の現状と課題に関する一考察』、2011
- [9] 影山摩子弥『なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか？』2013
- [10] 株式会社野村総合研究所コンサルティング事業本部『障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果』、2017
- [11] 株式会社野村総合研究所コンサルティング事業本部『障害者雇用に関する実態調査結果』、2016
- [12] 株式会社野村総合研究所コンサルティング事業本部『障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査結果』、2017
- [13] 株式会社野村総合研究所コンサルティング事業本部社会システムコンサルティング部 水之浦啓介『これからの障がい者雇用のグランドデザイン-経営編-』、2015
- [14] 厚生労働省『障害者雇用促進制度における障害者の範囲等の 在り方に関する研究会』、2012
- [15] 手塚直樹『日本の障害者雇用』光生館、2000
- [16] 坂本光司『日本でいちばん大切にしたい会社』
- [17] 高嶋健夫『障害者が輝く組織』
- [18] 日経連障害雇用相談室『障害者雇用マニュアル』2005
- [19] ネビル・ベイン/ビル・メイビー/堀博美『人材価値評価』2001
- [20] 水野『企業の障害者雇用に対する取り組みの姿勢の現状と変化ー上場企業に対するアンケート調査の結果より-』、2014
- [21] 守島基博『人材マネジメント入門』2004
- [22] 宮原『ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用』2013
- [23] 山田 雅穂『特例子会社制度の活用による障害者雇用拡大のための方策について：特例子会社と親会社への全国調査から』、2015

■ 参考URL

- [1] 外務省<http://www.mofa.go.jp/mofaj/index.html>
- [2] 神奈川県HP
<http://www.pref.kanagawa.jp/cnt/fl00183/p16610.html>
- [3] 企業向けサービスサイトFVP
<http://company.fvp.co.jp/glossary/detail08/>
- [4] 厚生労働省<http://www.mhlw.go.jp/>
- [5] 障害者雇用支援総合ポータルサイト
<http://www.atarimae.jp/introduction/index2.html>
- [6] 独立行政法人 <http://www.jeed.or.jp/disability/employer/index.html>
- [7] 文部科学省『合理的配慮について』
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/044/attach/1297380.htm