

企業における障害者就労の推進

～障害者就労の実例を踏まえて～

経営コンサルティング部 コンサルタント・社会福祉士
東海林 崇

1 はじめに

マンション建築における耐震強度偽装問題や官製談合といった企業の不祥事が相次ぐ中で、近年注目を集めているのが企業の社会的責任（以下、CSR ;Corporate Social Responsibility）という概念である。今回、話題として取り上げようとしている「障害者雇用」も企業におけるCSR活動の一環として捉えることができる。障害者雇用促進法で、企業が達成しなければいけない障害者雇用率を1.8%と定められていることから、雇用面におけるCSRの中に含まれると考えられる。しかし、多くの企業では、障害者雇用に対する「生産コストが高いこと」「障害者を支援する費用が高いこと」「障害というハンディによる非効率性が高いこと」等の理由から障害者雇用を進めにくいのが現状であるといえる。そのため、法定雇用率を達成している企業は伸び悩み、全国平均で42.1%、神奈川県内では39.6%の企業にとどまっている。また、常用労働者に対する雇用率（実雇用率）も全国で1.49%、神奈川県内で1.37%となっているのが現状である（図表1）。

中小企業にとって障害者就労を実施することは、ISO等の認証取得のように取引上重要な要素ではないこと、法定雇用率未達成であっても罰則がないことなどから、達成する意義をあまり見出せない分野である。しかし、障害者雇用を含む障害者福祉分野は将来的には介護保険制度との統合も議論され始めており、企業にとっても身近な問題になりつつある。したがって、本稿では、障害者雇用の現状を踏まえ、特に企業が障害者雇用を進めていくための方策について検討していく。

2 障害者との共生を考える

「障害者」というと多くの方は「よくわからない」というのが実情ではないだろうか。「障害者」とは、障害者基本法によれば「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、日常生活または社会生活に相当な制約を受けているもの」とある。日本の福祉行政において、「身体障害者」「知的障害者」「精神障害者」の大きく3種類に分類されており、¹それぞれに対応した行政サービスが提供されている。しかし、その種類やサービス提供のあり方が複雑である上に、障害者を街で見かけることがそもそも少なく、どんな生活をしているかわからないというのが多くの人にとっての本音であると思う。最近でこそ、「ノーマライゼーション²」の理念の下、多くの障害者が社会の中で生活することがあたり

¹ 平成18年の自立支援法の制定により行政サービスによる分類は基本的には統合された。

² 「障害者を排除するのではなく、障害を持っていても健常者と均等に当たり前に生活できるような社会こそがノーマルな社会である」という考え方。デンマークのバンク・ミケルセンにより提唱された。

まえになりつつあるが、それでも、意識して日常風景を観察しないと、「障害者」を見かけることは少ないのではないだろうか？

そのような、社会と障害者とのギャップをなくし、障害者が地域で暮らし、自立と共生の社会を実現することを目的として策定されたのが「障害者自立支援法³」である。障害者雇用促進法⁴とあわせて、障害者の『就労支援の抜本的強化』ということがうたわれている。これまでの障害者福祉では、利用者の介助介護、リハビリテーションということが中心に捉えられていた。しかし、障害者が社会の中で共生していくためには、健常者と同様に働き、収入を得て、自活して生活していくことに目を向けていくことが重要であるとしている。

3 障害者が社会で「働くこと」の実態と就労支援の課題

障害者就労の問題は多くの障害者は働く能力があるにもかかわらず、就労できずにいることである。また、就労したとしても自活するには程遠い賃金水準にしかないという点にある。障害者の就労を支援する施設として「授産施設」という施設があるが、そこでえられる工賃⁵は時給 130 円程度にしかないというのが実態である（図表 2）。また、養護学校高等部卒業者の半数がこのような福祉施設に入所しており、就職者は 2 割程度にとどまっている（図表 3）。障害者個人の生産性の問題はあるものの、このような状況は、福祉施設や養護学校が企業との接点を十分に持ってこなかったこと、企業側の受入れ体制が十分ではなかったこと、社会の障害者に対する先入観などが原因の一旦であると考えられる。福祉施設や養護学校で障害者就労の支援に当たっている人材にも課題がないとはいえない。福祉機関の人材の多くは、実際に企業で就労経験を持ち、企業の経営サイドの視点で障害者就労の提案してきた経験が多いとはいえないのが実情である。障害者就労は「国から課せられた義務」「社会貢献のため」といった視点からの提案はあるものの、その企業にとって、どんなメリットがあり、どんな弊害があるのか、特にどんな財務的な視点できちんと説明し、その企業にあった障害者就労を提案している福祉機関の人材は多いとはいえない。

一方、企業としても障害者就労にメリットを見出せないのも現状であると考えられる。社会貢献のために障害者就労を考えていたとしても、「人事管理体制での不安」「障害者にできる仕事はない」という固定観念等により前に進まないといった話もよくある話である。障害者雇用率の未達成の場合に企業名が公表され、納付金を納める義務が生じる 301 名以上の企業、上場している企業を別とすれば多くの中小企業はあまり実施する意義を感じないのも実情であろう。そのような状況の中では、障害者就労を進める立場にある福祉機関が、障害者就労を進めていくためには企業の実情を理解し、企業にとってのメリットを唱

³ 障害者自立支援法には賛否両論ある。特に、障害者が受けたサービスの費用の一部を負担しなければならないことに対する反論は大きい。

⁴ 障害者の雇用義務等に基づく雇用促進等のための措置、職業リハビリテーションの措置等を通じて、障害者の職業の安定を図ることを目的とした法律。

⁵ 授産収入から授産事業に必要な経費を差し引いて、従業員に支給するもの

えていくことが肝要である。

そのための視点として、次の3つの視点が重要であると考えられる（図表4）。障害者就労に関わる3者が相互にメリットを享受するような Win-Win の関係を構築することが求められているといえよう。企業において、経営的な視点でメリットを判断するのは当然であるが、障害者自立支援法施行以後の障害者関連福祉機関でも経営的な視点で利益（営利ではない）をいかに確保していくかが重要な視点となっている。

4 Win-Winの関係を構築する障害者就労の具体的な展開

では、具体的に企業・障害者・福祉機関が Win-Win の関係を構築する方法があるのだろうか？実際にそれを構築するためには、先に述べたような課題を解決する必要がある。特に、福祉機関が財務的視点、経営的視点を踏まえて企業に提案できるかが鍵となると考えられる。本節では、実際に障害者就労に至ったケースをもとにその展開を追っていく。事例は西日本の中小企業で、それまで障害者就労経験がなかった企業である（図表5）。なお、事例は企業側（社長）の視点で記述している。また、おおむね事実にもとづいているが、個別の企業を題材としているため一部フィクションを交えて記入している。実際とは異なる場面があるのでご了承願いたい。

H社における障害者就労ケース（一部フィクション）

① ファーストコンタクト

私（社長）が初めて障害者就労に関心を持ったのは、地元の商工会議所主催の研修会であった。

商工会議所の研修会で障害者就労を手助けしているという福祉機関の人が研修会を行っていた。はじめは、障害者就労についてあまりわからなかったが、当社でも社会貢献について考えていた時期でもあり、研修会が終わった後に詳しく話を聞いてみた。そうしたところ、「車椅子が通れないと働けない」「支援する人がずっとついていないと無理」といった障害者に対するイメージはこちら側の単なる先入観であることがわかった。きちんとした仕事の割り振りをし、障害者の人事管理体制、支援体制がしっかりしていれば、障害者就労は可能であるとのことであった。また、福祉機関側の支援体制にもよるが、直接雇用するだけでなく福祉機関に業務委託をするのと近い形で障害者就労に貢献できる形態もあると知り、改めて、障害者雇用について詳しい話を聞いてみることにした。

② 福祉機関との打合せ

「鉄は熱いうちに打て」の格言どおり、研修会の1週間後に福祉機関の方、2名に来社してもらい、もう少し核心に迫った話を行った。当社では、採用等の判断は社長が行っているが、今後、現場の理解が必要になると考えたことから、現場の責任者である専務を交えて話を聞いた。まず、具体的に障害者就労を進める上での、支援制度や福祉機関の関わ

り方について一般的なレクチャーを受けた（障害者就労の制度については後述）。その後、福祉機関から次の申し出があった。

- a 障害者が就労しうる仕事について、当社のビジネスフローを把握した上で判断したい旨
- b 業務フローを検討して、障害者に任せてもいいと判断される仕事の検討

そのため、工場見学をしてもらい、具体的な仕事としてどんな仕事を任せられそうか専務を中心に今後つめてもらうこととした。その他、私からは、障害者就労を進める上で、次の条件を提示した。

- a 単なる社会貢献だけでなく、当社にとっても何らかのメリットがなければ導入は難しい
ビジネスとしてやる以上、譲れない視点であることも合わせて伝えた。

③ 福祉機関からの提案

前回の打合せの後、福祉機関とは何度か専務を中心に打合せを重ねた。その上で、ダンボール発想作業の一部とそれに付随する業務が仕事として成立することがわかった。そのため、具体的な障害者就労のための次のような提案を福祉機関から受けた（図表6）。内容は当社の業務の一部を福祉機関が雇用する障害者に担ってもらうものであった。福祉機関では障害者自立支援法における障害者就労移行支援A型による収入を得ることで、障害者、福祉機関従業員の人件費（直接、間接含む）の一部を賄い、当社が通常の生産コストより少ない金額で実施することができるとのことであった。

④ 障害者就労を実施することによる財務的メリット

財務的なメリットとしては、当社でパート職員により仕事を実施するより、福祉機関の提案どおり業務を委託したほうがコスト削減効果の大きいことが示された（図表7）。また、福祉機関職員による障害者本人のサポート当社現場社員のフォローにも定期的に訪問することとなり、かつ、当社の事業所内での作業であるため、品質面での不安はある程度払拭されると想定された。したがって、今回は福祉機関の提案に沿って、業務委託を進めることとした。

また、福祉機関の収支面でもマイナスになることはないとのことであった（図表8）。同時に、障害者本人もこの地域での最低賃金の収入が保証されることから（図表9）、相互にメリットとなる事業であると判断される。

⑤ 実際の仕事

実際に就労を始めてから、当初の予定通り、福祉機関から定期的にサポートを受けた。はじめてきた利用者（障害者）は、当社のような流れ作業による業務が初めてであったため、仕事に慣れるまで多少手間取ったが、1ヶ月ほどたってみるときちんと仕事をこなし

ていると思う。福祉機関からのサポートと現場管理者である専務の目がきちんと行き届いているためであると考えられる。新人に仕事を新たに教えることを考えると、それほどの手間では内容に思われた。

今後はまた別の業務についても仕事を見言い出し、障害者就労の範囲を拡大していこうと考えている。

ケース終了

5 障害者就労が実現したポイント

今回、障害者就労に至ったポイントを整理すると次のようになる（図表 10）。障害者就労を考えている事業主がいたとしても、それをどこに相談したらよいのかわからないといった話はよく耳にする。今回の場合は、商工会議所がその接点となって、企業と福祉機関とが結びついたといえる。また、2, 3で示しているように、業務内容やコスト面で福祉機関側から提案があったことも大きい。多くの福祉機関では、就労支援は義務であり、社会貢献になるということは説明するものの、採算面の提案までされることは珍しいといえる。福祉機関の提案力が問われるところである。この他、品質管理の面でのメドがたったことも障害者就労が実現したポイントといえる。

なお、今回のケースは福祉機関が商工会議所を接点を持つことで、当社との就労が実現したが、多くの場合はハローワークが接点となることが多い。

6 障害者就労に関する制度

最後に、日本の障害者就労に関する制度の概略を示す。日本の障害者就労に関する制度は障害者雇用促進法と障害者自立支援法により定められた制度が中心的な役割を担っている。特に特徴的なのが障害者雇用促進法に定められた障害者雇用の一定率の義務化（障害者法定雇用率）制度であり、全ての企業が一定割合の障害者雇用を実現しなければならないこととなっている。⁶主な内容は以下のとおりである（図表 11）。これらの施策は主に地域のハローワークや障害者就業・生活支援センター、地域障害者職業センター等に相談の上実施される。これらの制度を適切に活用することで、障害者就労が促進されることが考えられる。この他、税務的な優遇措置も存在する。図表 11 で示したほかに、事例で示したような自立支援法で定められた制度がある。自立支援法で定められた制度は主に福祉機関を中心に認定されるもので、企業側に直接関係するとは限らないが、自立支援法の制度と障害者雇用促進法との制度を組み合わせることで障害者就労が促進されるということが出来る。

また、企業が障害者就労を促進する特例として、障害者雇用に特別に配慮した子会社を設立し、構成労働大臣（公共職業安定所）の認定をうけた場合に、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、実雇用率を計算できる仕組みもある。⁷

⁶ 障害者であるかどうかの判断は法定の障害者手帳等所持の有無による。平成 16 年以前は身体障害者、知的障害者のみが算定されていたが、平成 17 年より精神障害者も法定雇用率に参入できるようになった。

⁷ 全国に 188 社存在し、神奈川県内には 26 社存在する。神奈川県内の特例子会社は主に東京に本社を置く企業である。

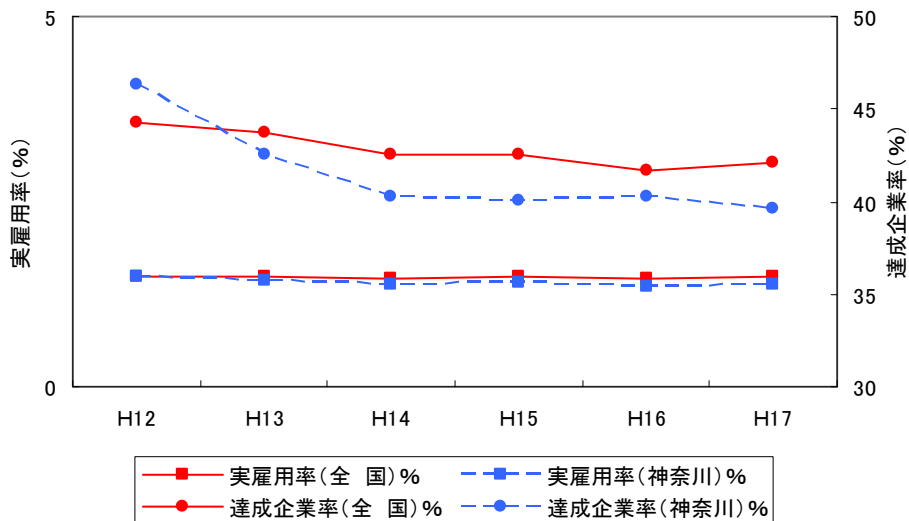
7 最後に

障害者福祉は昨年施行された障害者自立支援法により大きく変化している。それまでの「応能負担」から「応益負担」の概念が導入され、サービスを利用する障害者に原則1割の費用負担が発生した。また、福祉事業者側も、それまでの「支援費」「措置費」から「出来高払い」の考えが導入された。また、将来、介護保険との統合についても議論されはじめている。しかし、今回の法令により、障害者と企業との接点はより多くなると考えられる。福祉機関は行政の意向に沿った動き方だけではなく、企業側が何を求めているのかを前提に、提案し、理解してもらおう努力がよりいっそう必要になると考えられる。企業側としても、「障害者」というだけで敬遠するのではなく、福祉機関側からの訴えに耳を傾ける機会を設けてもよいのではないかと思う。

なお、特例子会社の設置企業は東証一部上場企業が中心である。雇用される障害者が5名以上でかつ全社員の20%以上、専任の指導員の配置など中小企業で実施するには多少ハードルが高い制度といえる。

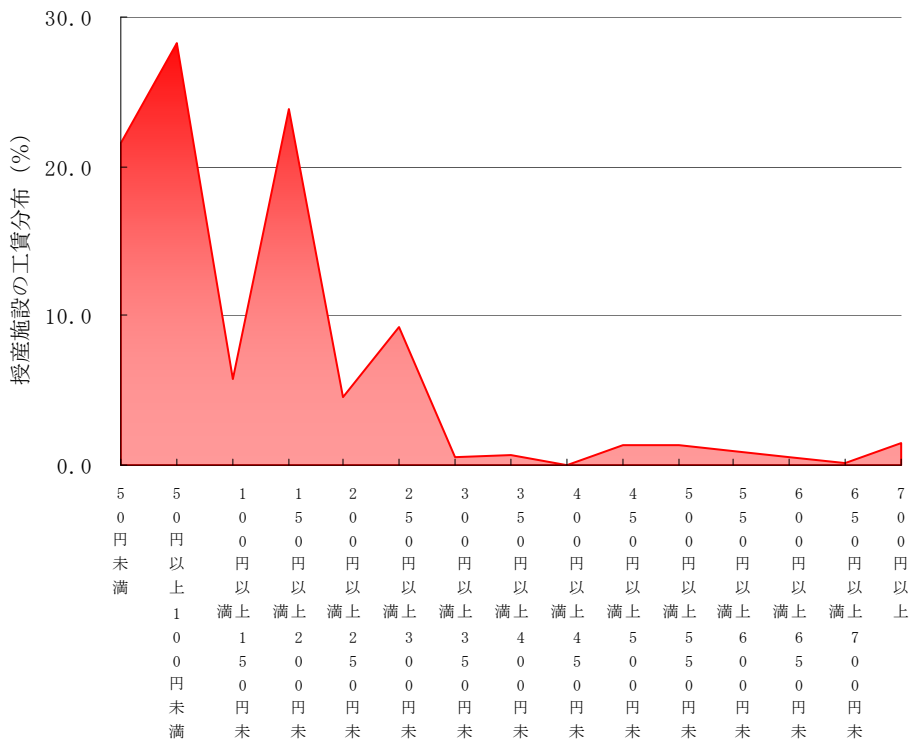
(図表編)

図表 1 障害者雇用率の達成企業



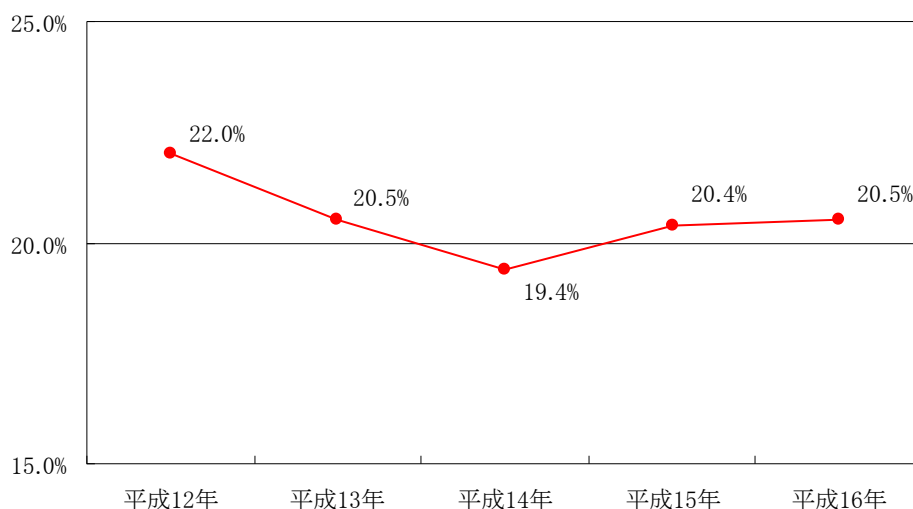
出所 厚生労働省職業安定局より浜銀総合研究所作成

図表 2 授産施設の工賃分布 (時給換算)



出所 社会就労センター協議会 平成 14 年 より 浜銀総合研究所作成

図表3 盲・聾・養護学校高等部（本科）の就職率推移



出所 文部科学省初等中等教育局特別支援教育科 平成18年4月資料より浜銀総合研究所作成

図表4 障害者雇用を進める3つの視点

1 企業の視点	少しのコスト削減と社会貢献
2 障害者の視点	就労のチャンスと収入の獲得
3 福祉機関の視点	就労機会の創出と経営の安定

出所 厚生労働省「福祉、教育等との連携による障害者の就労支援の推進に関する研究会」武田牧子委員提示資料より
筆者改変

図表5 企業概要

本社立地	西日本の地方都市		
業種	段ボール箱製造業		
従業員数	30名程度		
年商	約7億円	利益	約1百万円

図表 6 福祉機関からの障害者就労のための提案概略

障害者に任せる業務	ダンボール生産に関わる出荷業務とそれに付随する業務		
対象障害	精神障害	受入れ人員	7名（一日稼働人員5名）
当社のメリット	障害者雇用に伴うコスト削減の実現 新たな雇用リスクの減少（業務繁忙期の正社員を雇う場合のリスクの軽減） 社会貢献の視点の浸透		
福祉機関のメリット	障害者自立支援法にもとづく障害者就労継続支援Aの実施、収入源の確保 障害者の就労先の確保		
障害者のメリット	最低賃金以上の収入 就労を実施することによる日常生活		

図表 7 障害者就労によるコスト削減効果

	パート従業員が生産した場合			福祉機関が提示した金額		
	生産量	単価	小計	提案生産量	提案単価	小計
型番A	100	305	30,500	100	279	27,857
型番B	500	283	141,500	500	243	121,437
型番C	500	250	125,000	500	255	127,729
型番D	250	204	51,000	250	224	55,989
合計			348,000			333,012
削減効果（パート従業員生産の場合－福祉機関生産の場合）						-14,988

図表 8 福祉機関が提示した提案単価根拠（月額）

収入		支出	
自立支援法収入	483,000	利用者工賃	315,400
業務受託収入	333,012	人件費	416,667
		事務諸経費	50,000
	816,012		782,067
収支（収入－支出）		33,945	

※「利用者工賃」は図表9により算定。「人件費」は就労継続支援Aに必要な福祉機関職員の人件費（常勤・パート職員含む）。「事務諸経費」は福祉機関運営に必要な費用。

図表9 利用者工賃の算定根拠

	時給	作業日数	作業時間	延作業時間	月給(賞与相当額含む)
利用者A	700	21	5	105	73,500
利用者B	700	21	5	105	73,500
利用者C	700	15	4	60	42,000
利用者D	700	15	4	60	42,000
利用者E	700	12	3	36	25,200
利用者F	700	11	3	33	23,100
利用者G	700	11	3	33	23,100
合計		106	27	432	302,400
				法定福利費(概数)	13,000
				利用者想定工賃月額	315,400

※ 神奈川県最低賃金は「 」であるが、当該地区の最低賃金は700円以下である。今回の表では地域が特定されないよう700円とした。

図表10 障害者就労に至ったポイント

- 1 商工会議所での会合をきっかけに福祉機関の職員と接点をもつことができた
- 2 社長に「社会貢献を行う必要がある」という思いがあった
- 3 障害者に合わせた業務を切り出すことができた(また、その提案をしてくれた)
- 4 コスト面で採算があった。(また、その提案をしてくれた)

図表 11 障害者雇用を進めるための主な制度（事業者と関連のある制度）

①雇用義務制度	障害者雇用率（1.8％）の義務化 例 1,000人（常用労働者）企業の場合、 $1,000人 \times 0.018 = 18人$ の障害者雇用が義務となる 計算上は56人以上の常用労働者がいる企業は1人以上の雇用義務を負う	
②納付金制度	障害者雇用納付金（雇用率未達成事業主）	不足1人につき月額5万円徴収（301人以上企業）
	障害者雇用調整金（雇用率達成事業主）	超過1人につき月額27千円支給
	障害者雇用報奨金（常用労働者4%以上の障害者雇用または72人以上の障害者雇用）	超過1人につき21千円支給（301人以上企業）
	在宅就業障害者特例調整金・特例報奨金 （在宅就業障害者に直接または支援団体を通じて一定条件の下業務を発注した）	発注金額の一定金額を支給、
③職場適応訓練	実地訓練を都道府県知事が委託	訓練生1人につき24,000円支給 訓練生には訓練手当 ※ 短期の場合もあり
④障害者試行雇用	雇用保険適用事業主に対し、3ヶ月間の試行工期間を設け雇用する トライアル雇用を実施した事業主に対し一定の条件のもと1人1月あたり50千円支給 なお、トライアル雇用は雇用保険受給資格のある中高年、若年者、母子家庭の母、日雇い労働者を雇用した場合も支給される。	
⑤ジョブコーチ	一定の要件を満たした認定資格を持つ職業適応援助者を配置した場合。事業所自らが雇用する場合と福祉機関が派遣する場合がある。	
⑥特定求職者雇用開発助成金	高齢者、障害者等の就職が困難なものまたは緊急就職支援者を継続して雇用した場合支給。 障害者の場合一定の条件の下（25%、中小の場合33%）助成 なお、高齢者や母子家庭の母なども対象となる	
⑦その他	障害者雇用のための施設設備の改造等が実施された場合の費用の一部の助成 重度障害者等通勤対策助成、重度障害者多数雇用事業所施設設備等助成 などがある。	

出所 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 より 浜銀総合研究所作成