

障害者自立支援調査研究プロジェクト報告書

企業・利用者（障害者）・支援機関（福祉）の相互連携に関する先進事例研究

平成20年3月

まえがき

本研究事業は平成 19 年度に国において、障害者の自立支援のための先駆的・革新的な試行的取り組みが「障害者自立支援調査研究プロジェクト事業」として推進されることの一環として実施されました。平成 18 年度事業の中で行なわれた松江圏域の企業に対する質問紙にもとづくヒアリング調査の延長として位置づけ、分析が進められたものです。

平成 18 年度の事業の中では、調査対象企業の就労意向等の分析をしましたが、その中で、では実際に就労させている企業はどういった観点から就労を受け入れているのかという根本的な疑問がありました。確かに、昨今では C S R といわれるような社会的な要請も強くあると思いますが、そういったものにあまり影響がないと想定される中小零細企業でも就労を進めている企業がありました。そこには、「企業」「利用者」「支援機関」の三者が相互にメリットを見出して、関係性を構築していくことがポイントになるであろうと想定されました。

平成 19 年度事業ではそういった「就労に成功している」関係性に着目し、分析を進めていっております。この点が明らかになることで、現在松江で行なっているネットワーク委員会へのフィードバックを実施し、また、障害者就労支援を行なっている事業所、利用者の利益に還元できる方策を探っていきたいと考えています。

本報告書は、平成 19 年度に実施した調査結果について社会福祉法人桑友及び株式会社浜銀総合研究所が取りまとめたものです。

ここにとりまとめました調査を進めるに際しては、インタビュー調査にご協力いただいた多くの方から多大なご協力を賜りました。ここに、深く感謝申し上げます。

平成 20 年 3 月

社会福祉法人桑友 理事長 武田 文夫

目 次

第1章 研究の背景と目的	1
第1項 研究背景	1
第2項 研究目的	5
第2章 研究仮説設定 ～障害者就労に関する3WIN仮説～	6
第3章 調査方法	9
第1項 調査対象	9
第2項 調査方法	10
第4章 調査結果	11
第1項 東京事例の場合	11
第2項 帯広事例の場合	22
第3項 松江事例の場合	33
第5章 考察と今後の課題	43
第1節 考察	43
第2節 今後の課題	48
●企業インタビュー調査結果	54

第1章 研究の背景と目的

第1項 研究背景

食品における産地の虚偽記載やマンション建築における耐震強度偽装問題、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。本研究事業の研究対象である「障害者就労」も企業からみれば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%の企業にとどまっており、常用労働者に対する雇用率（実雇用率）も全国で1.49%となっているのが現状である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²などから、達成する意義をあまり見出せないといってもよい。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。

多くの企業やその人事担当者にとって、「障害者」というと「よくわからない」というのが実情であろう。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³、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⁴」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。

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

¹ 平成18年度現在

² 現在、301人以上の企業で法定雇用率を未達成の企業は雇用調整金を支払うことになっているが、今後は101人以上の企業に拡大される予定である。

³ 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。

⁴ 「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。

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⁵」である。障害者雇用促進法⁶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。

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ら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⁷は時給 130 円程度にしかならないというのが実態である（図 1-1-1）⁸。

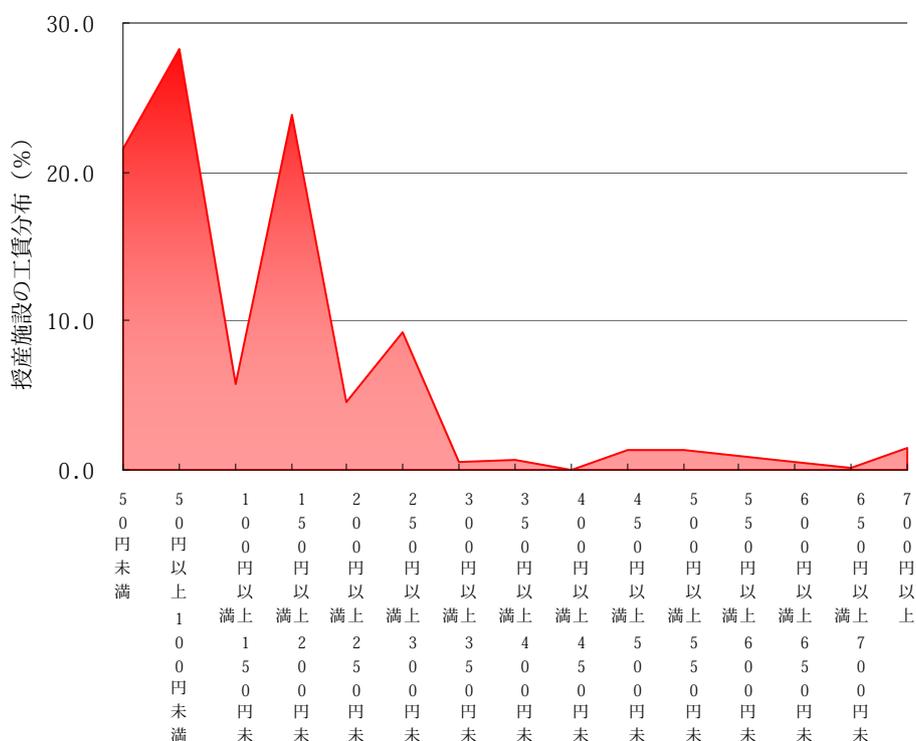


図 1-1-1 授産施設の工賃分布

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 1-1-2）⁹。

⁵ 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。

⁶ 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。

⁷ 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

⁸ 社会就労センター協議会 2002 年調査資料 より

⁹ 文部科学省初等中等教育局特別支援教育科 2006 年 4 月資料より

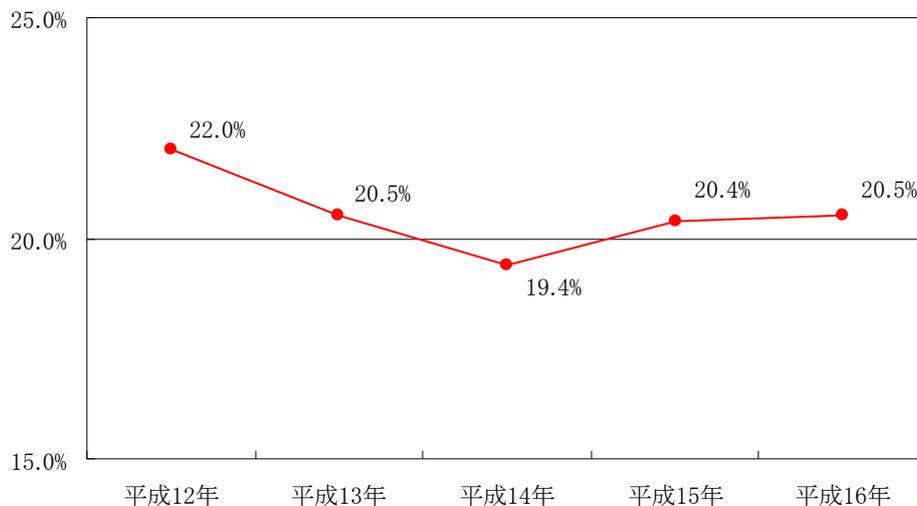


図 1-1-2 盲・聾・養護学校高等部（本科）の就職率推移

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端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を、特に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。

また、同様に利用者に享受されるべきメリットも福祉機関は明確に示してこなかった。多くの福祉機関¹⁰では、工賃が利用者に支払われてきた。しかし、この工賃という考え方も曖昧であった。作業に対する賃金なのか、手間賃なのか、なんなのか。また、そういった作業を行なうことの目的が最終的に工賃をもらうことなのか、就労するための訓練の位置付けなのかも不鮮明であった。そこには福祉機関が利用者のニーズを十分に捉えきれていないということが現実にあると思う。本来は働けるはずであるのに、働けないという先入観を持って接してしまっているのではないかということである。

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

¹⁰ 特に授産施設や小規模作業所など。障害者自立支援法における就労継続支援B型、地域活動支援センターなど

上の企業¹¹、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えていくことが必要であると考えられる。

本研究事業はこのような背景の下、研究を進める。

¹¹ 平成 27 年度までに対象企業を 101 人以上企業まで拡大される予定。

第2項 研究目的

障害者就労が進んでいる事例は、企業、利用者（障害者）、支援機関（福祉機関）が相互にどのようなメリットや方針に基づいて行動しているかを明らかにすることを目的とする。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（表1-2-1）。

表1-2-1 障害者就労の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

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。

本研究事業では、この3つの視点がうまく成立していることで企業への就労がうまく成立しているという仮説（3Win 仮説）を設定し、その仮説が先進事例の中でも成立しているかどうかを検証することを目的とする。

この仮説が明らかになることで、今後の障害者就労支援のあり方、ひいては、社会福祉法人などの支援機関（福祉機関）のあり方について考察する。

第2章 仮説設定 ～障害者就労に関する3WIN 仮説～

前項表1-2-1を詳細に整理すると表2-1-1になる。

表2-1-1 障害者就労に関する3WIN 仮説

仮説	ニーズ	ニーズに対する障害者就労の争点
企業の視点	・利益の改善獲得	・補助金収入等の増加（収入拡大） ・同一生産性を前提とした人件費削減 ・コスト軽減 ・製造原価等削減
	・従業員への影響	・人材の確保 ・既存従業員への士気向上
	・CSR	・ブランドイメージの向上 ・コンプライアンスの遵守
利用者の視点	・就労機会の獲得	・社会参加機会の獲得 ・生活の充実
	・収入の確保	・障害年金等と含めて自活した生活ができる程度の収入 ・より多くの収入 無収入活動<福祉的就労<一般就労(短時間雇用) <一般就労(常勤雇用)
就労支援機関 (福祉機関)の 視点	・就労機会の創出	・障害者の社会参加機会の創出
	・就労実績	・就労させることができるというメッセージ（利用者等へ）
	・経営の安定	・事業採算性を確保する 【自立支援法下でのリスクの大きさ】 継続支援B型<就労移行支援・就労継続支援A型 【自立支援法下でのリターンの大きさ】 継続支援B型<就労移行支援・就労継続支援A型 【リスクヘッジの手法】 他の支援サービスと組み合わせて事業展開する。 「生活介護」「自立訓練」「居住支援」の併用

ここに示した内容は、企業、利用者（障害者）、就労支援機関（福祉機関）の三者がそれぞれメリットを見出している状態ということができる。この状態を経営学で指摘されるWin-Winの関係構築の考え方とほぼ同じ考え方ということができる。

グロービス・マネジメント・インスティテュート（2005）¹²によれば、Win-Winの関係構

¹² グロービス・マネジメント・インスティテュート（2005）『MBAマネジメントブック』ダイヤモンド社

築とは交渉者（利害関係者）がともに一定の利得を得ることをさす。たとえば、優秀な交渉者は一見、争点は何一つ妥協の余地を許さない場合であっても、背後に何かしらの争点がないかを考えることが多い。自分にとってはさほど重要ではないが、相手にとって重要な争点を見つけ出し、その争点で譲歩する代わりに、自身にとって肝心の争点で有利な条件を引き出すことができると考えられる。

障害者就労の場合は、1：1の関係ではなく、1：1：1（企業：障害者：支援機関）の関係性の中で相互のメリットを享受する仕組みが必要であると考えられることから、3Winの関係構築が重要であると考えられる。また、先進事例ではそのような関係が成立していると考えられる。したがって、調査研究では表 2-1-1 が成立しているということを仮説として設定し、事例調査により分析を進めていく。なお、3Winの関係構築以外にも就労を進める上で次にあげるようなことが重要な要素としてあげられている（表 2-1-2）。

表 2-1-2 3Win 仮説に影響を与える要素

<ul style="list-style-type: none">・家族 「利用者のニーズが充足されること」<ul style="list-style-type: none">⇒ 利用者の行動に一定の影響を与える。⇒ 障害者の場合、福祉事業所と重複する場合もあり、両者のニーズが混乱し、最大の効用を得られるような動きができない場合もある。⇒ 場合により、「働けない」という先入観から就労を阻害する場合もある。・行政ニーズ 「利用者ニーズを充足すること」「法令で定められた内容を実行すること」<ul style="list-style-type: none">⇒ 福祉事業所ニーズ充足のための手段に一定の影響を与える。⇒ 企業ニーズ充足のための手段に一定の影響を与える。⇒ただし、福祉事業所ニーズへの影響力と比べ、影響力は弱い。

これらの要素は、3Win 仮説に影響を与える外因的要素として捉えることができる。分析を進める中では、どのような影響を与えているかを中心に確認をしていく。

3つのニーズを個別に捉え、その各々が最大化されるにはどうしたらよいかというアプローチがなされてきた。例えば、企業が「即戦力」というニーズを持っていたとすれば、「即戦力になるような障害者」を育成しようとしてきたし、障害者就労支援機関（福祉機関）が利用者のための「仕事がほしい」といえば、採算度外視で「仕事を仕入れて」きた。しかし、たとえ「企業の求める即戦力」というニーズは職業リハビリでは到底充足することができず、また、「仕事を仕入れる」というニーズだけを充足したとしても、障害者就労支援機関（福祉機関）の「事業を存続させるニーズ」は充足することができないといえよう。

そうすると、3者のニーズを個別に充足させようとすることは、必然的にいずれかのニーズに「ニーズ未充足の状態」を作らざるを得ないということになる。つまり、ニーズを

充足していないわけであるから、「助成金が足りない」「人が足りない」「合う仕事がない」といった問題が個々に発生し、結局障害者就労が進まないという結論になってしまう。

そのため、就労がなかなか進まないという現状が生じていると考えられる。

しかし、現に障害者就労を進めている先進事例が存在する。これらの企業は「なぜ、障害者就労を実施しているのだろうか？」このような疑問を解消するためにも3Win仮説を実証していく。

第3章 調査方法

第1項 調査対象

調査は、障害者就業・生活支援センターを実施かつ就労移行支援事業を行なっている社会福祉法人を対象とした。その中でも、就労実績を多くあげている3法人をピックアップし、その法人と障害者就労に関する接点を持つ企業を抽出し、そこに対しインタビュー調査を実施した。

インタビューは主に障害者雇用担当者（それがいない場合は人事部門担当者）と現場職員を対象に実施した。調査対象の数は以下のとおり（表3-1-1）

表3-1-1 調査対象

調査対象福祉機関	調査対象企業 ¹³	調査実施企業	調査実施人数
社会福祉法人多摩棕櫚亭協会	20社	2社	2名
社会福祉法人慧誠会 帯広ケアセンター	7社	4社	6名
社会福祉法人桑友	11社	7社	13名

調査実施企業については、調査対象企業の中から、調査に協力していただけるとした（あるいは調査に協力いただけると想定された）企業に対し実施した。

¹³調査対象企業は各法人のインタビュー対象者にお伺いをし、調査時点（2007年11月から2008年2月）での就労支援先、委託業務受託先をお伺いした。記憶にもとづくものなので、一部情報が不正確な場合があるのでご了承ください。

第2項 調査方法

(1) 調査ステップ

調査は次に掲げる2段階で行なった。

① 調査対象障害者就労支援機関（福祉機関）への調査

利用者（障害者）のメリットについてもあわせて調査した。

② 障害者就労実施企業への調査

経営層、現場従業員へのインタビューを行なった。

①で障害者就労実施企業に関する情報を収集し、事前準備を行なった上で調査を実施した。

(2) 調査項目

各調査ステップの主な調査項目は次のとおり。

① 調査対象障害者就労支援機関（福祉機関）への調査

- ・ 就労関係企業の洗い出し
 - ・ 接点の開始
 - ・ 現在の就労形態
 - ・ 利用者の人選方法

・ 収支の状況

- ・ 利用者の状況

② 障害者就労実施企業への調査

- ・ 障害者就労の動機
- ・ 財務状況
 - ・ 障害者就労を行なうことによる財務的メリット
 - ・ 障害者就労を行なうことによる財務的デメリット
 - ・ コスト削減等受益、損失
- ・ 従業員への影響

第4章 調査結果

第1項 東京事例の場合

本項では、社会福祉法人多摩棕櫚亭協会（以下、当会）における就労支援事業に着目して、主に企業との接点、利用者との接点について整理する。

第1節 当会と接点を持つ企業の概要

（1）概要と分類

当会の場合は全部で約 20 社¹⁴との接点があり、その多くが、初めジョブコーチ（以下、JC）で就労支援、定着支援を行い、その後も就労した人のフォローを行なっている。接点の状況を整理したのが表 4-1-1 である。

表 4-1-1 当会と接点をもつ企業の概要¹⁵

社名	業種	社員数	年商 (百万円)	利益 (百万円)	接点・就労職種
A社	社会福祉法人	92	1,130	101	J C⇒直接雇用 清掃員
B社	社会福祉法人	450	5,106	1,480	直接雇用 清掃員
C社	レストラン	2万	185,397	7,324	J C⇒直接雇用 清掃員
D社	精密部品製造	52	549	8	J C⇒直接雇用 制板要員
E社	物流	100	3,000	—	J C⇒直接雇用 倉庫内作業員
F社	不動産仲介	40	4,000	—	J C⇒直接雇用 清掃員
G社	医療法人	680	6,600	168	J C⇒直接雇用 入力要員・介護補助
H社	設計・ビル管理	90	911	5	J C⇒直接雇用 清掃員
I社	清掃	—	—	—	J C⇒直接雇用 清掃員 (close)
J社	監査法人 (特例)	—	—	—	直接雇用 入力要員
K社	半導体・情報通信	600	124,743	3,795	J C⇒直接雇用 棚卸し要員
L社	金型製造業	165	11,386	381	J C⇒直接雇用 —
M社	情報通信 (特例)	—	—	—	直接雇用 入力要員
N社	人材派遣	—	—	—	直接雇用 —
O社	コンサルティング	34	327	15	業務委託 質問紙入力業務
P社	物流	13万	968,982	22,944	業務委託 メール便配達
エイト	ビル管理・清掃	39	1,020	38	J C⇒直接雇用 清掃員
いなげや	小売	8,846	220,201	3,967	G就労⇒直接雇用 清掃員・製造要員

当会と接点を持つ企業は東京証券取引所一部上場企業や特例子会社といったいわゆる大

¹⁴ 正確な数字は把握していないとのことであった。

¹⁵ 社員、年商、利益は東京商工リサーチの最新データ（主に 2006 年度期）なお、利益は経常利益のこと。他の事例も同じである。

手企業から、地場の中小企業や社会福祉法人まで幅広い先に就労実績がある。その中で共通しているのは、当会が提供している「清掃」に関するトレーニングプログラムにもとづいた清掃要員としての就労である。そのため、清掃のニーズがある企業には概ね就労先として障害者雇用を提案できる状況になっていると考えられる。

当会の企業とのかかわり方は次の4つのパターンに整理できる。

① ジョブコーチを導入し定着支援を行なっている企業

多くの企業がこのパターンとなっている。就労先として接点をもった企業に、まずはジョブコーチとして支援に入り、就労に進んだら、そのまま生活面でのフォローに入るという流れである。「エイト」が典型的な事例といえることができる。当会の場合、就労移行の支援プログラムが清掃要員としての就労が多いため、ジョブコーチもそのノウハウを蓄積しやすいという利点がある。

経営面では、ジョブコーチ実施による職場適応援助者助成金を受け取ることができる¹⁶。この助成金の水準は当会の人件費水準や実際の業務状況から判断すると採算ラインと考えられ、決してプラスにはならない水準である。その後のフォローを考えると採算上は厳しい。ただし、「就労できる」という実績を積むことができるため、利用者や支援者のモチベーションにつながっていると見える。また、「エイト」「いなげや」の事例のように、就労先企業が障害者雇用に関する体制を整備しているところは、フォローする側としても、フォローしやすいと想定される。

② ジョブコーチを介さないで就労させている企業

このパターンは、特例子会社への就労が中心となっている。トライアル等で一旦就労させ、よければ本採用となる。当会のM社、J社の例がその例に当たる。①のようなスタイルだと、当会に就労させるためのノウハウを蓄積することができるが、特例子会社のような場合だと先方に指導員がいるため、当会としてのノウハウは蓄積しにくい状況になっていると想定される。

経営面では就労させたという実績につながり、指導体制はほぼ先方にお任せできるため、人間的な面では①と比べて楽になると想定される。ただし、リスクが小さな分収入も小さくなっているといえる。

③ 就労移行支援事業等に業務委託している企業

当会では2つの業務委託を受けている。両方とも「ピアス事業」におけるトレーニングメニューに組み込まれている。P社事業については「生活のリズムを整える」「大変なことも実感してもらおう」というように、そのプログラムを実施する目的が明確になっている。一方、O社事業はまだ立ち上がったばかりであり、これから目的ややり方を整備していくという状況であった。

経営面では、業務受託収入と訓練等給付が入るため、プラスになるところが大きい。た

¹⁶ 1日あたり14,200円(3時間未満であれば7,100)月当たり上限額284,000円

だし、業務受託収入の契約状況次第では逆に負荷になることもある。P社事業に関してはそういったことはないが、O社事業はこれから整理するという状況であった。

④ 委託訓練を依頼している企業

清掃会社社員には主に清掃業務に関する就労トレーニングの講師を依頼していた。実際に働いている方に講師になってもらうことで、利用者（障害者）のモチベーション向上に寄与していると想定された。M社にも同様にパソコン入力関連の講師をいらしたことがあった。そのことから発展して、実際の就労につながったということがあった。

(2) 企業とのコンタクト

企業との接点の持ち方を整理すると表 4-1-2 になる。

表 4-1-2 企業とのコンタクト

情報源	会社数
ハローワーク	2
求人広告	2
企業から	4
説明会を実施	4
他	—
不明	8社

企業との最初の接点は、ハローワークからの紹介よりは、自前で開拓したというパターンが多い。ただし、助成金等を得るためにはハローワークを介さなければいけない場合が多いため、入り口は様々でも、就労の段階になるとハローワークを交えた就労支援となっている。「コーディネーター（就労先の斡旋や前さばきをする人）」が企業と調整をして、新たな雇用先を開拓することを基本的なスタイルとしている。

第2節 企業のメリット

当会と各企業との関係について、第2章表2-1-1の内容にもとづき、整理すると次のようになる(表4-1-3)¹⁷。直接雇用による補助金等や人員確保のメリットは各社とも得られていると想定される。また、特例子会社等はブランドイメージやコンプライアンス遵守(法定雇用率)に一定の貢献をしていると考えられる。

事例調査をした「エイト」「いなげや」を見ると、収入の面では概ねプラスとなっている状況であった。また、事例対象企業の2社とも雇用した障害者は戦力として認識しており、人員の確保もメリットを見出している状況である。従業員のモチベーションについても同様である。ただし、「エイト」に関しては、障害者の生産性に関して不採算だと考える役員が一部いた(現時点では理解してもらっているが)とのことであった。

二社は障害者雇用に関する社内体制を整備しており、ほかの会社も同様だとは言いきれないが、これら2社は少なくとも障害者雇用をプラスに捉えているといえることができる。

表4-1-3 当会との接点による各企業のメリット(当会インタビューより)

ニーズに対する障害者就労の争点	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社
・補助金収入等の増加(収入拡大)	△	△	△	△	△	△	△	△	△
・同一生産性を前提とした人件費削減	—	—	—	—	—	—	—	—	—
・コスト軽減	—	—	—	—	—	—	—	—	—
・製造原価等削減	—	—	—	—	—	—	—	—	—
・人材の確保	△	△	△	△	△	△	△	△	△
・既存従業員への士気向上	—	—	—	—	—	—	—	—	×
・ブランドイメージの向上	—	—	○	—	—	—	—	—	×
・コンプライアンスの遵守	—	—	○	—	—	—	○	—	×

ニーズに対する障害者就労の争点	J社	K社	L社	M社	N社	O社	エイト	いなげや
・補助金収入等の増加(収入拡大)	○	△	△	○	—	×	○	○
・同一生産性を前提とした人件費削減	◇	—	—	◇	—	—	△	◇
・コスト軽減	—	—	—	—	—	—	◇	◇
・製造原価等削減	—	—	—	—	—	—	○	◇
・人材の確保	○	△	△	○	—	◇	○	○
・既存従業員への士気向上	—	—	—	—	—	◇	△	△
・ブランドイメージの向上	○	—	—	○	—	×	◇	○
・コンプライアンスの遵守	○	—	—	○	—	×	○	○

○ 実現している △ どちらともいえない × 実現していない ◇特に意識していない — 不明

¹⁷ インタビュー対象となった「株式会社エイト」「いなげや」の詳細な情報は後述する。

第3節 利用者のメリット

当会で実施している就労移行支援事業は、「就労」することを目的としたプログラムであるため、工賃は副次的な位置づけとなっている。したがって、工賃の額は、就労移行支援事業のどのプログラムを行なっても一律である。「就労」という目標が実際に実現できていることから、利用者に対するモチベーションは大きいと考えられる。「就労」することができれば、自活した生活をおくることができる¹⁸（表 4-1-4）。障害特性に合わせた短時間労働も認められたことで、雇用の幅は広がっているとのことであった。

表 4-1-4 利用者のメリット

・就労機会の獲得	・社会参加機会の獲得 ・生活の充実	○ ○
・収入の確保	・障害年金等と含めて自活した生活ができる程度の収入 ・より多くの収入	○ ○

¹⁸ 当会では、就労移行支援事業のほかに地域活動支援センター事業も行なっており、「就労」が困難、あるいは、希望しない場合はそちらの事業をうけてもらうことになる。そういった住み分けができているということができる

第4節 当会のメリット

当会の「ピアス事業」の目的である障害者の社会参加機会、就労機会の創出は企業との接点を持つことで十分にできているといえる。また、就労実績も同様に立ち上げ当初から比べると就労先も増えていることから同様である。

経営の安定ということでは、就労移行支援を実施すると年限が定められているため新たな障害者を確保し、支援を行なっていかなければならない。「なびい」や「オープナー」はそういった人材の供給の部分を担当機能の一側面があるといえなくもない。少なくとも、当会事業が「就労支援」に特化することで、この地域での位置づけを確固たるものにしていくことは確かである（表4-1-5）。

表4-1-5 当会メリット

ニーズ	状況
・ 就労機会の創出	・ 障害者の社会参加機会の創出
・ 就労実績	・ 実績を積んでいるのでメッセージは十分に発信している。
・ 経営の安定	・ 就労移行支援事業を実施している。 リスク（利用者がいなくなる）はあるがリターンは高い。 実績を積むことで利用者の確保ができると想定される。 ・ リスクヘッジは就労支援に特化することで実施している。 ・ 採算はぎりぎりの水準であるが取れている状況である。

第5節 3WINの関係

(1) 企業と当会

企業と当会の期待事項と実現度合いを整理すると次のようになる（表 4-1-6）。期待事項に対し、概ね実現できているので、お互いのメリットは享受できていると考えられる。

なお、当会の特徴として、就労移行支援事業の業務受託は、収入源というよりはトレーニングのためのツールといった位置づけにあるところである。また、今回の事例対象企業は、人件費コストの削減を求めているため、期待事項から外れている。

表 4-1-6 企業と当会の期待事項と実現度合¹⁹

	期待事項	実現状況
企業⇒当会	①就労の定着を図ること ②就労した障害者の生活面のフォローをすること	①実現している ②実現している
当会⇒企業	①就労実績をえること ②トレーニング先（業務）を提供すること	①実現している ②数社から委託訓練を実施してもらっている。 就労移行支援事業の一翼としてメール便事業を行なっている。 入力事務はこれから整備する

(2) 企業と障害者

企業と障害者の期待事項と実現度合いを整理すると次のようになる（表 4-1-7）。期待事項に対し、概ね実現できているので、お互いのメリットは享受できていると考えられる。

事例調査を行なった2社は、障害者雇用用の人員を配置しており、社内体制は万全であるといえる（エイトは2号ジョブコーチが配置されている）。

表 4-1-7 障害者と利用者の期待事項と実現度合

	期待事項	実現状況
企業 ⇒障害者	①求められる仕事をする	①実現している
障害者 ⇒企業	①賃金を得ること ②働きやすい環境を整えること	①実現している ②実現している

¹⁹ なお、ここで言う「企業」とは事例調査をおこなった企業を指す。

(3) 障害者と当会

障害者と当会の期待事項と実現度合いを整理すると次のようになる(表4-1-8)。期待事項に対し、概ね実現できているので、お互いのメリットは享受できていると考えられる。

ただし、清掃以外の就労支援のためのプログラムが未整備であるため、今後就労先を拡大していくための課題となっている。

表4-1-8 障害者と当会の期待事項と実現度合

	期待事項	実現状況
障害者 ⇒当会	①働く場を提供すること ②働くためのトレーニングを行なうこと	①実現している ②概ね実現している。プログラムが清掃に特化しているため、それ以外の職種の就労プログラムを開発することが必要だと考えられている。
当会 ⇒障害者	①就労してもらうこと(ピアス理念) ②経営を安定させること (事業収入を得ること)	①実現している ②実現している。ただし、人件費等を含めると採算が合わない面があるかもしれない(特に時間工数等の原価管理を行なうと)。 当会内他事業を組み合わせ、採算が取れている状態である。

(4) 3WIN 仮説について

今回事例対象となった企業と当会、利用者との間にはデメリットよりもメリットが多く成立していた。したがって、今回の事例調査からは3WIN 仮説を否定するだけの材料は見つからなかった。

東京多摩地区という土地柄、東京都区部との交通の便もよく、新宿方面にまで職場開拓に訪問するとのことであった。大企業が多いことから特例子会社との接点も多いため、就労先は数多く存在すると考えられる。そのため、企業の中に障害者就労に対応しうる組織体制が構築されている企業も少なくない。障害者就労支援機関から見れば、そういった企業にうまく障害者を送り込むことで障害者就労の実績を積み、連携しながらうまく就職後の定着を図ることができると考えられる。

一方、障害者就労(精神障害者に限らず)にかかわる支援機関も多いため、各支援機関の連携や特色も考慮に入れなければいけない。企業から見れば、自社の障害者就労ニーズをうまくサポートしてくれる支援機関と手を組みたいと考えていると想定される。そういった意味で、当会も企業から見れば一支援機関であり、期待される役割を果たし得なかった場合は自然と関係が消滅していく可能性が高い。したがって、お互いにメリットを見出

しているからこそ、関係性が保たれているといえる。障害者就労支援機関としては、期待に沿うような支援を行なう必要がある。

当会の場合、「清掃」というどの企業にもあるニーズと、その労働市場が供給不足であることに着目したビジネスモデルということができる。ただし、それだけでは障害者の就労ニーズを満たせなくなってきたことから、別のビジネスモデルを模索しているのが現段階ということができる。

○企業概要

本部 ; 東京都国立市富士見台 1-17-4

事業内容; 就労移行支援事業 (ピラス)

地域活動支援センター (なびい)

就業・生活支援センター (オープナー)

共同作業所 (棕櫚亭Ⅰ)

小規模通所授産施設 (棕櫚亭Ⅱ 棕櫚亭Ⅲ)

従業員数; 約 30 人 (平成 19 年 3 月現在)

売上高 ; 1 4 6 百万円 (平成 19 年 3 月現在)

経常利益; 0. 9 百万円

沿革 ; 棕櫚亭Ⅰ 設立 (昭和 62 年)、棕櫚亭Ⅱ 設立 (平成 2 年)、
棕櫚亭Ⅲ 設立 (平成 4 年) … ここまでは無認可作業所
社会福祉法人設立 (平成 8 年)
ピラス開設 (平成 9 年)、なびい開設 (平成 11 年)
オープナー開設 (平成 18 年)

◆ 当会のビジネスモデル

当会の事業は 4 つの事業で構成されている。

① 相談事業・地域活動支援事業 (なびい)

地域の社会資源を紹介するなどして、地域社会での安定した生活が実現できるように「相談」を通してサポートする。

② 地域活動支援センター

(共同作業所棕櫚亭Ⅰ 小規模通所授産施設棕櫚亭Ⅱ 移行予定)

精神科病棟からの精神障害者の地域での受け入れ先として設立。各種プログラムや活動を通して地域で生活していくことを目的としている。仲間と交流し、軽作業を行なうことで病気の再発を防ぎ、地域での安定した生活をする。

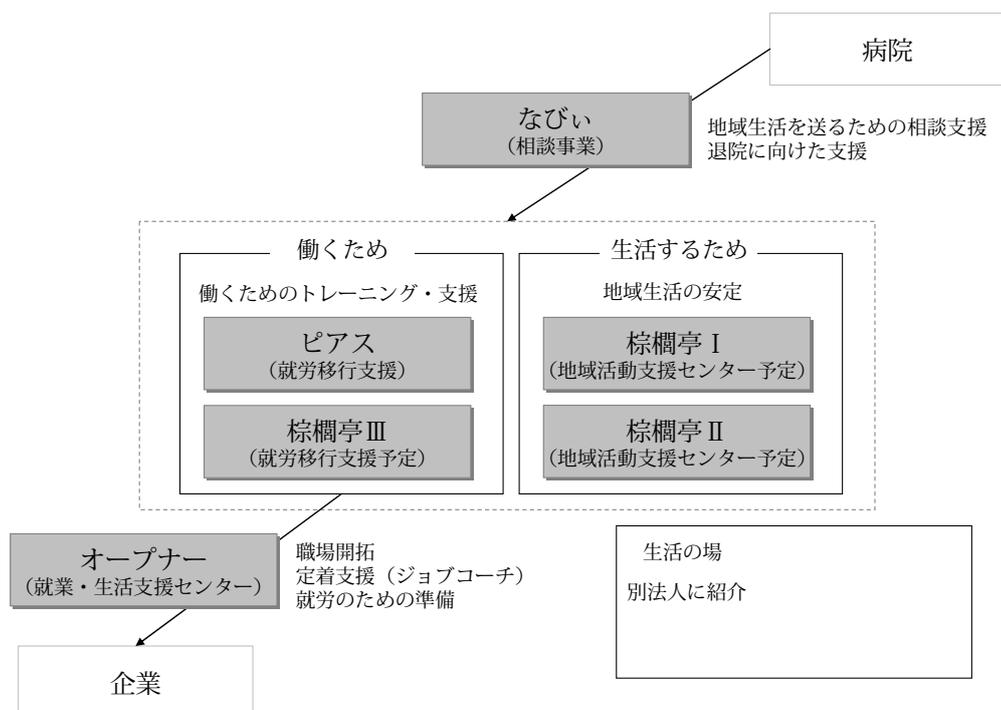
③ 就労移行支援事業 (ピラス 小規模通所授産施設棕櫚亭Ⅲ (移行予定))

一般企業への就労を希望する人に一定期間、就労に必要な知識や能力向上のための支援を行なうことで就労のための訓練を行なう。当会では、次の 3 つを主要な柱としている。

- ・就労トレーニング 就労に必要な生活リズムの安定と作業能力のアップを図る
- ・就労プログラム 障害を持ちながら就労するための必要な知識と心構えを修得し、就労の意欲を更に高める。
- ・就労相談 トレーニングを振り返り、就労までの道筋をつける。

④ 就業・生活支援センター（オープナー）

就業及び生活上の支援を必要としている人に継続した支援を行なう。職場体験や仕事に就く準備、職場実習、求職活動、ジョブコーチ等を活用した定着支援を行なう。これら、4つの事業は次のように整理できる。



社会福祉法人多摩棕櫚亭協会ビジネスモデル

当会は精神障害者の就労支援に特化した「ピラス事業」が特徴的といえる。当会内で清掃を中心としたプログラムを開発し、実際に清掃現場への就労も多い。また、就労のために当会外から、清掃の講師を招いて研修を行なうことで就労に向けたモチベーションの向上を目的としたプログラムを実施している。

なお、グループホームなどの生活の場の提供は別法人にゆだねており、退院から就労といった点に特化した事業をしているといえる。



第2項 帯広事例の場合

本項では、社会福祉法人慧誠会障害者支援部門帯広ケアセンター（以下、当センター）における就労支援事業に着目して、主に企業との接点、利用者との接点について整理する。

第1節 当センターと接点を持つ企業の概要

(1) 概要と分類

当センターの場合は全部で約8社²⁰との接点があり、その多くが、初めジョブコーチで就労支援、定着支援を行い、その後も就労した人のフォローを行なっているとのことであった。接点の状況を整理したのが表4-2-1である。

表4-2-1 当センターと接点をもつ企業の概要

社名	業種	社員数	年商 (百万円)	利益 (百万円)	接点・就労職種
A社	小売・家具小売	2,262	186,176	12,528	実習(就労移行支援?) 家具小売準備要員
B社	食品加工・販売	26	728	12	就労継続支援 当センター内にて食品加工一部実施
C社	パン製造小売	20	675	6	J C⇒直接雇用 パン製造
D社	衣料品販売	3,872	424,701	38,295	J C⇒直接雇用 衣料品小売
A W I ²¹	介護用品貸与	79	106	150	J C⇒直接雇用⇒G就労 商品メンテナンス
ウェインクリン	廃棄物処理	76	593	16	直接雇用⇒J C⇒直接雇用 分別ライン要員
北垣モータース	自動車販売修理	9	-	-	就労移行支援? 自動車清掃要員
MR社	トラック運送	36	-	-	J C⇒直接雇用 配送運転手

当センターでは大手企業の支店（支社）、子会社といった企業から、地場の家族経営の会社まで幅広い就労実績がある。職種は小売や清掃要員、運転手といったように特に限定されているわけではない。十勝圏域といった企業の少ない地域で、特定のニーズではなく障害者就労ニーズという大きな枠組みで捉えた上での支援を行なっていると想定される。

当センターの企業とのかかわり方は次の4つのパターンに整理できる。

① ジョブコーチを導入し定着支援を行なっている企業

複数の企業がこのパターンとなっている。就労先として接点をもった企業に、まずはジョブコーチとして支援に入り、就労の導入が図られたら、そのまま生活面でのフォローに入るといった流れである。「MR社」「C社」「D社」の例で言えば、ジョブコーチの期間が終わったら、終わりということではなく、そのまま生活面のフォローをしてほしいとの期待を持っているといえる。

²⁰ 現在かかわりがある企業ということでリストアップしていただいた。過去のかかわりをふまえるともう少し増えるとのことであった。

²¹ エア・ウォーター(株)連結子会社

経営面では、ジョブコーチ実施による職場適応援助者助成金を受け取ることができる²²。この助成金の水準は当センターの人件費水準や実際の業務状況から判断すると採算ラインと考えられ、決してプラスにはならない水準である。その後のフォローを考えると採算上は厳しい面がある。ただし、「就労できる」という実績を積むことができるため、利用者や支援者のモチベーションにつながっていると見える。また、「D社」では会社の方針として、障害者就労を行なうことになっているため、管理者は障害者雇用に一定の理解を示している。ただし、店長は1年単位で変わってしまうために、会社と定期的な意思疎通が欠かせない。現場で中心になる人物を抑えておく必要がある。

なお、「AWIメディカルサービス」のようにグループ就労を実施して、支援を行なっている場合もある²³。

② ジョブコーチを介さないで就労させている企業

基本的にジョブコーチを介さないで直接雇用をしたところには入っていない。例外的な位置づけとすることができる。ただし、「ウインクリン」のみ直接雇用をしているところの支援としてジョブコーチに入ったという例があった²⁴。

③ 就労移行支援事業等に業務委託している企業

企業と業務委託契約を結び、そこで実習の位置づけで業務にあたっている企業は数社ある。ただし、業務委託契約を結んで一定の受託金額を受け取る場合と、契約せずに受託金額のやり取りなしで行なう場合とがある。契約するかしないかは企業と当センターとの交渉次第ということになる。また、受託金額も企業と当センターとの交渉ということになる。なお、受託金額が発生している先であろうが、そうでなかろうが工賃は一定額を支給している。

④ 就労継続支援事業等に業務委託をしている企業

企業から仕事を受注して、当センター内で作業を行なっている。「就労」のためというよりは、「日中活動」のためという位置づけが強い。

(2) 企業とのコンタクト

企業との接点の持ち方を整理すると表4-2-2になる。

²² 1日あたり14,200円(3時間未満であれば7,100)月当たり上限額284,000円

²³ 詳細は企業インタビュー結果を参照のこと

²⁴ 詳細は企業インタビュー結果を参照のこと

表 4-2-2 企業とのコンタクト

情報源	会社数
ハローワーク	6
求人広告	—
企業から	1
説明会を実施	—
他	—
不明	—

当センターでは、ハローワークと定例の就労支援に関する会合を開催している。その場では、障害者就労に関する情報交換や意見交換を行なっている。ハローワークの担当者が変わった場合でも、この会合は継続的に行なわれており、当センターから担当官に障害者就労に関する情報提供を行なう場合もある。

したがって、就労先情報は多くの場合、ハローワークからもたらされており、当センターが独自で職場開拓に動くことは少ないといえる。ハローワークも障害者就労に適切かどうかを判断した情報を当センターに流しており、当センターに入ってきた就労先企業情報は概ね確度の高い情報となっている。

第2節 企業のメリット

当センターと各企業との関係について、第2章表2-1-1の内容に基づいて整理すると次のようになる(表4-2-3)。

帯広事例の場合、障害者人材の生産性の問題から十分な人材の確保ができていない(手間がかかっている)と感じている企業が2社あった。これらの企業では他の従業員へのモチベーションにも影響していると感じているようである。そのため、収支面でもプラスにはならないと感じている企業が多いようである。その内の1社は、ジョブコーチの指導のあり方にも不満を抱いているようであった。両者の話を総合すると、企業は企業基準で考える「一人前」の働き方をしてほしいと考えていたのに対し、障害特性から判断するとそれはできないと判断するジョブコーチ側の認識の違いがあったと想定される。両者の理解を埋める努力をしているものの、まだその溝は埋まっていないのが実情である²⁵。

表4-2-3 当センターとの接点による各企業のメリット(当センターインタビューより)

ニーズに対する障害者就労の争点	A社	B社	C社	D社	AWI	ウソカリン	北垣 モータース	MR社
・補助金収入等の増加(収入拡大)	△	—	△	○	○	◇	×	○
・同一生産性を前提とした人件費削減	◇	—	—	◇	△	×	×	○
・コスト軽減	—	○	—	◇	◇	△	×	◇
・製造原価等削減	—	—	—	◇	◇	△	◇	◇
・人材の確保	◇	—	○	○	○	△	×	○
・既存従業員への士気向上	◇	—	×	◇	◇	×	×	○
・ブランドイメージの向上	○	—	—	○	○	◇	◇	◇
・コンプライアンスの遵守	○	—	—	○	◇	◇	◇	◇

○ 実現している △ どちらともいえない × 実現していない ◇ 特に意識していない — 不明

²⁵ こういった状況下でも、就労が継続していることから判断すると、当センターの生活面でのフォローはできていると考えられる。

第3節 利用者のメリット

当センターの工賃単価は決算の状況を見て、毎年設定し、人による違いつけない方法をとっている。その方が、モチベーションにつながると考えているとのことであった。なお、工賃の金額は基本的に就労継続支援、地域活動支援センターのどちらでも同じである。また、就労支援に関しても、企業側と受託金をもらっていても、もらってなくても金額は同じ設定となっている。

当センターで実施している就労支援事業に関しては、就労移行支援事業は、「就労」することを目的としたプログラムであるため、工賃は副次的な位置づけとなっている（表4-2-4）。

表4-2-4 利用者のメリット

・就労機会の獲得	・社会参加機会の獲得 ・生活の充実	○ ○
・収入の確保	・障害年金等と含めて自活した生活ができる程度の収入 ・より多くの収入	○ ○

第4節 当センターのメリット

企業数が東京等大都市圏と比べて少ない中でハローワークとの連携の中で、就労機会創出の機会は十分にあげられていると考えられる。

経営の安定ということでは、就労移行支援を実施すると年限が定められているため新たな障害者を確保し、支援を行なっていかなければならない。当地域には当センターのほかにも就労支援を行なっているところが少ないことから、ハローワークと連携し、就労できる企業かどうかの良質な情報を仕入れることで、十分に対応できると考えられる。

また、実習先等に関しては、受託金額の提案をすると相手が引いてしまう可能性があるためタイミングを見て提案する必要がある。当センターとしては受託金額がほしいところであるが、企業への就労実績をつくることの方が優先されるのでそちらを優先させているのが実情である（表4-2-5）。

表4-2-5 当センターメリット

ニーズ	状況
・ 就労機会の創出	・ 障害者の社会参加機会の創出
・ 就労実績	・ 企業数が少ない地域の中で就労の実績があり、メッセージは十分に発信している。
・ 経営の安定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 就労移行支援事業を実施している。 リスク（利用者がいなくなる）はあるがリターンは高い。 実績を積むことで利用者の確保ができると想定される。 ・ 就労移行支援を行なう際の受託金額が一定しないため（企業によってはもらわないということもある）、受託金をもらわない企業が増えると採算が合わなくなる可能性がある。 ただし、工賃自体は毎年の利益から単価が調整できる仕組みをとっており、多少の調整はできる構図となっている。 ・ 企業が少ない地域で、就労を進めていくためにはある程度いろんな職種に対応できることが求められており、実際に就労してからの支援のあり方がキーポイントになっているといえる。しかし、企業内での支援に負荷がかかりすぎると採算割れしてしまう。

第5節 3WINの関係

(1) 企業と当センター

企業と当センターの期待事項と実現度合いを整理すると次のようになる（表 4-2-6）。一部の企業を除いて期待事項に対し、概ね実現できているので、概ねお互いのメリットは享受できていると考えられる。

なお、一部の企業は、当センターに障害者が健常者と同等の業務が行なえるように期待しているが、それは実現できていない。当センターが支援している精神障害者や知的障害者の特性をふまえると期待水準が高いと考えられる。

表 4-2-6 企業と当センターの期待事項と実現度合²⁶

	期待事項	実現状況
企業⇒当センター	①就労の定着をはかること ②就労した障害者の生活面のフォローをすること ③（一部）健常者と同等の業務が行なえるように指導すること（採算が合うようにすること）	①実現している ②実現している ③一部の企業に対し、実現できていない
当センター⇒企業	①就労実績を得る	①実現している

(2) 企業と障害者

企業と障害者の期待事項と実現度合いを整理すると次のようになる（表 4-2-7）。期待事項に対し、概ね実現できているので、お互いのメリットは享受できていると考えられる。

期待される水準の仕事が概ねできているが、企業の求める水準が高いため、期待通りの仕事になされていない場合もある。

表 4-2-7 障害者と利用者の期待事項と実現度合

	期待事項	実現状況
企業⇒障害者	①求められる仕事をする	①実現している。 （一部の企業では実現していない）
障害者⇒企業	①賃金を得ること ②働きやすい環境を整えること	①実現している ②実現している ただし、一部の企業では障害者雇用の支援体制が十分ではないところがある。

²⁶ なお、ここで言う「企業」とは事例調査をおこなった企業を指す。

(3) 障害者と当センター

障害者と当センターの期待事項と実現度合いを整理すると次のようになる(表4-2-8)。期待事項に対し、概ね実現できているので、お互いのメリットは享受できていると考えられる。

表4-2-8 障害者と当センターの期待事項と実現度合

	期待事項	実現状況
障害者 ⇒当センター	①働く場を提供すること ②働くための訓練を行なうこと	①実現している ②概ね実現している。実習の場は提供されている
当センター ⇒障害者	①就労してもらうこと ②経営を安定させること (事業収入を得ること)	①実現している ②概ね実現している。

(4) 3WIN 仮説について

今回事例対象となった企業と当センター、利用者との間にはデメリットよりもメリットが多く成立していた。したがって、大部分の企業に対して、今回の事例調査からは3WIN仮説を否定するだけの材料は見つからなかった。ただし、一部の企業では、企業の期待する水準に利用者や当センターの支援が到達していない部分もあり、企業が不満に思っていることも想定される。

当センターで行なっている事業は十勝圏域の大きな枠組みの中で考えると障害者支援(特に精神障害者)のうちの就労や日常生活支援の一翼を担っているといえることができる。十勝圏域の中で就業支援を行なっている事業所はほとんどないため、東京事例のような競争はほとんど発生しない。企業から見ると、支援の選択肢が少ないことが想定されるが、支援内容について多くの企業が満足している。

一方、収支面で別の収益事業を行なうことで、採算をあわせている状況である。支払う工賃は一定であることから、受託収入の増減が全体の収支に影響を与える構図であると推察された。

○企業概要

本部 ; 北海道帯広市川西町西1線47番2

事業内容; 就労移行支援 (ジャリブ)

就労継続支援 (フロンティア)

自立訓練(生活訓練) (ステップ)

地域活動支援センター (ひろば)

従業員数; 約30人(平成19年3月現在)

売上高 ; 社会福祉法人慧誠会 障害者支援部門として独立採算

沿革 ; 通所授産施設として設立(平成3年)

6ha農地の農耕園芸作業、生産物の帯広市内での販売
精神障害者地域生活支援事業

(現帯広生活支援センター 平成12年独立)

障害福祉サービス事業所(新体系に)に移行(平成18年10月)

十勝障害者就業・生活支援センター (だいち)

生活支援センター内に併設(平成19年4月)

◆ 当会のビジネスモデル

当会の事業は4つの事業で構成されている。

① 就労移行支援事業(ジャリブ)

一般企業で働くことをめざして支援を行なう。開設当初から一般就労を希望する人が多く「援助つき就労」(施設職員の支援を受けながら一般事業所で働く)を独自に展開している。

② 就労継続支援B型(フロンティア)

一般企業での就業が困難の方へ、農耕園芸や企業から業務委託を受けての活動を行うことで、日中の拠点および工賃を得ることが出来ます。

③ 自立訓練(生活訓練)(ステップ)

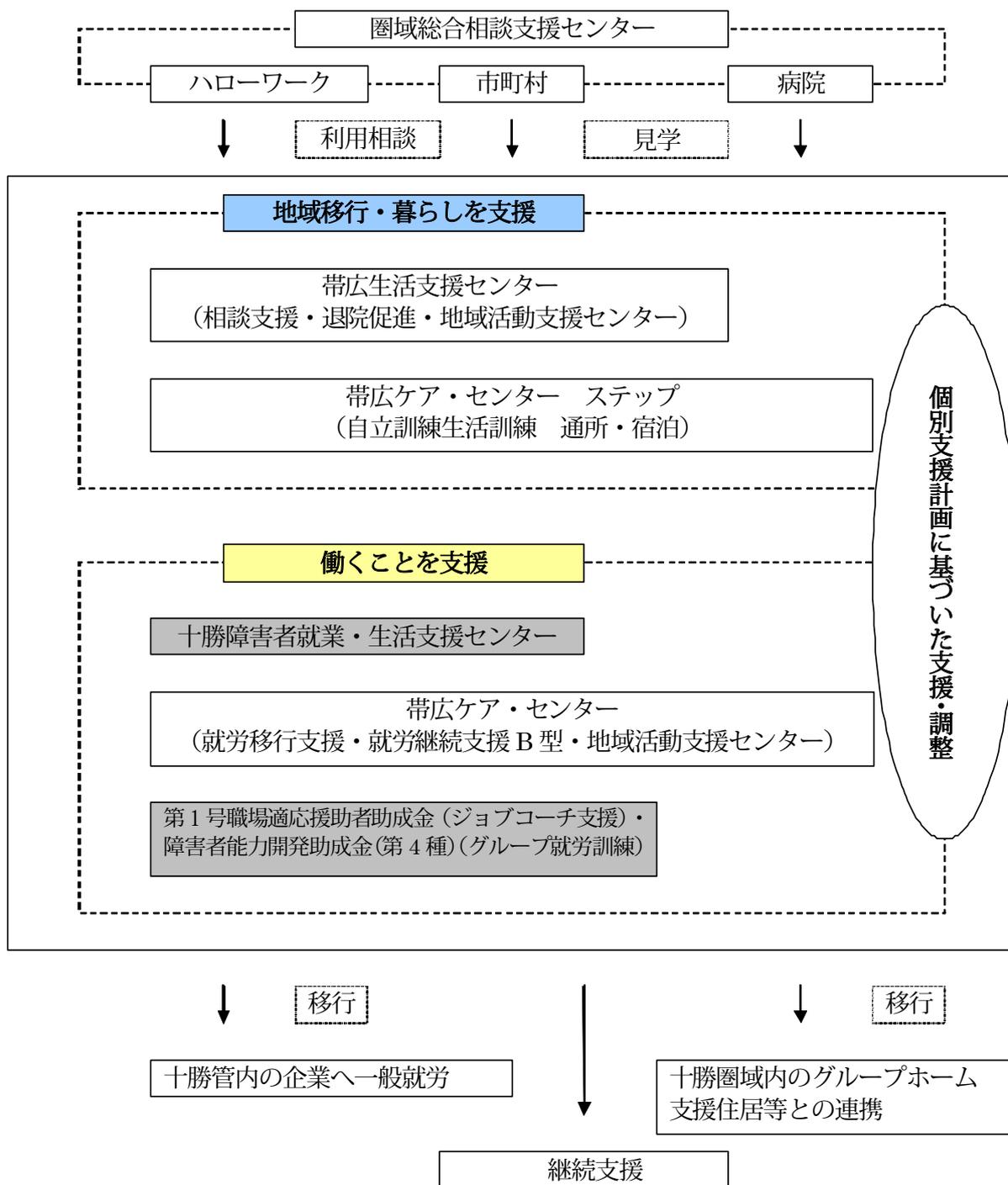
自立生活出来るよう一定期間、通所や宿泊の訓練を行います。単身生活への移行を支援し、さらに継続的に日常生活が送れるように、居宅訪問を含めたバックアップをおこないます。

④ 地域活動支援センター(ひろば)

生産活動のみならず、交流会、レクリエーション活動、ボランティア活動、サークル活動などの日中活動の拠点を提供します。

上記活動のほかに、障害者が一般企業で継続して働くことができるように、直接職場に出向いて支援を行なう「第一号職場適応援助者助成金（ジョブコーチ支援）」「障害者能力開発助成金（第4種）（グループ就労訓練）」の制度も活用して、障害者雇用促進事業も展開している。これら、障害福祉事業および雇用促進事業は次のように整理できる。

図1



当センターは就労と生活支援に特化した事業展開を行なっている。また、帯広地域活動支援センターや十勝圏域内のグループホーム等、また、行政機関との連携を図った活動をしている。十勝圏域を一つの障害者支援を行なう組織体と見立てれば、当センターは就労と生活支援の部分を担う部門といったところである。したがって、生活の場の提供が必要になった場合は、それを提供する支援機関と連携し支援を行なっている。

第3項 松江事例の場合

本項では、社会福祉法人桑友（以下、当法人）における就労支援事業に着目して、主に企業との接点、利用者との接点について整理する。

第1節 当法人と接点を持つ企業の概要

（1）概要と分類

当法人の場合は全部で約 11 社²⁷との接点があり、その多くが、就労継続支援や就労移行支援といった就労支援であった。接点の状況を整理したのが表 4-3-1 である。この他にも、就労させた企業で接点が薄くなった企業もあるとのことであった。

表 4-3-1 当法人と接点をもつ企業の概要

社名	業種	社員数	年商 (百万円)	利益 (百万円)	接点・就労職種
A 社	金融業	1,867	89,641	11,322	J C ⇒ 就労移行支援 ⇒ 直接雇用 事務補助・デザイン
B 社	ドライブイン	-	-	-	就労支援 清掃要員
C 社	宿泊・旅館業	-	-	-	就労支援 清掃要員
D 社	指定管理	-	-	-	就労支援 清掃要員
ホテル一畑	宿泊・旅館業	140	1,700	80	就労支援 会場設営・配膳補助
大昌	ダンボール加工製造	45	826	2	就労支援 製造要員
島根かがやき	文房具等製造	336	3,703	18	J C ⇒ 直接雇用 製造要員
中村茶舗	日本茶製造販売	24	-	-	就労支援 製造要員
曾田園芸	施設園芸	10	-	-	⇒ 直接雇用 園芸スタッフ
荒木電機	自動車部品製造	15	-	-	J C ⇒ 直接雇用 製造要員
ワズ・ハート	ペット葬祭	-	-	-	就労支援 事務要員

当法人では職種は製造要員や清掃要員が中心であるということが出来る。また、指定管理制度や第三セクターの仕事の請け負いや受託業務を行なっているといった特徴を持っている。受託業務を行う際には、その目的を就労しようとしている障害者にどう伝えるかがポイントとなる。

当法人の企業とのかかわり方は次の 4 つのパターンに整理できる。

① 就労移行支援事業等に業務委託している企業

当法人の場合、企業と業務委託契約を結び、そこで実習の位置づけで業務にあたっているケースが最も多い。基本的には業務委託契約を結んで一定の受託金額を受け取るようになっている。ただし、契約するかしないかは多分に企業と当法人との交渉次第ということ

²⁷ 現在かかわりがある企業ということでリストアップしていただいた。過去のかかわりをふまえるともう少し増えるとのことであった。

になる。また、受託金額も企業と当法人との交渉ということになる。

② ジョブコーチを導入し定着支援を行なっている企業

東京事例、帯広事例と比べて、当法人の場合、このパターンによる企業との接点は少ない。「島根ナカバヤシ」が代表的な例といえる。

③ ジョブコーチを介さないで就労させている企業

基本的にジョブコーチを介さないで直接雇用をした事例はなかった。ただし、障害者就業・生活支援センター事業では、実績があるとのことであった。

④ 収益事業の展開

当法人が他の法人と異なるのは、複数の収益事業を行なっているという点である。パンやクッキーを販売するにあたり、地元スーパーなどに卸したり、公共、金融機関の店頭などで販売を行なっている。就労移行支援や就労継続支援といった事業の一環として生産されたパンとクッキーを販売することで収益の柱としている。

(2) 企業とのコンタクト

企業との接点の持ち方を整理すると表 4-3-2 になる。

表 4-3-2 企業とのコンタクト

情報源	会社数
ハローワーク	2
求人広告	—
企業から	2
説明会を実施	1
他	2
不明	4

当センターでは、多くの場合、理事長や理事等によるトップセールス的な動きによる企業接点が多い。最終的にはハローワークを絡ませていかなければならないが、入り口は自ら開拓している。

第2節 企業のメリット

当法人と各企業との関係について、第2章表2-1-1の内容に基づいて、整理すると次のようになる(表4-3-3)。

松江事例の場合、「曾田園芸」「荒木電機」のように小規模ながらも、メリットを度外視して社会奉仕の位置づけで障害者就労を実施している企業も存在した。また、直接雇用ではなく、実習(就労継続支援、就労移行支援)の位置づけで業務請負契約を企業と結んで就労しているため、実質的な人件費は抑えられているケースが多かった。そういった点にメリットを感じているところと、生産性と比較すると必ずしもメリットとは感じていないところとに分かれた。企業との条件交渉次第で、メリットにもデメリットにもなりうる想定される。

表4-3-3 当法人との接点による各企業のメリット(当法人インタビューより)

ニーズに対する障害者就労の争点	A社	B社	C社	D社	ホテル 一畑	大昌	島根 カバヤシ	中村 茶舗
・補助金収入等の増加(収入拡大)	○	◇	—	◇	—	—	○	—
・同一生産性を前提とした人件費削減	◇	◇	—	◇	△	△	△	△
・コスト軽減	◇	◇	—	◇	—	△	△	△
・製造原価等削減	◇	◇	—	◇	—	○	△	—
・人材の確保	○	○	○	○	○	○	△	△
・既存従業員への士気向上	◇	—	—	—	△	×	△	△
・ブランドイメージの向上	○	—	—	—	◇	◇	◇	◇
・コンプライアンスの遵守	○	—	—	—	◇	◇	◇	◇

ニーズに対する障害者就労の争点	曾田 園芸	荒木 電機	ワンズ ハート
・補助金収入等の増加(収入拡大)	◇	◇	○
・同一生産性を前提とした人件費削減	◇	◇	○
・コスト軽減	◇	◇	○
・製造原価等削減	◇	◇	◇
・人材の確保	◇	◇	○
・既存従業員への士気向上	◇	◇	—
・ブランドイメージの向上	◇	◇	○
・コンプライアンスの遵守	◇	◇	○

○ 実現している △ どちらともいえない × 実現していない ◇特に意識していない — 不明

第3節 利用者のメリット

工賃は実施しているプログラムにより設定されているため、利用者の受け取る金額は参加しているプログラムにより違って来る。また、就労支援のためのプログラムのほかに、生活支援、居住支援のプログラムもあるため、それらとトータルで利用者は判断すると考えられる。

当法人で実施している就労支援事業に関しては、就労移行支援事業は、「就労」することを目的としたプログラムであるため、工賃は副次的な位置づけとなっている(表4-3-4)。

表4-3-4 利用者のメリット

・就労機会の獲得	・社会参加機会の獲得 ・生活の充実	○ ○
・収入の確保	・障害年金等と含めて自活した生活ができる程度の収入 ・より多くの収入	— —

第4節 当法人のメリット

企業数が東京等大都市圏と比べて少ない中でハローワークとの連携の中で、就労機会創出の機会は十分にあげられていると考えられる。

経営の安定ということでは、就労移行支援を実施すると年限が定められているため新たな障害者を確保し、支援を行なっていかなければならない。利用者確保していくためには、生活支援や居住事業を通して、障害者が地域社会で生活していくのをためらっているところにアプローチすることも必要だ。また、収益事業を行なうことで、制度等の影響を受けない事業を行なっているということが出来る（表4-3-5）。

表4-3-5 当法人のメリット

ニーズ	状況
・ 就労機会の創出	・ 障害者の社会参加機会の創出
・ 就労実績	・ 企業数が少ない地域の中で就労の実績があり、メッセージは十分に発信している。
・ 経営の安定	・ 就労支援事業のほかに複数の事業を組み合わせ実施している。 リスク（利用者がいなくなる）はあるがリターンは高い。 実績を積むことで利用者の確保ができると想定される。 ・ 受託金額は一定していないが、基本的には受け取るような契約となるようにしている。工賃単価があまり調整できない仕組みとなっていることから、受託金額が減ることは採算に影響する。 ・ その他、収益事業としてレストラン事業やパンの販売事業を行なっている。一般の収入と就労移行支援、就労継続支援の収入を得ることが出来るため、採算ラインに対する多少のバッファがある。

第5節 3WINの関係

(1) 企業と当法人

企業と当法人の期待事項と実現度合いを整理すると次のようになる（表4-3-6）。

コスト削減効果のところは、委託金額に対し、仕事の生産性が企業の求める水準と隔たりがあるために、例えば、もう少しやってほしいという感覚になっていると想定される。一方、当法人にしてみれば、受託金額としてはもう少しほしいところではある。両者の思惑が多少すれ違いを見せていると想定される。受託金額の契約方法を検討する必要があると想定される。

表4-3-6 企業と当法人の期待事項と実現度合²⁸

	期待事項	実現状況
企業⇒当法人	①就労の定着を図ること ②就労した障害者の生活面のフォローをすること ③コストの削減が図れること	①実現している ②実現している ③一部実現していない
当法人⇒企業	①就労実績を得ること ②トレーニング先（業務）を提供すること ③受託収入が得られること	①実現している ②数社から委託訓練を実施してもらっている。 ③契約金額が期待水準かは別として、基本的には受託収入をえている。

(2) 企業と障害者

企業と障害者の期待事項と実現度合いを整理すると次のようになる（表4-3-7）。今回の企業に関しては工賃収入が主であったが、リストアップされていない中に就労支援先もある。企業の求める水準に到達していない場合が一部あるようである。

表4-3-7 障害者と利用者の期待事項と実現度合

	期待事項	実現状況
企業⇒障害者	①求められる仕事をする	①実現している。 (一部の企業では実現していない)
障害者⇒企業	①賃金を得ること ②働きやすい環境を整えること	①工賃収入が主になっている。 (事例対象となっている企業に就労しているものは賃金ではなかった) ②実現している

²⁸ なお、ここで言う「企業」とは事例調査をおこなった企業を指す。

(3) 障害者と当法人

障害者と当法人の期待事項と実現度合いを整理すると次のようになる（表 4-3-8）。期待事項に対し、概ね実現できているので、お互いのメリットは享受できていると考えられる。

表 4-3-8 障害者と当法人の期待事項と実現度合

	期待事項	実現状況
障害者 ⇒当法人	①働く場を提供すること ②働くための支援を行なうこと	①実現している ②概ね実現している。実習の場は提供されている
当法人 ⇒障害者	①就労してもらうこと ②経営を安定させること (事業収入を得ること)	①実現している ②実現している。 収益事業を含めて。

(4) 3WIN 仮説について

今回事例対象となった企業と当法人、利用者との間にはデメリットよりもメリットが多く成立していた。したがって、大部分の企業に対して、今回の事例調査からは 3WIN 仮説を否定するだけの材料は見つからなかった。ただし、他の 2 法人と比べ、当法人は収益事業や受託業務が多い。それだけ事業リスクも多くなるが、制度改正にともなう報酬減のリスクに対応しうるということが出来る。それだけに、企業に障害者就労に関するニーズの高まりや法定雇用率対象基準の引き下げ等の外的圧力が高まれば、企業への交渉力が高まると予想される。また、企業によっては受託契約に対して、事業の生産性に疑問を持っているところがあり、そういったところの対処は必要であると考えられる。

○企業概要

本部 ; 島根県松江市天神町 93

事業内容; 就労移行支援 (まるべりー松江/まるべりー斐川)

就労継続支援 (まるべりー松江/まるべりー斐川)

自立訓練(生活訓練) (まるべりー松江/まるべりー斐川)

相談支援、地域活動支援センター (エスティーム 斐川)

精神障害者生活訓練施設 (WANA JAPAN)

共同生活援助 (桑友グループホーム)

松江障害者就業・生活支援センター

従業員数; 約 30 人 (平成 19 年 3 月現在)

沿革 ; まるべりー共同作業所設立 (昭和 63 年)

社会福祉法人桑友設立 (平成 5 年)

松江に事業展開 (平成 17 年)

◆ 当法人のビジネスモデル

当法人は社会福祉事業として、就労支援事業、生活支援事業、住居支援事業の3つの事業を行なっている。

① 就労移行支援 (まるべりー松江/まるべりー斐川)

ダンボール加工や清掃業務等の受託事業、レストラン、製菓・製パン等の自主事業を通して、就職を目指した活動を行なっている。

② 就労継続支援 (まるべりー松江/まるべりー斐川)

内職作業や園芸を通して、日中活動を行なうとともに就職を目指した支援を行なっている。また、ペット葬祭業の事業も企業と共同で行なっている。

③ 自立訓練(生活訓練) (まるべりー松江/まるべりー斐川)

自立生活ができるよう一定期間、通所や宿泊の訓練を行います。単身生活への移行を支援し、さらに継続的に日常生活が送れるように、居宅訪問を含めたバックアップをおこないます。

④ 相談支援、地域活動支援センター (エスティーム)

自分の生活や支援のあり方についてゆっくりスタッフと考える場となっている。

⑤ 精神障害者生活訓練施設 (WANA JAPAN)

アパートや自宅で生活する前に、どのような支援があれば在宅で生活できるかをスタッフとともにチェックする場となっている

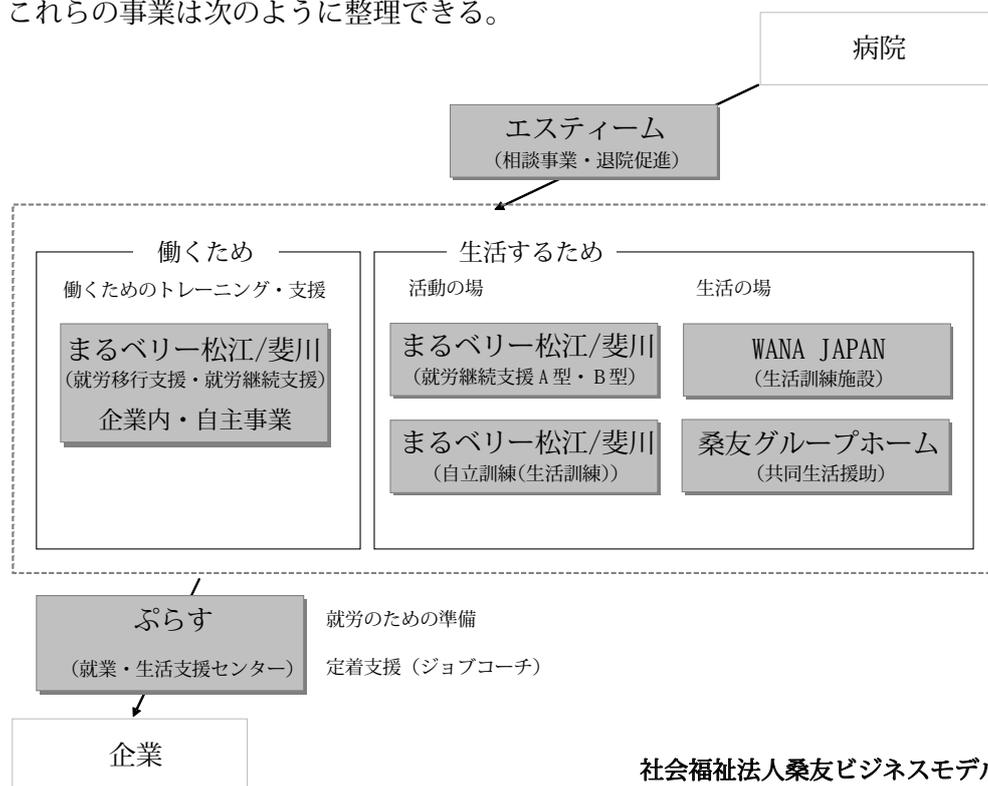
⑥ 共同生活援助 (桑友グループホーム)

複数の人たちと共同で生活し社会復帰と自立のために必要な支援を行なっている。

⑦ 松江障害者就業・生活支援センター

上記活動のほかに、障害者が一般企業で継続して働くことができるように、直接職場に出向いて支援を行なう「第一号職場適応援助者助成金（ジョブコーチ支援）」「障害者能力開発助成金（第4種）（グループ就労訓練）」の制度も活用して、障害者雇用を支援している。

これらの事業は次のように整理できる。



当法人の場合は他の2法人と比べて、働くための事業、活動の場の提供、生活の場の提供と一つの法人の中で実施している。特に、就労移行支援を社外の企業内で実施しているという点が他の2事業所と比べて特徴的な事柄といえることができる。利用者にとっては、「訓練」という位置づけで、企業の中で就労できるメリットは大きいと考えられる。



◆ 企業とのかかわり方

当法人の企業とのかかわり方は次の4つのパターンに整理できる。

① 雇用されている利用者の職場定着の支援を行なっている企業

ジョブコーチを活用して就労支援を行なっている場合と障害者就業・生活支援センターが接点を持って行なっている場合とがある。事例の「ナカバヤシ」はジョブコーチが入って定着支援を行なっている例ということができる。

② 雇用されている利用者の生活面のフォローをおこなっている企業

①の延長で行なわれることが多いため、①と同様にジョブコーチを活用して就労支援を行なっている場合と障害者就業・生活支援センターが接点を持って行なっている場合とがある。

③ 就労移行支援事業に関して業務委託をしている企業

業務受託を行い、企業内で就労移行支援や就労継続支援の一環として実施されている。自立支援法に基づく支援と企業受託をあわせることで収支上は有利に働くと考えられる。

④ 収益事業の展開

パンやクッキーを販売するにあたり、地元スーパーなどに卸したり、公共、金融機関の店頭などで販売を行なっている。就労移行支援や就労継続支援といった事業の一環として生産されたパンとクッキーを販売することで収益の柱としている。その他、レストラン事業を行なっている。

当法人は多角的に経営していることが特徴であるといえる。収益部門を持つことで、制度改正にともなう影響を吸収することができる。

第5章 考察と今後の課題

第1項 考察

ここまでの事例を踏まえると、企業、利用者（障害者）、就労支援事業所との間で良好な関係が築かれているところは3WINの仮説が成立していると捉えることができる。重要なのは、どうやって3WINの仮説を成立させるような状況を作り出せるかということにある。ここでは、「ビジネスフロー」「交渉力」「就労支援事業所の戦略」という視点で考察する。

第1節 就労支援のビジネスフローと3者の関係

これまでの3 就労支援事業所事例および企業に対する事例調査を踏まえて、障害者就労に関するビジネスフローを整理してみた（図 5-1-1）。

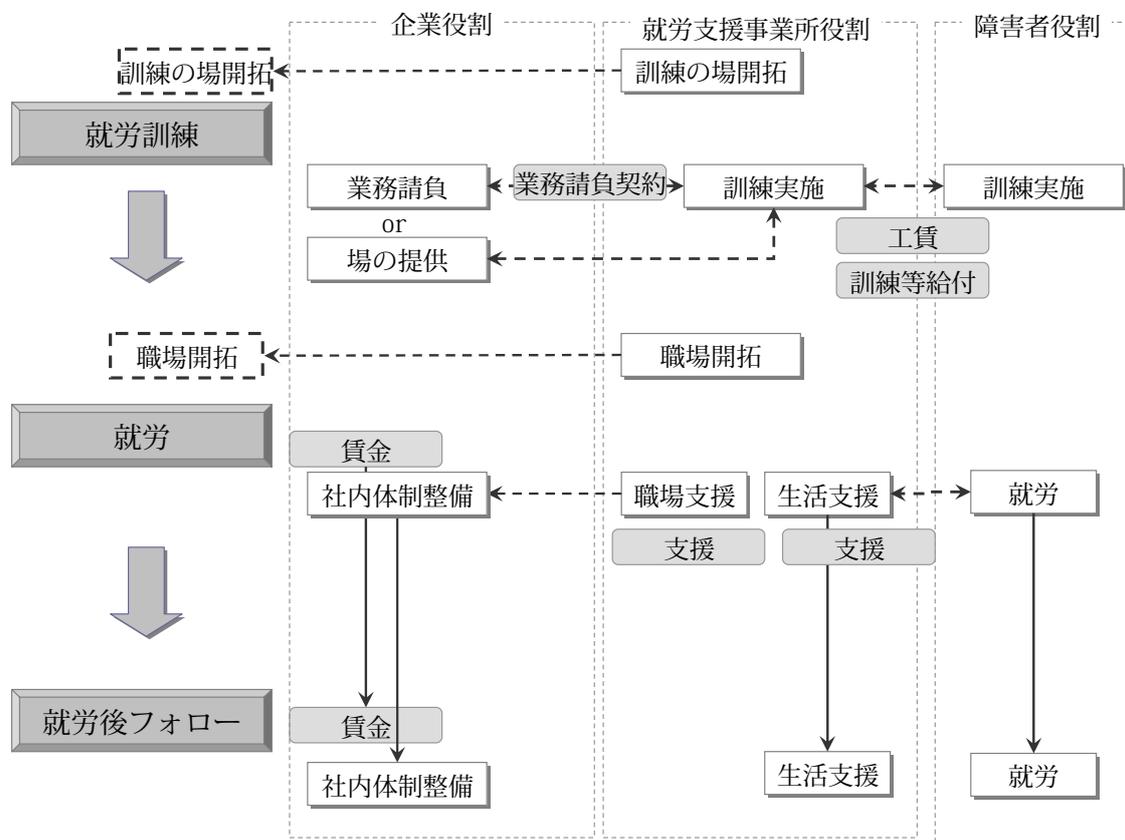


図 5-1-1 障害者就労に関するビジネスフロー

障害者就労は「就労訓練」「就労」「就労後フォロー」の概ね3段階に分かれる。その3段階のそれぞれで、企業、就労支援事業所、障害者の3者の係わり合いがあり、その中で相互のメリットを見出すことで、そのステージの目的を達成することができると考えられる。

(1) 就労訓練

初めのステップは「就労訓練」である。企業は就労訓練の場として、障害者に職場を提供するかどうかを決定した後に、就労支援事業所とどういった形態で提供するかを検討することになる（表 5-1-1）。

表 5-1-1 訓練の場を提供する際の企業と就労支援機関の関係

事例	内容
東京	基本的には就労支援事業所内で実施できるものに限っている（社外では行っていない）。
帯広	業務委託契約を結ぶ場合とそうでない場合がある。 業務委託契約を結ぶ場合でも、金額より訓練の場が提供できることを重視している。
松江	基本的には業務委託契約を結んで訓練の場を提供してもらっている。 ただし、金額よりも訓練の場を提供できることを重視している。

「東京」事例では、就労するための訓練プログラムが充実しているため、まず、その支援プログラムありきで、訓練の場提供のための企業を選択している。「帯広」「松江」事例では、「東京」事例に比べて訓練プログラムの内容が明確ではないため、就労支援事業所で受け入れの場として適当だと判断されれば、特に選別せずに受け入れてもらっていると考えられる。

どのケースが妥当であるかということは一概に言えないが、経営面の安定を考えるのであれば、「松江」「帯広」事例にあるように業務委託契約を結ぶ方が妥当である。一方で、就労という目標を明確にするためには、訓練プログラムの中での位置づけを明確にした上で、訓練の場に企業（所外での活動）を組み入れた方が、障害者（利用者）のモチベーションのためにはわかりやすいと考えられる。

業務委託契約の内容は、表 5-1-2 にあるような3つのパターンに集約できる。

表 5-1-2 業務委託契約の形態

①一事業（業務）あたりの一括契約【一括金額】	
①出来高を基礎とした契約	【一業務 × 単価 × 頻度（回数）を基礎】
②時給換算を基礎とした契約	【時間 × 時給 × 頻度（人数）を基礎】

①は納期やコスト等をふまえて、企業が発注する際のオーソドックスなスタイルである。就労支援事業所から見れば、納期やコスト（人件費コスト）を含めた管理を行なうことになるため、当初の目論見から外れると採算が大幅に合わなくなってしまうというリスクを抱えることになる。特に、訓練の場の提供ということを考えると、障害者の生産性の面から目論見を立てることが難しいため、この契約形態は就労支援事業所側が抱えるリスクは

大きい。一方、企業はコスト金額が固定されるため²⁹、対就労支援事業所から見れば優位な契約形態とすることができる³⁰。

②は企業が計画している生産量や業務を請ける就労支援事業所の体制を考慮して、いわゆる出来高の金額を基礎として、金額を設定するスタイルである。基本的には、①と同様に、訓練の場の提供ということを見ると、障害者の生産性の面から目論見を立てること自体が難しいため、この契約形態は就労支援事業所側が抱えるリスクは大きく、企業はコスト金額が固定されるため³¹、対就労支援事業所から見れば優位な契約形態とすることができる。ただし、①との違いは、企業が設定した生産量に到達しなくても、それまで生産したもの（出したアウトプット）に支払われるため、①に比べると就労支援事業所に若干有利である。

③は障害者が就労している時給（時間当たりの単価）を基礎に金額を設定するスタイルである。生産性に関係なく、訓練に費やした時間が金額の基礎となるため、①、②と比べて就労支援事業所にとってリスクが少ない契約といえる。

3事例ともに②または③の契約スタイルであった。また、単価交渉は最低賃金の金額を基礎として、そこから調整をしている様子であった。「就労の場」として確保したいのであれば、ある程度の妥協をしているのが現状であるといえる。そのため、採算ぎりぎりになってしまうことが多いようである。ただし、3事例とも、必ずしも採算ラインを計算して、その上で交渉に臨んでいるわけではなかった。交渉を進めるためにはそういった数字の根拠もあらかじめ持つておくことが必要になると考えられる。

なお、就労訓練の時点では、就労支援事業所は工賃を利用者（障害者）に支払い、利用者（障害者）は利用料³²を支払うという関係となっている。工賃支給額については次の決め方があった。

表 5-1-3 就労訓練の時の工賃支給形態

①社内基準にもとづき支給
②表 5-1-2 の契約内容をベースに支給

①は「就労支援」という一つの目的に対しての支給であるから「作業している」内容に関係なく支給する方法である（東京、帯広事例）。一方、②については、「作業している」

²⁹ 合理性のみを追求すれば、企業は内製するよりも安い金額を提案する。ただし、社会貢献やCSRの視点が入ると必ずしも安い金額が設定されるわけではない。

³⁰ ただし、一般的に（今回の事例対象ということではなく）、就労支援事業所の業務受託姿勢の問題で、納期を守れない、欠品が多くなるといった課題が発生するという別のリスクは増大するため、結局は必ずしも優位ではないと判断することもできる。いずれにしても、企業と就労支援事業所の信頼関係の問題でもある。

³¹ 合理性のみを追求すれば、企業は内製するよりも安い金額を提案する。ただし、社会貢献やCSRの視点が入ると必ずしも安い金額が設定されるわけではない。

³² 利用者の利用に紐づいてくるものとして、支払者が行政のものがある。（訓練等給付や助成金など）

ことで就労支援事業所経営に一定の貢献をしていることから、多少の違いをつけると捉えることができる。

どちらがいいとは一概に言えないが、就労訓練を実施しているという前提を考えると、①のスタイルのほうが目標が見えやすくなると想定される³³。

(2) 就労

次のステップは就労ということになる³⁴。就労に当たっては、企業と利用者（障害者）の間では、労働契約を結ぶことになる。労働契約の結び方には次の2つのパターンがあった（表 5-1-4）。

表 5-1-4 企業と利用者（障害者）の労働契約の形態

① 通常の企業内賃金規程等による支給
② 通常の企業内賃金規程等によらない支給

概ね①による労働契約が主流であった。ただし、労務管理のあり方について、①を障害者にそのまま当てはめると、人事考課等の面で一般社員との兼ね合いから管理がしにくくなるといった意見もあった。したがって、職場支援に当たっては労働契約の方法についてもあわせて提案ができるとよいと考えられる³⁵。労働契約の決定に関しては、利用者（障害者）に企業に対する交渉力はほとんどないため、就労支援事業所が今後の定着を図る上で必要な交渉と調整をすることが必要である。

一方、企業は就労支援事業所に「職場支援」を期待しているといえる。ジョブコーチ制度等の仕組みを活用して、障害者が定着できるように支援を行なうことである。ただし、就労支援事業所が、利用者（障害者）がここまで働けると判断する限界と、企業がここまでの仕事をしてほしいと求める水準とは基本的にギャップがあるため、そのギャップを理解してもらうことが鍵といえる。「帯広」の事例では、その認識がうまくいかなかったため、企業に不信感が残ってしまった事例があった。また、企業がタッチできないストレス等への相談対応などの「生活支援」を行なってほしいというのが就労支援事業所に求められるといえる。

³³ ②の事業所経営への貢献を重視しすぎてしまうのが、旧法の授産施設等の問題の根本にあると考えられる。そもそも、工賃が何のために支払われているのか曖昧であり、もし、「働く喜びを感じる」といったモチベーションに作用させる方法であれば、賃金の多寡はそれほど影響しないことが産業心理学の分野では実証されている。Douglas McGregor(1960), the human side of enterprise 参照 X理論 Y理論の議論。

³⁴ 就労の前の職場開拓については次節で解説する。

³⁵ 特例子会社でない限り、障害者のための人事関連規程を作ることは難しいため、多少の工夫が必要である（コース設定や職務定義など）。就労時に、併せて社内体制構築のための支援を行なうと交渉力が上がると想定される。

相談支援が中心になるため、就労支援事業所の経営面から見れば、相談件数が増えれば増えるほど採算が合わなくなる。先ほどの帯広の事例だと、採算上から見れば明らかに採算割れであるとのことであった。採算に合わないからといってフォローしないわけに行かないので、そうならないための対応をすることが重要である。

(3) 就労後フォロー

就労後フォローは、就労支援事業所による定期的な利用者に対するモニタリングが中心になる。就労支援体制を随時運用させていくことで企業も微調整を行なっていくと考えられる。

以上、障害者就労に関するビジネスフローにあわせて整理をしてきた。3事例とも同じようなフローであり、企業との接点のあり方も枠組みとしては概ね同じである。また、先にあげた『「訓練の場」の提供時の業務契約のあり方』『工賃・訓練等給付等のあり方』『就労支援事業所の企業への支援のあり方』『就労支援事業所の利用者（障害者）への支援のあり方』といったことがポイントとなっており、この点は3事例の中でも方法が分かれていた。

このことは、地域環境等の違いにより、それぞれの就労支援事業所の交渉の仕方が違うためと考えられる。おそらく、それぞれの地域で最適な方法を選択していると考えられる。次節では、この企業との交渉のあり方とそれに基づく就労支援事業所を持つ組織体のビジネスモデルのあり方を地域環境を踏まえながら考察する。

第2節 地域による交渉力の違い

(1) 3 就労支援事業所の属する地域環境

3 就労支援事業所の属する地域環境を整理すると表 5-1-5 になる。整理するにあたり、金本ら（2002）が定義する都市雇用圏の考え方で都市圏を整理した。

表 5-1-5 3 就労支援事業所の属する地域環境³⁶

都市雇用圏	常住人口	生産額	就業者数	民間資本	社会資本
帯広	248,183	780,259	127,827	1,327,165	2,129,981
東京	30,938,445	139,140,466	16,381,141	247,504,021	133,316,633
松江	221,482	725,788	120,597	1,295,075	1,519,423

これによると、雇用圏に関して帯広と松江はほぼ同じポテンシャルを持った地域であることがわかる。それに対し、東京は全く違う環境だといえる。就労させる企業や就職する人口が全く違うことから、就労支援事業所の交渉の方法やビジネスモデルも全く違うことが想定される。

(2) 3 就労支援事業所の外部環境

外部環境をマイケル・E・ポーター（1980）の5フォース分析に基づき整理した（図 5-1-1）³⁷。

障害者就労支援事業所について整理すると、

① 競合

同一業者。ここでは社会福祉法人等非営利法人で行政等から資金供給を受けている就労支援事業所といえる。

② 新規参入

①に加わる同一業者。行政コストの問題から、就労支援事業所を多く増やすことは考えにくく、どの地域でも新規参入は少ないといえる。

③ 代替

①の代わりに就労支援事業所を行なう機関。ここでは人材派遣業者が想定される。最近では、障害者就労を掲げて、営業活動を行なっているところも増えている。

³⁶ 今回は「都市雇用圏」の考え方をういて整理した。金本らの「都市圏」の概念を用いた。金本らは「都市圏」を人口集中地区人口、通勤率、従業常住人口比の各変数をベースに設定されたものであり、都市の条件を包含した都市圏設定している。金本、徳岡：日本の都市圏設定基準，応用地域学研究，7，1-15（2002）なお、データは1995年時点のものとやや古いだが、3地域の比較をする上では対応可能と判断した。

雇用や就労ということ考えると単に行政区による区切りで比較するのではなく、雇用するところはどこかということ判断する必要があるためこの定義を用いた。

³⁷ マイケル・E・ポーター（1980）『競争の戦略』ダイヤモンド社

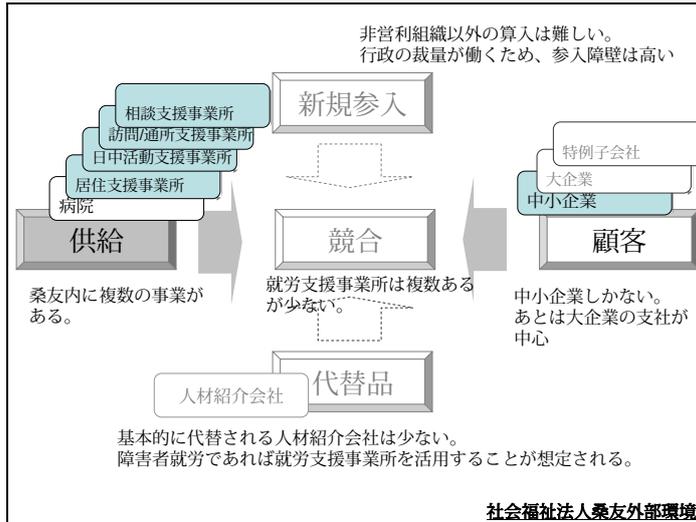
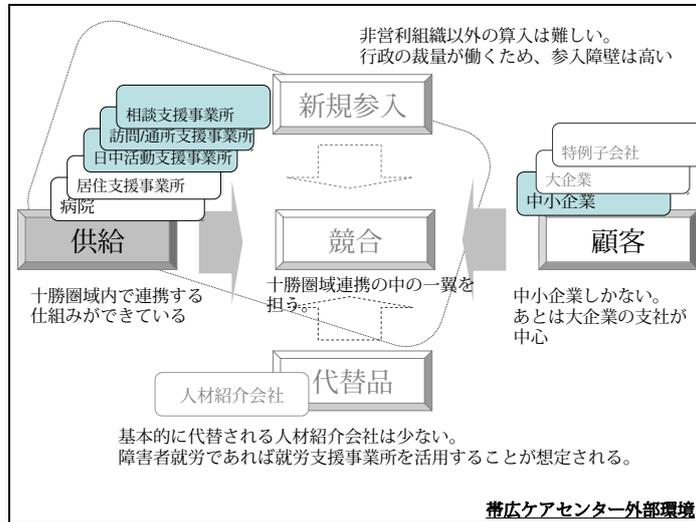
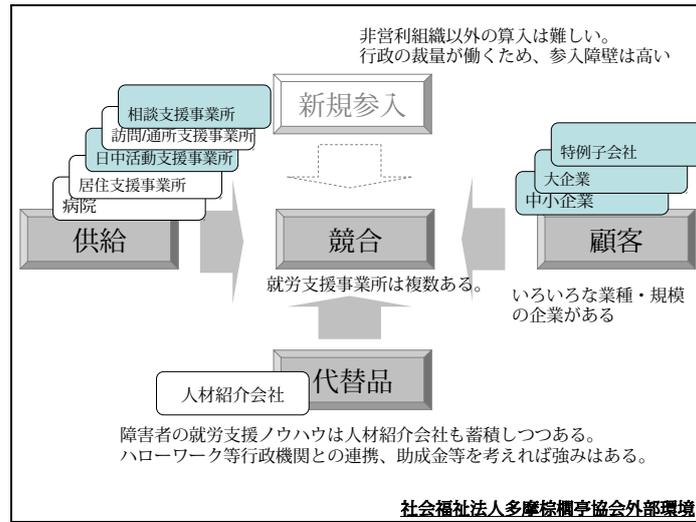


図 5-1-1 3 事例の外部環境

④ 顧客

就労を受け入れる企業をさす。特例子会社、大企業、中小企業で受け入れ方が違っていると想定される。また、障害者就労を受け入れた際の社内体制の整備のしやすさも違う。

⑤ 供給

利用者（障害者）をさす。供給源は地域社会の生活者に加えて、病院、居住支援事業所、日中活動支援事業所、訪問/通所支援事業所、相談支援事業所が想定される。

図 5-1-1 にあるように、各事業所の外部環境は大きく異なっている。

社会福祉法人多摩棕櫚亭協会の場合、自法人で実施している事業以外にも、供給する機関、競合する機関が存在する。また、企業も特例子会社、大企業、中小企業が存在し、人材紹介会社も存在する。また、企業の視点から考えると、障害者雇用を進めるための選択肢は支援機関や人材紹介会社など複数あるといえることができる。したがって、企業としては信頼のおける就労支援事業所を選択し、その実施内容を評価するということになる。社会福祉法人多摩棕櫚亭協会はトレーニング内容を明確にし、労働力が手薄な清掃要員に特化したプログラムを組むことで、企業に受け入れやすい状況を作っているといえることができる。また、清掃要員に特化したプログラムであっても、それに応えるだけの需要が東京にはあるともいえる。

帯広ケアセンターの場合は顧客となる企業は中小企業しかなく、その数も多いとはいえない。したがって、東京のように特定のプログラムを実施して、それが就労に直結するとはいいいにくい環境にあるといえる。したがって、一つ一つの企業ニーズをうまく汲み取っていかなくてはいけない。そのため、前述したように、業務契約は多少企業に有利な形でも結ばざるをえない環境がある。また、供給に関しては、十勝圏域内で連携する仕組みができ上がっているといえてよい。帯広ケアセンターのみではなく、地域の居宅支援事業所や病院、場合によってはハローワークが連携して就労できる障害者を就労させていっている。また、居住などの生活を支援する体制もある。そのため、十勝圏域内の複数の事業所が同じ目標（障害者の地域生活実現）で動いていることから、大きな枠組みの中のひとつの機能として位置づけられるといえる。したがって、競合や代替品はこの障害者就労のシステムの中には発生しにくくなっているといえてよい。

社会福祉法人桑友の場合も帯広とほぼ同じ環境であるといえる。ただし、「供給」の環境が違う。松江の場合は帯広のように十分な地域のシステムがあるわけではないので、供給や利用者への居住などの生活支援は一つの法人の中で確保しないと全体的なコーディネートができない。したがって、松江のような地域で就労支援事業を進めていくためには、帯広ケアセンターのような仕組みを作るか、自前で確保していくということが必要になると考えられる³⁸。

³⁸ ただし、「仕組み」の作り方は地域にいるキーパーソンや社会資源の状況により違ってくると考えられる。

(3) 企業への交渉力について

以上の外部環境の整理から考えると、東京事例の場合はお互いに選び合える環境である。一方、帯広事例、松江事例の場合は、どちらかという与企业優位な環境といえる。そのため、企業優位な環境を対等な関係に持つていくための手段が必要になってくる。そのアイデアとしては次のような方法があると考えられる。

① 企業を巻き込む仕組みを作る。

地域の中で企業が障害者就労をしやすい、せざるを得ない環境を作ることである。商工会議所やライオンズクラブ、ロータリークラブといった企業団体に対するアプローチを行い、障害者就労の理解を進めるようなアプローチを行なう。そうすることで、企業の「社会貢献」「CSR」の視点を感化させる方法である。

② 企業への「提案」を行う。

企業事例から判断すると、「就労」という一時点にのみ絞った話の持つていき方はおそらく生産性がネックになり、話が進みにくい。したがって、提案をする際に「就労」することの付加価値をあわせて提案をする必要がある。単に財務的なメリットのほかに、例えば、行政の指定管理に関するインセンティブ、あわせて、社内体制整備も行なうといったインセンティブを行なうことが必要であると考えられる。人事管理体制整備といった提案と抱き合わせで提案をしていくというやり方も面白いかもしれない。

第3節 就労支援事業所を有する組織のビジネスモデル

就労支援事業所がとるべき戦略として大きく2つの方向性が考えられる。

- ① 就労支援のみに特化して事業を展開する戦略
- ② 就労支援以外にも実施する多角化戦略

①は「清掃要員」用訓練プログラム、「食品製造要員」用訓練プログラムといったように地域の労働市場との兼ね合いから、障害者就労ニーズが発生しやすい職種の人材を育てることに特化していくことである。複数の職種を開拓することで、障害者の選択の幅も広がり、企業も即戦力の人材として登用できると考えられる。そうしたプログラムにより、就職者を訓練し就職させるサイクルを確立させることで、経営も安定していくと考えられる。

②は就労支援以外の居宅支援事業や日中活動支援事業、場合によっては収益事業へと事業を展開していき、経営を安定させるというやり方である。事業基盤が安定することで、職員の支援体制も整備でき、結果として利用者（障害者）ニーズの充足につながると考えられる。また、多角化に関しては、地域の中で複数の組織体が複合的に事業を展開する方法と、単体で展開する方法とがあると考えられる。

外部環境から考えると、東京のような地域は①が成立しやすいと考えられる。一方、松江や帯広のような地方都市は②のような形態が成立しやすいといえる。

就労支援を安定的に行なっていく上で、このような事業戦略を構築することが今後の経営、利用者（障害者）ニーズ充足のためにも重要であると考えられる。

第2項 今後の課題

今回の事例調査はあくまで3地点での事例調査なので、十分に標準化された知見とはいえないが、少なくとも3つの事例では仮説の成立が確認されたということで捉えていただきたい。

また、仮説が成立していることよりも、3WIN 仮説を成立させるためにどういった展開ができるかという視点がより重要だと考えられる。事例調査の結果から考察の部分でその点について触れているが、まだ十分ではない。そういった活動を動的に追っていくような研究が必要であると考えられる。

以上を踏まえて、今後の障害者就労をより進展させていくための方策を検討する必要がある。

企業インタビュー調査結果

○企業概要

本社 ；東京都八王子市明神町 3-20-5KS ビル

事業内容；不動産事業・建物総合管理事業・マンション管理事業 など

従業員数；284 名（パート含む）

売上高 ；1,020 百万円

経常利益；38 百万円

沿革 ；昭和 63 年 10 月 13 日設立

○ヒアリング対象者 管理本部/経営企画部 大森氏

● 障害者雇用の展開

① 障害者雇用のきっかけ

2004 年に当社顧客の市内精神科病院の紹介により、同病院理事長がオーナーを勤めるマンションの日常清掃要員として統合失調症患者を雇用したのがきっかけであった。

② 障害者雇用の展開

八王子市は精神病院が多く、当社も顧客先としてそうした病院に出入りしていたこともあり、閉鎖病棟での精神病入院患者のことも知っていた。そのため、当初は精神障害者が働くというイメージが持てなかった。しかし、退院し授産施設に一人で通うことができるほど回復した患者の存在を知り、精神障害者雇用の検討を始め、多摩棕櫚亭協会を始めとする福祉事業者から派遣されるジョブコーチなどの支援を受けながら、現在統合失調症・うつなどの精神疾患患者 4 名を雇用している（過去、最大 5 名の雇用をしていたこともある）。

③ 障害者雇用の今後の展開

他の福祉事業者などから精神障害者に特化して雇用を進めて欲しいとの依頼もあり、今後も清掃現場を中心に精神障害者の雇用を進め、積極的な支援を続けながら一人でも多くの職場定着を目指したいと考えている。これまで雇用した障害者は働く意思と能力のある人ばかりだったので、精神障害を持つ従業員を増やすことに抵抗感を感じていない。

また、清掃の現場からも、現在雇用している障害者と同レベルのコミュニケーション能力や作業レベルを持つ人材であれば、雇用を望む声も存在している。最終的には、清掃チーム 1 グループあたり 2~3 名程度（全社では 12 名程度）の雇用を行いたいと考えている。

● 障害者の仕事内容

前述のように、同社で就労している障害者は主として清掃業務を担当している。

● 障害者の労働条件と経営の姿勢

① 障害者の雇用形態

同社では、障害者を受入れる際には、パートタイム職員として、「パートタイム就業規則」に基づいた雇用契約を交わしている。本契約については、仮に週1回2時間程度しか就労できない場合であっても結ぶようにしている。出勤日数や勤務時間の設定に当たっては、本人の適性を考慮し、職場定着を最大の目標としてゆとりある勤務形態となるよう配慮している。

なお、上記の「パートタイム就業規則」に基づく労働契約の内容は健常者従業員と同一のものである。

② 雇用以外の障害者就労

現在、実習等の受入は行っていないが、多摩棕櫚亭協会の授産施設ピアスにおいて、月1回、就労を目指す利用者向けに清掃業務関連の講習会を実施している。講習会の内容としては、清掃に関する専門知識はもとより、お金を貰って働くということの意味、就労へ向けた心構えなどに関することも含まれている。

また、不定期で「職場見学会」なども実施している。

③ 経営の関与

障害者の雇用については、経営者も同社の社会貢献の一環と認識しており、障害を持った従業員を増やすことについては、特段の不満等はないと考えられる。また、障害者の雇用、勤務開始後のフォロー等に関する事項は担当に一任されている。

● 障害者雇用に関する社内体制

① 本社人事（管理本部）の役割

<採用>

多摩棕櫚亭協会やその他の福祉関連機関、ハローワークなどから就職希望者の紹介を受けた場合、数回の面談後、3～4日程度の現場研修を実施し業務適性の確認を行っている。現場研修において業務適性ありと認められれば、同社と就労を希望する障害者などが合意の上で3ヶ月間のトライアル雇用を行い、4ヶ月目に最終面談を行った上で本採用のための雇用契約を交わすという流れである。なお、面談から本採用に至る流れの中では、「障害者雇用フロー」（雇用に関する一連の流れを図式化し、手続きのミスを防ぐ）や「新規従業員研修表」（日常・定期など各清掃業務内容を短時間で研修し、本人に適した業務内容を見つけ、また本人の体力的な面を実際に確認するテキスト式冊子を利用）など自社独自のツールを活用している。

<支援体制>

「障害者雇用・職場定着支援チーム」第2号職場適応援助者1名：新規入社人員の支援や集中支援（経営企画部）と、障害者職業生活相談員2名（総務人事、業務部）を社内にて設け、障害者人材のサポートを行っている。

<障害者支援機関との相談調整>

同社としては業務に関する支援体制の整備は積極的に行う一方で、障害者の家庭などプライベートの問題については、極力タッチせず、就業・生活支援センターの担当者などへ相談するようにしている。

<定着>

雇用した障害者の定着支援のための取組としては、まず、上述の採用プロセスを経て、通常勤務を開始した後、数ヶ月間程度、業務上・日常生活上においてトラブルなどが起きていないか、相談員が当事者に対してヒアリングを行っており、もし問題が発生していれば、同社、就業・生活支援センター、当事者、家族などで解決方法を模索するといった体制を整備している（「支援チーム会議」）。

また、勤務開始1年後の昇給査定に向けて、社内の2号ジョブコーチが当事者のスキルアップを目的として1~3ヶ月の集中支援を行い、自信を持ってもらうことで職場定着を図るといった取組も行われている。

さらに、顧客側の事情等により担当施設の変更が発生した場合は、本人の力量にあった他の施設を選定し、現場見学と業務内容等の説明を行い、本人の了承を得てから雇用変更手続きを行うようにしている。

② 雇用現場の役割

<指導>

障害者を受け入れている各部署への大まかな指示（当事者個人別の配慮すべき点など）は担当が行うものの、現場のリーダーについては一定の期間障害者と共に働いてきており、障害者を雇用する意義や障害者が働く上での留意点などについて理解が進んでいるため、実際の勤務シフトについては各部署のリーダーが作成している。なお、障害者が担う業務量については、本人が自分で問題ないと話をしていても、それを鵜呑みにせず管理者側が行うような体制を取っている。

また、メンタル面のサポートを現場レベルで実施することが難しい点が現在の問題点と考えている。

<健常者との接点>

現場において障害者は各清掃チームのマスコットの存在となったり、年配者から好かれるタイプであったりと、顧客を含む周囲からの評判は良く、会社主催の懇親会以外の従業員同士の飲み会にも参加しており、仲間として受け入れられている。

● 障害者支援機関が担っている役割

同社は、家庭問題などの当事者のプライベートには極力立ち入らない方針を採っている。しかし、プライベートが安定しない限りは、業務においても支障が生じてしまう。そこで、当事者の日常生活において発生しているトラブルなどについて就業・生活支援センターなどの支援機関に相談を行っている。

● 障害者雇用に伴う収支の変化

第2号職場適応援助者助成金、トライアル雇用奨励金、特定求職者雇用開発助成金などを活用しているほか、授産施設で実施している清掃業務に関する講習会や、セミナー等での講師謝金などの収入がある。こうした助成金についての情報は担当者が収集している。活用を予定しているその他の制度としては、職業コンサルタント配置助成金：月額15万円：10年間支給、障害者雇用調整金障害者雇用調整金、業務遂行援助者の配置助成金、雇用支援制度導入奨励金などがある。

支出面については、当事者へのヒアリング調査時のコストや社外セミナーの受講費用など、障害者を雇用する前と比較すると追加的に発生した費用もあるが、支援活動には必要なものであるため、「経費の増加」というふうには考えていない。もともと高齢者の多い職場であったため、業務の習得に時間がかかるといったところは、障害者を雇用した場合でも大きな変化はない。むしろ授産施設等で清掃の訓練を受けている人たちは即戦力となる場合もある。また、実務管理上、人件費への影響も特になく、原価への影響も見られない。

原価上昇を避けるための工夫として、特に障害者向けということではなく、全現場で実施していることとして、定期的な教育研修と作業後の定期検査がある。不適格な作業結果が発生した場合は「事故・クレーム再発防止報告書」を作成し、原因追及と是正、防止案を協議する。後日、その防止案等が各現場に周知されているかどうかについて、業務アシスタントがサンプリング式の追跡調査を行っている。

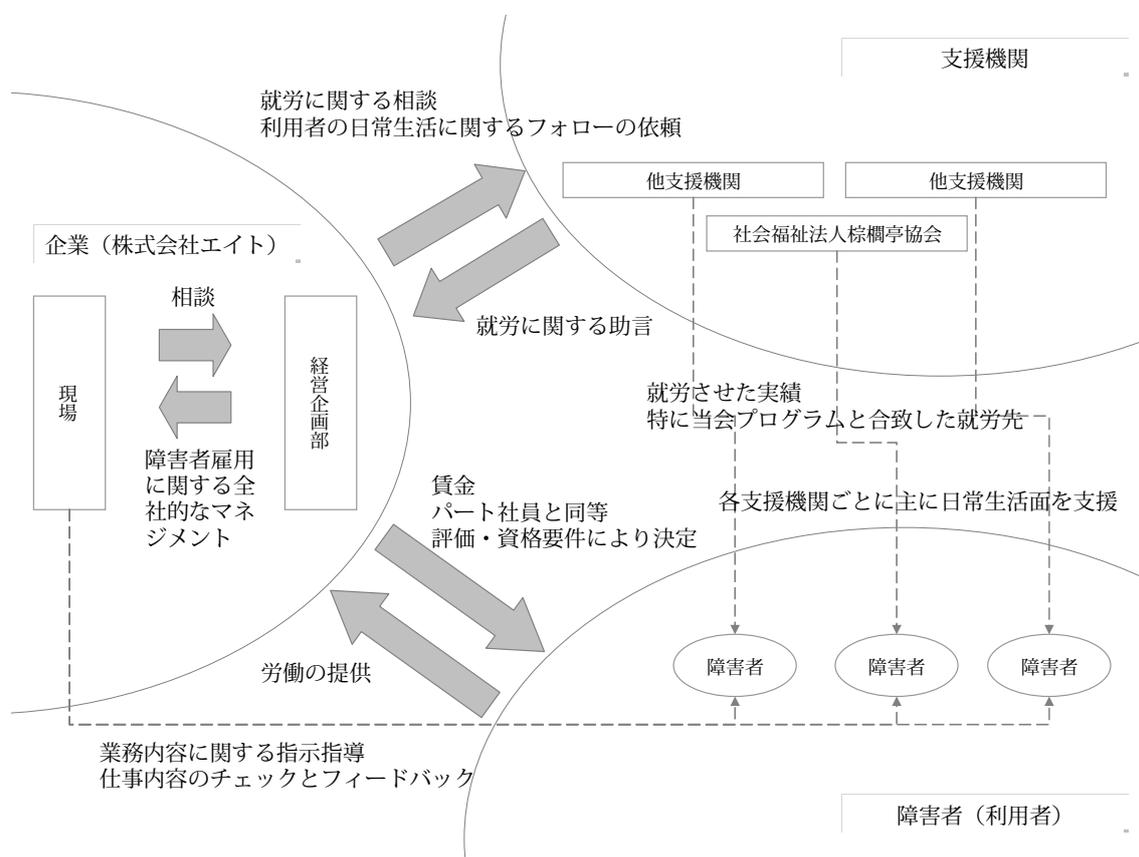
なお、障害者雇用支援活動をしていることで、精神病院間で当社の活動が話題となり、新規顧客を紹介されたこともあるが、それほどたくさんの顧客が獲得できたということはない。支援活動が初めにあり、業績は後からついてくると認識している。

	収入（プラス面）	支出（マイナス面）
収支	<ul style="list-style-type: none"> ○ トライアル雇用奨励金、雇用支特定求職者雇用開発助成金、第2号職場適応援助者助成金 ○ 清掃業務講習会受託収益 ○ セミナー講師謝金 ○ （以下、活用予定）職業コンサルタント配置助成金：月額15万円：10年間支給、障害者雇用調整金障害者雇用調整金、業務遂行援助者の配置助成金、援制度導入奨励金 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 賃金（就業規則による）
付帯業務削減受益	健常者と同程度の仕事なので特になく	

障害者・企業・支援機関の関係

当社では障害者を一定の戦力として認めており、2号ジョブコーチなどによるスキルアップのための支援体制も充実している。就労支援機関から見れば、良質な就労先（雇用先）として障害者（利用者・メンバー）を紹介できると考えられる。また、障害者（利用者・メンバー）からすると、一般就労であり、賃金も最低賃金以上の収入が保証されており、雇用されることで一定のメリットがあると考えられる。

一方、当社から見た場合も、支援機関は障害者就労を進める上での重要なパートナーといえる。当社が特に福祉事業者に期待している「プライベートに関するフォロー」に対応できる事業者であれば、充実した関係が保たれると考えられる。支援機関から見れば、当社のような体制や制度の充実した企業に就労させたという実績は次の利用者の励みになると考えられ、ぜひとも雇用させたい先となっていると考えられる。



○企業概要

本社 ；東京都立川市栄町6-1-1

事業内容；東京都・神奈川・埼玉・千葉に128店舗展開するスーパーマーケットチェーンストア

従業員数；社員1,827人 パート・アルバイト8,697人

売上高 ；175,421百万円（食品90% 雑貨8% 衣料2%）

経常利益；2,358百万円

主な関連会社；(株)クックサン (株)ウェルパーク (株)トス など

沿革 ；明治33年（1900年）鮮魚商を創業

その他 ；東京証券取引所（一部上場）

○ヒアリング対象者 人財開発部 石川氏

● 障害者雇用の展開

① 社会福祉法人棕櫚亭協会と接点を持つ以前の障害者就労状況

身体障害者については20年以上前から既に雇用していた。その後、平成12年養護学校からの新卒者の受け入れをきっかけに、知的障害者雇用を開始した。

② 社会福祉法人棕櫚亭協会との接点と障害者雇用の展開

知的障害者を積極的に雇用していたため、様々な支援機関から障害者就労に関する問い合わせが来ていた。そんな折、平成14年に厚生労働省が実施する精神障害者のグループ就労モデル事業（注 詳細は後述）の打診を受けた。その際、社会福祉法人多摩棕櫚亭協会（以下棕櫚亭協会）に支援機関になってもらったことがきっかけとなり、精神障害者雇用を開始した。最初はモデル事業への協力ということで社内的なコンセンサスを得ていたが、実際の執務状況をみていた現場責任者から、想像していた以上によく働いてもらったとの声も上がり、雇用を開始した。

精神障害者を積極的に受け入れ始めることで、棕櫚亭協会以外の支援機関からも障害者雇用について直接問い合わせが増えてきた。その後、一昨年度（2006年度）から都内で面接会（障害者就職セミナー）に求人を出したところ25人の応募があり、6人採用した。現在、知的障害者42名（うち重度14名）身体障害者24名（うち重度12名）精神障害者26名を雇用し、障害者雇用率は2.0%である。（平成20年1月1日現在）

③ 障害者雇用の今後の展開

現在の障害者雇用をより推し進め、将来的には特例子会社の設立を目指している。

パートナー社員の人事制度は4段階の資格制度に加え、そこで定義されている期待役割の遂行や技能の修得状況を認定する（評価すること）で時給などの処遇が決定される仕組みとなっている。雇用されている障害者に関しても同じ制度で柔軟に対応をしている

るが、今後、障害者に対してよりきめ細かい雇用管理をしていくためには、特例子会社を設立して障害者に合った人事制度を策定する必要があると考えている。

● 障害者の仕事内容

当社で働いている障害者は主に次の現場で働いている。

- ・一般食品雑貨部門 商品の陳列、発注など
- ・ベーカリー部門 フライヤーなどの製造補助、商品の陳列
- ・青果部門 袋詰め、トリミング、値付、品出しなど
- ・レジ部門 レジ精算

● 障害者の労働条件と経営の姿勢

① 障害者の雇用形態

現在当社では障害者はパートナー社員、嘱託社員と同様に直接雇用している。1 週間の所定内労働時間が 20 時間未満 25 名（うち精神 17 名）、20 時間～30 時間 32 名（うち精神 6 名）、30 時間以上 35 名（うち精神 3 名）となっている。（2008 年 1 月 1 日現在）人事制度、就業規則、福利厚生が他のパートナー社員と同じように適用されている。

② 雇用以外の障害者就労

障害者に限らず大学生などのインターンシップや養護学校の職場体験などを受け入れている。また、社会適応訓練事業を埼玉他横浜（東蒔田、星川、左近山）で実施することを検討中である。

③ 経営の関与

グループ就労のモデル事業を初めて受けた精肉加工センターでの就労状況がよかったことから、障害者（とりわけ精神障害者）雇用に対する否定的な見解は少ない。また社長の考えとして、社会の責任を全うすべきであるという方針があることから、障害者雇用は前向きに捉えられている。

障害者雇用に関する事項は担当の石川氏に一任されている。

● 障害者雇用に関する社内体制

① 本部人事（人財開発部）の役割

<採用>

パートナー社員は原則、店舗単位で採用することになっており、最終的に店長が判断している（他店舗への異動は原則的にない）。ただし、障害者雇用に関しては、本部人事にて原則 1 対 1 の面接を行い採用の是非を検討している。面接の際は、「お客様を意識できること」「安全に作業ができること」「トレーニングを通じての上達が見込めること」「体調が安定していること」を確認する。そういった情報をもとに最終決定は各店舗の店長が行なう。

<現場管理者（店長）配置に関する調整>

障害者雇用に好意的な店長と懐疑的な店長がいることは事実で、これまでは可能な範囲で障害者を障害者雇用に好意的な店長のもとに配属するよう配慮してきた。ただし、今後、障害者雇用を進めていく上で、店長の考え方にバラツキがあることには問題があるため、担当の石川氏を中心に個別に指導、フォローしていくことにしている。

<障害者雇用に関する相談対応>

障害者雇用について現場サイド（特に店長）から質問や疑問点があった場合は、社内相談機関の石川氏のところで受けて対応している。

<障害者支援機関との相談調整>

棕櫚亭協会の他に、複数の支援機関から各々の支援者に対し、日常生活や疾病面への対処をしてもらっている。

<定着>

必要に応じてジョブコーチの支援を受けたり、委託訓練事業等の事業を取り入れている。判断は支援機関と検討の上、本部人事が決定している。また、定着を進めるために次のことを現場に浸透させている。

- 1 まず、職場に障害回復途上者であるとの認識を持ってもらう。
- 2 本人の症状や体力に合わせて余裕のある雇用条件を設定する。
- 3 職場周知やジョブコーチの判断は本人や支援機関と十分に検討した上で決定する。
- 4 執務態度、身だしなみの評価基準は一切変えない。
- 5 環境の変化（作業割り当ての変更、指導者の移動）は慎重に対応する。
- 6 支援機関の意見をよく聞き、独断で対応しない。

② 雇用現場の役割

<採用>

パートナー社員の雇用は、各店舗の店長が裁量権を持っているため、障害者雇用に関しても同様に店長が雇用の可否を最終判断する。

<指導>

全従業員に作業習得度確認表というトレーニングツールが配布されており、その中に習熟してほしい業務が難易度順に書かれている。難易度が高い業務にチャレンジしていき、仕事ができるようになると役割等級（仕事の習熟度を示した社内グレード）が上がる（昇格する）仕組みとなっている。この作業修得度確認表は他のパートナー社員と同じものを使っているが、目標設定をする際に一定の配慮がなされている。店長が全体的な管理を行い、現場チーフが具体的な指導を行なっている。

他のパートナー社員と比べ習熟までには一定の時間が必要であることと、同じ基準ではあるが上位等級にはなかなか上がれないという現実もあるので、本人たちのモチ

バージョン等を考えると、もっときめ細かなステップを踏むトレーニングツールが必要だと考えている。

<評価（仕事のチェック）>

作業修得度確認表に基づいて実施している。どの程度仕事ができているか面談等を通して確認し、次の期に行なってほしいこと等のフィードバックを行なっている。なお、評価結果は賞与や昇格に影響する。

● 障害者支援機関が担っている役割

仕事を遂行していくための作業能力や実際の仕事内容のチェックは、店長や現場チーフが行なっている。また、執務態度もチェックしており、これらのことをよりよくするためのフィードバックも行なっている。ただし、会社（当社に限らず）は、障害者の普段の生活まで踏み込めないのが、支援機関には普段の生活や疾病への対処を担ってもらっている。個々の障害者の普段の悩み等に関しては、支援機関に相談にのってもらっており、日常生活の安定が仕事の安定につながっていると考えられる。

● 障害者雇用に伴う収支の変化

当社の場合、収入面でのプラスは雇用開発助成金によるものが大きい。支出面では直接雇用をしているので障害者雇用した際の賃金が支出となる。ただし、賃金に見合っただけの仕事をしてもらっていると考えており、それを必要以上の持ち出しだとは考えていない。

障害者雇用の歴史は古く、担当石川氏がこの部署に配属される前から障害者雇用はなされていた。そのため、障害者がいることが当たり前となっており、付帯業務が削減された等のメリット、増えてしまった等のデメリットは想定できない。

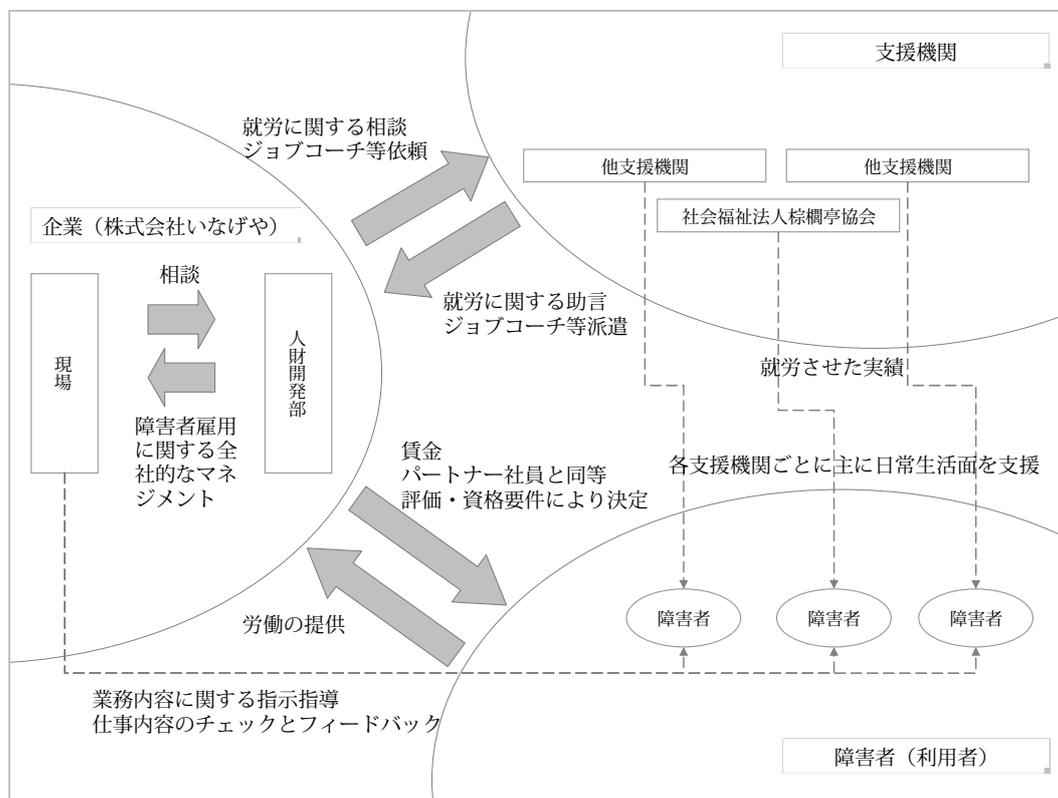
	収入（プラス面）	支出（マイナス面）
収支	雇用開発助成金 ・年間 300 万円程度	・賃金（就業規則による）
付帯業務削減受益	想定できない。	

● 障害者・企業・支援機関の関係

当社の社内では障害者が一定の戦力として認められており、スキルアップのための体制や制度も充実している。就労支援機関から見れば、良質な就労先（雇用先）として障害者（利用者・メンバー）を紹介できると考えられる。また、障害者（利用者・メンバー）からすると、一般就労であり、賃金も最低賃金以上の収入が保証されており、雇用されることで一定のメリットがあると考えられる。

一方、当社から見た場合も、支援機関は障害者就労を進める上での重要なパートナーと

いえる。当社が期待する「生活面でのフォロー」「障害特性にあった業務の対応、相談」といった項目に対応できる事業者であれば、充実した関係が保たれると考えられる。支援機関から見れば、当社のような体制や制度の充実した企業に就労させたという実績は次の利用者の励みになると考えられ、ぜひとも雇用させたい先となっていると考えられる。



○企業概要

本社 ；北海道札幌市白石区菊水 5 条 2 丁目 3-17

事業内容；福祉用具の販売・レンタル（介護ショップの運営）、
医療機器のメンテナンス、同業他社への卸 他

従業員数；79 人（平成 18 年 4 月 1 日現在）

帯広支店は営業社員 4 名、メンテナンススタッフ 4 名

（うち障害者 3 名）

資本金 ；30 百万円（エア・ウォーター株式会社 出資 100%）

売上高 ；10 億 6 千 7 百万円（平成 18 年 3 月期）

経常利益；1 億 5 百万円（平成 18 年 3 月期）

沿革 ；平成 7 年 4 月 4 日設立

○ヒアリング対象者 所長建部氏 他現場責任者の方 1 名

● 障害者就労の展開

① 障害者就労のきっかけ

当社の事業として介護や老人福祉を扱っており、福祉全般の役に立てないかと考えたことがきっかけであった。業務内容も単純作業を繰り返すものが多いことから、高齢者の活用などを模索してハローワークなどに相談を行っていた最中に、帯広ケアセンター所長（以下、所長）を紹介された。所長より障害者を雇用するために、センターから障害を持つ従業員の職場定着のためのサポートが受けられることや、様々な補助金や助成金を活用できるということなどを聞き、障害者就労について考え始めた。

当初、障害者がどこまで仕事がやれるのか分からなかったが、建部氏を中心に試行的にやってみることになった。職親からスタートし、実習、雇用と進めていったのだが、受け入れてみると案外健常者と変わらず、社内に大きな混乱やトラブルは発生しなかったと考えている。

② 障害者就労の展開

過去には、採算が合わないことから障害者の数を減らす、あるいは障害者就労を中止するという話もあったが、最終的にはグループ就労という形で受け入れを継続することとなった。グループ就労の実現により、約 450 万円の支払いをしている従業員の人件費が 180 万円前後削減されることになる。

③ 障害者就労の今後の展開

障害者就労をすることは、同業他社との差別化をはかり、数年後地域でトップになるための戦略の 1 つと考えている。当社帯広店では、メンテナンス部門は障害者の雇用を

活用していこうと考えていることから、今後も就労を受け入れたい。
帯広店の事例をモデルとして、他地域の事業所も障害者就労を拡大したいという構想はある。しかし、介護用品レンタル市場自体が前回の介護報酬改定で経営が圧迫され、利幅が小さくなっていることから、他地域の事業所の近くに帯広ケアセンターのようなしっかりとした支援を行ってくれる施設がないとなかなか先に進まないのが現状である。

● 障害者の仕事内容

レンタル後の介護用具のメンテナンス（洗剤を使用しての雑巾ふき、ネジしめ）に関する業務が中心である。なお、介護用具の複雑な修理などについては、健常者（高齢者人材）が行っている。工具を使うような仕事はしないようにしている。（こういった仕事はメンテナンス要員が行なう）

上記業務については、現場で一緒に作業を行っている健常者社員の発言からすれば、難しいという内容のものではない。ただ、長期間同一の製品が使用され、それが返却されてきた場合、汚れがひどいため作業に時間がかかるということはある。

● 障害者の労働条件と経営の姿勢

① 障害者の雇用形態・就労形態

以前はアルバイト従業員として直接雇用を行い、賃金を支払っていたが、作業内容と効率を考えると、（経営環境の変化もあり）それでは採算が取れなくなっていたため、現在はグループ就労訓練として帯広ケアセンターへの業務委託を行っている。作業時間は10時～15時となっているが、実質的に作業をしているのはそのうちの4時間（途中休憩を1時間入れている）である。

② 雇用以外の障害者就労

帯広店では、上記のグループ就労以外の就労、雇用の受入は行っていない。

③ 経営の関与

当社経営陣は、障害者人材の活用について社会貢献的な意味合いに加えて、人件費の削減につながることを期待していると考えられ、人件費の削減につながるのであれば就労受入を継続するというスタンスである。そのため、障害者人材を活用することが採算と判断すれば、就労の受入が打ち切られる可能性もある。

● 障害者就労に関する社内体制

① 本部人事の役割

<支援体制>

当社本社の人事部門の関与はない。帯広店が独自に障害者就労について決定している。ただし、最終的な決裁は本社で行なっている。帯広店で障害者に対する支援は主に所長が行なっている。

<定着>

会社として特別な定着のための支援については行っていない。障害特性にかかわる部分は主に帯広ケアセンター所長にお願いしている。

② 就労現場の役割

<指導>

建部氏が作成したシフト表に基づき、就労グループ3名のうち2名が必ず出社するようになっている。作業の指示については、出社当日の朝に行っており、実際の業務が始まった後は、現場で一緒に働く健常者が細かな指導を行っている。通常であれば、2、3日仕事場に慣れてもらえれば仕事内容は覚えられると考えられる。

障害者と一緒に作業を行っている健常者従業員によると、全作業工程の40%~50%は仕上がりが十分でないと判断しており、健常者従業員が必ず作業の最終チェックを行うよう心掛けている。また、機械操作が多少難しいオゾン消毒機を活用した滅菌処理は健常者従業員が行なうとのことであった。

<健常者との接点>

忘年会などには、ケアセンター所長も交えて、一緒にお酒を飲みに行くこともある。また、社内行事にも参加する。接してみると、健常者とあまり変わらないということが理解できてくる。

● 障害者支援機関が担っている役割

グループ就労をする上での障害者人材を紹介してもらっている。障害者人材の選定や、企業では手が届かない生活面でのサポートなどを行っていると考えられる。

また、障害者を雇用したり、就労の受入を行ったりすることで活用可能な助成金や補助金について、福祉事業者側から情報提供を行っている（一時期中断していた）。

● 障害者就労に伴う収支の変化

障害者の雇用を開始した当初は、雇用から半年間は採算がとれないものの、1年経過すれば作業効率も上昇し、健常者をフルタイムで雇用するよりは人件費を抑制できると考えていた。実際にそうした点をアピールすることにより障害者就労を進めたという経緯もある。また、障害者を直接雇用していた際には、行政から業務委託などを受注でき、そういった意味では経営上メリットがあったといえる。

雇用することのマイナス面については、特に障害者が原因でレンタル商品の破損などが発生し、コストが上昇するといった事態は起きていない。現在、不良品については健常者の社員が対応している。

なお、業務委託費は次の算出式で計算される

【委託金額の目安金額】

$$\begin{aligned} & \text{業務に従事した障害者の人数（3人）} \times \text{作業時間（4時間）} \\ & \qquad \qquad \qquad \times 654\text{円（北海道最低賃金）} \end{aligned}$$

上記算式に通勤手当が加算される。

支払金額は、上記算式で算出された金額からグループ就労による高齢・障害者雇用促進機構から帯広ケアセンターに支給される助成金を引いた額を支払う。障害者の作業効率を考えると健常者の40%～50%であり、最低賃金での支給だと採算が合わない。しかし、それに高齢・障害者雇用促進機構からの助成金が入ることで、採算が合うようになっている。

なお、建部氏が帯広の事務所から離れていた時期には、福祉側からの情報提供を求めなかったこともあり、助成金や補助金に関する制度の活用がなかったため、それらの収入がなくなっていた。

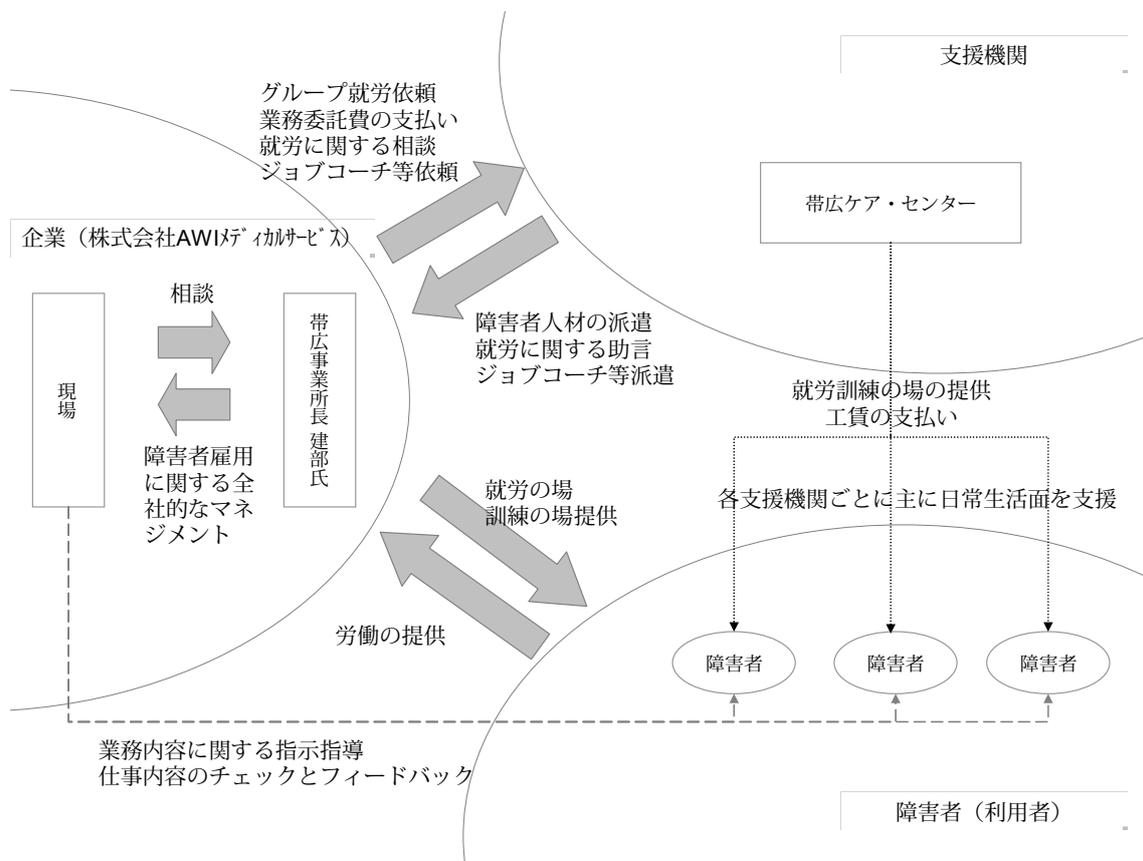
	収入（プラス面）	支出（マイナス面）
収支	特になし	○帯広ケアセンターへの業務委託費 (ただし、グループ就労による高齢・障害者雇用促進機構からの入金（48,000円）を引く。)
付帯業務削減受益	障害者就労を前提としたビジネスモデルを構築しており、想定できない。	

上記のほか、設立当初は障害者を活用した福祉事業ということで自治体関連の業務受注があった。

● 障害者・企業・支援機関の関係

当社帯広店では障害者の労働力を活用することを想定して考えており、今後とも継続的に就労の受入をしていきたいと考えられる。支援機関としては、継続的にグループ就労を受入れてもらえる可能性のある企業であり、関係を維持することにメリットがある。また、障害者にとっても、障害特性上、落ち着いた環境で比較的携わりやすい作業（単純反復作業）に従事しながら訓練が出来ることは意味があると考えられる。

一方、企業側からすれば助成金や補助金に関する情報を獲得することで実質最低賃金以下の支出に抑えることができているという金銭的メリットがある。また、介護保険関連の業務であることから、CSR上のメリットも見逃せない。



○企業概要

本社 ；北海道帯広市西 23 条北 4 丁目 6 番地 5

事業内容；一般家庭から排出される容器包装系資源ごみの選別・圧縮・梱包・保管
地域内の資源化可能廃棄物のリサイクル原料化

従業員数；パート含め 76 人

資本金 ；1 億円

売上高 ；593 百万円

経常利益；16 百万円

関連会社等； 株式会社マテックの実質子会社

他 第三セクター等からの出資がある。

沿革 ；平成 15 年 4 月 1 日十勝リサイクルプラザ操業開始

○ヒアリング対象者 総務部 日崎氏、事業部次長 小原氏

● 障害者雇用の展開

① 障害者雇用のきっかけ

もともと、同社が現在行っているリサイクル事業を行う以前に、同じ地域において自治体が廃棄物処理を行っていた。そこでは障害者が雇用されていたのだが、同社が障害者を自治体の事業を引き継ぐ際に継続雇用をした。これが、同社における障害者雇用のきっかけである。ピーク時には障害者を 8 名雇用していたが、現在は 4 名（身体障害者 1 名、知的障害者 1 名、精神障害者 2 名）となっている。

② 障害者雇用の展開

かつて、追加的に障害者を雇用しようと考え、トライアル雇用の制度を活用して受け入れようとしたが、うまくいかなかった。それ以降、特に会社としては新たな雇用に向けた動きは行っていない。

③ 障害者雇用の今後の展開

基本的に同社は民間企業として採算を重視して事業を行っていく考えである。そのため、戦力化までに時間がかかる障害者を積極的に雇用していくことは難しい。また、現場レベルでは、現在雇用している障害者を今以上にレベルアップさせるのは困難と考えている。

障害者雇用を促進するのであれば、行政が企業に支払う給料の一部を補填したり、障害者が出来る範囲の仕事をする場を設置すべきだと考えられる。

● 障害者の仕事内容

同社において障害者は、資源ごみの分別作業に従事している。同社ではベルトコンベア上のびん、缶、プラスチック、紙等の選別作業を行っているが、障害者にはそのうち、ガラス瓶の選別をしてもらっている。

プラスチック・紙・ペットボトルは処理スピードについていけなかったため、やらせていない。それに比べ、びんや缶は作業が単純で、考える範囲が狭いためやらせている。一方で、以前はガラス瓶の色分けで異なるびんが混ざっていたとのクレームもあったが、クレームは各事業部で対応し、障害者に注意喚起を行った。現在、問題は発生していない。

● 障害者の労働条件と経営の姿勢

① 障害者の雇用形態

健常者のパートと同様に1年契約の直接雇用を行っている。1日7時間～8時間を週5日勤務するものが3名、1日7時間を週4日勤務するものが1名いる。

② 雇用以外の障害者就労

上記直接雇用以外の障害者就労の受入は行っていない。

③ 経営の関与

障害者雇用については現場（本社総務部含む）に一任していると考えられる。

● 障害者雇用に関する社内体制

① 人事部門の役割

<支援体制>

現場で障害者をサポートする人は設けているが、会社として障害者の支援を行うための特別な体制は設けていない。

また、仕事内容については、ラインを止めることはできないので、必要に応じラインを止めない程度に仕事の流れるように調整をしている。障害者が行なえるラインが特定されているため、全体の仕事を調整して対応している場合もある。

<障害者支援機関との相談調整>

障害者の作業効率が向上しなかったため、ジョブコーチの派遣について相談したことがあった。結果として、3人の対象者のうち、2人が退職することになった。現在は、プライベートのフォローを支援機関にお願いしている。

<定着>

定着のための特別な取組は行っていないが、問題がありそうときに支援機関に相談をしている。

② 雇用現場の役割

<指導>

障害者のシフトについては、工場責任者が工場全体の状況を見て事業部次長に提案し、事業部次長が最終的な決定を行っている。

障害者が配置されたラインにおいて何か問題が発生したときは、ベテランのパート職員がフォローしており、上司への連絡もベテラン職員から行っている。障害者に対する作業指示は工場責任者や現場社員が行っており、サポート役として健常者のベテランパート従業員 1 人に、障害者の面倒を見る仕事をしてもらっている。

<健常者との接点>

昼食も障害者だけで固まって健常者から離れて食べており、交流は特にはない。会社主催の忘年会等にも障害者が参加することはめったにない。

● 障害者支援機関が担っている役割

前述のようにジョブコーチのような職場における作業効率を向上させるような支援についてということではなく、仕事の基盤となる生活面のサポートについてお願いしたいと考えている。

● 障害者雇用に伴う収支の変化

通常、健常者であれば 1 週間弱で戦力化できるが、障害者は現段階においても戦力となっていない。5 月や 12 月などの業務が忙しい時期には障害者がラインに配属されているがゆえに作業が遅くなり、また、障害者に仕事を確保するという苦勞もある。現状では障害者雇用についてはメリットを見出せない状況である。

助成金については、以前障害者雇用調整金の申請をしたが、障害者雇用事業所の設備投資に対する助成などは得ていない。

また、賃金は当社給与規程にのっとり支払っている。また、ガソリン代として通勤手当も支払っている。障害者の作業効率率は健常者の半分程度であり、能力的に従事できない業務もある中で、現行の賃金は能力に見合ったものとは言いがたい（本当は全てのラインに対応できるようになってほしいが、そうはなっていない）。

また、障害者を受け入れていることを大々的に PR しているわけでもなく、入札参加資格などを獲得できるという点については、業務の拡大を意図していないためメリットにならない。全体的に見て、現時点では障害者を雇用することによる経営上のメリットはないと考えられる。

なお、原価等への影響は特に目に見えて発生はしているものはないと考えている。

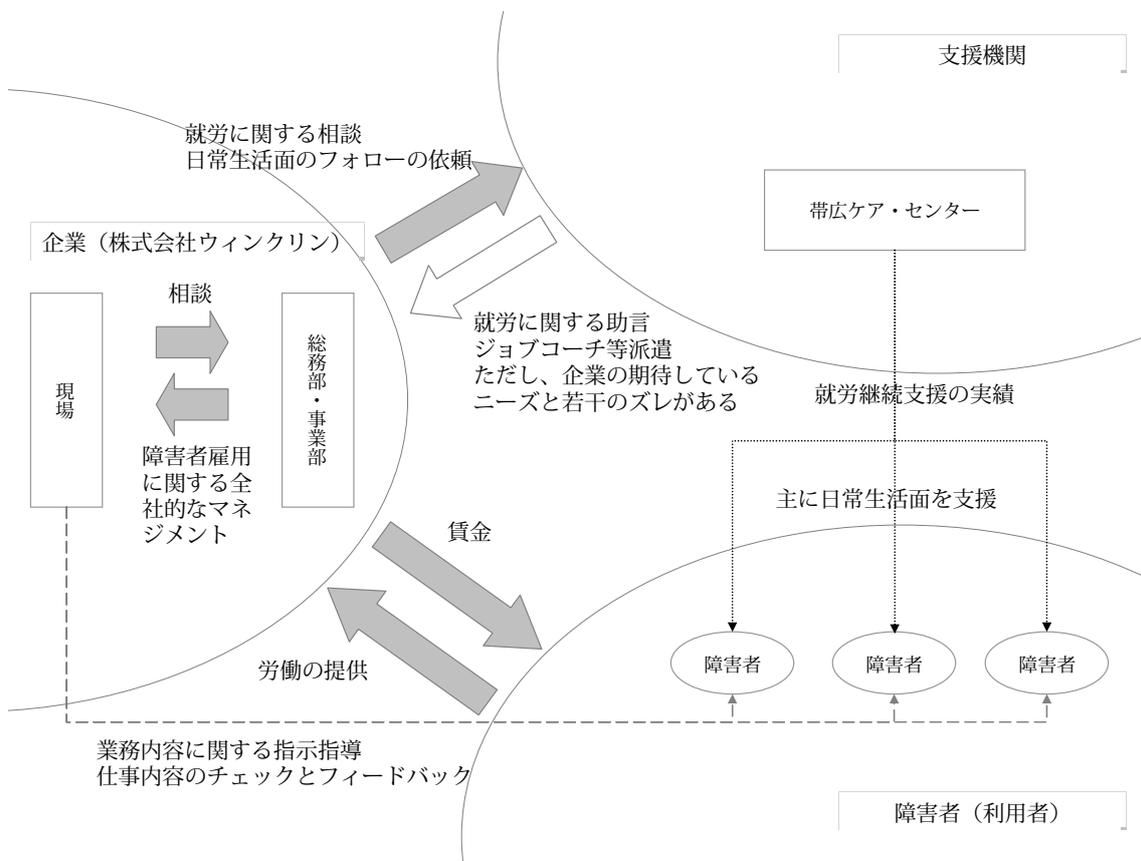
	収入（プラス面）	支出（マイナス面）
収支	○助成金（雇用調整金）	○賃金（時給 660 円）
付帯業務削減受益	想定できない（むしろ様々な面で負担が増えている）	

なお、当社の行っている事業は、単に自治体が以前行っていた事業を引き継いだものではなく、新しいものである。そのため、事業開始時点より障害者を雇用していたという認識であり、障害者受入前・受入後という認識はない。

● 障害者・企業・支援機関の関係

企業は障害者雇用に対してメリットをあまり見出していないのが現状である。支援機関としては、少なくとも現在同社で働いている障害者の定着、雇用の継続などを目的として、生活面の支援、メンタル面のサポートは行っていく必要があると考えられる。一方、障害者（利用者・メンバー）からすると、一般就労であり、賃金も最低賃金以上の収入が保証されており、雇用されることで一定のメリットがあると考えられるが、歓迎されていない場所で働くことによるストレスが生じることが懸念される。

企業側は障害者（利用者・メンバー）あるいは支援機関と必要な範囲での関係性を担保しようとしているが、支援機関の支援に多くを期待しているわけではないので、雇用されている障害者と支援機関とのダイアド関係に終始してしまう可能性が高い。



○企業概要

本社 ; 北海道帯広市東 5 条南 15 丁目 1

事業内容; 自動車販売、車の修理、メンテナンス

従業員数; 9 人 (うち施設からの派遣者 2 名)

売上高 ; (不明)

経常利益; (不明)

○ヒアリング対象者 代表取締役 社長

● 障害者雇用の展開

① 障害者雇用のきっかけ

当社と関係のある釧路の自動車販売業者が障害者を多数雇用しており、そこから当社でも障害者を雇用してみてもどうかと勧められた。社長自身の年金が支給される年齢になれば、自分の給料を減額してでも障害者を受け入れて、社会貢献が出来ればと考えていたこともあり、平成 20 年から受入をスタートした。

② 障害者就労の展開

現在はスタートしたばかりであるが、2 人の障害者を受け入れている。基本的には、少しでも障害者就労の促進に貢献できればとの思いが主であり、障害者人材を受け入れることによる人件費削減などといった金銭的なメリットはあまり期待していない (ただし、全く期待していないわけではない)。

③ 障害者雇用の今後の展開

当社は障害者が社会に踏み出すためのいわゆる研修センターのような感じだと考えており、就労期間が 2~3 ヶ月くらいであっても構わないと考えている。今後の障害者受入については、企業の業績次第という面もあるが、採算が多少合わなくても続けたいとは考えている。行政が行うものと考えていた障害者福祉の一端を当社が担うことに違和感がないわけではないが、乗りかかった船ということで今後も継続して受入を行いたい。

また、最近では当社だけでなく多くの企業に障害者の受入をしてもらいたいとの思いから、関係のある企業に障害者受入を勧めており、話をした大半の企業は受入に難色を示しているものの、受入を検討する会社もいくつか出始めている。

● 障害者の仕事内容

洗剤等を用いた車内の清掃を主に行っている。受け入れ当初はタイヤ付けなどの業務を任せられたこともあったが、仕上がりに不備があり、全て健常者の従業員がやり直すこと

になった。自動車の整備等に関する業務は顧客の生命に関わることでもあるため、なかなか任せられないのが現状である。

● 障害者の労働条件と経営の姿勢

① 障害者の就労形態

帯広ケアセンターと業務委託契約を結んで仕事に従事してもらっている。就労時間は午前中が10～12時、午後が13～15時であり、午後の作業終了後におやつと反省会の時間を設けている。午前・午後2時間ずつにしているのは障害者の体力も問題もあるが、支援する他の従業員側の体力等も踏まえるとその程度の時間が妥当であると考えている。

② 雇用以外の障害者就労

帯広ケアセンター以外の支援機関から実習を受け入れている。

③ 経営の関与

社長自らの考えで障害者就労を受け入れている。

● 障害者雇用に関する社内体制

<支援体制>

当社では本部と現場といった形での明確な区分がなされていないと考えられ、会社全体で障害者をサポートしているものと考えられる。なお、社長本人は月のうち半分は道外に仕入れに行っており、その間は当社で従業員として働いている社長のご子息が主に障害者の指導・監督をしている（ご子息は高校時代にアルバイトをしていたクリーニング屋で身体障害者の人と接した経験があり、今回の障害者受入についても抵抗はなかった）。

<障害者支援機関との相談調整>

障害者のメンタル面のサポートや企業側の悩みを把握することを目的として、帯広ケアセンター所長が頻繁に訪問している。

② 雇用現場の役割

<指導>

就労現場における作業指導は、主に社長である社長のご子息が行っている。また、他の従業員についても、障害者から質問があればその都度対応している。会社全体で指導を行っているというイメージである。

一度指導した内容であっても、短時間で忘れてしまったり、一度指示を出したら一日中同じことをやり続けていたり、障害の特性に対応して指導をすることは非常に大変である。3～5人の障害者に1人といった割合で監督者がつかないと指導の効率性は上がらないと考えられる。現在は2人に対して1人であり、指導の面では採算が合わないと考えている（といっても、これ以上雇い入れることは難しい）。

<健常者との接点>

健常者と同じ職場で業務を行っている。

● 障害者支援機関が担っている役割

障害者人材の派遣元として、また、就労受入に当たって発生したトラブルについての相談役として機能している。

● 障害者雇用に伴う収支の変化

これまでの就労状況から判断すると障害者の作業効率は健常者の3分の1程度と想定されることから、単純に人件費を考えると費用対効果はマイナスである。また、人件費以外にも、例えば、清掃用の洗剤を水鉄砲のように使うなどといった行動が見られ、こうした行動はコスト増加につながっている。障害者を受け入れてから健常者従業員の仕事のペースが障害者に合わせて遅くなったということもある。

受入によるメリットとしては、以前は従業員全体で車の清掃を行っていたのだが、それを障害者が担当してくれているため、身体的には多少楽になった点が上げられる。障害者就労に関して帯広ケアセンターと以下の条件で委託契約を結んでいる。

【委託金額の目安金額】

業務に従事した障害者の人数（3人） × 作業時間（4時間） × 単価

単価に関しては 500 円を設定している。単価については帯広ケアセンターと交渉した上で概ねこの金額に設定した。

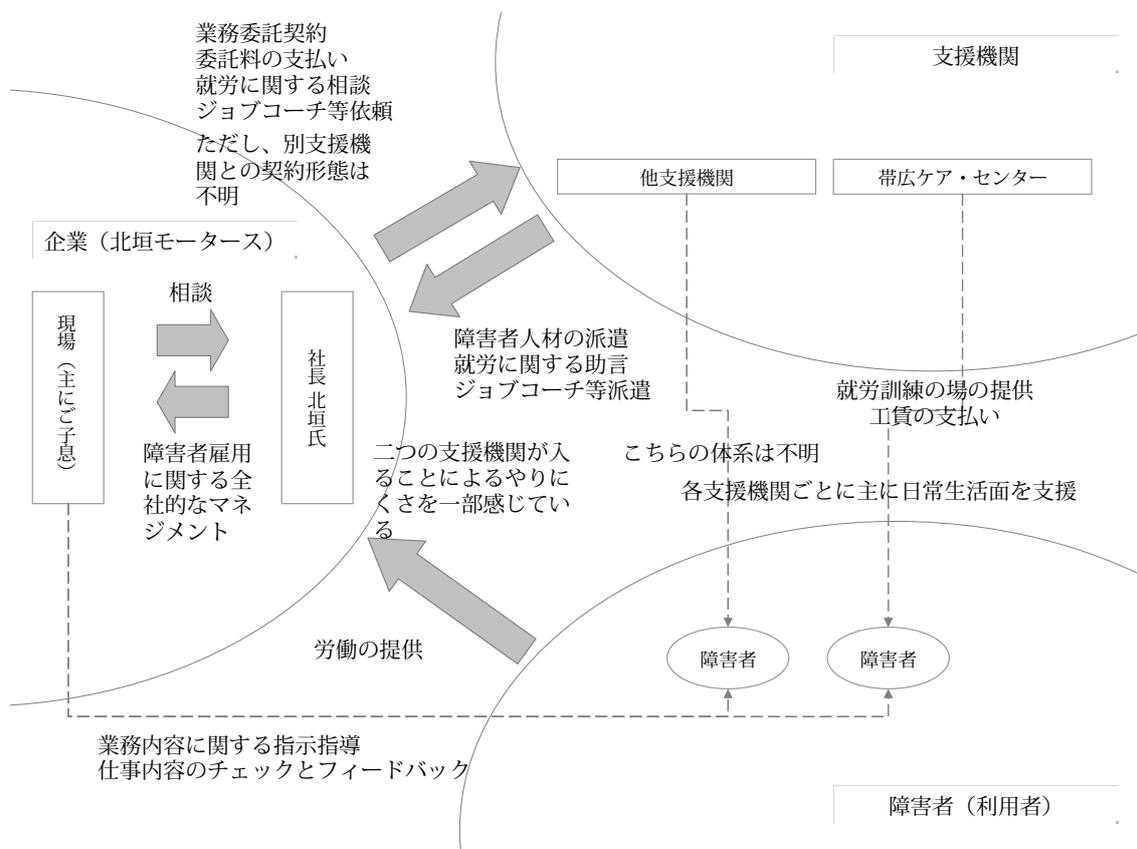
	収入（プラス面）	支出（マイナス面）
収支	—	○帯広ケアセンターへの業務委託料 ○コスト増（洗剤など） ○健常者従業員の作業効率低下
付帯業務削減受益	車内清掃業務を障害者が行うことによる身体的負担の低減	

● 障害者・企業・支援機関の関係

本事例によれば、企業は障害者雇用を主に社会貢献として捉えており、障害者雇用を通じた財務上のメリット獲得はあまり重視されていないようである。また、当社での就労を社会に出るためのワンステップと位置付けと考えている。支援機関にとっては、受入可能な人数こそ少ないものの、継続して障害者の就労を受入

れてもらえる先であり、今後の関係を継続させていくメリットがあると考えられる。障害者にとっては、当社の経営者が障害者就労の受入に積極的で、作業もそれほどきついものではないため、施設外での就労を考える際の選択肢として意味があるのではないかと。

一方、企業にとって支援機関は、障害者をうまく活用するための相談相手となっており、今後も継続的に障害者就労の受入を行うのであれば、重要なパートナーになると考えられる。



○企業概要

本社 ； ー

事業内容；運送業

従業員数；36人（うち正社員約20名）

売上高 ；（不明）

経常利益；（不明）

○ヒアリング対象者 代表取締役 社長中屋敷氏

● 障害者雇用の展開

① 障害者雇用のきっかけ

先代社長の時代に他社から食品流通に関する事業を雇用していた従業員ごと譲り受けたが、その中に身体障害者が3人いた。その3人の身体障害者を継続雇用したことが、当社の障害者雇用のきっかけである。事業を譲り受けた当初は当社に障害者雇用に関するノウハウがなく、身体障害者3名は結局辞めてしまった。

② 障害者雇用の展開

その後、帯広ケアセンター所長などからの紹介もあり、精神障害者を雇用した。これが当社にとっての2回目の障害者雇用である。2回目に雇用した精神障害者は現在も継続して当社に勤務しており、勤務態度は真面目である。取引先であるスーパーは大手企業であり、CSRの観点から障害者が配送ドライバーをすることを好意的に捉えてもらっている。また、配送先のバイヤーなどからの評判も良い。そのため、本人が辞めると言わない限り、今後も継続して雇用していきたいと考えている。

③ 障害者雇用の今後の展開

現在雇用している障害者の実績もあるため、今後、同じような業務やコミュニケーションの能力を有する人であれば障害者であっても雇用する可能性は高い。ただし、その際には帯広ケアセンターなどの支援事業者によるサポートが必要と考えている。

● 障害者の仕事内容

現在、当社で働く障害者人材が携わっている業務は、スーパーへの惣菜配送業務である。本業務は、基本的には決まった商品を決まった場所へ運ぶといったルーティンワークであり、精神障害者に合った業務内容だと考えている。

宅配ドライバーとしても働けるのではと考えたこともあったが、宅配の場合、荷物の破損などがあつた際に臨機応変な対応が求められる。障害者は健常者と比較して融通が利かない面があるため、難しいと判断した。現在、トラックドライバー歴は3～4年に

なる。

業務のスタイルとしては、自宅から直接惣菜センターに行き、スーパー等へ惣菜の配送をして、仕事が終われば直接帰宅するという形態である。そのため、会社にはほとんど来ない（来る必要がない）。そこで、惣菜センター側に変わった様子があれば連絡をしてもらおうようお願いしている。

● 障害者の労働条件と経営の姿勢

① 障害者の雇用形態

パートタイム労働者として直接雇用している。パートタイムの配送ドライバーとして、十分に優秀である。現在は朝6時～12時まで1日あたり6時間以内の就労時間としている。休みは月に6～7日で不定休である。

なお、時給は社内の給与規程に従い賃金を支払っている。

② 雇用以外の障害者就労

上述した直接雇用以外の障害者就労の受入については、現在行っていない。

③ 経営の関与

最初に身体障害者を雇用した時も、現在働いている精神障害者の雇用した際も、社長が雇用の決定を下している。また、社長が直接惣菜センターへ様子を見に行くこともあり、経営の関与は積極的であると考えられる。

● 障害者雇用に関する社内体制

① 本部人事（人財開発部）の役割

<採用>

採用の条件としては、「定刻通りに配送できる・無断欠勤をしない・免許を持っている」ことであり、この3つがそろっていれば、健常者・障害者の区別はなく採用を考える。

<支援体制>

障害者を雇用するに当たって、特別な社内支援体制を構築したということはない。社内スタッフや取引先など、皆、障害者であることを知っており、惣菜センターの職員、一緒に店舗を回るドライバー、スーパーの職員、皆にフォローされ、健常者ドライバーより気にかけてもらい、よい環境が整っていると思われる。当社では社内全体で従業員同士が助け合う風土があり、そうした風土の中で、障害者に対しても自然とフォローが出来ているものと考えている。

ただし、メンタル面のサポートについては、帯広ケアセンター所長からの支援を得ている。また、雇用当初はジョブコーチも活用している。

<障害者支援機関との相談調整>

精神障害者を雇用した当社は、支援機関からジョブコーチの受入を行っていたが、現在は主に精神面でのサポートについて社長と帯広ケアセンター所長が相談するケー

が多い。

例えば、以前、配送先のスーパーで高価な食材の盗難が発生したことがあった。バックヤードで食材の盗難が発生した場合、健常者・障害者関係なく、配送ドライバーが疑われることが多く、このときの当社で雇用している障害者もスーパー側から事情聴取を受けることとなった。社長のフォローにより問題なしと判断されたのだが、障害者自身はショックを受けた様子であった。こうした場合に、帯広ケアセンター所長に精神的なケアをしてもらい大変助かった経験がある。

② 雇用現場の役割

<指導>

受入当初はジョブコーチや社長が指導を行っていたが、現在は単独で問題なく業務を進めている。社内で専任の障害者を指導する担当者などを選定したことはない。

<健常者との接点>

業務の関係上ほとんど事務所には顔を出さないのだが、社内で開催する新年会や忘年会にも参加しており、社長としても安心している。

● 障害者支援機関が担っている役割

当社とケアセンターとの契約は特に無く、折に触れて帯広ケアセンター所長がメンタル面でのサポートを行っている。

● 障害者雇用に伴う収支の変化

障害者を雇用することにより得られる助成金の話は聞いたことがなく、当社が受給しているかどうか不明である（社長自身、経理の方では何かわかるかもしれないが）。今のところ、障害者を雇用することによる金銭的なメリットはなく、働いてもらった分の給与を社内規定に従って支払っていると認識している。なお、金額については先代の社長の時から変化していない。

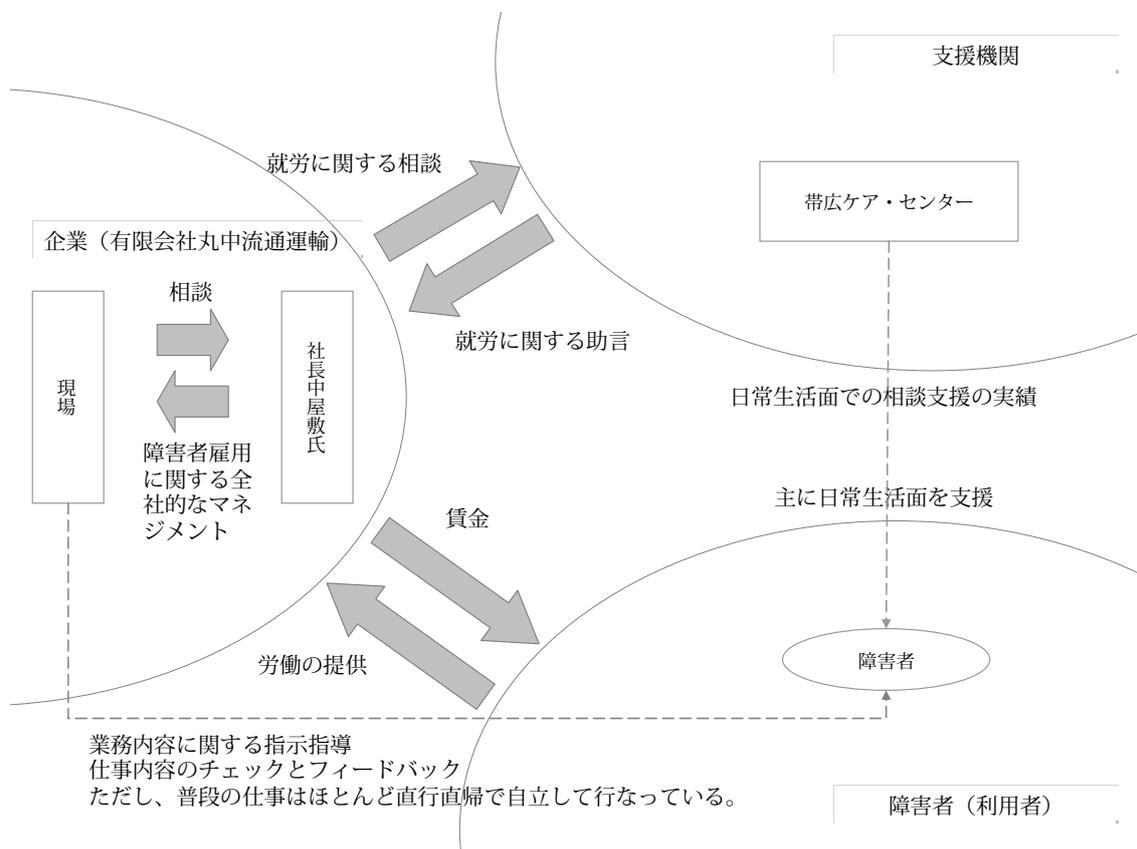
現在雇用している障害者は、仕事が遅いということもなく、手抜きをしたりせず、十分に仕事を任せることができる。通常のパートタイム従業員を雇用しているのと同じである。

	収入（プラス面）	支出（マイナス面）
収支	○特になし	○賃金
付帯業務削減受益	健常者のパートタイム従業員を雇用しているのと同じ感覚である。	

● 障害者・企業・支援機関の関係

当社では健常者の従業員と比較してメンタル面のサポートや担当業務などに多少の配慮を行っているものの、基本的に障害者を戦力として認めている。当社は一定の要件を満たす人材であれば雇用を拡大しても良いと考えており、就労支援機関から見れば、良質な就労先（雇用先）として障害者（利用者・メンバー）を紹介できると考えられる。また、障害者（利用者・メンバー）からすると、一般就労であり、賃金も最低賃金以上の収入が保証されており、雇用されることで一定のメリットがあると考えられる。

一方、当社から見た場合も、支援機関は障害者就労を進める上での重要なパートナーといえる。当社が特に福祉事業者に期待している「従業員のメンタル面に対するサポート」を行える事業者であれば、良好な関係が保たれると考えられる。



○企業概要

本社 ； 島根県松江市千鳥町 30

事業内容； 宿泊業

従業員数； 140 人

売上高 ； 1,700 百万円（2007.3）

経常利益； ▲80 百万円（2007.3）

主な関連会社； ツインリーブスホテル出雲

沿革 ； 昭和 43 年 10 月 1 日設立

○ヒアリング対象者 福富氏、太田氏

● 障害者雇用の展開

① 障害者雇用の始まり

当社専務が社会福祉法人桑友の前理事長と接点があり、障害者受入の話が徐々に進んできた。平成 18 年の秋頃に実習の受入を開始したのが障害者就労のスタートである。スタート時は、障害者雇用を「やりましょう」ということではなく、あくまで障害者への就労の場の提供が「できるかどうか」とのスタンスで進めた。

② 障害者雇用の展開

現在は、社会福祉法人桑友とそれ以外の福祉事業者から障害者を受け入れており、社会福祉法人桑友から来ている障害者についてはサービス部門を担当してもらっている。また、個々に雇用した障害者については、主にバックヤードをお願いしている。

③ 障害者雇用の今後の展開

当社としては、現時点で先進事例といわれるほどのことは行っていないと認識しているが、障害者雇用の展開としては、受入を継続していきたいと考えている。また、助成や減税など、整備が進めば障害者雇用に取り組む方向で検討する必要があると考えがある。今後も経営上のメリット云々というほど多数を受入れるということはしないが、障害者雇用については継続したいと考えている。例え業績がダウンしても止める気はない。

現状では、サービス部門やバックヤードの人手が不足している状態であるため、障害者を受け入れることで健常者従業員の職が奪われるといったことは起きていない。大宴会の前にはフォークやナイフなど数千本の銀製品を磨く必要があり、また、テーブルセッティングや後片付けなどがある。そうした業務が発生するときに来てくれることを期待している。

今はまだ一般の客の前に出す段階ではなく、精神障害者が事件を起こしたといったニュースや報道を見ると不安になる面もあるが、福祉関係の専門スタッフの指導の元

で健常者と同じ能力なら働いてもらうことに大きな問題はないと考えている。

● 障害者の仕事内容

当社において障害者が主に担っている業務は下記の通りである。

- ・ロータリークラブとライオンズクラブの定例会時に弁当の配膳出し下げ

市内に上記団体が6団体あり、それぞれ月2回程度の定例会を実施している。そのため、6団体×2回＝全12回、一度につき60人ほどが利用する。各団体の事務局には、精神障害者がサービスをしている旨を伝えているが、その他の出席者には伝達していない。笑顔や対応の面で健常者と比べてぎこちないため、誤解があると悪いので全ての出席者に対して会場で働いているのが精神障害者であると説明したほうがよいのかもしれないが、個人情報保護の問題があり、公開してよいかどうか当初、悩んだところであった。(現在すべて説明済)

- ・夜の宴会や朝の会議等の会場設営（セッティング）

不定期に時間が空いたときに行なってもらっている。会場の設営作業で、テーブルと椅子を運び、テーブルクロスを掛ける。大きな会合になると、スタッフが設営するときでも1時間から2時間程度かかる業務である。障害者にはその一部を行なってもらっている。現場監督者の立場から判断すると、障害の程度から見て、接客の職務遂行能力は健常者従業員と比べてまだ不十分な点があるため、仕事配分等を考える際にはその分を考慮に入れて考えなくてはいけない。

● 障害者の労働条件と経営の姿勢

① 障害者の就労環境

社会福祉法人桑友から受け入れている障害者は、社会福祉法人桑友との業務委託契約の中で働いてもらっている。社会福祉法人桑友経由以外の障害者については、ハローワークからの紹介や派遣からの切り替えで直接雇用をしている方もいる。

② 雇用以外の障害者就労

雇用以外の障害者就労については、かつて実習の受入をしていたことがあった（現在は行なっていない）。

③ 経営の関与

当社の障害者就労については、専務の意向が発端であったため、経営者の障害者雇用に対する考え方は、前向きに捉えられているといえる。

● 障害者雇用に関する社内体制

<働いてもらう障害者の人選>

障害者雇用に関しては、障害者枠というものは特に設けておらず、能力があれば、健常者、障害者の関係なく採用する。採用プロセスも健常者と同様である。

社会福祉法人桑友経由で来る障害者の人選は、社会福祉法人桑友の担当が当社で働けそうな障害者を人選し、その上で当社の担当が面接等を実施して受入を決めている。最低限のビジネスマナー（お辞儀、笑顔、挨拶）を身に付けていなければ受入は行わないと考えている。

これまでの経験上、社会福祉法人桑友からは能力の高い障害者を派遣してもらっていると考えており、どんな障害者でも当社の業務ができるかというところではないかもしれない。

<支援体制>

当社では、障害者専属の担当はおらず、総務部の人事セクションが現場従業員からの要望や相談などには対応している。また、社会福祉法人桑友から派遣された障害者が業務を行う際には、現在、社会福祉法人桑友のスタッフをトレーナーとしてつけてもらうようにしている。そのトレーナーが障害者の普段の業務の指示指導を行なっている。

<障害者支援機関との相談調整>

夜の宴会や休日などに人手が足りないことが多く、社会福祉法人桑友に対して夜の時間帯や休日に業務に入ってもらいたい旨の相談を行ったことがあった。そのときは、障害者には問題はなかったが、トレーナー側の勤務時間の関係で夜間や休日のシフトに入ってもらえないとのことであった。今後仕事を増すということを考えると、トレーナー側の体制・仕組み作りによってはそういった展開もできるかと思う。

<定着>

当社としては、障害者の定着のために特別な取組などを行っていない。障害者の私生活や障害の特性、生活暦の違いがあるため、基本的には社会福祉法人桑友での支援を中心に考えるべきだと思う。企業はそこまで踏み込めないと考えている。

<指導>

障害者のための特別な指導カリキュラムを設けているわけでもないのに、普段の業務の流れの中で様子を見ながら、自然と慣れてくるものだと考えている。これまでの経過を踏まえると、場に慣れるまでに2ヶ月程度はかかっているようだ。

現場監督者は特に精神障害者の障害特性等について勉強したということはないが、障害者自身に納得してもらいながら作業をしてもらえるよう心掛けている。

<健常者との接点>

精神障害者を受入れた初めの2、3週間程度は、一緒に働いている現場のメンバーは健常者だと思っていたようだ。違和感なく一緒に働いており、特に現場従業員から

の不満などはでていない。ただし、過去に急に倒れて救急車で運ばれたことがあった。事後的に考えると業務に当たっていた障害者は極度に緊張しており（それがストレスとなって）、それを相談できない状況であったようだ。そうした事態が起こると、当社ではその辺りのケアができないため、支援機関に対応してもらわないと就労継続が難しくなると感じている。

● 障害者支援機関が担っている役割

障害者支援機関は当社への人材の供給元であり、障害者の作業能力レベルの判断をして、対人能力の高い人材を当社に供給していただいていると考えられる。また、トレーナーについては、働きに来る障害者と同じ職場で同じ仕事をしながら障害者の指導を行っていく役割（トレーナー）を期待されていると考えている。

● 障害者雇用に伴う収支の変化

社会福祉法人桑友とは委託契約を以下の条件で締結している。

【委託金額の目安金額】

業務に従事した障害者の人数 × 作業時間 × 621円（島根県最低賃金）

上記の条件に加えて、社会福祉法人桑友のスタッフが必ずトレーナーとして同行してほしい旨をお願いしている。

当初は障害者就労を行なうことで人件費抑制に効果があると考えていたが、仕事が補助的な役割のもの中心ということもあるが、また働いている障害者の業務量を考えると必ずしもそうはなっていないのが現状であった。

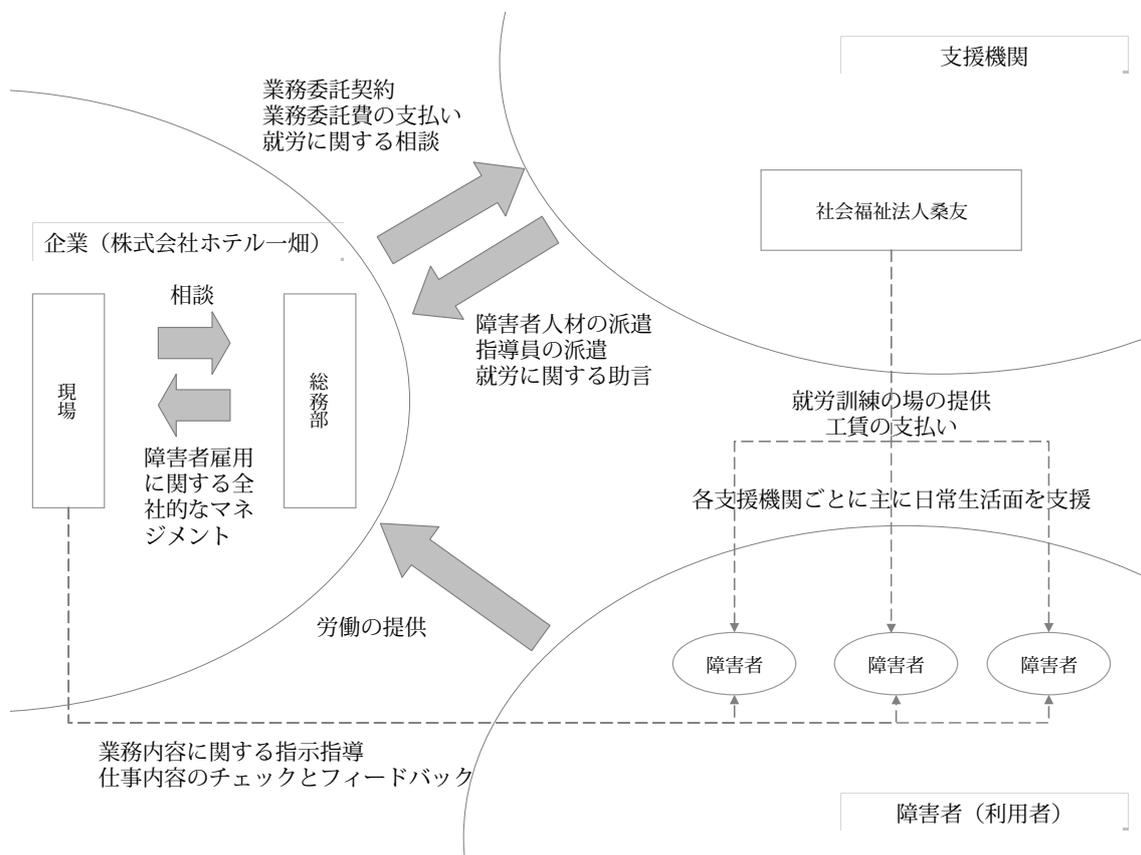
ただし、前述した仕事は当社スタッフが行っていた業務であり、スタッフが早出や残業等に対応していたものであった。社会福祉法人桑友の障害者に業務の一部を担ってもらうことで、そういったスタッフの残業代の削減につながっている。また、何より現場スタッフの労働時間の短縮につながっており、体力的に楽になったとの声も聞かれた。金額では出てこないが、スタッフの労働環境の一部改善につながっているのも事実である。

	収入（プラス面）	支出（マイナス面）
収支		○社会福祉法人桑友への業務委託料
付帯業務削減受益	○現場従業員の労働時間削減 ⇒現場従業員の残業代削減 (宴会準備等のための早出が減少)	

● 障害者・企業・支援機関の関係

当社内では障害者が補助的な戦力として認められており、ホテル内に存在する多様な業務をより一層担ってもらいたいと考えている。就労支援機関から見れば、接客サービスに触れることができる訓練先として障害者（利用者・メンバー）を紹介できると考えられる。また、障害者（利用者・メンバー）からすると、対人コミュニケーションのための訓練にもなり、比較的高い収入を受け取れることから一定のメリットがあると考えられる。

一方、当社としては、自社の業務が最も忙しいときに障害者を活用したいと考えており、障害者側も当社の要請に応える意思があるものの、支援機関側スタッフの都合により、効果的な障害者の活用ができない状態である。当社における就労の拡大を企図する上で、支援機関側が適時に対応できるかがポイントになると考えられる。



○企業概要

本社 ; 島根県松江市玉湯町布志名 767-51

事業内容; ダンボール・樹脂製品等の製造加工・販売

従業員数 45 人

売上高 ; 826 百万円

経常利益; 2 百万円 (2006.5)

沿革 ; 昭和 32 年 6 月

○ヒアリング対象者 代表取締役社長 古賀氏

業務課 太田氏 工場長 星永氏、

● 障害者雇用の展開

① 障害者雇用のきっかけ

当社が障害者に対する就労の場の提供を行ったきっかけは 2 つある。

1 つは当社社長が社会福祉法人桑友と接点があり、その際、福祉行政のあり方について考えさせられることがあった。もう 1 つは、当社社長が社会福祉法人桑友の理事を務めている関係で、自立支援法の施行、低い給与水準、事業展開の不自由さ、法人経営者と現場とのギャップ、といった問題が社会福祉法人には山積していることを知り、自ら進んで手を動かすべきではと思い至ったことである。

そうした思いがあり、当社の創立 50 周年の年に、50 周年記念事業として地域や住民のために何かしたいという気持ちと CSR の観点から、障害者雇用を行ったのが具体的な動きの最初であり、このときは養護学校から知的障害者を 1 名、直接雇用で入社させた。

② 障害者雇用の展開

社内に同じ作業を毎日繰り返すような業務があり、社会福祉法人桑友からそうした業務については健常者よりも障害者の方が能率が上がり長続きするとの話を聞き、桑友からも障害者を受け入れることとなった。

当初、2 つのラインでダンボールを 30,000 セット作っていたが、市場の単価引き下げへの圧力が強く、2 ラインとも閉鎖しようと考えた。しかし、障害者が働くための 1 つのラインだけ残し、また、第 2 作業所を新設し、障害者の業務を残すよう配慮した。現在は、15,000 セットのみ、障害者の作業分として受注している。

● 障害者の仕事内容

当社において障害者が主に担っている業務は下記の通りである。

- ・フレンジ作業+ α （ダンボールとスチロールを貼り合わせるなど）。
- ・工場内補助作業（緩衝材、ダンボール、折込、物の移動）をしている。

● 障害者の労働条件と経営の姿勢

① 障害者の雇用形態

社会福祉法人桑友と業務委託契約を結んでおり、就労訓練のための場を提供しているといった状況である。来社する障害者の人選は基本的には社会福祉法人桑友で行なっている。就労時間は午前9時から午後3時までである。

② 雇用以外の障害者就労

養護学校の実習を受け入れている。

③ 経営の関与

当社の障害者雇用については、当社社長と社会福祉法人桑友との関係や社会貢献意識などからスタートしている。そのため、障害者雇用はトップダウンで進められているものと考えられる。

● 障害者雇用に関する社内体制

<採用>

社会福祉法人桑友と障害者雇用を進めるに当たって、どんな仕事を担ってもらおうとよいかということについて相談した。そういった段階から、仕事内容をつめて障害者就労を進めている。なお、人選は社会福祉法人桑友が行なっており、基本的に当社はタッチしていない。

<支援体制>

会社として特別に障害者支援のための体制を設けているわけではないが、いろいろと配慮ができそうな社員を選んで、障害者が業務を行うラインの担当者とした。また、そうした担当者の目が届きやすいように専用の作業所を新設した。

また、障害者が作業ミスをしないように、社内の業務関連の注意表示などを大きくしたり、わかりやすくしたりといった取組は数多く行われている。また、作業しやすいような作業機器を導入した。

<障害者支援機関との相談調整>

当社においては、社内で障害者が当事者となって発生したトラブルへの対応はジョブコーチや障害者就業・生活支援センターに一任している。

障害者支援機関との関係において不満があるとすれば、障害者がなぜ精神障害者になったかという点について支援機関側から情報提供がなく、会社の考えを障害者本人に伝える際にも、トレーナーを経由してでなければならない点である。例えば、毎朝9時か

らの朝礼には出席しているが、月1回朝8:15に行なわれる全体兆例には出席していない。会社として必ず出席せよとは言えないが、当社内で作業をやっているのだから参加してほしいと考えられる。そうした点を直接障害者に伝えることができないもどかしさがあり、その点は何とかならぬものかと考えている。そもそも作業所（工場）を開設して、そこで働いてもらっているのはなぜかなど、当社の考えをトレーナーが伝えていないのではないかという不安がある。また、会社で働く以上は会社の理念や考え方を共有してほしいと考えているが、仕事の教え方についても職員→ジョブコーチ→障害者といった流れで伝えざるを得ず、きちんと会社としての指示が伝わっているかどうか不安である。

<定着>

障害者を定着させるための特別な取組は行っていない。

② 雇用現場の役割

<指導>

指導は主に社会福祉法人桑友の職員が行なっている。社会福祉法人桑友の職員は、仕事に従事する当社社員からレクチャーを受けている。同じことを毎日でもできるまで言い続ける、一声かけてあげるといった点を重視して日々の業務の指導をしている。

<健常者との接点>

以前より雇用している知的障害者については、障害者であるとか健常者であるとか意識して接してはいない。朝礼に参加することを要望しているが、指導員から社会福祉法人桑友と利用者との利用時間に関する契約から参加できないとのことであった。企業としては参加して欲しいものの、社長の考えを直接伝える場が十分に設定されていないもどかしさがある。

また、昼食なども障害者同士で固まって取るため、障害者と一緒に業務をしている社員以外はあまり接点がないと考えられる。おそらく、顔と名前が一致しない社員も多いと思う。現場の担当者としては、当社社員として社長の考えなどを理解して仕事をして欲しいと思っている。

● 障害者支援機関が担っている役割

障害者支援機関は、障害者に会社の業務指示を伝えること、障害者が当事者となって発生したトラブルについて対応することといった役割を担ってもらっている。当社では、トレーナーに教えることが第一と考えていたが、トレーナーが仕事を覚えたり、雰囲気慣れることに時間がかかった（途中、トレーナーの入れ替わりもあったため）。

● 障害者雇用に伴う収支の変化

雇用調整金や特別障害者雇用開発金などを受けた。他に、社会福祉法人桑友からの紹介で、結束機を知的障害者専用で使うということで、購入額の3分の2の助成を受けた。

社会福祉法人桑友から働きに来る障害者については、助成金などは特に受けておらず、作業所（工場）の建設費などを含めて、一切の経費は当社持ちであったため、減価償却を含めると採算割れしている可能性は否めない。

障害者を受入れることで検品などに時間が余計にかかるのは始めの間だけで、慣れれば段取りや打ち合わせに少し時間がかかる程度でほとんど健常者と生産性は変わらないと考えている。そもそも、障害者雇用による経済的メリットはほとんど無く、またそうしたメリットを得ることを考えてもいない。利益追求のみでは障害者の雇用はうまくいかないと考えている。

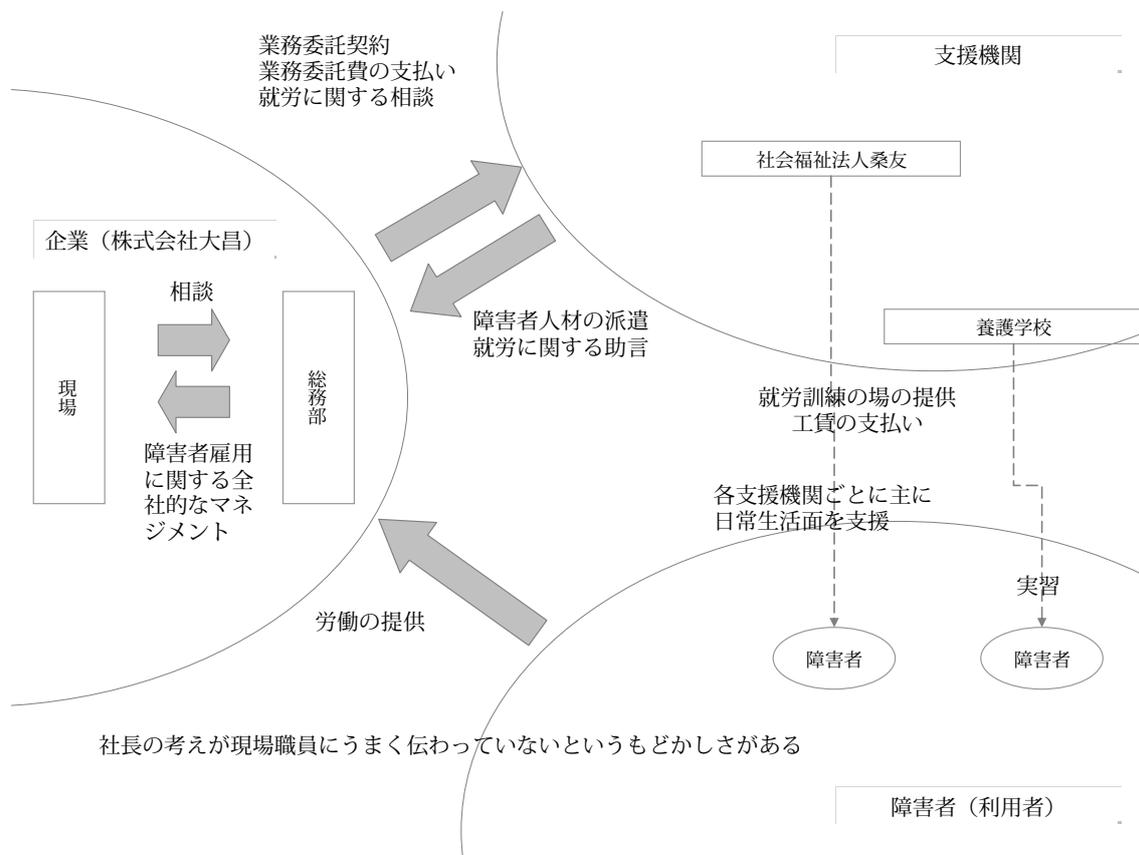
なお、あくまで副次的な効果ではあるが、当社の障害者雇用への取組が新聞などに載ることによって営業面で多少のPR効果はあるのではないかと考えている。

	収入（プラス面）	支出（マイナス面）
収支	<ul style="list-style-type: none"> ○雇用調整金 ○設備投資に対する助成（結束機） 	<ul style="list-style-type: none"> ○桑友への業務委託料 ○賃金（直接雇用の知的障害者） ○作業所（工場）設立・運営コスト
付帯業務削減受益	業務の一部を担ってもらっている。	

● 障害者・企業・支援機関の関係

本事例で取り上げた企業は障害者雇用への思い入れが強く、障害者の就労の場を確保するために、新たな作業所を設置したり、障害者のラインに担当者をつけるなど一定の配慮がなされており、社長の意向などから今後も継続して障害者就労の受入を行うものと考えられる。

ただし、情報提供や障害者に対する企業意図の伝達などの面において支援機関側に対する不満も存在しており、今後、信頼関係を構築するために更なる連携が必要だと思われる。障害者就労に対して当社のように積極的に取り組む企業はそれほど多くはないと考えられ、支援機関にとっては、貴重な訓練先として重要であろう。障害者にとっては、同じ施設から仲間と一緒に仕事に出られることや、施設自体が健常者から切り離されているといった点から、就労の第1歩としては踏み出しやすいのではないかと。



○企業概要

本社 ; 島根県出雲市矢野町 391-3

平田工場; 島根県出雲市東福町 498-1

事業内容; アルバム、商業印刷、手帳・製本、文具紙製品等の製造・開発

従業員数; 336 人 (島根工場全体 526 名)

売上高 ; 3,703 百万円 (2007 年 3 月)

経常利益; 18 百万円 (2007 年 3 月)

主な関連会社; ナカバヤシ株式会社など

○ヒアリング対象者 平田工場工場長 中澤氏、 主任 佐田尾氏
出雲本社総務部 福田氏

● 障害者雇用の展開

① 障害者雇用のきっかけ

以前より本社及び工場としても、CSR の一環として、法定雇用率である 1.8%をどのようにクリアすべきかといった問題意識を持っており、障害者雇用の必要性については認識をしていた。

当初は障害者を雇用する際には身体障害者の雇用を考えていたのだが、平田工場に以前勤務していた社員が福祉施設へ転職したのをきっかけとして、そこからの紹介で知的障害者を雇用した。これが初めての障害者雇用であった。

② 障害者雇用の展開

最初に知的障害者を雇用した際に、障害者が職場に 1 人だけでは長続きしないと考えたため前出の施設から 2 人一緒に受け入れたいと考えていたが、それは適わなかった。また、2 つ以上の仕事は覚えられないなど現場で混乱が生じた面もあるが、少しずつ社内 (工場内) での理解が進んできたと考えている。

また、知的障害者を受け入れたことで、平成 18 年にはハローワークの障害者のための合同説明会にブースを出展するなどして、障害種別にこだわらず積極的に雇用を進める方向へ方針転換した。現在、知的障害、高次脳機能障害、精神障害など、8 人の障害者を雇用している。なお、精神障害者と初めて接したのは、この合同説明会の時であった。

③ 障害者雇用の今後の展開

これまで障害者を雇用したことで特に大きな問題は発生しておらず、障害者雇用を今後も増やしていきたいと思っている。誰でも一歩間違えばハンディキャップを抱える可能性があり、工場だけではなく、本社としても障害者雇用に取り組んでいきたいと考えている。

● 障害者の仕事内容

特殊印刷機のオペレーターとして機械操作を行っている。特殊印刷機の操作は、以前は両手両足で機械を操る必要があり、健常者でも難しい作業であったが、現在は、誰でも使えるように両手だけで使えるように改造されており、障害者が担当している。

手帳の印刷等が10～11月にピークを迎えるため、その応援を行うこともある。

● 障害者の労働条件と経営の姿勢

① 障害者の雇用形態

臨時社員、パート、嘱託契約など、様々な形態での契約をしている。臨時社員はパートよりも高賃金である。雇用している全ての障害者は当社賃金規程にのっとり賃金を支払っている。

② 雇用以外の障害者就労

障害者のための合同就職説明会などへの参加者に対して、工場見学会を行うケースもあるが、上記①のほかに訓練等の受入などは行っていない。

③ 経営の関与

現在の障害者雇用について、当社社長からは撤退あるいは修正に関する指示は特に行われておらず、本社総務部および現場に一任されている。

● 障害者雇用に関する社内体制

① 人事部署の役割

<採用>

障害者を雇う際は、実習の中で、「採用の可否」「順応度」「作業への慣れ具合」等を確認し、その人に合う仕事を見極めてから、採用に踏み切っている。どの障害者にどういった作業を任せるかという点についても、工場内で決定している。

また、障害者の採用に関する最終意思決定は工場長が行っており、その点については健常者を採用する場合と同様である。

<支援体制>

現在、本社において障害者をサポートするための専任の担当者や担当部署を設置しているわけではない。継続評価と改善点の確認という意味で、障害者に対して人事評価を行っており、作業能力の向上と職場への定着を図っている。ただし、当該評価の結果を給与へ反映させることは現在行っていない。

<障害者支援機関との相談調整>

支援機関としては、雇用した障害者と他の従業員間のコミュニケーションの円滑化を図るため、ジョブコーチなどの派遣について相談を行っている。また、障害者が当事者

となって発生したトラブルなどへの対応についても相談を行っている。

② 雇用現場の役割

<指導>

現場においても障害者をサポートするための専任の従業員は置いておらず、同じラインで作業をする上司・同僚全体でフォローをするよう心掛けている。例えば、高次脳機能障害者を受け入れているのだが、当該障害者は、障害の特性として、教えた作業をすぐに忘れてしまう傾向があった。しかも、作業内容を忘れる際には、全てを忘れてしまうのではなく、1つのことだけを忘れてしまうため、最初は他の従業員も困惑していた。そこで、高次脳機能障害に関する冊子を課員皆で読み、障害特性を理解の努め、全体で支えることを試みた。その結果、職場に定着し、作業にも徐々に慣れ始めるといった成果が出た。

<健常者との接点>

現在では、職場環境に馴染めるように、社員旅行、忘年会など、社内行事へ積極的に参加するよう話をしている。初めは、健常者が障害者にとっても気を使い、障害者としては気を使われたくないと考えて誤解が生じたため、ジョブコーチを入れて意思疎通の齟齬の解消を図っている。

● 障害者支援機関が担っている役割

障害者支援機関は当社に対するジョブコーチの派遣を行っている。

● 障害者雇用に伴う収支の変化

障害者雇用をするに当たり、財務上のメリットを考えたことはない。あくまでも島根ナカバヤシとしての社会貢献という視点がメインである。障害者雇用に人件費抑制の意図はなく、国の助成金などありがたいとは思いますが、それを目的に雇用しているわけではない。そもそも人件費の抑制や助成金を目的とした場合、障害者雇用は長続きしないと考えている。

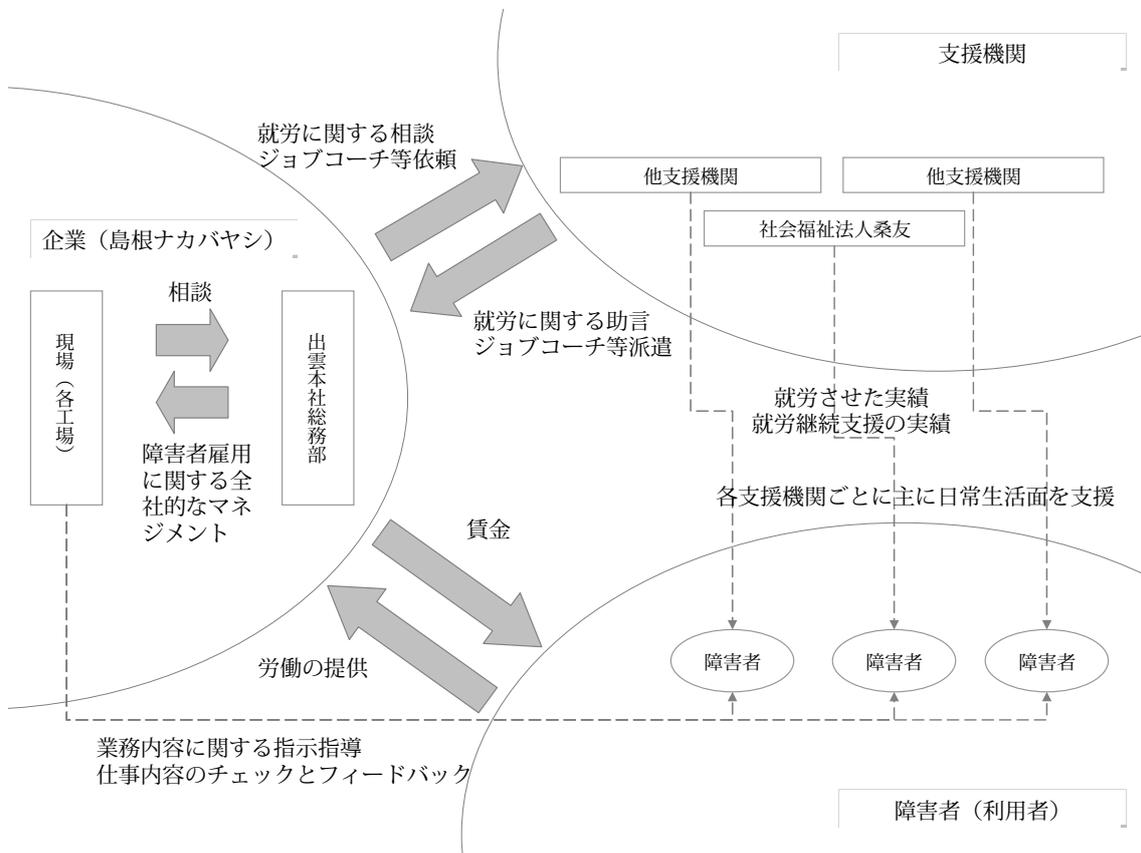
また、マスコミ等から取材を受けたこともあり、当社の認知度上昇につながったかとは思いますが、それらの影響は経営上インパクトを与えるというほどのものはない。

	収入（プラス面）	支出（マイナス面）
収支	○助成金	○賃金（島根県最低賃金）
付帯業務削減受益	現在のところ発生していない	

● 障害者・企業・支援機関の関係

CSR 活動の一環として障害者雇用を進めており、今後も雇用を拡大させていくことが考えられる。社内では障害者が一定の戦力として認められており、スキルアップのための人事評価なども行なわれている。就労支援機関から見れば、良質な就労先（雇用先）として障害者（利用者・メンバー）を紹介できると考えられる。また、障害者（利用者・メンバー）からすると、一般就労であり、賃金も最低賃金以上の収入が保証されており、雇用されることで一定のメリットがあると考えられる。

一方、当社から見た場合、障害者人材の紹介元、定着支援を行うジョブコーチの派遣元などとして、社内に対応し切れない問題の相談先として支援機関に大きな役割を期待していると考えられる



○企業概要

本社 ; 島根県松江市天神町 6

事業内容 ; 日本茶（抹茶、全茶、玄米茶他）の製造・販売
コーヒー、茶蕎麦、出雲蕎麦のギフト商品、茶道具の販売

沿革 ; 明治 17 年創業

○ヒアリング対象者 代表取締役 中村氏、製造部課長 代理 藤井氏

● 障害者就労の展開

① 障害者就労のきっかけ

島根県が日本一の高齢化が進んだ地域であることから、高齢者が元気でいきいきした町を作りたいと 9 年前から町おこしを実施していた。そうした取組が注目され経済産業省のまちづくりモデル事業の対象地域として天神町商店街（当社が立地する商店街）が選定された。

モデル事業の流れの中で、空き店舗に高齢者福祉施設が進出してきたり、元気老人の集まる場である「まめな館」といった施設が設けられ、さらに地元の白瀨天満宮のお祭りの日に商店街を歩行者天国とするなど、高齢者参加型の商店街が出来始めた。またこの頃、白瀨天満宮の祭りにおいて露店を出店していた社会福祉法人桑友理事とつながりができた。

理事から障害者が働く場が少なく困っているという話を聞き、精神障害者が商店街で働くことで社会復帰につながるのではとの思いから、商店街内に施設を移すように話をした。社会福祉法人桑友は土地を購入して商店街に進出した。恐らく、自施設の利用者が施設の近くで働いていれば、社会福祉法人桑友側も安心できるのではという考えもあった。

そのころ、障害者は働きたいと思っていたが、一方、商店街に店を連ねる店主たちは生活することに必死で商店街活動をする暇がなかった。そこで、障害者には商店街活動のサポート役・実働部隊として街の環境整備などに従事してもらった。

高齢者のまちづくりが進む中で、地域の高齢者のために何かしたいと島根大学も動き出し、それに併せて商店街内での小学生の体験学習も始まった。高齢者や小学生が商店街に入り込んでくる中で、障害者にとっても暮らしやすいまちを作ればという思いがあった。

② 障害者就労の展開

その後、企業で働きたいという障害者の声が増えてくる中で、当社において障害者の就労を受け入れることとなった（当社が天神商店街では第 1 号）。時期としては 2005 年

12月から障害者の就労を受入れており、それ以外のことは1昨年から始めている。

③ 障害者就労の今後の展開

今後は、ホームページを通じた受注にも力を入れていきたいと考えており、そうした業務を担当してもらえるような身体障害者の就労なども視野に入れている。

● 障害者の仕事内容

当社において障害者が主に担っている業務は、下記の通りである。

- ・ 内職作業 贈答品に関連する軽作業（箱の組立、商品箱詰めなど）
前期：5～8月（8月はお盆まで）と後期10～12月 1日5時間程度の業務
- ・ 商品の目視確認 茶葉などに異物が混入していないか目視にて確認を実施
商品の目視確認については、茶葉などに鳥の羽などの異物が混入していないかどうか目視で確認する作業である。週4回程度行なっている

● 障害者の労働条件と経営の姿勢

① 障害者の就労形態

社会福祉法人桑友と業務委託契約を結び、その範囲の中で上記業務を担ってもらっている。

② 就労以外の障害者就労

上記業務委託以外の障害者就労については、受入を行っていない。

③ 経営の関与

当社における障害者の受入は、代表取締役である中村氏の発案によりトップダウンで始められた取組である。

● 障害者就労に関する社内体制

障害者の就労を受け入れるための特別な社内体制を構築しているわけではなく、障害者に対する作業の指導については、現場の従業員や桑友から派遣されるスタッフが行っている。ただし、障害者に担当してもらっている作業は、極めて簡単で説明が不要な作業であるため、作業について特段の指導は必要が無いものと考えている。

● 障害者支援機関が担っている役割

障害者支援機関は、当社に対して障害者人材と、それらの人材に対して業務の指導あるいはトラブルに対応するためのスタッフを派遣している。

● 障害者就労に伴う収支の変化

社会福祉法人桑友とは2種類の業務委託契約を結んでいる。

【贈答品用内職委託金額の目安金額】

出来高 × 契約単価

【商品目視委託金額の目安金額】

確認を行なった茶葉の重さ × 契約単価

贈答品用内職については、これまでの月額平均は4万円程度となっている。なお、作業を行う際には、桑友のスタッフに同行してもらうようお願いしている。確認を行った茶葉の重さ×単価で支払い金額を算出する出来高制となっている。本作業については、週4回、専属者1名で行ってもらっており、月の支払額は5万円程度となっている。

測定可能な財務上のメリットとしては、贈答品用内職作業を行っている期間において、パートタイマーへの支払い賃金が月あたり約6万円減少しており、内職作業に月4万円支払っていることを勘案すれば、月額2万円程度の人件費負担減となっている。また、内職作業を障害者が担ってくれているおかげで、他の社員がその他の業務を行うことが可能となり、直接測定できないものの、間接的に企業経営に与えているメリットは大きいと思われる。

さらに、もう1つの作業である目視確認作業については、これも当該作業を行っていた従業員が、他の業務を行うことが可能となり、メリットがあると考えられる。加えて、当社商品に対する異物混入クレームが激減しており、費用対効果は大きいと考えている。

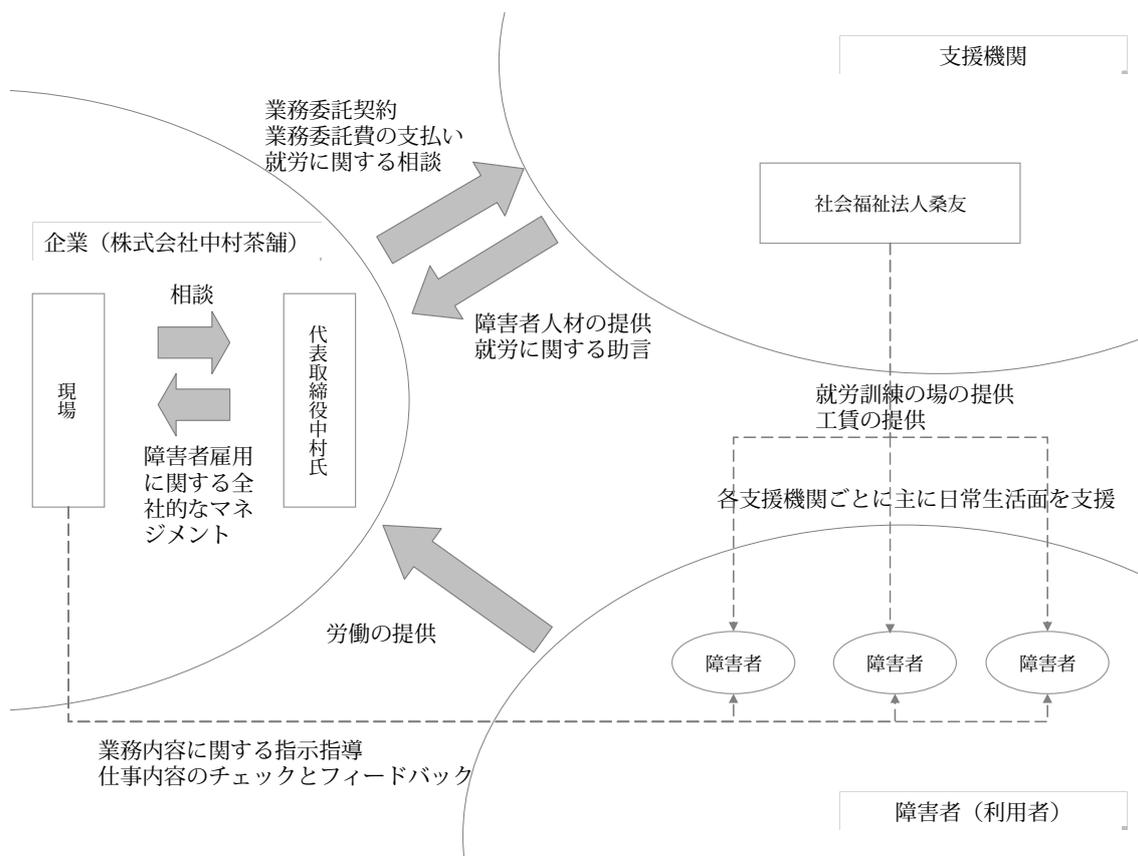
	収入（プラス面）	支出（マイナス面）
収支	○人件費削減効果（月額2万円程度）	○桑友への業務委託料 （贈答品用内職作業：月額4万円） （商品目視確認作業：月額5万円）
付帯業務削減受益	贈答品用内職作業については、障害者に担ってもらっているおかげで、従業員が他の業務に注力できるようになった。 商品目視確認作業については、異物混入クレームが激減するなど、費用対効果はかなり大きいものがあると考えている。	

● 障害者・企業・支援機関の関係

当社内では障害者の働きにより人件費が抑制されたり、付帯業務の削減につながるなど、障害者が戦力として認められている。また、就労支援機関から見れば、自施設の近くにある訓練先として障害者（利用者・メンバー）を安心して紹介できると考え

られる。さらに、障害者（利用者・メンバー）からすると、自らがサポートを受けている場所から近い企業において就労できるという点は不安感の軽減につながっているのではないだろうか。

一方、当社から見た場合は、支援機関は障害者就労を進める上での重要なパートナーといえる。企業側が期待する生活面でのフォローや、当社での業務を行うために適切な障害者の人選などができる事業者であれば、充実した関係が保たれると考えられる。



○企業概要

本社 ; 島根県簸川郡斐川町大字沖洲 2895

事業内容 ; 鉢花の施設園芸(シクラメン、クリスマスローズ、サイネリア、山野草)

販売先 ; 名古屋より以西の花市場 (16 市場) イベント他

従業員数 ; 十数名

売上高 ; (不明)

経常利益 ; (不明)

○ヒアリング対象者 社長 曾田氏

● 障害者雇用の展開

① 障害者雇用のきっかけ

平成 7~8 年頃、ハウス内の草取りや肥料やりの手伝いとして障害者を使ってもらえないかという話が再度出てきた。その際に社会福祉法人理事の要請を受け入れて、5~6 人が短期で働きに来るようになった。

② 障害者雇用の展開

短期で働きに来ることが続いた後、社会福祉法人桑友理事から今後は長く使ってもらえないかとの話が出て、通年のアルバイトとしての雇用もスタートした。

③ 障害者雇用の今後の展開

精神障害者の家族に理解があったことから、社会貢献をしたいという思いがあった。本来であれば、もう少し雇用する障害者の人数を増やしたいと思うが、複数の仕事を平行してすることや長時間続けてすることが出来ないという障害の特性があるため、活用が難しく、当面は草むしりなどの単純作業の受入れを継続する予定である。

また、当社については、社会へ出るためのワンステップとして、お金を貰って働くということを経験する場として活用してもらえればと考えている。

なお、仮に障害者が結婚等をして世帯を持つなどすると相応の給与がなければ生活ができないが、当社ではそうした金額の賃金は支払うことができない。そこで、単身者を 1 人だけアルバイトとして受け入れたり、草取りの短期アルバイトを受け入るようなスタイルを継続していきたいと考えている。

● 障害者の仕事内容

同社において障害者が主に担っている業務は下記の通りである。

- ・ 除草（鉢内の草取り、ハウス内の除草）
- ・ 肥料やり
- ・ 資材、鉢の片付け
- ・ ハウスの修理
- ・ その他園芸に関する一般的な仕事（主に軽作業）

● 障害者の労働条件と経営の姿勢

① 障害者の雇用形態

（インタビューを実施した時は）1名の精神障害者をアルバイトとして直接雇用しており、最低賃金くらいの給与は支払っている。

以前から園芸が好きな障害者が働きに来ていたが、最近は社会福祉法人桑友内で人選を行った後、派遣されてきており、以前より軽度の障害者が働きに来るケースが多い。

② 雇用以外の障害者就労

直接雇用および草取りなどの短期アルバイト以外の就労受入（実習など）は現時点では行っていない（かつては行なったことがある）。

③ 経営の関与

当社における障害者雇用は社長が社会福祉法人桑友理事からの要請により開始したものであり、トップダウンで進められているが、従業員の方が障害者と接している時間が長いので、障害者に対する役割も大きい。障害者の病状の悪化や、健全化については（本人の努力も必要だが）従業員の接し方によるところが大半を占めるといってよい。

● 障害者雇用に関する社内体制

<採用>

障害者を採用する際には、桑友から紹介を受けた人材を社長が面接をした上で受入の可否を決定している。

<支援体制>

精神障害者が長く仕事を続けるのであれば、周囲に病気のことをオープンにした方が良くと考えており、受け入れる際に病気のことについては必ず聞き、配慮するように心掛けている。

なお、上記以外の特別な配慮をしたり、支援のための体制などは設けてはおらず、生活面での支援は社会福祉法人桑友の職員に一任している。

<障害者支援機関との相談調整>

長期アルバイトを雇用し始めた当初は、社会福祉法人桑友から職員が来て障害者に対して仕事の指示を行っていたが、現在では特に職員は来ていない。

なお、受け入れた障害者の作業態度を見て、問題がありそうであれば社会福祉法人桑友へ相談を行っている。

<定着>

定着のための支援は特に行っていないが、就業員に紹介するときには、名前や年齢、障害者であることを本人に話してもらうようにしている。なお、普段の業務の中では、病気を隠さず、ストレスをできるだけなくすように働きかけている。また、調子がよいと病気を忘れがちになることから、自身が病気を持っていることを認識してもらうために、薬は人の見ているところで飲むようにしてもらっている。

<指導>

障害者に対する指導については、特に専任の担当者を選定しているわけではなく、一緒に仕事をしている現場の従業員（特に社長の夫人とご子息）が教えている。

なお、障害者であるからといって甘やかすことはないようにしている。なぜならば、甘やかすことで障害者は自分でできる作業まで人に聞いてやるようになってしまい、健常者従業員の負担が増えてしまうということを経験しているからである。それは働いている障害者自身のためにもよくないと考えている。

<健常者との接点>

特に飲み会や社員旅行など健常者と障害者が一緒にイベントに参加するといったことはないが、両者とも同じ場所で一緒に作業を進めている。

● 障害者支援機関が担っている役割

前述の通り、以前は社会福祉法人桑友から職員が来て、障害者に対して作業指示を行っていたが、現在では社会福祉法人桑友の職員の派遣はない。

支援機関としては、トラブルが発生した際の対応や、同社で行う作業内容に適性を持つ人材を選定して送り出すといった役割を担っているものと考えられる。

● 障害者雇用に伴う収支の変化

障害者一人に仕事を任せると、丁寧にやりすぎて時間がかかる。逆に甘やかしすぎると、同じことを何度も聞き、他の従業員の作業効率を引き下げてしまう。いろいろな面から見て、賃金に見合う仕事をしているかは多少疑問な点はある。ただし、作業効率という点については、個人差があるので一概に言えない。

なお、過去に助成金を一度もらったことがあるが、ほとんどが当人の給与と重なっていった。また、取引先にアピールも特段しておらず、それで仕事が増えたということはない。

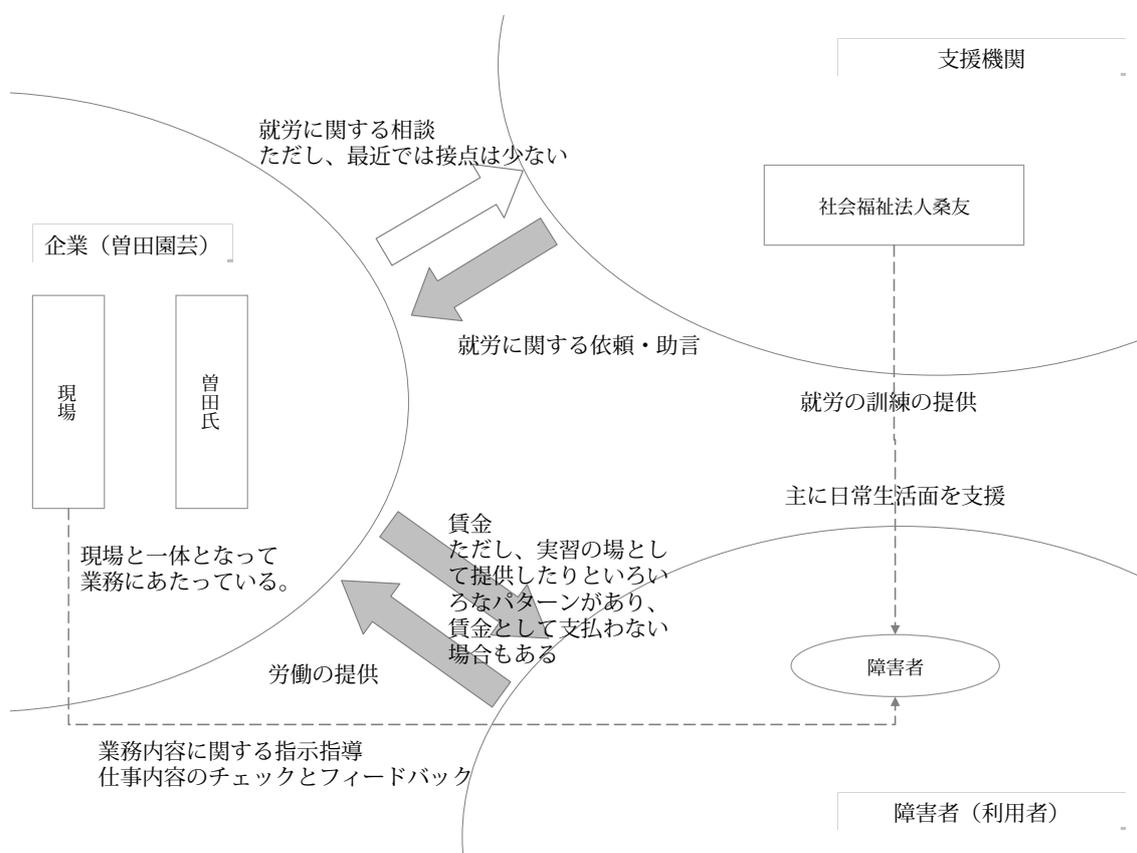
	収入（プラス面）	支出（マイナス面）
収支	○助成金（詳細不明：過去1度のみ）	○賃金（島根県最低賃金） ○障害者に業務を聞かれることによる 健常者の作業効率一部低下
付帯業務削減受益	現在のところ発生していない	

● 障害者・企業・支援機関の関係

本事例によれば、企業は障害者雇用を主に社会貢献として捉えており、障害者雇用を通じた財務上のメリット獲得はあまり重視されていないようである。また、社長自身も当社での就労を社会に出るためのワンステップと位置付けておられる。

支援機関にとっては、受入可能な人数こそ少ないものの、実習的位置づけとして継続して障害者の就労を受け入れてもらえる先であり、今後の関係を継続させていくメリットはあると考えられる。

障害者にとっては、当社の経営者、従業員が障害者に慣れていることもあり、職場環境に適応しやすいと考えられ、また、島根県の最低賃金レベルの給与が得られる点も魅力があると考えられる。



○企業概要

本社 ； 島根県簸川郡斐川町大字莊原町 2258-1

事業内容；自動車部品（ハーネス）の製造

従業員 ； 約 15 名

○ヒアリング対象者 荒木氏

● 障害者雇用の展開

① 障害者雇用のきっかけ

同社が障害者雇用を行ったきっかけは、ハローワークに求人票を出した際に、精神障害者の人材を紹介された。精神障害者に接するのは初めてだったこともあり、コミュニケーションの問題等、雇用に当たって不安があったが、ハローワークから勧められたジョブコーチが付く形でのトライアル雇用（3ヶ月間）の形態で受入を行った。

② 障害者雇用の展開

最初に雇用した障害者は、ジョブコーチが同社と当人との間のクッション役となり、職場への定着などがうまく行きかけていたが、2ヶ月ほど経過したときに、欠勤の回数が増えだした。ジョブコーチを派遣していた支援機関の職員と相談をしながら、当人が社会へ踏み出すための第1歩を支えたいという思いで、とりあえず会社に来るだけでもと話をした。そうした取組が功を奏し、3ヶ月間のトライアル雇用を無事に終了し、その後、8時間働けるところへ移っていった（同社は5時間勤務のパート社員のみを受入のため）。

2人目の障害者受入については、支援機関から障害者の雇用を依頼され、正式採用をした。その人材が、現在雇用している障害者であり、同社に雇用される前は、支援機関において就労訓練を受けていた。

現在雇用している障害者は最初に受入れた若い人と比べるとしっかりしていると思っていたが、メモも取らず仕事を覚えようとしないう、配達に時間がかかる、簡単な部品の製作を任せるところ、不良品が出て検査を余儀なくされる、といった問題が発生しており、先行きに不安を感じている。こうした問題はトライアル雇用の時から散見されていたが、最初に受け入れた障害者は、社会人として育てることができたため、今回もやってみようとの思いがあり、雇用することとなった。今は仕事に慣れる段階と捉え、しばらく様子を見てみようと考えている。

③ 障害者雇用の今後の展開

同社における障害者雇用の今後の展開についてであるが、現在雇用している1名をサポートするのが精一杯というのが現状であり、個人的には働く場を提供してあげたいと

いう思いはあるものの、今後のことについては具体的には考えていない状態である。

● 障害者の仕事内容

同社において障害者が主に担っている業務は、下記の通りである。

- ・ 配達業務 同社内で生産した自動車等の部品の納品
- ・ ハーネスの加工 自動車部品であるハーネスの加工

仕事内容によっては、健常者で慣れるのに 2 ヶ月ほどかかる。最初に雇用した障害者は 1 ヶ月チャレンジしたが、断念した仕事もあった。

● 障害者の労働条件と経営の姿勢

① 障害者の雇用形態

現在、同社の障害者雇用形態は直接雇用である。勤務時間は 5 時間であり、この時間は健常者と同様である（同社では 5 時間勤務のパート職員のみ採用している）。

また、障害者に支払っている賃金は、時給と交通費である。現在雇用している障害者の生産性からすれば、時給の半分程度が妥当であり、今の作業量の 2 倍程度働いてもらっても支払っている賃金に見合う水準の生産性には達していない場合もある。

② 雇用以外の障害者就労

雇用以外の障害者就労の受入については、現在実施していない。

③ 経営の関与

同社の経営については、社長はあまり関与しておらず、同ヒアリング対象者である荒木氏が実質的人事権を握っている。経営者としての CSR 的な視点から、また、個人的な思いも含めて障害者の雇用を進めて行きたいとの思いはあるが、実際には難しいと感じている。

● 障害者雇用に関する社内体制

① 人事管理体制

<採用>

これまでの 2 事例では、ハローワーク、障害者就労支援施設などからの紹介を受け、3 ヶ月間のジョブコーチ付きトライアル雇用を経て、荒木氏の判断により雇用を決定している。

<支援体制>

同社においては、障害を持つ従業員のための専任担当者を設けているわけではなく、荒木氏と支援機関等から派遣されている、あるいは、訪問するジョブコーチが支援を行っている。

<障害者支援機関との相談調整>

従業員と障害者のコミュニケーションの円滑化を図るために、ジョブコーチの訪問頻度を高めてもらうよう、支援機関と相談を行っている。

② 雇用現場の役割

<指導>

障害者が現場で従事する業務については、同一の業務を担当する職場の同僚が指導をするという形を取っている。また、簡単な部品の製造方法については、作業マニュアルを作成し、それに基づいて作業を行ってもらうこともある。

<健常者との接点>

上述したような、業務上の指導は随時行っているが、飲み会等と一緒に出かけるといったプライベートな接点は特にない。むしろ、現在雇用している障害者は、自分の殻に閉じこもっているような感じを受け、指示を出す健常者側も話しかけづらさやコミュニケーションが取れないことから気疲れを患っており、支援機関に相談しているところである。

● 障害者支援機関が担っている役割

本事例においては、ジョブコーチの派遣・訪問等により職場定着を支援したり、障害者のプライベートの問題が原因で、業務に支障が出た際の企業側の相談窓口となるといった役割を担っている。

ジョブコーチによる職場定着支援については、1人目の雇用、2人目の雇用いずれにおいても重要な役割を果たしている。

また後者の企業側相談窓口については、最初に雇用した障害者がトライアル雇用2ヶ月目に欠勤が急増した際などにその機能の働きが見られる。

● 障害者雇用に伴う収支の変化

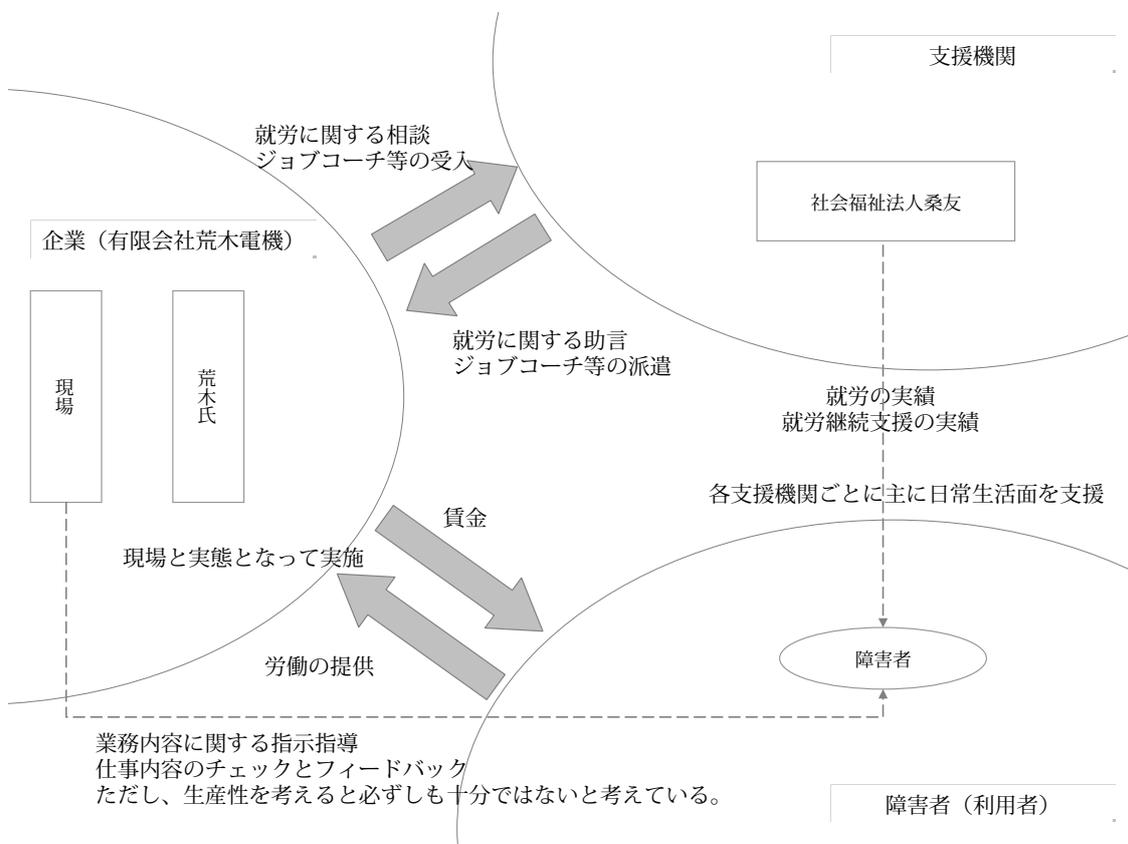
同社では助成金の受給手続きをまだ行っておらず、また、雇用している障害者は最低賃金分の仕事をしているとは言いがたい。そのため、財務上のメリットはなく、マイナスと考えられる。なお、現在雇用している障害者が部品の製造を行った場合、ミスが多く発生するのだが、作業になれた健常者が検査を行っているため、不良品の発生等による原価への影響については問題ないと思われる。

	収入（プラス面）	支出（マイナス面）
収支	○プラス面は発生していない。	○賃金（島根県最低賃金＋交通費） ○検査のための必要なコスト
付帯業務削減受益	現在のところ発生していない	

● 障害者・企業・支援機関の関係

本事例について、障害者（利用者・メンバー）からすると、一般就労であり、賃金も最低賃金以上の収入が保証されており、雇用されることで一定のメリットがあると考えられる。支援機関から見れば、当社のような最低賃金以上の賃金を支払ってもらえる企業へ一般就労をさせたという実績は他の利用者の励みになると考えられる。

一方、企業から見た場合、生産性の問題からメリットが見出せないのが現状である。過去に雇用した方の経験から前向きに雇用をしているものの、雇用を継続できるかどうかは障害者個人の資質によるところが大きい。



○企業概要

本社 ； 島根県松江市玉湯町布志名 637-83

事業内容； ペット葬祭

○ヒアリング対象者； 代表取締役社長 伊藤氏

● 障害者雇用の展開

① 障害者雇用のきっかけ

同社はもともと建設業を営んでいたが経営が困難になりつつあり、新規事業への業態転換を考えていた。その折、以前受講した経営セミナーなどでコンサルタントが葬祭業にはビジネスチャンスがあると話をしていたことを思い出した。当初は当該事業に対して良いイメージを抱いておらず、葬祭業を家業とすることには躊躇していた。

しかし、社会福祉法人桑友理事と話をする中で、障害者を雇用しながら葬祭ビジネスを行うことで社会貢献が可能となり、これまでの葬祭業が持つ暗いイメージをクリーンなものに変えることが出来ると考え、宍道湖畔において3年前にペット葬祭を開始した。

② 障害者の就労に対する考え方

障害者が就労を考える際、健常者が出来る仕事を求めたとしてもその要望が叶えられるのは難しいと思われる。皆が嫌がる仕事にこそ就労の種があるのではないかと考えている。

当社の業務においても、ペットの火葬というのは健常者が忌避する業務かもしれないが、障害者は人から感謝され、やりがいを持って仕事に望んでいる。

③ 障害者雇用の今後の展開

ペット葬祭や最近始めた家族葬事業を通じて葬祭事業者としての実績を作り、今後は松江市が現在運営している火葬場の指定管理を受託し、そこでより多くの障害者を雇用したいと考えている。仮に市の火葬場の指定管理者となれば、障害者を50人程度（外部委託分を含む）は雇用できるのではと思っている。なお、火葬場での業務を受託できれば、例えば火葬後の骨を拾う箒や骨壺の製造、霊園管理などの業務においてもビジネスのチャンスが広がり、より一層の障害者雇用の拡大につながる可能性がある。

なお、当面は最近事業を始めた家族葬で追加的に2~3人の障害者雇用を行い、ペット葬祭と合わせて5~6人程度の雇用を実現したいと考えている。また、就労継続支援A型事業所となりそこで葬祭事業を行い、障害者雇用を進めていく計画もある。

● 障害者の仕事内容

障害者が主に担っている業務は、下記の通りである。

- ・ 火葬部門 飼主から運び込まれたペットの遺体の火葬
- ・ 霊園部門 ペット霊園の環境整備（清掃など）

● 障害者の労働条件と経営の姿勢

障害者の雇用形態

葬祭場内の業務を障害者が行うに当たって、社会福祉法人桑友と出来高ではなく、1ヶ月いくらという包括的な業務委託契約を締結している。

また、以前3ヶ月間の実習を受け入れたけれども職場への定着には結びつかなかったことがあったが、一部の障害者については直接雇用も実施している。

なお、同社においては、障害者に就労の場を提供するという点については、社長の伊藤氏自らが計画・実行しているものであり、そういった意味では、同社の障害者就労はトップダウンで進められていると考えられる。

● 障害者雇用に関する社内体制

同社の行っているビジネスは、障害者人材を積極的に活用（人材の持つ能力および比較的安価な人件費）することを前提として計画されている側面がある。そのため、障害者人材を活用することのメリットを最大限活かし、かつ、デメリットを最小化するための施策が考えられている。

同社は前述のように桑友とつながりを持っており、同社が受け入れる障害者の多くは精神障害者である。精神障害者の場合、障害の特性として急に仕事に来なくなってしまうことが頻繁に発生する。こうした点は他の従業員にとって最も負担が発生する問題であり、現状としては、社内の人員で対応するか、業務委託契約を締結している桑友などの福祉事業者のスタッフに支援を要請するかどちらかで解決している。しかし、こうした対応では問題の根本的な解決策にならず、今後、精神の障害者を直接雇用していく際にも大きな問題になると考えられる。

そこで、同社では、健常者を雇用する際のような1~2名の少人数を雇用して欠勤をしないように教育するのではなく、急に仕事に来なくなるという障害特性（企業側にとってはリスク）を見込んだ上で、多数の障害者（5人以上）を確保して数で対応する方針を採っている。1~2名の障害を持つ従業員のうち1人が突然欠勤をすれば業務を円滑に進めることが困難になるが、5人のうち1人が欠勤したという状況であれば、比較的対応は容易と考えられる。

なお、現在のところ同社は小規模な企業であるので、従業員の目が障害者に対して届きやすく、大掛かりな障害者就労をサポートするための社内体制（相談員や2号ジョブコーチの配置など）は設けられていない。

● 障害者支援機関が担っている役割

本事例において、障害者就労を実施するに当たって、桑友を始めとする障害者支援機関が担っている役割は大きく、同社が事業を進めていくための人材の供給源となっている。同社の経営するペット葬祭場「ワンズ・ハート」は、現在年間の売上が900万円～1,000万円程度であるが、伊藤氏によれば採算ラインは1,500万円とのことであった。採算ラインを下回っているのにも関わらず、経営を行うことが可能なのは桑友との業務委託契約によるところが大きい。

また、本報告書に掲載している他の事例と同様に、障害者人材の生活面のサポートについては障害者支援機関が大きな役割を担っていると考えられる。

● 障害者雇用に伴う収支の変化

現在障害者の就労を受け入れることで発生している直接的な収入については、納付金制度に基づく雇用調整金があり、障害者雇用1人につき月額3万円の収入がある。また、直接的な収入ではないものの、障害者を活用して事業を行うことにより、健常者を雇用した場合よりも人件費の抑制というメリットも享受していると考えられる。

また、支出については、桑友へ支払っている業務委託料のほか、直接雇用をしている障害者の人件費が挙げられる。

なお、付帯業務削減純益等については、障害者人材の活用を前提として事業を開始しているため、想定することは困難である。

	収入（プラス面）	支出（マイナス面）
収支	○雇用開発助成金 ○障害者人材の活用による人件費抑制	○桑友への業務委託料 ○賃金（直接雇用者）
付帯業務削減受益	想定できない。	

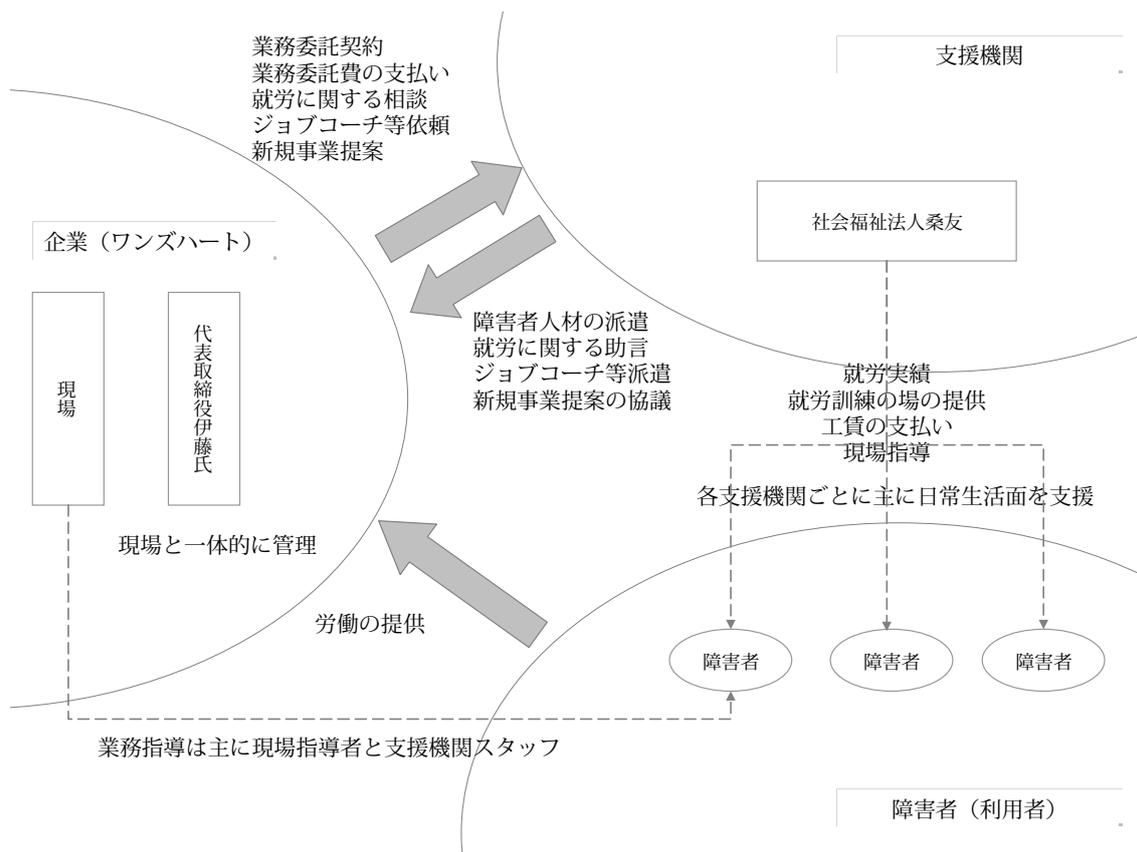
● 障害者・企業・支援機関の関係

本事例において、同社と障害者就労支援機関の間には業務委託契約が締結されていた。このような契約では、企業側は障害者人材を活用することで人件費の抑制というメリットを享受することが可能となり、また、就労支援事業者側は障害者に対して就労訓練の場を提供でき、ひいては自立支援法による報酬の確保へとつながる。さらに最も重要な障害者のメリットとしては、就労訓練を積むことが可能になるといった点が挙げられる。

同社においては、障害者が不可欠の経営資源として位置付けられており、今後も積極的に障害者就労の場の提供が同社を通じて行われるものと考えられる。一方、同社の人材供給源である就労支援機関側から見れば、安定的に就労のための訓練を受け入れても

らえる先を確保することにつながる。さらに、障害者（利用者・メンバー）からすると、（実際の企業において）より社会とのつながりを意識しながら就労訓練に取り組むことにより、一般就労への道が近づく可能性がある。

同社では障害者の直接雇用も実施しており、また、業容の拡大に応じて雇用も増やす予定である。



障害者自立支援調査研究プロジェクト 報告書

企業・利用者（障害者）・支援機関（福祉）の相互連携に関する先進事例研究

平成 20 年 3 月発行

内容照会先 社会福祉法人桑友

松江障害者就業・生活支援センター

〒690-0063 島根県松江市寺町 89

TEL：0852-60-1870 FAX：0852-60-1835