

特例子会社から見える障害者雇用

～障害者雇用を成功に導くために～

(資料では障害者と障がい者を併用 法律用語が障害者のため)

2016年9月6日

NPO障がい者就業・雇用支援センター理事長

秦 政 (はた まこと)

はじめに - 秦の自己紹介と今日までの取り組み -

- ❖ リクルート事件直後、会社には新たな課題＝障がい者雇用
- ❖ ノウハウが何もない中での手探りスタート
- ❖ 見学先で学んだ多くのことと、感じた素朴な疑問
- ❖ “差別のない会社を創ろう！”が合言葉
- ❖ 《先入観・予備知識》がなかったことがよかった？
- ❖ ゼロからスタートした会社も今や26億円を越える売上げ実現
- ❖ 様々な障がいのある209人《内精神40名》が主役の職場が誕生
- ❖ 今やリクルートグループ内のシェアードサービスを担う中核会社
- ❖ 事業の多くは“障がいのある彼らの提案”で誕生

親会社からの要望が
強まっている。

8/18 管理職評

能力内課 無



日本の障害者雇用制度と現況

障がい者雇用の変遷 ② 割合の制度

■ 法律が段階的に見直されてきた

- ❖ 1998年 知的障がい者の雇用義務化と法定雇用率引き上げ(一般企業1.8%へ)
- ❖ 2004年 除外率を10%削減
- ❖ 2004年 発達障害者支援法制定
- ❖ 2005年 精神障がい者の雇用を雇用率計算に算入
- ❖ 2005年 障害者自立支援法制定と就労支援強化
- ❖ 2009年 中小企業における障がい者雇用の促進
- ❖ 2009年 短時間労働に対応した雇用率制度の見直し
- ❖ 2013年 法定雇用率引き上げ(一般企業2.0%へ) (一般企業) 1.8% → 1.88%
- ❖ 2013年 障害者総合支援法施行、難病も障がいの範囲へ (現)
- ❖ 2016年 障害者に対する差別の禁止及び合理的配慮の提供義務
- ❖ 2018年 精神障がい者の雇用義務化

■ 企業の障がい者雇用は着実に進展してきた

■ 企業の雇用を支えるインフラも整備が進んだ

■ この間、参考となる好事例も誕生し、特例子会社制度も有効に機能した

例. 1990年6月 障病院(火傷) 60名を雇用 → 10-7-7??? → ①へ 4

出資者? → 7-700?? → 障病資格と条件に準拠 → 2段取保 → 障病も雇われず
→ 障病も雇われず → 2700000送る → 7再就職へ

障がい者法定雇用率制度

障害者の雇用の促進等に関する法律

事業主に対する指導援助

(**雇用率制度** ・納付金制度・雇用ノウハウ提供)

義務を履行しないと...

※ 民間企業の法定雇用率推移

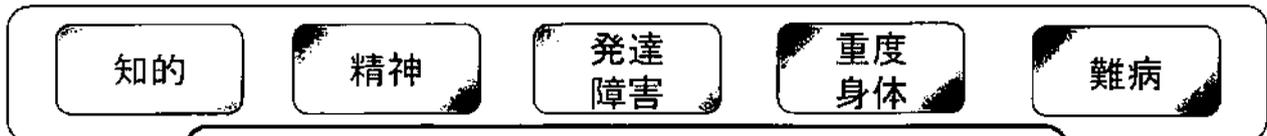
1	納付金 (労働者数100人超の企業)	雇用率	対象となる障害者		
2	雇入れ計画作成命令	1978年 1.5%	身体		
		1988年 1.6%	身体		
3	企業名公表	1998年 1.8%	身体	知的	
		2013年 2.0%	身体	知的	
		2018年 ?	身体	知的	精神

43/220/分れ現環 (2.3%?) ~5年以内は軽減? 5

2023年

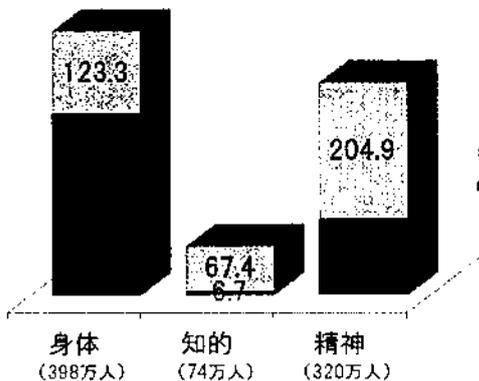
障がい者雇用の環境変化 -1

■ マーケットの主流は



- ✓ 採用市場は典型的な売り手市場
- ✓ 企業の求める身体障害者は枯渇
- ✓ 社会体験が乏しく、戦力化には支援が不可欠

ご参考: 日本の障害者の総数(推計値総数:792万人)



- ※1. 厚生労働省「平成23年生活のしづらさなどに関する調査結果をもとに、当方で加工
- ※2. 今回より「障害者手帳は所持していないが、長引く病気やけが等により、日常生活にしづらさを感じている者」も対象になった
- ※3. 今回の調査では東日本大震災で被災した地域の市町村の一部が集計から除かれている。
- ※4. 複数の障害種別に該当する者の重複があり、障害者総数は粗い推計である

車いすの車椅子! change!

精神=37? => α認識をどうあるか?

障がい者雇用の環境変化 -2

■ 国家の変貌と増大する課題

少子・高齢化

高齢者対応を余儀なくされる国家運営

■ 激変する企業の経営

グローバル化

海外進出の進展と中小企業生き残りの苦難

産業構造の変化

製造業(第2次産業) ⇒ 医療・物流・販売等(第3次産業)

労働力の減衰

生産年齢人口の減少

経営姿勢

年功序列／終身雇用 ⇒ 成果主義

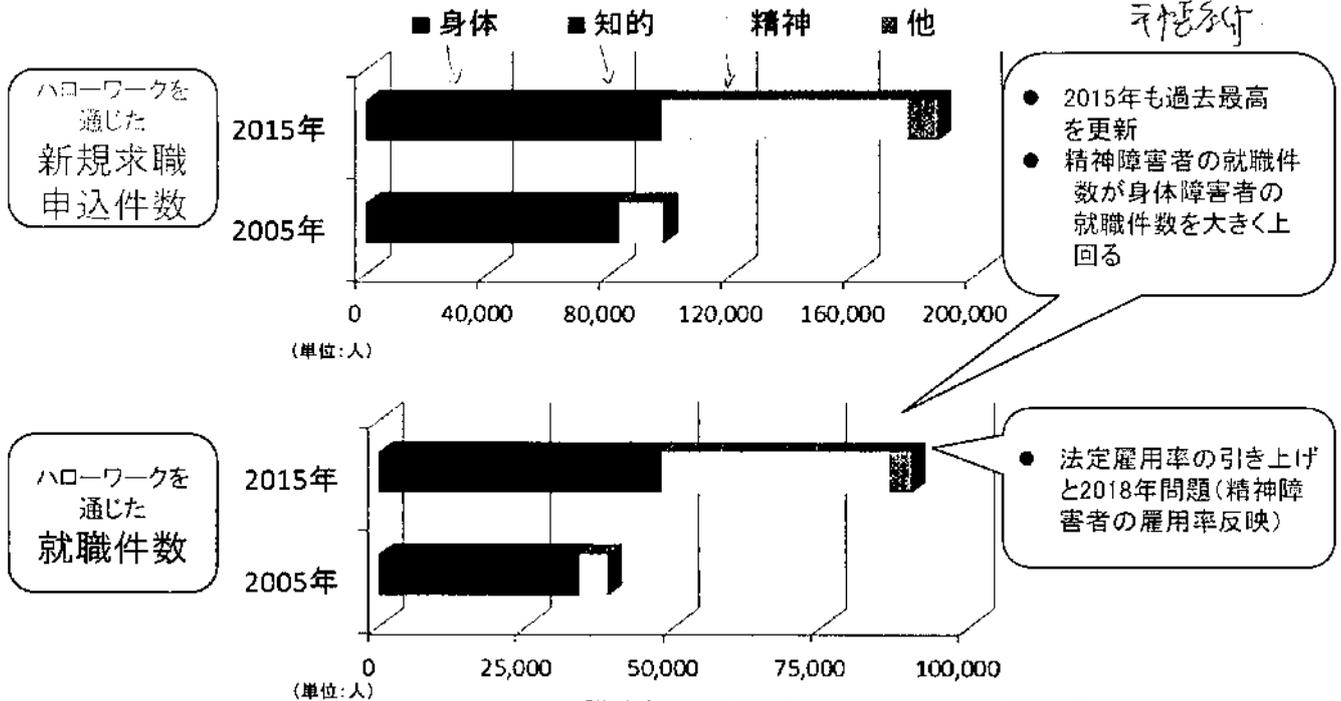
■ 雇用対策上の新たなライバルの台頭

民間企業経営の就労継続支援A型事業所の進出・拡大

7

障がい者雇用の環境変化 -3

40,000 ~ 45,000 / 年
元増分



出典:厚生労働省 報道資料(2016年5月27日)「障害者の職業紹介状況等」

8

障がい者雇用に見られる課題と対応

※ 本紙と好創中小企業の情報共有は本来は同一の観点である。

改正障害者雇用促進法に求められる対応課題

矢継ぎ早に対応を求められる企業

2015年 障害者の範囲の明確化〔6月19日施行〕
 ・発達障害が精神障害に含まれることを明確化

ストレスチェックの義務化
 〔2015年12月〕

2016年 障害者に対する差別の禁止及び合理的配慮の提供義務
 〔4月1日施行〕
 ・雇用の分野における障害を理由とする差別的取扱いの禁止
 ・事業主に、障害者が職場で働くに当たっての支障を改善するための措置を講ずることを義務付け(合理的配慮の提供義務)など
苦情処理・紛争解決援助

2018年 法定雇用率の算定基礎の見直し〔4月1日施行〕
 ・法定雇用率の算定基礎に精神障害者を追加

・ 具体的な対応は？ 世帯に配慮は？ 雇用促進の観点...

・ 各人の状況に応じた対応が必要 (個人単位) 好創中小企業に相談

法に示される差別とは、求められる合理的配慮とは

対応を求められるのは**全ての企業**
(規模は問わない)

対象となる障がい者は**手帳の有無で決まるものではない**
(実態による)

法が求めていることは、実は
「特別なことではない」

なぜ今、企業はこの課題への対応を求められるのか

企業

障がい者のことを知らない多くの企業・職場の同僚

支援者

企業が置かれている状況や課題、企業文化を知らない

労働者

働いた経験が乏しい就労予備軍(精神・発達・難病など)



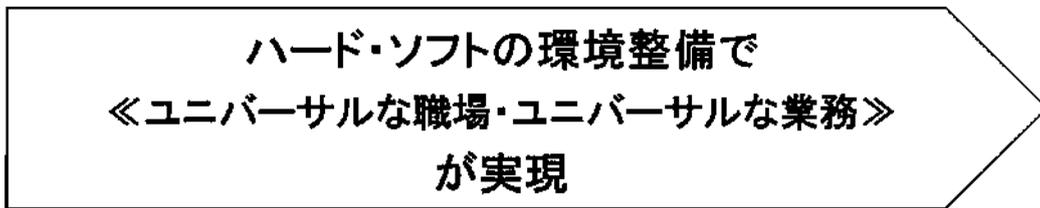
もし、法定雇用率の定めが、障がい者の雇用を促すのか？

《天動説から地動説への劇的な環境変化》
と当事者の戸惑い

Minority への対応は、急がなければならない。

合理的配慮の提供は極めて戦略的な投資

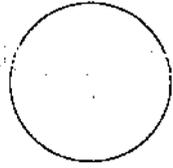
2050年、総人口の激減、人口約9千万人と推定。今から戦略的に投資が必要。



働き手が働きやすくなることで、生産性も向上する。

特例子会社とは

特例子会社制度とその歴史的変遷



- ❖ 民間企業の場合、常用労働者総数の2.0%相当以上の割合で障害者を雇用する義務がある
- ❖ 障害者雇用の促進及び安定を図るため、一定の要件を満たした場合、厚生労働大臣の認可を受けて、障害者雇用率の算定において親会社の一事業所と見なされる子会社が特例子会社（雇用促進法第44条、及び45条）

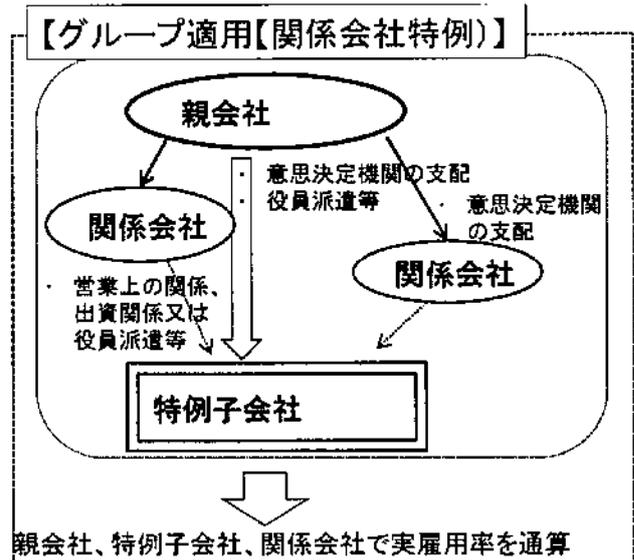
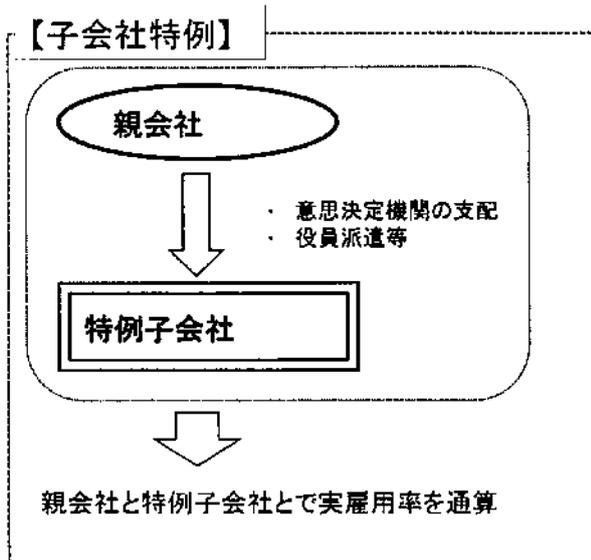


- ❖ 1977年 試行実施、1987年 法文化（この間認定を受けた会社は20社程度）
- ❖ 従業員1000人以上の大企業は2000年位まで雇用率達成割合が最も低位
- ❖ 2000年後半～ ハローワークの雇用率達成指導の強化/社会全体での法令順守の機運の高まりにより、大企業でも特例子会社制度を用いての障害者雇用拡大の動きが高まる。
- ❖ 特例子会社で雇用される障害種別も法律の変遷と共に変化



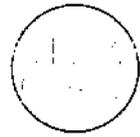
特例子会社概要

特例子会社には主として、以下の2つの形態がある。

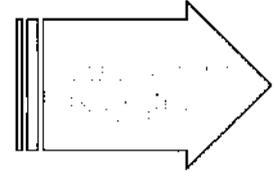


Handwritten note: 2.0% → 20%

特例子会社設立によるメリット



- ❖ 設備投資・障害者マネジメントが適切かつ効率的にできる
- ❖ 障害に配慮した業務設計、独自の就業規則(制度・雇用管理)が可能



- ❖ 障害特性を理解したスタッフがサポートする体制の整備
- ❖ 各々が業務の当事者として充実感・やりがいもてる



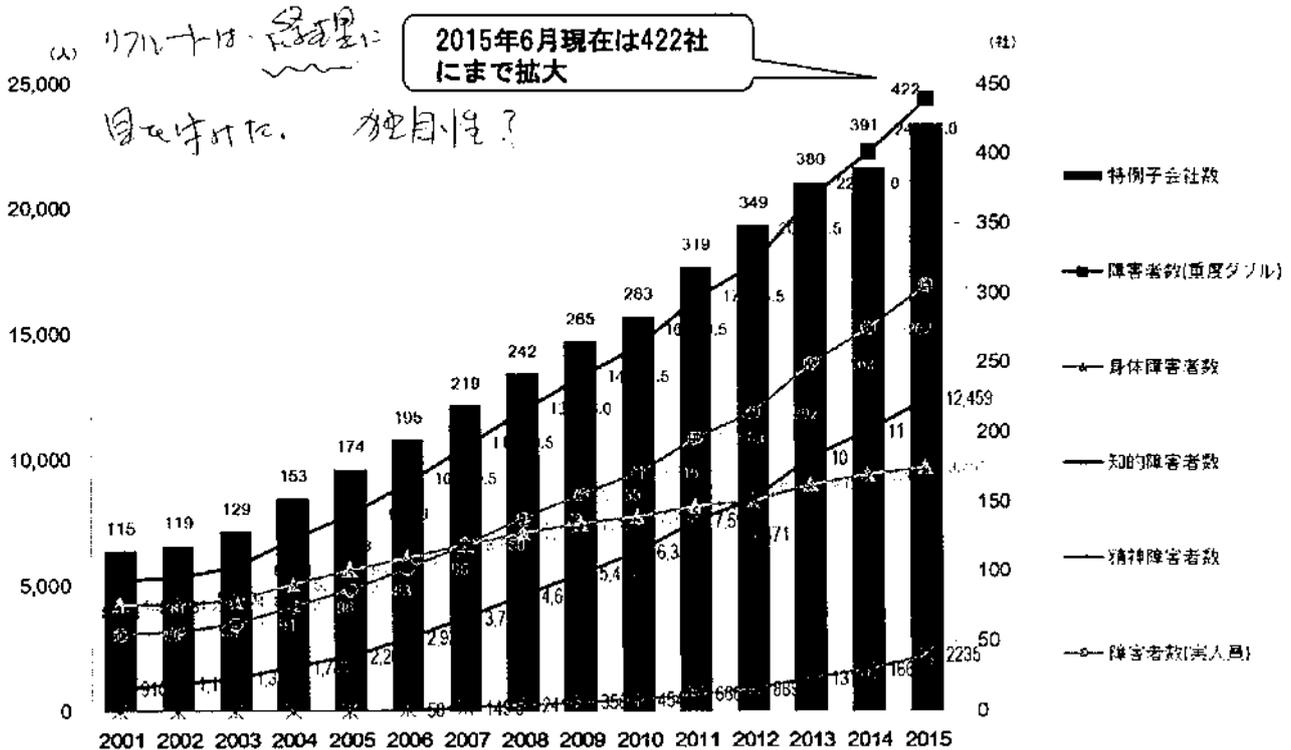
- ❖ アウトソーシング先として活用。安全管理面も安心
- ❖ 雇用率が早期に改善。CSR推進の一助に



特例子会社設立は現実的かつ有効な手段 ただし、選択肢のひとつ

孝明商事、印刷会社
 軽便、活版、印刷会社

特例子会社の現状



出典：厚生労働省

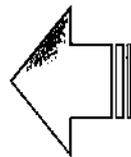
様々なタイプがある特例子会社

- ❖ 2015年6月現在、日本全体で422社の特例子会社が誕生
- ❖ 特例子会社は親会社と密接不離な関係にあることから、必然的に業務内容も親会社の業務に関連する軽作業が主たる業務となっているケースが多く見られる。
- ❖ また、雇用した障害者の障害種類によって営む業務が決まってくるケースもある。
 - 知的障害者中心の職場：定型的軽作業(封入、ラベル貼り、発送準備等)
 - 視覚障害：グループ従業員向け鍼灸・マッサージサービス
 - 聴覚障害：印刷機・製本機・大型コピー機のオペレーション
- ❖ 更に、既存の福祉施設を買収し、特例子会社化するケースもある。
 - 飲食産業のA社がクリーニング業のB社を買収
 - 人事コンサルティング会社のC社が、パン・菓子の製造販売を行うD社を買収

19

多くの特例子会社に取り組む事業と雇用 障がい部位と職域事例：聴覚障害

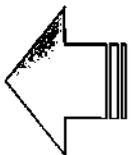
印刷機・製本機・
大型コピー機の
オペレーション



生産設備の騒音が聞こえない、気にならないことを逆に強みに



経理伝票の入力
契約書の読込みと条件入力



一定のルールを覚え、習熟すれば、集中力の高さを活かせる

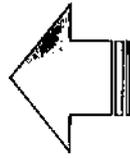


情報障害を補う職場環境を用意し特性を良い方向に活かす

20

多くの特例子会社が取り組む事業と雇用 障がい部位と職域事例：視覚障害

グループ従業員
に対する針灸
マッサージサービス



視覚障害者が自活していく為の典型的職域を企業の福利厚生に利用



社内報などの
編集作業



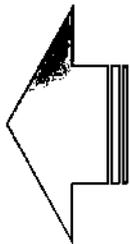
編集企画・執筆などの目よりも頭や耳を使う業務領域にシフトする



職域は限られるが、その中で能力発揮の最大化を図る

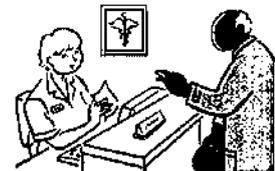
多くの特例子会社が取り組む事業と雇用 障がい部位と職域事例：上肢・下肢・内部障害

企画業務
窓口・顧客対応
パソコン作業
(データ集計や
資料作成)



上肢・下肢障がい者は、物理的ハンディを除けば、デスクワークでは制約無し

内部障がい者は健康管理への配慮があればできない業務は少ない



物理的ハンディ除去と健康管理への配慮でオフィスにおける雇用のメインターゲットに！

多くの特例子会社が取り組む事業と雇用 障がい部位と職域事例：知的障害

印刷物の封入・封かん・
宛先ラベル貼り・発送

機密書類のシュレッダー

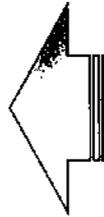
名刺の裁断・梱包・発送

資料作成と封入・封かん

定型的軽作業に根気よく対応できる！

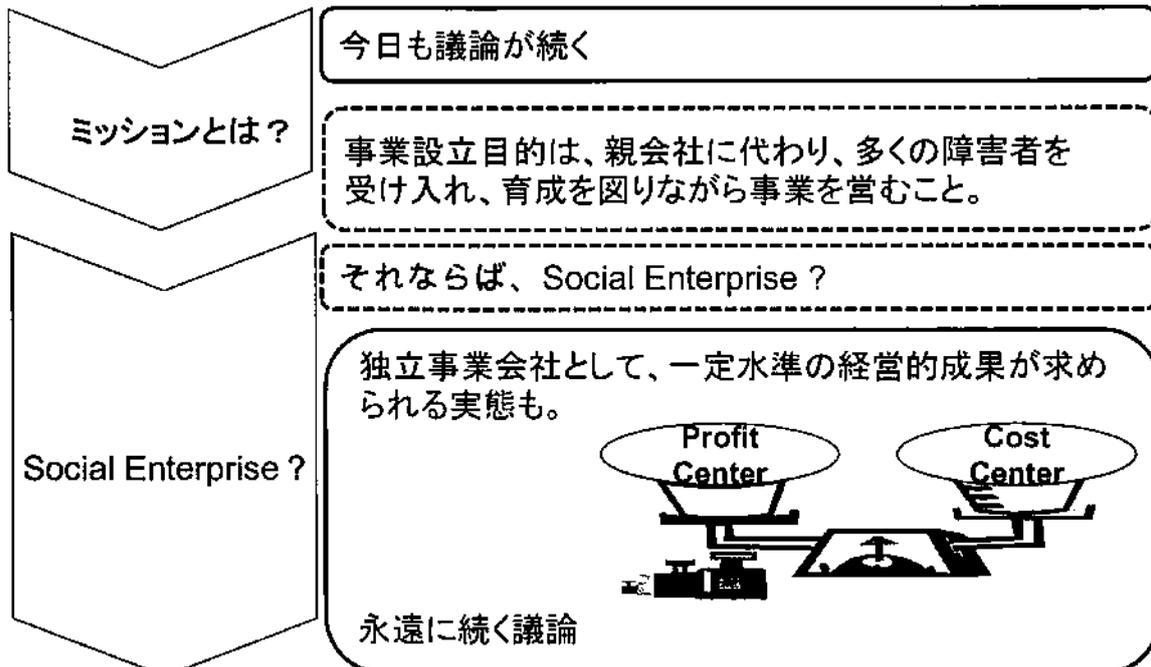
※ただし、環境の整備が必要

- ・指導員の配置、職場理解
- ・業務定型化、補助具活用
- ・ご家庭や支援者との連携、
- ・コミュニケーションカードの活用
- ・予定表の掲示 等



定型作業+人に合わせて業務設計

特例子会社のミッションとは



親会社の期待と特例子会社の実情

親会社との 問題点

- ❖ 親会社から求められる事業業績に達しない
- ❖ 親会社から求められるだけの障がい者を雇用できない(採用力、職域の限界)
- ❖ 人的・業務的サポートなど、親会社からの支援が不足していると感じる
- ❖ 親会社の人員増減に直接的な影響を受ける

特例子会社 内の問題点

- ❖ 障がい種別により様々な配慮が求められる
- ❖ 社員の能力向上は長期戦の覚悟が必要
- ❖ 志気が上がらない/モチベーションが低い社員もいる
- ❖ 社員同士の人間関係のトラブルもある
- ❖ 健康管理など、管理職の負担が大きい

業務の 問題点

- ❖ 新たな職域が用意できない
- ❖ 仕事が減っている
- ❖ 納期・品質・コストなど、いずれも課題がある
- ❖ 付加価値の高い仕事が用意できない

25

子会社単体では解決し得ない構造的課題も

- ❖ 特例子会社だけで親会社に課された法定義務を履行することは可能か？
- ❖ 親会社と子会社の役割を明確化。例えば、
 - 障がいの部位による、雇用する主体の区分
親会社: 身体障がい者
子会社: 知的障がい者
 - 地域による分担
親会社: 全国規模採用
子会社: 子会社の存在する地域での採用
 - 業務領域での区分



26

特例子会社を設立するに際し議論すべき事柄

- ❖ 特例子会社の使命を明確にし、親会社と確認書を交わす
 - 最優先命題は、障がい者の雇用・育成と職域の開拓・確保
 - 短期視点での経済的成果の追及は馴染まない



- ❖ 子会社の責任範囲の明確化

【親会社の責任】

- 子会社が担う行領域の開拓を積極的にサポート
- 同業務を推進する際の業務ノウハウ(人的支援を含め)を提供
- 必要な経営資源(人・モノ・カネ・情報等)の提供を惜しまない
- 経営目標を親会社との連動で設定し、管理・サポート
- 常に理解とサポートをする姿勢



27

子会社側が担う経営責任の範疇とは

- ❖ 障がい者雇用は、財務面において初めからハンディをもっている。
- ❖ それは、障がい者を雇用するがゆえにかかる諸経費(固有コスト)の負担
 - トイレの改造
 - 段差解消
 - 保険料の特別対応
 - 車いす使用の社員のための床面積の確保
 - 通勤用の駐車場確保
 - 手話通訳手配
 - 展示資料の作成 等
- ❖ 金額には見えない部分でも、コミュニケーション・ロスや社会性の未成熟によるマネジメント負担等



まずは固有コストを明示・最小化し、続いて業績概念を明確化した上で、親会社と確認を！



28

特例子会社が果たすべき役割と今後への期待

障害者を企業内で戦力化するには、専門的知見を有したスタッフが必須

障害者マネジメントで修得したノウハウを社会に発信

- ❖ 重度障害者の雇用管理ノウハウ
 - 身体障害者(肢体、視覚等)で蓄積した通勤ノウハウ
 - 在宅雇用ノウハウ
 - 健康管理・安全管理ノウハウ
- ❖ 精神障害者の雇用管理ノウハウ
 - メンタル疾患社員のリハビリ機能としての特例子会社

👉 急速な高齢化と労働力人口低下が見込まれる中では、**高齢者の再活用**時の一助に
👉 **精神障害者、発達障害者、難病者**が社会進出する際の先導役に！

障がいのある人の特性に応じた対応 (精神障がいの場合)

障がい種別による障がい者への対応

障がい者への対応の原則として、理解、配慮、工夫が求められる。

理解

配慮

工夫

精神障がい

統合失調症

気分障害(うつ病、そううつ病等)

てんかん

発達障がい

広汎性発達障害

自閉症

アスペルガー症候群

注意欠陥多動性障害 ADHD

学習障害 LD

障がい種別による障がいの概要

精神障がい

精神障がい：概要

統合失調症

- * 主として10代後半から20代前半で発病
- * 幻覚や妄想など通常みられない症状が現れる「陽性症状」と、感情が乏しくなる、意欲や気力が低下する、他者との関わりを避けるといった精神機能が低下する「陰性症状」がある。
- * 出現頻度は一般人口の0.7%~0.8%

気分障害

うつ病、そううつ病

- * 憂うつや気分の高揚などの気分の浮き沈みが一定期間正常を超える状態
- * うつ状態では、睡眠障害、食欲不振、頭痛、疲労感、意欲や集中力の低下、不安・自信喪失など
- * そう状態では気分が高揚し爽快である反面、怒りっぽく、思考が飛躍しがちで多弁多動に
- * うつ病は一生の内、6人に1人はかかる

てんかん

- * 脳が一時的に異常な興奮状態となり、意識障害やけいれんなどの「てんかん発作」と呼ばれる症状をひきおこす
- * 1000人のうち6~8人が発病。小児期及び思春期に発病することが多い
- * 薬物療法で大半の発作は抑制できるが、服薬中毒により発作が再発することも多く、医師の指示のもと服薬続行が必要

障がい種別による障がい者への対応 精神障がい

精神障がい： 配慮・工夫事項

- 新しい環境に対して不安を感じやすい人が多く、常に緊張感を持ち続けて頑張りすぎてしまう傾向があるため、
 - 短時間勤務から始めて徐々に勤務時間を延長する
 - いつでも相談できる担当者を決める
- 不眠、神経質になる、集中力が低下する、外見や服装に無頓着になるなど、普段と違う様子が見られた場合は、調子が崩れてきたサインの可能性あり。早目に支援機関に相談を。
- 高学歴の人、高度な仕事に従事した経歴保有者もいるが、病気やその後のブランクのため持っているスキルを十分発揮できないことがあるので、就職当初は簡易作業から始め、仕事ぶりを見て内容を変更へ
- 曖昧な状況に困惑する傾向があるので、
 - 職場では指示は具体的、簡潔、誰が見てもわかるように伝達
- 同時に複数のことをこなすことや臨機応変に判断することが苦手で、仕事内容や仕事量の急な変更にもストレスを感じやすいので
 - 次々に仕事を変える、仕事量が極端に変化するなどの仕事は避ける

33

障がい種別による障がいの概要 発達障がい

発達障がい：概要

広汎性 発達障害

以下の3つの特徴が単独または複数の組み合わせで見られる

- * **社会性(対人関係)**
他者との適切な距離の判断、相手の心の状態の推察、暗黙のルール理解などが苦手
- * **コミュニケーション**
複雑な話を理解することが難しい、文字通り受け取る、表情、ジェスチャーなど上手く使えない
- * **想像力**
想像力を働かせ、計画し、遂行することが苦手

注意欠陥 多動性障害

- * 「不注意」「多動性」「衝動性」の特徴がある
- * 成長するにつれ多動性は落ち着き、衝動性や不注意の方が残存する傾向がある
- * 職場ではミスが多く、集中が続きにくい、多弁でせわしない、考えをすぐに発言し失言になりやすいといった行動がみられる。

学習障害

- * 一般的には、全般的な知的発達の遅れがないにも関わらず、文字や文章を読む、書く計算するなど、特定の課題に困難を示す場合をいう

34

障がい種別による障がい者への対応 発達障がい

発達障がい： 配慮・工夫事項

- 指示は具体的で簡潔に
 - 作業指示書や視覚教材の活用
 - 指示はひとつづつ
 - 作業の優先順位を示す
- * 職務、1日のスケジュール、働く場所、指導担当者の変更を少なくする
 - 予定変更はなるべく早目に伝達
- * 職場でのマナーやコミュニケーション面で不適切な言動があった場合は、落ち着いた態度で具体的な改善点を指摘
 - 問い詰められることが苦手、失敗や批判に対する耐性の弱さがある
- * 本人が安心、安定できると、振る舞いや人への関わり方が変わってくる。(認識の中に人や周囲の状況が入ってくる、見えてくる、できるが増える)

強み

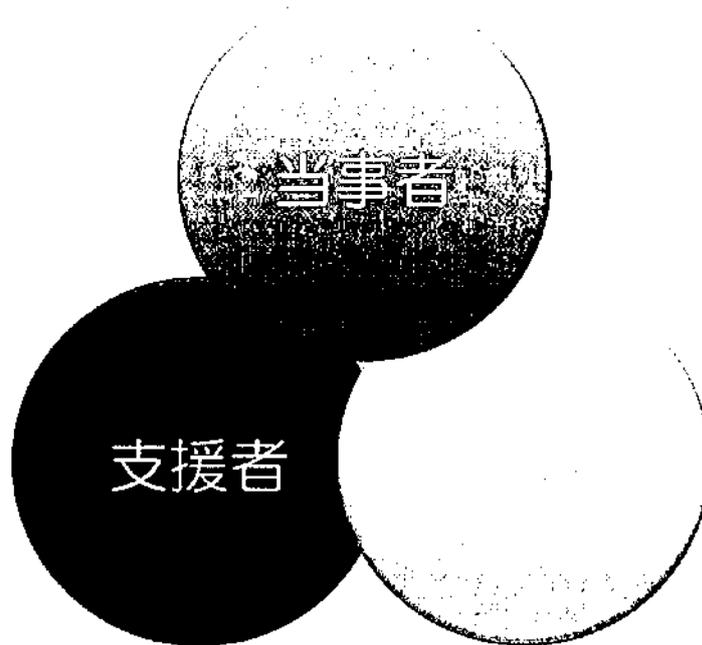
視覚による情報収集に秀でている	記憶力に秀でている
こだわりが持てる	習慣化できる(ルーティン業務を厭わない)
まじめ	PCスキル・処理能力の高さ

35

おわりに

求められる姿は

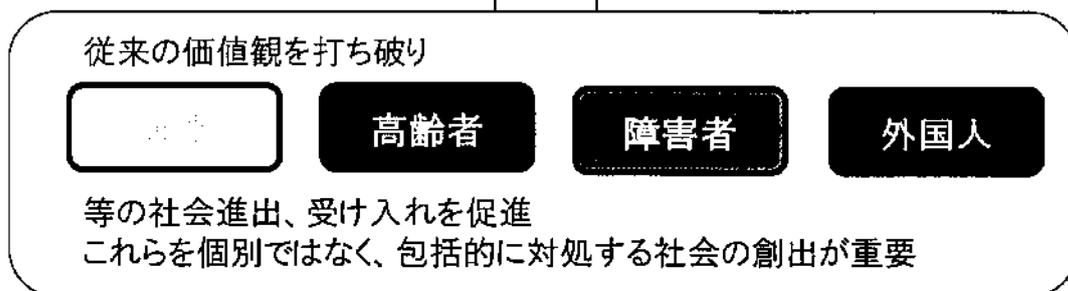
誰かがしてくれる、ではなく各々が「緊張感」、「責任感」をもって取り組めば・・・



37

創造したいユニバーサルな社会・職場

障害者雇用という限られた領域での問題提起ではなく
日本の将来を見据え、大きな視点をもって行動しよう！



生産年齢人口減少に歯止めをかけ、増加へ好転

38

障害者政策推進会議における意見交換テーマについて

○本年度の主要な政策課題である次の二つのテーマを中心として、ご議論をお願いいたします。

I 障害のある人もない人もともに暮らしやすい社会づくり条例の推進

◆この条例は、本年4月1日に施行されました。より実効性あるものとするため、周知・啓発をはじめ、効果的な方策等について、ご議論等をお願いいたします。

- 【例】
- ①障害者理解の促進に関する課題や方策
 - ・条例の周知・啓発を進める方策
 - ・まほろば「あいサポート運動」の更なる充実・強化策
 - ・その他、障害のある人とない人との交流の促進策 等
 - ②合理的な配慮への対応
 - ・各分野、各場面等において、負担が過重な場合を除き、必要かつ合理的な配慮を提供することについて 等

II 障害者雇用の推進

◆第1回会議から継続した重要課題である障害のある人の就業機会（障害者雇用）の確保・拡大等について、ご議論等をお願いいたします。

- 【例】
- ①障害者雇用の更なる推進に向けての課題や対応策
 - ・平成30年度からの精神障害者雇用の義務化への対応
 - ・「障害者はたらく応援団なら」の活動の強化
 - ・その他、雇用（就職）実績から見えてきた課題や対応策 等
 - ②障害のある人の働く場の創出
 - ・特例子会社設立の促進
 - ・その他、新たな方策の提言 等

