

# 付 属 資 料

付 1 特例子会社とはなにか — 特例子会社を運営するための仕事	147
付 2 分析対象者の概要一覧	154
付 3 馬場ノート	159
付 4 日経連における受託事業実績	161



## 付1 特例子会社とはなにか — 特例子会社を運営するための仕事

本資料は、「特例子会社」について読者にご理解いただくため、用語解説を兼ねて特例子会社の設立・運営の経験をもつ執筆者（小野博也）が本研究の付属資料として新たに書き下したものである。自己の経験を基に記載したものであることを注記する。

今回、題目のテーマを書くにあたり、特例子会社を設立運営するに当たっての基本的考え方を明確にしておく必要があると考え、そのための予備知識として私が考える“特例子会社の経営者として役割を担う者の特性”を先立って述べておきたい。

まず、特例子会社制度についてであるが、障害者雇用促進法に規定されている通り、一定の認定要件を満たし、厚生労働大臣の認可を受ければ、特例子会社で雇用している障害者の数を親会社の雇用率に合算できるという制度である。全国では昭和52年3月に設立されたシャープ(株)の特例子会社シャープ特選工業(株)がスタートとして存立していたものの、その後設立が急速に進み注目されてきたのは、平成初めの労働行政における障害者雇用率達成指導の強化と知的障害者（当時は精神薄弱者と呼称）の雇用義務化の頃であると思う（2011年6月末現在、312社）。

当初は一定の認定要件として、親会社に対して特例子会社の経営が円滑にいくように、経営の3要素といわれる「人」「物（仕事）」「金」に亘っての支援が義務づけられていた。

「人」については、親会社から派遣・出向される者が基本的には全ての会社運営を行うことである。そして、その者は障害者及び支援者の採用からその後の人事管理一切を行い、親会社からの事業受託を受けている各セクションの実務担当者と「物（仕事）」の打ち合わせをしながら、全社的な「金」の資金繰り等について財務経理のアドバイスを受けながら運営していかなければならないという重責を担うことになる。

親会社から任命された派遣・出向者は、概して人事担当者や親会社が障害者雇用職場のために摘出して提供する仕事の担当責任者が多く、企業の経営全般を把握し、会社の全体運営を経験した人物は概して少ない。つまり、特例子会社を持つことができる親会社は、大手企業が多いため、全社的な経営でなく、大組織の部分的セクションを経験した人が、子会社の運営責任者につく場合が多くなるのである。

そこで次に、そうした企業経営の運営の経験がない者が、特例子会社の運営を通じてどのように障害者問題に見識を深めていくかを考えてみたい。

特例子会社として親会社からの支援はあるとはいっても、派遣・出向者は未経験なことだけにいろいろな苦勞を伴うことが多い。しかし、プラス指向を持った者にとっては、今まで体験したことのない、会社の幹部として会社組織を運営できることの喜び、楽しみを見出

すこともできる可能性を一方では持っている。即ち、親会社の支援をバックにした中小企業のオーナー的な感覚を得ることにもなる。

私自身、親会社の中では、人事責任者であったため、人事面での知識はあったものの、財務や総務に関する知識はあまりなかったが、会社設立当時は、会社全体の運営に携わるということもあり、大変新鮮な気持ちで会社をスタートさせたことを体験している。

また、障害者雇用を進めていけば理解できることだが、障害者の就労をすすめるために取り組む仕事は企業経営の深耕にとって、大変参考になることが多いということも併せて感じてきた。

企業は社会的役割として社会が必要とする商品を製造またはサービスを提供せねばならず、そのためには、商品の品質維持や納期等を遵守することが求められ、そこで働く企業の社員は、人材としての戦力の一つとなり、障害者といえどもその役割を必要とされる。

そこで特例子会社の経営責任者は、親会社から受けた仕事（事業）をキチンと遂行する責任を負わされ、その仕事を遂行できる障害者の採用や仕事の組み立てを行わなければならない。そのため、仕事の性格をよく把握するとともに、人材となる障害者の能力を見極め、そのマッチング状況を見る必要がある。つまり、障害者が働きやすい環境づくりと仕事の改善を図りながら、その仕事を遂行できる能力を持つ障害者を選考しなければならないという役割を果たせなければならないという使命を持つ。

また特例子会社といえども、一企業として利益を追求し、親会社の負担をできるだけ軽減するための経営者としての努力を行う。そうした努力を行っている中で、障害者が如何に本来の人間性を持ち、一人一人の個性を大事にすることが必要か、その個性を活かすためにどのように仕事を改善したほうが良いかという課題に取り組んでいくのである。

例えば、職場内において、障害者のために行ったやりやすい仕事の組み立てや工夫、職場環境づくりが他の健常者にとっても大変やりやすい改善になること。また多くの障害者と一緒に働く中で、如何に怠惰性がなく、教えた仕事に懸命に打ち込む姿が本来の職業人としての姿であるかを感じる等、そこには、多くの「気づき」が出てくる。

そうした企業内での出来事もさることながら、特例子会社のOBの方たちに感じることは、自分が企業人としてだけでなく、人間として、社会のために役立つ、人のためになる、如何に自分が社会で必要とされるかということに、生きがいを見出す者が多いことであり、障害者雇用に社会貢献としての真髓を感じてくる。

そうした意識を持った体験者は、特例子会社の任務を終えても、社会的に必要とされ、自分にその役割があるとすれば、障害者の就労に関する仕事を継続したいと考える人が多く見られる。

私が知っている特例子会社のOBの方たちは、定年を迎え、企業での役割が終わった後も、何らかのかたちで、障害者雇用に関する仕事に就いている方が多いのは、そうした認識に拠ると考えている。

いずれにしても、多くの障害者を雇用して、仕事を遂行するということは、健常者主体の職場と比べて、非常に高い知識・経験とそれを支える強い意志を必要とするが、経験を積むほど、親会社では経験できない極めて人間的な感覚と社会貢献的な感覚を持つ傾向があると考える。

前述の考えをベースとして、特例子会社設立に当たっての留意点を以下のとおり述べてみた。

#### <補記> 特例子会社を経営する前に一何をするか、何が必要か

##### 1. 会社設立の決定（ハローワークからの指導内容の組織内での確認を踏まえて）

- ・親会社の障害者雇用率での障害者不足数を認識して、どの位の障害者人数規模の会社を設立する必要があるかを関係部署（人事・経営企画）で明確化しておく。
- ・設立趣旨、目的を明確にし、経営陣の認識の共有化を図る。
- ・子会社の設立要件を親会社の決定機関（取締役会等）で決定する。  
（定款・設立時期・資本金・事業内容・役員構成・賃金体系等）
  - \* 関係機関へ相談し、事前に情報を得る。（ハローワーク、高齢・障害・求職者雇用支援機構、地域障害者職業センター、就労支援機関等）
  - \* 指導を受けた管轄のハローワークには、設立内容をキチンと伝えておき、以降も随時進捗状況を伝えるように心掛ける。

##### 2. 会社設立・経営計画の策定

- ・親会社の経営企画関係部門が主体として、関係部署との協働で計画立案を行う。特例子会社担当者の発令が行われていれば、参画させて意見聴取をしながら企画立案する。
- ・経営数値目標については、設立当初からの黒字化は困難であるが、早期（遅くと3年位を目処）に経営が安定するように計画する。
  - \* 特例子会社としての健全経営数値は、営業利益でプラスマイナスゼロ。営業外収益の助成金・調整金を入れてプラスの構造が親会社への負担面から考えてベストと考える。
  - \* 全社員が目標とする経営理念・経営基本計画を掲げ、社内の意識啓発に役立てる。

##### ①会社名

- ・親会社との関連性を示す社名を付ける場合が多いが、会社の理念や障害者雇用に関連するイメージ名称を使うこともある。  
（例・〇〇サービス、〇〇ビジネスサポート、〇〇センター、〇〇フレンドリー等）

##### ②資本金

- ・資本金は多い方が、企業力は保たれるが、中小企業としての定義に基づく資本金額を設定するならば、製造業・その他＝3億円以下、卸売業＝1億円以下、（資本金部分）小売・サービス業＝5千万円以下、となる。

### ③所在地

- ・親会社の敷地内・建物に事業所を設定する場合と異なる別所在地に事業所を置くケースがある。

＊できれば仕事効率、福利厚生の共用、親会社との連帯感醸成のため、親会社近隣の場所の方が望ましい。

### ④事業内容

特例子会社としての経営安定の根幹をなすため、できれば親会社が支援しやすい親会社に関係ある事業が望ましい。

<考え方例>

- ・親会社の本業から分けた事業を抽出する。  
(例・製造ライン中の危険度の少ないライン・ピッキングや梱包作業等、作業工程上の一部署等)
- ・親会社の周辺業務を組み立てて、仕事を創出する。  
(例・清掃、メール便、シュレッダー作業、コピー印刷、作業の前準備、完成品の移動、封書詰め作業、郵便物の取扱い、その他外注している仕事等)
- ・親会社ではやっていない新規事業  
(例・営業会社の名刺印刷、製造会社のクリーニング、顧客に配布するクッキーやインテリア物、親会社内のコンビニエンスストア、食堂隣接のパン製造販売等)

### ⑤役員構成

会社役員については、親会社の関係部門長と特例子会社経営責任者で構成する。

＊代表者は、専任の出向者が辞令を受けたり、親会社の要職にある者(社長・専務・常務・管理部門役員)が就任することが多いが、いずれにしても親会社に影響力を持つ者が就いた方が子会社にとって親会社社員からの支援を受けたり、事業展開もスムーズに行くことが多い。

### 3. 定款の提出

上記掲載項目を確定した後、会社設立登記の書類を作成し、公証人役場に提出申請して、承認を受ける。

＊事業内容では、本業をベースとするが、その他、付随する事業事項も多く盛り込んでおいた方が、将来の事業展開上、便利である。

### 4. 行政機関等への手続き(事業所設置届等)

- ・各種関係機関等に事業所設置書類を提出し、受理を受ける。  
(例・税務署・都道府県税務署・市町村役場・労働基準監督署・ハローワーク・日本年金機構・健康保険組合・共済会等)

### 5. 会社の組織

- ・親会社との関連、事業内容、会社の特殊性に応じた組織体制を敷く。

- \*当初は小規模なため、極力、中間職層は少なくし、風通しの良い組織とする。
- \*人的配置については、可能ならば経験者又は適任者を考慮する。

## 6. 従業員数

- ・事業計画に基づき、障害者の雇用目標を達成するために、障害者の数とサポートする健全者の数をバランスよく、仕事の遂行能力（効率的生産性）を考慮して決定する。
  - \*雇用障害者数と常時雇用する労働者数の割合に注意する。事業内容、障害者のレベル等の要因により異なるが、障害者3～5名に対し1名の指導管理者を置くことが多い。

## 7. 労働条件

- ・事業内容の制約条件・環境要因から判断して社員区分、勤務時間、賃金等を決め、「就業規則」「賃金規程」を作成する。
- ・賃金設定については、親会社と勤務条件、賃金水準を合わせる場合もあるが、基本的には、子会社として独自に設定する。
  - \*賃金水準は親会社と世間相場を見ながらの決定となるが、会社の事業計画内容に基づき、最低賃金以上で設定する。
  - \*事業計画を作る際の経費項目として、人件費は大きなウェイトを占め、将来に亘って経営にも影響を与えるだけに、最初の決定が大切となる。
- ・勤務時間については、事業内容による。
  - \*内部障害者（特に人工透析者）や精神障害者及び通院者への勤務日・時間の調整を要する障害者へは勤務面での配慮が必要。
- ・福利厚生面では親会社の制度（共済会・保養所、給食等）を適用するところが多い。
- ・人事考課については、設立当初は作成しなくても凌げるが、3～5年を経過する中で、仕事貢献を評価した処遇を考慮する時期が来る。
- ・社員教育については、入社式後、新入社員教育としての集合教育で行った後、OJTを主体とした教育を重視し、そのためのマニュアルやルール作りを行っておく。

## 8. 障害者の採用

- ・事業内容からみて、どのような障害内容（特性・レベル）の障害者を採用するかを決める。（例・事務作業⇒身体・精神障害者、作業性⇒知的障害者等）
- ・ハローワークに障害者求人の申し込みを行う。（求人票の提出）
- ・障害者を登録してある各種支援団体・機関に相談し、求職者の紹介を受ける。
- ・採用選考は、書類・面接・推薦者（ハローワーク・学校の先生・親・就労支援員等）などを基に、総合的に判断するが、既に事業が始まっている場合は、トライアル雇用や学校実習などを用いて、本人と仕事のマッチング状況を事前に確認しておいた方が良い。

## 9. 特例子会社の担当者に関すること

### <出向者>

- ・人選については、障害者に関わった経験を持つ人がいれば良いが、人柄で選定すること

が必要である。また親会社と仕事上での連携が図れる人の方が良い。

\* 人柄の例－誠実、実直、相手の立場に立って考えることができる世話好きな人

\* 社内公募（自己申告書からの摘出を含む）を利用することも1つの方法である。

- ・ 早めに人選を決定し、担当する出向者に準備を当たらせる。できれば複数の出向者を含むプロジェクト・チームを組ませ、会社設立に向けた勉強の機会や運営に関する協議の場を持たせた方が当事者の自意識の醸成と実務力向上のために有効である。

\* 特例子会社見学、各種セミナー受講、事業の事前体験実習、出版物での勉強等

#### ＜指導員・パートナー＞

- ・ 外部からの新規採用をする場合は、採用時に障害者と一緒に働く場であること、給与等の労働条件面での内諾を得ておくことが必要である。

\* 以前に親会社で働いていた人、定年を過ぎたOBであれば、会社の文化を理解しているため、円滑な導入となりやすい。

#### 10. 事業所施設について

- ・ 新社屋を新たに設置する場合、経費が掛かり過ぎるので、親会社の敷地内の建物を一部改修するか親会社の所有物件を借用して使用する場合が多い。

- ・ 採用する障害者の障害部位・程度に応じて、ハード・ソフト面を考慮した職場環境を整える。

\* 駐車場や段差の解消、車椅子で利用可能なトイレ、点字ブロック、手摺り、スロープ等などのハード面での施設設備の整備を行うだけでなく、通勤時間帯の配慮や、事前に実際に利用具合の確認をすることが好ましい。手摺り等は内部障害、下肢障害等の者にとってだけでなく、他の者にとっても使い勝手の良さをできるだけ考慮する工夫があるとよい。また、聴覚障害者のために手話技術を覚えることは望ましいが、それ以上に、手話を通じて聴覚障害者の気持ちを理解しようとしているとの思いを伝える日常的な人間関係の樹立に努力する必要がある。

- ・ 各種助成金を使用する場合は、助成金窓口の担当者から内容をよく確認し、手続きを滞りなく行うこと。

\* 納付金制度に基づく助成金は障害者の採用後申請が基本となっているので、都道府県にある高齢・障害者雇用支援センターに聞きながら、決められた時期に決められた内容で提出することを遵守する。

#### 11. 会社運営のための準備物の用意

- ・ 会社運営上、必要とする用具・備品等を用意・準備する。

\* 社印、代表者印、帳票類、取引銀行通帳、筆記用具、業務上必要な用具・備品等

#### 12. 就労支援機関との連携

- ・ ハローワーク、地域障害者職業センター、障害者就業・生活支援センター、市町村就労支援センター等の障害者支援の関係機関に、採用から配属後の定着支援の協力を依頼し、



専門的助言を受けながら進めた方が、仕事に適合した障害者の紹介やトラブル発生、未然防止にも効果的で信頼できる対応を受けることができる。

\* 地域障害者職業センターの専門カウンセラーやジョブコーチ、各種支援機関が配置している就労支援員、生活支援員等

### **13. 特例子会社の申請**

- 管轄するハローワークに「子会社特例認定申請書」等を提出し、特例子会社認定を受ける。提出申請については、ハローワークの指示に従う。

\* 特例子会社の申請に必要な書類は、子会社特例認定申請書及び親事業主及び子会社の概要のほか、親事業主が子会社の意思決定機関を支配していることを示す書類、親事業主の障害者雇用状況報告書、その他現状確認のための資料（定款、法人登記簿謄本、子会社の社員名簿、子会社の就業規則・給与規程等）がある。

## 付2 分析対象者の概要一覧

**No. 1** 男性。60歳。大学卒業後、新規学卒者としてグループ中核企業に就職。異動・配置の中で、障害者雇用のための子会社の責任者を命じられて出向。その後、グループ会社、営業店を経て、定年退職。定年と同時に、以前からの障害者雇用管理関係のネットワークの知人から請われ、その知人が所属していたNPOの理事を引き継ぐ。同NPOが受託していた自治体の障害者雇用相談機関の責任者に就任。

**No. 2** 男性。63歳。大学卒業後、新規学卒として婦人服製造販売専門の大企業に就職。仕入れから販売までを経験したが主として営業畑を歩んだ。特例子会社の立ち上げから関与し、課長から代表取締役まで勤めて退職。現在は、自治体のサービス窓口で障害者雇用についての専門的な助言・指導に従事。

**No. 3** 男性。67歳。高校を卒業し、新規学卒者としてグループ中核企業に就職。働きながら進学し大学を卒業。生産部門の経験が長い。その後、障害者雇用のための子会社の工場長を命じられ、特例子会社の設立と同時に工場長就任。常務として定年退職。その後は、以前からの障害者雇用管理関係のネットワークの知人から請われ、数カ所の公的機関で障害者雇用の助言・指導の専門職（非常勤）を歴任。

**No. 4** 男性。61歳。大学卒業後、電気通信機器メーカーに就職。社内の事務系の仕事はほとんどすべてを経験。本社の社会貢献推進室長のときに障害者を在宅勤務で採用。大手新聞社賞を受賞。その頃、障害者雇用問題に触れる機会をもつ。他の職場に異動したが、再び社会貢献の仕事に関わることになり、特例子会社の設立を企画、実現、運営に当たり社長に就任。現在は同社の統括コーディネーターのほか公共機関の障害者雇用管理に関する専門相談員を勤める。

**No. 5** 男性。61歳。学校卒業後、新規学卒として大手銀行に就職したが、退職して調理師学校に入学。調理の勉強をしているときに、誘いがあって大手小売業（フランチャイズ形式の飲食店業）に就職。店舗、工場、本社を経験し、本社常勤監査役から特例子会社の常務取締役となり現在に至る。

**No. 6** 男性。63歳。高校卒業後に中途採用で自動車販売業の大企業に就職。販売、サービスを担当してきたなかで、ショールームでの福祉車両の展示を行ったことから、社会貢献の仕事を開発し、立ち上げる。60歳の定年後も自らが立ち上げた社会貢献事業の担当を続けて継続雇用になっている。

**No. 7** 男性。62歳。大学卒業後に新規学卒で小学校等の教材を扱う出版社に就職。編集を3年間経験した後は主として営業に従事。営業畑で課長、部長を務め、現在はグループ会社担当の取締役でチーフマネージャー。会社が中心になって立ち上げた NPO 法人の理事を兼務。同 NPO は知的障害者福祉作業所を運営。同作業所はグループ会社の社屋内に設けられている。

**No. 8** 男性。59歳。大学卒業後、大手小売業に就職。営業部門や管理部門を中心に経験し、総務部長として外資参入対応や上場廃止の株主総会を経験するなどの経験もある。勤続34年の時に特例子会社の社長に就任。就任後3年が経過した。

**No. 9** 男性。62歳。28歳で現在の大手小売業に就職。親会社の総務部の課長時代に特例子会社の立ち上げを命じられ、会社設立とともに出向。現在もジョブ・コーチとして在籍。障害者雇用の現場で20年間勤務している。

**No. 10** 男性。62歳。高校卒業後、自動車部品製造業に新規学卒者として就職。54歳頃、人事・労務政策担当の幹部職だった時に、法定雇用率達成と障害者雇用促進のためのプロジェクト・チームに参加。その後、障害者雇用のための子会社の社長を命じられ、特例子会社の設立と同時に社長就任。

**No. 11** 女性。40歳代後期。高校卒業後、自動車部品製造業に新規学卒者として就職。小集団活動等にも意欲的に取り組む。勤労学生として保育士の資格を取得し転職。その後、結婚退職。子育て一段落後はパートタイムやアルバイトとしてさまざまな仕事に従事。その間も継続して最初の企業の上司との情報交換。同上司がグループ中核企業の子会社（現在はグループ認定の特例子会社）の経営者になると、障害者の指導員として請われて同社に再就職し現在に至る。

**No. 12** 男性。37歳。専門学校卒業後、両親の経営する縫製工場を手伝い、その後、両親と共に業種転換をして。農業分野で起業。働きながら大学へ進学。その後、新規事業として障害者と一緒に農業システムを作ろうという計画し、現在に至る。

**No. 13** 男性。49歳。大学卒業後、旅客運輸業（大企業）に就職。鉄道関係の現場や事務部門を20年間経験し、本社の人事部門で教育研修を担当してから、設立直後の特例子会社に取り締り部長として就任。2010年7月から親会社の研修部門にもどるが、特例子会社の取締役（非常勤）を兼ねる。

**No. 14** 男性。55歳。大学卒業後に新規学卒で情報・通信業の大手企業に就職。大学では文系だったが現場の技術職としてシステム作りも経験し、営業、人事等を経験した後、特例子会社の設立準備に携わり、同社が設立後は取締役就任し現在まで。

**No. 15** 男性。74歳。大学卒業後、新規学卒で大手百貨店に就職。いくつかの店長を経験した後、障害者雇用のための職場として身体障害者と知的障害者が共に働く職場を立ち上げ、初代所長に就任。当時、大企業での障害者雇用のための職場作りの先駆け事例だと他の大企業等が受け止めたことから、見学や情報提供をしばしば求められた。退職後は、国の施設で知的障害者のための訓練システムを立ち上げ、指導・育成に6年間携わった。その後、障害者就業支援と障害者雇用企業支援の専門家として、自治体や他企業等での仕事を委嘱等されてきた。現在は教育関連福祉サービスの企業で障害者雇用に関する助言、指導、育成を担当。福祉、教育その他の官民の関係者等を対象にした講演等も依頼されることが多い。

**No. 16** 男性。62歳。大学卒業後に食品会社（大企業）に新規就職。営業一本で過ごしたが、特例子会社を設立することになり、社内公募に応じて、設立準備から関わり、設立後は社長に就任し、現在に至る。なお、新規就職したのは親会社のオーナー会社。

**No. 17** 女性。70歳代。大学卒業後、新規学卒者としてマスコミ関係団体に就職。事務職として採用後、ニュース番組の編集、テレビ映像、社内広報、研修業務等を経験した後、定年退職。退職の翌年に精神障害者とともに働くための会社を設立。代表取締役となる。その後は、会社経営の傍ら、障害者支援のNPO等の団体の活動にも関わっている。

**No. 18** 男性。51歳。大学卒業後に新規学卒で小売販売業の大企業に就職。店舗を経験した後、本社で採用・教育・人事・キャリア開発等を担当し、人事畑を歩んできた。人材開発部リーダーだった時に自分から特例子会社の設立を提案し、担当を申し出た。特例子会社が設立されたので、現在は管理運営部長（兼）事業推進部長で親会社から出向中。

**No. 19** 男性。58歳。大学卒業後、スキューバー・ダイビングが好きでその関係の仕事で大手のスポーツ・センターに勤めた後に独立して自営をしていたが、30歳の時に陸上貨物運送業（大企業）に中途採用の形で入社。本社及び支社で人事・総務を担当してきた。その後、人権担当を命じられ、同担当室に勤務し、障害者雇用に取り組む。現在は、企業の人権啓発に取り組む団体の役員に人権啓発室長のまま出向。

**No. 20** 女性。40歳代。大学卒業後、新規学卒者として財産形成系コンサルティング会社に

就職。中小企業診断士の資格取得。2年目に大企業の著名な経営者が主催するセミナーの講師を依頼され、障害者雇用問題と出会う。その後、コンサルタントとして独立開業。やがて、障害者雇用に関する相談業務に専門化、コンサルタント業の傍ら今では自らも障害者を雇用する事業を行っている。

**No. 21** 男性。64歳。高校卒業後に新規学卒で旅行会社（大企業）に就職。営業を長く経験。関連会社の管理職に出ていた時に特例子会社の非常勤役員になり、その後、特例子会社の社長に就任。退任後はハローワークの障害者雇用支援員となり現在に至る。

**No. 22** 男性。67歳。高校卒業後にゴム製品製造の大企業に新規学卒で入社。品質管理、IE、生産管理業務に従事。副工場長や本社の総務部門を経験した。最主力工場の総務部長で退職し、子会社の代表取締役社長を経て特例子会社に転じて60歳で業務本部長に就任した。次に、そこを退任すると重度障害者を雇用する事業主の団体の関係者の紹介で、他企業（住宅等の建築・賃貸管理及び販売の事業を行う大企業）に再就職。同社が特例子会社を設立することになったので、その設立準備のため。特例子会社設立後は業務部長に就任。

**No. 23** 男性。59歳。大学を卒業して新規学卒で大手の鉄道会社に就職。主として鉄道事業に従事したほか2つの子会社の役員を経てから、特例子会社の設立準備に当たり、会社設立後に社長に就任。3年後に別の子会社に異動し、その後、親会社に復帰して現在に至る。

**No. 24** 男性。58歳。高校卒業後に新規学卒で化学工業の大企業に就職。工場の技術部門に入り、以降、生産と技術開発部門の間で異動しながら技術畑の経歴を歩んできていたが、特例子会社の立ち上げ作業を命じられた。特例子会社の設立準備のプロジェクト・チームに事業内容検討の責任者として配属され、特例子会社の発足後は同社の事業部門の課長に就任し現在は部長。

**No. 25** 男性。53歳。大学卒業後、新規就学卒として大手企業（旅客鉄道業）に就職。人事労務部門、現場管理部門、事業開発部門等を経験してから、特例子会社の立ち上げに従事。特例子会社設立後は取締役就任。実質的な総責任者として経営に当たり、現在に至る。その間、特例子会社の事業拡大に成功。安定経営を目指して組織体制の充実に取り組んでいる。

**No. 26** 男性。63歳。高校卒業後に新規学卒で電機機器製造業（大企業）に就職。人事部門の経験が長く、人事部門の担当部長から特例子会社の初代社長に就任し、現在に至る。初代社長として就任して現在までに8年間が経過。

**No. 27** 男性。57歳。大学卒業後に新規学卒で総合電機メーカーに就職。生産技術関係の仕事で10年ほど経験した後、労働組合活動に専従として、工場で10年、組合本部で10年携わった。最終的には、グループ全体の労働組合のまとめ役の立場になった。約5年前の退任し、その後、すぐに特例子会社に7ヶ月間出向。つづいて特例子会社の三代目社長に就任。現在に至る。

**No. 28** 男性。59歳。高校卒業後、何社かの企業を転々して親会社である光学機器や通信機器を扱うメーカー（大企業）に就職。6年前に設立後10年経っていた特例子会社に派遣された。3年間は業務部長として業務全般に従事し、その後、6代目社長に就任して現在に至る。

**No. 29** 男性。63歳。大学卒業後に新規学卒で製造業の大企業に就職。営業を長く経験した後、管理部門を数年間経験して、設立後5年経っていた特例子会社に移る。59歳の頃であった。管理部長に就任し、同社の役員は非常勤であることなどから、実質的な経営を任されて現在に至る。

**No. 30** 男性。61歳。大学卒業後に新規学卒で製造業（窯業・土石）の大企業に就職。一貫して総務畑を歩ながら本社、工場、支店、研究所を経験した。対外折衝の仕事が多く公害問題を扱ったことがあるが、法務や株主対応なども行うなど総務全般に携わってきた。研究所の総務課長から設立して既に3年経っていた特例子会社の取締役社長に就任して現在に至る。

**No. 31** 男性。63歳。高校卒業後に新規学卒で大手の制御機器・自動化機器メーカーに就職。生産管理、ものづくり、工場管理等の仕事を経験して工場のNO.2（副工場長）を勤めた後、55歳の頃、特例子会社の取締役総務部長に就任。実質的なトップとして経営を行い、現在に至る。

**No. 32** 男性。62歳。新規学卒で鉄道会社に新規就職し、現場の仕事からスタートし、現場の勤務を長く勤めた後に本社で営業関係の管理部門を経験。役職定年で関連団体に出向して1年後に、元の企業に復帰して障害者雇用のための子会社の設立するように命じられた。56歳の頃であった。子会社の設立及び特例子会社の認定を受ける準備を行う。特例子会社として事業が開始されると取締役に就任。その後同社退職。障害者雇用企業を支援するNPO団体に関わり現在に至る。

### 付3 馬場ノート

(2011年7月記載)

障害者緊急雇用安定プロジェクトが終了してから10年4ヶ月が経過した。同プロジェクト事業の適用となった障害者で企業に正式入社した人のうち、早い人は12年が経過している。この事業では全国で4,176人の就労の場を得た。この間、日本経済も大きく変動している中、神奈川県下で正式雇用となった309人の定着状況について独自に追跡調査を行った。この事業には県下205事業所が参加したが、調査の実施時点ではその中で16事業所の存続が不明、2事業所が廃業、3事業所が何らかの理由で社名変更になっていた。

小規模事業所では、電話に出た方に趣旨をすぐ理解して頂いたが、規模がある程度以上の大きさの事業所では懐疑的な受け答えが見られた。しかし、もとは国からの事業であり、その結果の追跡調査であるとの説明を行ったところ、すぐに理解を得られた。就労者の氏名、採用日が分かっていたことは大きなプラスであった。

一般企業については在籍しているか否かは把握できても、障害種別については話の中から聞き出すケースが多かった。何よりも一般企業の調査では「元気に頑張っていますよ」という返事を追い、楽しく進めることができた。その中には「すぐ辞めてしまいました」という例もかなりあるが、それと同数ほどの「この間まで頑張ったのに」、「最近まで働いていましたよ」といったケースもあった。近年は個人情報保護法の問題もあり、就労していることは確認できても、障害種について念のために問い合わせると回答を拒否されたケースが3事業所あった。

追跡調査では、当該事業所での就業継続の有無を確認しただけでなく、次のように具体的な日常の就業状況を把握したケースもある。

#### <参考例>

①<2000年1月正式採用のケース>：男性。現在30歳。家庭用、業務用、輸出向け食品メーカーに採用された。1999年秋の横浜合同面接会で同事業所が2人の知的障害者についてプロジェクト事業のトライアル雇用を活用することを決めた。実習、トライアル雇用とすすみ2000年1月に2人とも正式採用になった。企業として知的障害者の受け入れは始めてで不安だったため、ハローワークにサポートしてもらった約束だったが、現実には約束どおりにはいかなかった。同時に採用になったもう1人は退職したが、本人は非常に頑張った。2010年9月会社の事業で横浜から静岡に工場を移転した。ご両親とも話し合った結果、家族で静岡に引っ越すこととなり、本人は現在も静岡で頑張っている。

②<2000年5月正式採用のケース>：男性。35歳。従業員数8人の民芸・工芸品の製造販売を行っている企業に採用された。現在38歳の社長がしっかり指導、上手く使っている。傍らからみても非常にかわいがり、年齢も近いことからか兄弟のような関係で見ても微笑ましい。この景気で辞めた人もいるが、F市から1時間半はかかる通勤でも毎日休まず頑張っている。会社を辞めることは考えられない。入社時から就労支援機関等のサポートはまったくなかった。電話に出た方の様子からも「頑張っていますよ」と家庭的な環境の中で溶け込んでいる様子が窺われた。

③<2000年12月正式採用のケース>：実習、トライアル雇用を経て2000年12月31日に正式採用される。仕事はコンビニの通い箱（バンジュウ）の洗浄。朝から晩まで1年中大型バンジュウ洗浄機の出口で、熱湯消毒されたバンジュウを熱い蒸気を被りながら、大型台車に積み込む作業をしている。休憩時間以外はただ流れて来るバンジュウを素早くつかみ、休むことも出来ず積み込んでいる。そのスピードは誰にもマネの出来ない域に達している。自分がスピードをコントロールできるわけではなく、ただ、機械の一部のロボットの動きとなっている。その仕事を10年半も続けていることになる。本人はとても真面目に、有給休暇を使うわけでもなく、文句も言わずに働いている。（その姿をみて馬場氏は（注記：奥津）いつも巡回の帰路は「辛かったらいつやめてもいいよ」と思わず独り言でつぶやいている。



付 4 日経連における受託事業実績

平成13年6月11日現在 (最終集計)

都道府県	実施件数 (件)	A 希望人数 (人)	B 実習のべ 人数 (人)	B/A (%)	トライア ル人数 (人)	C 雇用移行 人数 (人)	C/A (%)	C/B (%)
合計	5,432	7,648	6,407	83.8	4,990	4,176	54.6	65.2
北海道	93	156	125	80.1	103	81	51.9	64.8
青森県	75	121	101	83.5	83	72	59.5	71.3
岩手県	158	182	173	95.1	130	109	59.9	63
宮城県	80	113	86	76.1	68	58	51.3	67.4
秋田県	25	30	27	90	22	21	70	77.8
山形県	106	129	114	88.4	87	71	55	62.3
福島県	50	75	69	92	58	45	60	65.2
茨城県	53	73	61	83.6	56	52	71.2	85.2
栃木県	53	87	71	81.6	57	48	55.2	67.6
群馬県	59	66	62	93.9	48	40	60.6	64.5
埼玉県	251	370	319	86.2	240	214	57.8	67.1
千葉県	98	184	117	63.6	95	78	42.4	66.7
東京都	647	969	689	71.1	563	457	47.2	66.3
神奈川県	300	456	397	87.1	348	309	67.8	77.8
新潟県	58	70	66	94.3	47	39	55.7	59.1
富山県	63	72	69	95.8	43	35	48.6	50.7
石川県	27	42	35	83.3	28	22	52.4	62.9
福井県	43	51	42	82.4	33	21	41.2	50
山梨県	9	15	10	66.7	9	7	46.7	70
長野県	129	162	144	88.9	108	86	53.1	59.7
岐阜県	24	40	25	62.5	23	21	52.5	84
静岡県	131	173	147	85	108	87	50.3	59.2
愛知県	121	223	186	83.4	147	124	55.6	66.7
三重県	73	100	90	90	77	64	64	71.1
滋賀県	29	30	29	96.7	23	19	63.3	65.5
京都府	287	363	326	89.8	247	202	55.6	62
大阪府	763	1,112	974	87.6	726	603	54.2	61.9
兵庫県	280	334	305	91.3	212	193	57.8	63.3
奈良県	35	42	40	95.2	27	26	61.9	65
和歌山県	55	72	67	93.1	50	44	61.1	65.7
鳥取県	12	17	11	64.7	8	4	23.5	36.4
島根県	52	67	58	86.6	42	28	41.8	48.3
岡山県	225	294	227	77.2	177	153	52	67.4
広島県	102	173	140	80.9	116	103	59.5	73.6
山口県	35	41	38	92.7	31	28	68.3	73.7
徳島県	59	75	71	94.7	52	39	52	54.9
香川県	26	35	31	88.6	25	20	57.1	64.5
愛媛県	28	32	29	90.6	26	22	68.8	75.9
高知県	30	32	27	84.4	21	18	56.3	66.7
福岡県	280	375	322	85.9	243	204	54.4	63.4
佐賀県	8	12	11	91.7	10	8	66.7	72.7
長崎県	57	71	65	91.5	48	43	60.6	66.2
熊本県	63	86	79	91.9	65	52	60.5	65.8
大分県	94	147	129	87.8	99	80	54.4	62
宮崎県	57	87	54	62.1	43	36	41.4	66.7
鹿児島県	36	47	39	83	35	28	59.6	71.8
沖縄県	93	145	110	75.9	83	62	42.8	56.4

資料出所: 日本経済団体連合会(2002)「企業担当者のための障害者雇用実務ハンドブック  
平成14年10月版」

---

JILPT 調査シリーズ No.92

企業の社会貢献の取組みと労働者のキャリア形成  
—実証：中高年期に障害者雇用に携わった人々—

発行年月日 2012年 3月19日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 富士プリント株式会社

---

©2012 JILPT

\* 調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)