

紹介

# 障害者雇用に積極的に取り組んでいる企業の事例紹介

——障害者雇用事例リファレンスサービスのモデル事例より

中上 英二

(独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構)

## 目次

- I 障害者雇用事例リファレンスサービスのモデル事例とは
- II 事例紹介
- III おわりに

### I 障害者雇用事例リファレンスサービスのモデル事例とは

障害者雇用に関する情勢として、労働市場における障害者の雇用状況は依然として厳しい状態が続くなか、障害者の雇用の促進等に関する法律の改正、障害者自立支援法の施行など、障害者の一般雇用への機運の高まりなどから、企業の障害者雇用に関する相談・援助のニーズは、ますます多様化・複雑化してきている。

このような情勢の中で、企業の相談・情報提供ニーズにより的確に答えていくためには、企業が障害者雇用を進める中で直面する課題などへの対応や解決方法を検討・実施していくために、参考となる各企業の障害者雇用に関する優れた取り組みを専門的な視点で詳細に取りまとめた事例情報を提供する必要がある。そのため、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構が運営するホームページにおいて、障害者雇用の促進及び安定に資することを目的として、「障害者雇用事例リファレンスサービス」を平成17年4月から開設し、企業の優れた取り組みを障害者雇用モデル事例として収集したものを企業などに対して情報提供を行っている。リファレンスサービスにおけるモデル事

例は、障害者雇用の経緯、障害を考慮した事業経営、社内の体制づくり、職場環境の整備、労働条件の設定、ジョブコーチ支援や就労支援機関、障害者雇用助成金の活用などの視点から取りまとめている。

また、リファレンスサービスにおいては、モデル事例の提供という情報提供の側面だけでなく、当機構の5カ所の駐在事務所に配置している障害者雇用アドバイザーや地域障害者職業センターの障害者職業カウンセラーが実施している実践的・効果的な相談・援助に資することも目的としている。

今回は、このリファレンスサービスのモデル事例の中から、中小企業において積極的に障害者雇用に取り組まれている事例のいくつかを抜粋し紹介する。また、掲載内容はすべて事例収集時のものであり、現在においては、従業員数、従事作業等に関して変更が生じている可能性がある。なお、他のモデル事例も含め、詳しくは当機構のホームページをご覧ください。

## II 事例紹介

### 1 高齢の障害者雇用を積極的に進めたA社の事例

#### (1) 事業所の概要、障害者雇用の方針

事業所は宿泊業、従業員数は172名であり、そのうち、身体障害者（肢体不自由）を3名雇用している。本館と別館を持ち総客室数約180室の老舗旅館である。

障害者雇用の方針については、障害者が接客サービスをして、創意工夫すればお客様に満足できるサービスができると考え、早くから障害者を雇用してきた。“自分の持てる能力を最大限に引き出そう”をモットーに、予約受付、一般事務、販売業務、マイクロバスによる送迎などの職域を見直し、障害者の能力に応じて、接客業などの第一線で働く場所を確保している。

### (2) 障害者の職場配置

Aさん：54歳・下肢障害5級・勤続27年・正社員

Bさん：63歳・下肢障害3級・勤続22年・嘱託社員

Cさん：69歳・下肢障害5級・勤続23年・パート雇用

Aさんは、送迎車両の責任者が退職したとき、子会社から移籍した。2施設の送迎車両シフト責任者として、運転手の指導や運行管理を行い、マイクロバスでお客様を安全に送迎するとともに、他の時間は売店で販売などの接客に励んでいる。

Bさんは、客室サービス系の職種で入社したが、両下肢機能障害を考慮し、事務職への配置転換を行った。現在は、職務に精通しており、雇用延長制度を適用し継続雇用となっている。

Cさんは、能力的に健常者と変わらず業務に熟達しているため、60歳定年後は雇用延長制度を適用し、65歳以降もパートとして勤務している。引き続き、宿泊・休憩の予約業務を行っており、後輩育成のためには、短時間労働であっても必要な人材である。

### (3) 雇用管理

早朝から夜遅くまで勤務時間の長い職場であるが、高齢であること等を考慮し、その人の健康状態により勤務時間、休憩時間を調整している。

Aさん：8時～17時

Bさん：12時45分～21時

Cさん：9時30分～12時30分

定年については、60歳定年であるが、60～65歳の間は雇用延長制度があり、さらに65～70歳の間はパート制度、契約社員として勤務することができる。

教育訓練については、老若男女、不特定多数の

お客様の要望に対して、臨機応変に応じていかなばならない接客マナー、各種の情報の伝達等、従業員研修を実施し、どんなことについても区別をしない職場環境の意識改革を各社員に伝えている。また、各部署とも変則的な勤務時間であり、全員が一堂に集まるということが困難な状態であるところから、少なくとも月初め1回は全体会議を開き、月の予約状況、営業報告、お客様の苦情に対する処理方法等の検討を行っており、欠席者には出席者が伝えることとしている。さらに2カ月に1回社内報を発刊し、会議内容を伝え、意思統一を図っている。

職場環境については、下肢障害に配慮し、安全に就業場所への移動ができるよう、通路に物を置かないことを全員で確認し、行動がスムーズにできるスペースの確保をした。

A社の事例では、経営方針として、障害者が接客サービスをして、創意工夫をすれば顧客が満足できるサービス提供ができると考えて、早期から障害者雇用を進めてきたことにポイントがあると考えられる。雇用相談をしていると接客業を主とする事業所からしばしば聞かれる言葉として「接客業務は障害者にできないから……」「お客様に何かあってはいけなから……」など漠然としたイメージや特定の障害を根拠に、障害者が従事する業務として不可であることを意味する発言がある。この言葉を聞くと「そうかもしれない」と多くの方が納得してしまうのかもしれない。しかし、この事例では、障害者の職務を検討するにあたり、そのようにはとらえずに、「創意工夫」というキーワードでこれらの先入観をクリアし、具体的な取り組みを継続している。

このことがその後も障害者雇用の推進につながるだけでなく、同エリアの同業他社のいくつかは業績悪化により廃業、営業譲渡などの状態にあるなか、健全な経営をされていることにつながっているものと推察される。

## 2 障害者の能力に応じた就労環境の整備に取り組んだB社の事例

### (1)事業所の概要、障害者雇用に関する取り組みの経緯、背景

創業以来60数年の老舗百貨店であり、店舗内での接客業務が主体で、障害者の雇用により障害者の立場に立ったおもてなしの接客業務が取り入れられるなど社員教育に力を入れている。

地域とともにある百貨店として20年以上の継続勤務者が3名以上在籍しているなど、早くから障害者雇用に理解を示し、また、通勤が不自由な障害者のため在宅勤務制度を取り入れている。

### (2)障害者の従事している仕事内容と配慮事項

Aさん：46歳・腎臓機能障害1級・勤続28年・正社員・販売促進スタッフ（事務職）

Bさん：21歳・上肢機能障害2級・勤続4年・契約社員・店舗販売

Cさん：49歳・聴覚障害2級・勤続24年・嘱託社員・呉服加工（在宅勤務）

Dさん：46歳・下肢機能障害3級・勤続22年・嘱託社員・呉服加工（在宅勤務）

Eさん：45歳・下肢機能障害4級・勤続2年・パート社員・外商部事務及び販売業務

在宅勤務の導入に関して、下肢障害のある者が、毎日の通勤に不自由なことから在宅勤務体制を導入し、呉服の加工に従事している。

自宅において、呉服の加工から仕上げまで行い、出来た製品は会社で回収を行っている。

呉服販売部門の社員が注文書等で仕事の指示・勤務時間の管理等を行っている。在宅勤務をしている者に対して、職業生活相談員を中心に雇用管理、環境整備を行い職場定着に努めている。

人工透析への配慮に関して、毎日1回1時間の腹膜透析を行っている者に対して、社内に個室を用意し治療に専念できる場の提供や通院にも配慮している。

途中で腎臓障害者となったことにより、販売部門で雇用していたが体力・治療などの配慮から、事務部門へと配置換えを行った。仕事を本人の業

務・体調等に合わせたローテーションを組み、周囲の理解・協力により障害者の職域拡大を推進している。

### (3)その他の環境整備に関して

職場配置に関して、採用後1カ月の研修を行い、机上での研修と実地での研修を半々に行い、個々の能力開発を重視し、個性と適性を判断して行っている。

障害者においても同様で、個々の障害の種類・程度また適応能力を考慮し、職場転換も行っている。

能力開発及び教育・訓練に関して、月に1~2回、セールストレーナーによる販売接客研修を行うことにより、社員の教育訓練を心がけている。また、配置転換時には、リーダーによる商品管理知識等の小研修を行い、社員の資質向上に努めている。

B社の事例では、通勤が不自由な社員のために在宅勤務という制度を取り入れること、職場定着に向けて雇用管理、職場環境の整備に力点を置いている。その成果は在職障害者が20年以上も継続している結果に表れている。しばしば事業所からは定着が困難なゆえに採用に踏み切れないという話がある。この事業所は、当初から定着には何が必要なのかということを念頭に置き、職場環境や雇用条件等を柔軟に整備することで、この点をクリアし、取り組みを継続されている。

## 3 障害者の能力を見極め、特性を活かすという方針で取り組んでいるC社の事例

### (1)事業所の概要、障害者雇用の方針等

1986年に電器関連の生産工場として設立され、従業員数は200名程度でそのうち知的障害者が3名、身体障害者が1名の合計4名の雇用を継続中である。

労働条件等は障害の有無に関係なく、すべての従業員と同じ扱いで接している。また、「障害者教育の取り組み、及び安全性の充実」を課題として、社内教育を通じて今後の障害者雇用をいかに進めるかに取り組んでいる。

## (2) 職場配置

個々の能力開発を重視し、個性と発想を活かし常に前進を心がけた配置に取り組んでいる。社内の業務を分析してみたところ、彼らに適した作業種として可能と考えられる下記のような作業があり、一人ひとりの能力・性格・障害の特性を見極め、安全性への配慮、間違いのない仕組み作り、コミュニケーションから総合的に判断し、次のような配置を考えた。

知的障害Aさん 勤続9年

- 身体作業①運搬作業：工程間の通函、空き箱等の回収と返却運搬。
- ②整理整頓作業：使用後の部材を返却する際に整理しながら戻す。
- ③分別作業：廃棄物とリサイクル品の分別、ISOの目標に貢献。

知的障害Bさん 勤続14年

- 身体作業①運搬作業：25ブロックある生産ラインの完成品を台車、パレット等で運搬。2階生産現場から1階物流フロアへの運搬出荷専用パレットへの積み替え。
- ②分別作業：2階から1階へ運搬時に部材等を分別。

知的障害Cさん 勤続11年

- 補助的作業①付属品加工作業：完成ラインで組立軽作業。
- ②予備加工作業：取り扱い説明書、接続コード、リモコンなどの袋詰め、袋詰め内容の数チェック。
- ③整理整頓作業：包装工程に属し、完成品の包装作業。

下肢障害Dさん 勤続4年

- ①保証書発行作業：保証書の作成。
- ②製品品質計画書の管理：作業指導書の作成、一括管理。
- ③工具、備品の管理：製造工

程で使用する工具、検査備品、消耗品手袋他の管理を行う。

## (3) 職場定着

知的障害のBさんは、体力的に優れており、運搬作業を主な仕事としているが、手の空くときがあると途中勝手に仕事を離れる習慣があるため、現場のリーダーが、加工作業や紙類の分別作業などの単純な仕事を指示するなど工夫している。

下肢障害のDさんは、物事に対する考え方がしっかりしているので、自らの提案事項を実践させる、仕事に対して責任感を持たせるなど本人の前向きな姿勢を活かし、幅広い業務を担当させるなど、モチベーションを高めるように心掛けている。以前は障害があること、口下手であることなどから職場環境に馴染めず離職を繰り返していたが、ハローワークからの紹介で入社に至ったが、本人の性格特性・能力を活かした雇用管理をすることで定着している。

安全衛生面に関しては、安全衛生委員会を設置し、毎月1回委員による安全パトロールを実施。委員会の指摘に対する改善を怠らないよう指導している。年4回警察官の指導による交通安全教育を実施している。

C社と同様に多くの事業所において、障害者雇用を進めるにあたり、個人の特性を的確に把握し、その特性を十分に活かした職務を設定し、職場に配置するという考え方は最近しばしば用いられている。そして、C社はこの方策を中心に取り組みながら、もう一つの課題と言われる「定着」に向けても具体的な取り組みも併せて行うことで、雇用の促進と継続という両方の課題をクリアし続けている。近年C社は、新規採用には至らないものの、地元の知的障害児の特別支援学校高等部の生徒の職場実習を複数回にわたって複数名の受け入れを継続しており、その際には生徒の状況に応じた部署で対応している。

## III おわりに

障害者雇用がこのような厳しい状況においても、企業が障害者雇用に取り組む目的は何か、採用、

定着などに係る課題は何かを的確に把握し、ニーズに応じた質の高いサービスを提供することが必要と考えられる。企業における障害者雇用の目的については、障害者職業総合センター主任研究員加賀ほか<sup>1)</sup>によれば、障害者雇用が企業価値を高めていくための経営戦略として成立する蓋然性は高いとは言えないが、昨今の消費者の目はコストパフォーマンスのみに向いているのではなく、企業倫理や製品・商品の安全性等にも向けられていることから、障害者雇用が企業価値を高めていく一因子となる可能性は十分にあると指摘しており、このことは昨今の CSR、コンプライアンス等の気運の高まりにも示されているとおりである。

また、日々の雇用相談等の場面では、企業の人事担当者から、「トップや社内の理解を得るためにはどうすればよいか」「障害者が従事する職務が見出せない、どうすれば雇い入れができるのか」「雇用管理方法がわからない」「職場に定着できるか心配」「雇用による経済的な負担、生産性の向上についてどうすればよいか」「設備等において配慮することは何か」などの声を聞くことがある。これらの声は採用計画、受け入れのための準備、

実際の受け入れ・採用、職場への定着等という雇用のすべての段階において解決すべきものであり、障害者雇用が企業価値を高めるという視点に基づき、すべての段階においてトータルに支援することが障害者雇用を進める上で、極めて重要であると言える。

障害者雇用事例リファレンスサービスが、障害者雇用を進める上で質の高い支援ツールとして活用されるためには、障害者雇用のすべての段階での先駆的かつ実践的な雇用事例が事業主にとって共有できる有効な支援ツールである、との認識を深化させることが不可欠なことから、障害者雇用を進める上で困難性の高いとされている企業規模、産業分野などを念頭に事例の作成を進めていくことが必要となろう。

- 1) 加賀信寛ほか(2007)「障害者雇用にかかる事業主ヒアリングの結果に関する考察」『第14回職業リハビリテーション研究発表会発表論文集』。

なかがみ・えいじ 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構雇用開発推進部情報普及課。