

## 卒業研究

「民間企業における障害者雇用上の  
課題解決に向けた今後の在り方」

東北大学経済学部経営学科

B 3 E B 1 1 8 2 直井大樹

## 目次

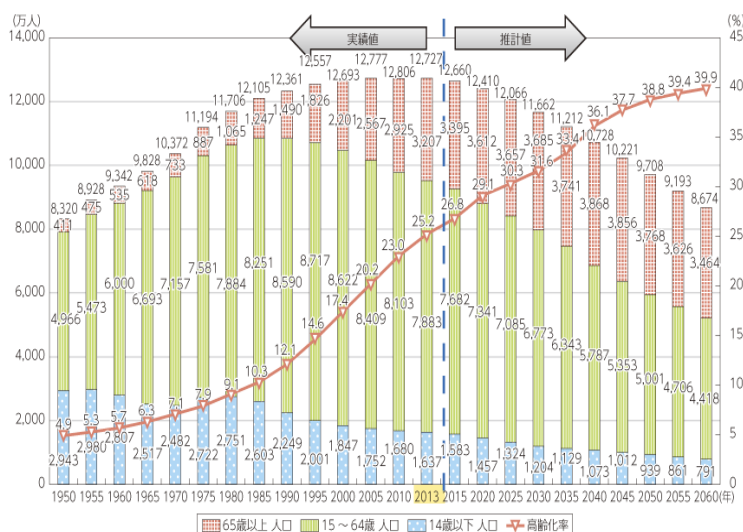
1. 序章 .....	1
1.1 はじめに	
1.2 本論文の構成	
2. 理論編 .....	2
2.1 CSR の意義と障害者雇用とのかかわり	
2.2 我が国の障害者雇用制度の変遷	
2.3 我が国の障害者雇用の現状と課題	
2.4 諸外国の障害者雇用	
(1) アメリカ	
(2) フランス	
(3) スウェーデン	
3. 分析編 .....	7
(1) ANAー全日本空輸	
(2) まるみ名刺プリントセンター	
(3) サムハルーsamhall	
4. 提言 .....	13
5. おわりに.....	17
6. 参考文献.....	18

# 1. 序章

## 1.1 初めに

少子高齢化が他に例を見ないスピードで進み続ける日本でとりわけ大きな問題となっているのが労働力不足である。総務省が発行する「労働力調査」(下図)によると今後、少子化の流れを変えられない場合、2050年には15~64歳の生産年齢人口は現在の約3分の2弱に減少するといわれている。こうした労働力不足の解決策の一つに障害者<sup>1</sup>の社会参加が挙げられる。現在日本には身体障害者393万7千人、知的障害者74万1千人、精神障害者320万1千人の障害者がいるとされる。<sup>2</sup>また、ハローワークでの障害者による新規求職申込件数は年々上昇し平成27年度には187,198件の申し込みがあった。<sup>3</sup>労働意欲のある障害者が増えている中で、企業が行う障害者雇用も重要性を増してきた。CSRと呼ばれる企業の社会的責任の浸透や、障害者雇用促進法により障害者の雇用に力を入れる企業が多くなってきたことを背景に、平成27年度の民間企業の障害者雇用率の平均は1.88%<sup>4</sup>に至り、今後も上昇していくことが予想されている。労働力としての障害者の地位は年々高まっており、企業の障害者雇用が重要性を増していくことは間違いない。

一方で企業が行う障害者雇用には現状、複数の課題がある。本論文ではこうした障害者雇用上の課題に対し、企業や行政が何をしていくべきかを提言したいと考え、筆を執ることとした。



## 1.2 本論文の構成

本研究は全部で6つの章に分かれている。第2章の理論編では障害者雇用を取り巻く現状について、障害者雇用促進法や海外の障害者雇用のケースを通じて課題の分析を試みる。第3章の分析編では障害者雇用に関わる3つのケースを取り上げる。規模の大きさを生かし、障害者が活躍できる環境を整える大企業「ANA-全日本空輸」。規模が小さくても従業員全員で工夫しながらお互いの弱みをカバーし障害者雇用を行っている中小企業「まるみ名刺プリントセンター」、政府からの補助金を受けて運営し、障害者一人一人が最も適した仕事へ就くことを目的に活動するスウェーデンの国有企業「サムハル (samhall)」を分析する。この3つのケース分析を踏まえ、今後の障害者雇用が大きく進歩していくための提言を第4章で行う。

1 「障害者」の表記には諸説あるが、本論文では厚生労働省の表記である「障害者」を用いる。

2 平成27年度版障害者白書-内閣府より抜粋。

3 平成27年度・障害者の職業紹介状況等(厚生労働省)より

4 平成27年度障害者雇用状況の集計結果(厚生労働省)より

## 2. 理論編

### 2.1 CSR の意義と障害者雇用とのかかわり

CSR (Corporate social responsibility) とは企業が果たすべき社会的責任のことであり、定義は国や組織によって違いがある。本研究では以下の経済産業省の定義を用いて本論を進めていくこととする。

「企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーから信頼を得るための企業となるための企業のありかた」(経済産業省 HP より) <sup>5</sup>

グローバル化や環境問題が進み、企業の不正会計問題などに代表される企業の不祥事が相次ぐ中、企業が行う CSR 活動がますます重要性を増してきた。企業は単に利益を追求するだけではならず、従業員や消費者、投資家など様々なステークホルダーに対して責任のある行動が求められている。

当然企業が行う障害者雇用にも CSR は当てはまる。障害のある人が障害のない人と同じように自立した生活を行うためには、雇用され、仕事をするのが不可欠である。一方で障害者は、障害を持たない人々と比べて労働能力が低く、就業が困難であることが多い。企業が障害者を積極的に雇用することは社会問題の解決に寄与し、社会的責任を果たすことに他ならない。

### 2.2 我が国の障害者雇用制度の変遷

日本の障害者雇用制度は戦後、二度の世界大戦の傷病による身体障害者急増を契機に始まる。1977年(昭和22)に制定された職業安定法では職業紹介や職業指導についてすべての身体障害者に適用されることとなった。次いで1949年(昭和24)の身体障害者福祉法制定によって身体障害者の職業援護を総合的に実施される体制が確立された。

しかし制度の確立の一方、雇用状況は低迷する。そこで1960年(昭和35)、身体障害者のさらなる雇用改善を目的に身体障害者雇用促進法が制定されることとなった。

1960年法の特徴は大きく分けて3つである。①身体障害者を不当に差別した求人を法令違反としたこと。②職業訓練を受ける障害者に対して訓練手当の支給、委託事業所に対する謝金制度。③「雇用率制度」の創設。<sup>6</sup>ただし③については1960年法の段階では義務ではなく努力義務とされた。こうした制度の制定によって身体障害者の雇用状況は進展していったが、一方で企業規模や業種間での格差も目立ち始めるようになり、1976年(昭和51)改正ではついに民間事業主の身体障害者雇用義務化と納付金制度が創設されることとなった。この時点で合わせて除外率制度<sup>7</sup>や重度身体障害者の雇用につき1人を持って2人を雇用したものとするダブルカウント制度、法定雇用率未達成企業の公表制度も制定され、現在の障害者雇用促進法にも通じる体制が出来上がった。

知的障害者が雇用義務化されることとなったのは1997年(平成9)改正の時だ。1987年(昭和62)年改正により現に雇用されている知的障害者を実雇用に算定できることとなっていたため、雇用状況は改善し職域も広がるようになっていたが、同時に身体障害者の雇用促進に悪影響が出

<sup>5</sup> [http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyoukaikai/](http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/) (経産省 HP)

<sup>6</sup> 国、地方公共団体については義務化。民間事業所については、現場的事業所については1.1%、事務的事業所については1.3%とされた。

<sup>7</sup> 障害者雇用になじまない業種に法定雇用率から一定の除外を行うこと。

ていたため、知的障害者の取り扱いの見直しが喫緊の課題であった。1997年法では身体障害者雇用促進法制定当初から検討してきた知的障害者の雇用義務化がようやく実現した。しかしこの時点でも精神障害者については雇用義務の対象にはなっておらず、実際に雇用したとしても雇用率に算定されることはなかった。<sup>8</sup>

2002年（平成14）改正では世間のノーマライゼーション<sup>9</sup>の浸透等を背景に除外率の廃止が決定され、当分の間除外率設定業種ごとに除外率を設定するとともに、廃止に向け段階的な縮小を目指していくこととなった。また2005年（平成17）改正と2008年（平成20）改正ではそれぞれ精神障害者の雇用対策の強化と短時間労働者への適用拡大を行い、障害者雇用状況は着実な進展を見せている。

2006年12月に「障害者の権利に関する条約」（*Convention on the Rights of Persons with Disabilities*）が国連で採択された。障害者の人権及び基本的自由の享有を確保し、障害者固有の尊厳の尊重を促進することを目的とし、権利の実現のための措置を定めたこの条約を背景に2013年（平成25）、促進法の改正がすすむ。2013年改正法では障害者の範囲を明確化し発達障害者を定義に加えること、新たに精神障害者の雇用義務化することを決定した（2018年4月1日施行）。また、合理的配慮提供義務を導入し、募集・採用時において障害者からの申し出について合理的配慮を提供することが義務付けられた。この改正によって長年の課題であった民間企業における障害者、特に精神障害者の雇用がさらに進展すると期待されている。

#### 〈障害者雇用促進法の変遷〉

制定年	主な内容	雇用率
1960	身体障害者雇用促進法制定	1.3%（努力義務）
1976	雇用率制度義務化	1.5%
1987	適用対象となる障害者の範囲拡大	1.6%
1997	知的障害者の雇用義務化	1.8%
2002	除外率の廃止決定、特例子会社認定要件緩和	1.8%
2012	法定雇用率の引き上げ	2.0%
2013	精神障害者の雇用義務化、合理的配慮義務	2.0%

「詳説障害者雇用促進法 新たな平等社会の実現に向けて（作/永野仁美他）」を参考に筆者制作。

### 2.3 我が国の障害者雇用の現状と課題

我が国の障害者雇用は年々進歩を見せている。平成27年度障害者雇用状況等によると、民間企業での雇用障害者数と実雇用率はともに過去最高を更新し、雇用障害者数は45万3133.5人<sup>10</sup>（前年比5.1%上昇）、実雇用率は1.88%（前年比0.06ポイント上昇）、法定雇用率達成企業の割

<sup>8</sup> 精神障害者が雇用義務化されなかった背景としては、障害の性質上フルタイム就業が困難であり、短期労働から始めることが望ましいとされたためである。

<sup>9</sup> 障害のある人もない人も、互いに支え合い、地域で生き生きと明るく豊かに暮らしていける社会を目指すこと（厚生労働省）

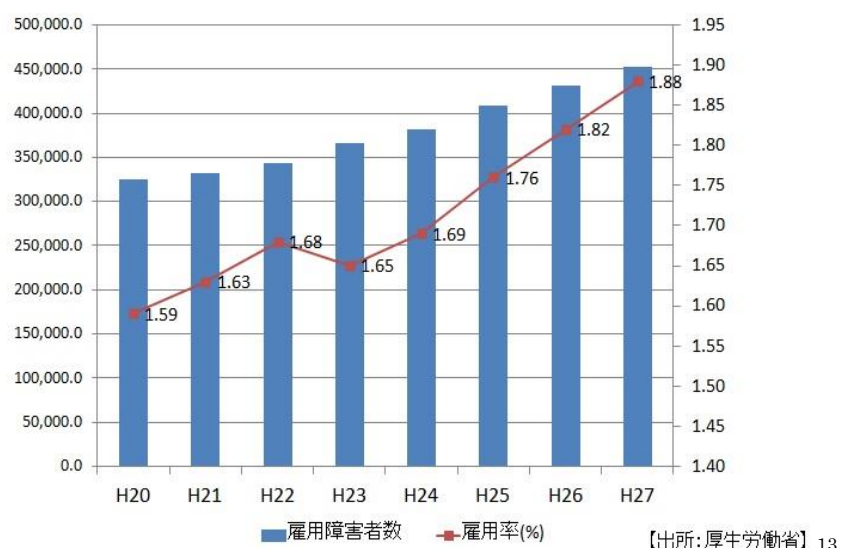
<sup>10</sup> 重度障害者や短期労働者も含まれるため、障害者の実際の数を表しているわけではない。

合は 47. 2%（前年比 2.5 ポイント上昇）という結果になった。特に伸び率が大きかったのは精神障害者の雇用である。平成 27 年では雇用されている精神障害者数は 34,637. 0 人（前年比 25. 0%上昇）となり、大きな改善が見られた。度重なる法改正や企業の社会的責任の浸透の結果が着実に出ている一方で課題も浮き彫りになっている。

まず一つ目の課題は企業規模間で雇用率に乖離が存在していることだ。従業員数 1000 人以上の規模を持つ企業の雇用率の平均は 2.09%となり、法定雇用率を達成している企業の割合は 55. 0%である。他方、従業員数が 50～100 人未満の企業では雇用率が 1.49%にとどまり、法定雇用率達成企業の割合も 44. 7%となっている。1000 人以上の大企業も達成割合が高いわけではないが、企業の規模に準じて障害者雇用の取り組みが遅れていることがわかる。特に従業員数が 50～100 人未満の企業では数年前から雇用率が伸び悩み、民間企業全体でいえば改善の方向に向かっているものの、依然厳しい状況にあることに間違いはない。企業の 99.7%<sup>11</sup>が中小企業であり、労働者の約 7 割が中小企業に勤めているといわれる日本で、今後障害者雇用の中心になっていくのは間違いなくこうした中小企業である。障害者の雇用を行っていない理由を分析し、障壁をなくしていくことが重要だと考える。

二つ目の課題は精神障害者の雇用状況である。近年で大きな改善を見せたとはいえ、労働している（短期を含む。）精神障害者の数は、労働している障害者全体のわずか 7.6%に過ぎない。また、障害者と企業とをつなぐ役割を持つハローワークでは精神障害者の新規求職申込件数が年々増加しており、平成 27 年度では 80,579 人（前年比 9, 7%）の申し込みがあった。<sup>12</sup>法改正の影響もあり労働意欲のある精神障害者が増えていることはとても好ましいが、このまま順調に雇用数が増えていくとは限らない。精神障害者は特に雇用が難しいとされ、いまだに偏見も多い。精神障害者の雇用が今後さらに進展していくためには職場の理解に加え、一人ひとりに適した仕事を見つけていくことが必要になる。

## 平成27年 障害者雇用状況



<sup>11</sup> 中小企業庁より

<sup>12</sup>平成 27 年度・障害者の職業紹介状況等（厚生労働省）より

<sup>13</sup> 画像は障害者雇用ドットコム「なぜ、企業は障害者雇用をしなければならないのか」より  
<http://syougaisya-koyou.com/syougaisyakoyounoriyuu-73/>

## 2.4 諸外国の障害者雇用

### (1) アメリカ

我が国の障害者雇用をさらに深く捉えるために、それぞれアプローチの異なる3カ国の障害者雇用に対する取り組みを紹介していきたい。

アメリカの障害者雇用は差別禁止法によるアプローチが特徴的である。1973年施行の「リハビリテーション法」(*Rehabilitation Act of 1973*)と、1990年制定の「障害を持つアメリカ人法」(*Americans with Disabilities Act of 1990*, 以下ADA法)の2つの法によって障害者雇用を推進してきた。ADA法は障害に基づく差別を禁止することで障害者に対して機会の平等、社会への完全参加、自立、経済的自足を保証する法律である。合理的配慮義務を通して障害者への社会参加を目指した同法であったが、就業率の改善が見られないなどその効果に関しては懐疑的な意見も多い。現在では、障害者全般にかかわる中核的な法律としてのリハビリテーション法とADA法に加え、各分野において障害者政策にかかわる法律が多数制作されており、代表的なものとしては障害者年金制度があげられる。アメリカにおいては日本のような障害者全般を総合的にカバーする基本計画は作成しておらず、各分野での障害者を対象とした法律の整備にとどまっている。<sup>14</sup>法廷雇用率制度を導入していない理由としてはアメリカの国風にあると言われ、企業への政府の介入や強制を好まない風潮から導入には至っていない。また日本のような障害者手帳等で障害者を認定している制度をとっていないため、障害者の定義があいまいで且つ複数存在しており、定義によってばらつきが大きい。

### (2) フランス

フランスの障害者雇用政策は日本同様、雇用率のアプローチを採用している。フランスの法定雇用率は6%（従業員数20名以上の事業所対象）。日本の法定雇用率が2%（従業員数50名以上の事業所対象）であることを考慮すると3倍にあたる数字となっている。かなり高い数値だと考えがちではあるが、日本と雇用率の考え方が異なっていることがこの雇用率の正体である。フランスでは障害者本人の雇用のほかに、障害者が多数働いている保護労働セクターへの仕事の発注（3%まで）や障害者の研修での受け入れ（2%まで）、納付金の支払いを通じて雇用義務を履行することができる。つまり、日本よりも雇用率の算定の仕方が寛容になっている。また、納付金についても2国間で考え方が異なっている。日本でも実雇用率が全国平均実雇用率未満の障害者しか雇い入れることができない場合等に納付金の支払いが課せられるが、雇用の義務がなくなるわけではなく、雇用率達成指導が行われ、「雇い入れ計画」の作成命令が下される。一方フランスでは障害者を雇用することの代替手段として納付金が用いられ、納付金を支払うことで雇用の義務が排除される。そのためフランスでは1人も障害者を雇用していない企業の割合が日本に比べて大きい値となっている。

### (3) スウェーデン

スウェーデンでは障害者雇用の促進のため様々なプログラムを用意し、対策を講じている。代表的なものとしては①賃金補助②サムハル社での雇用③公的機関における保護雇用が挙げられる。

---

<sup>14</sup> 内閣府ホームページより

①の賃金補助は日本同様、障害者を雇用した事業主を対象にしているものであり、労働能力が障害を持たない労働者と比較して不足している場合でも一般の事業所で雇用・維持されることを目的にしている。賃金補助にあたっては、事業主は雇用事務所、被用者および労働組合と共同して個別の実施計画を作成しなければならない。また賃金補助は被用者にかかるコストと労働能力によって個別に決められる。そのため補助額の見直しは毎年行われ、次第に補助率を減らしていくことが意図されているが、現実には多くの障害者が恒久的に賃金補助を受けていることが課題になっている。

②のサムハルとはスウェーデンの国有企業である。従業員数は 22,000 人程度で、そのうちの 90%が何らかの障害を抱えている。サムハルで働く障害者がほかの企業で働くことを目的としており、年間 10%程度の障害者がサムハルを辞め、別の企業で働く道を選んでいる。サムハルについては後述の分析編で取り扱うこととする。

③の公的機関における保護雇用は主としてアルコールや薬物依存といった社会的、医療的障害<sup>15</sup>を持つもの、あるいは移動障害者で民間企業では就業が困難と思われる人々に就業の機会を与えるものであり、地方行政当局や県議会での雇用が一般的である。現在では知的障害者や精神障害者まで拡大しており、障害者雇用政策の一つとなっている。

このように障害者雇用率制度のような施策を採用せず、「障害」を理由とした差別についてその排除を徹底している。その実現に向けてその他の福祉サービスの活用も含めて、障害者雇用が取り組まれている点がスウェーデンの障害者雇用の特徴といえよう。

---

<sup>15</sup>日本では医療的障害者は申請により精神障害者手帳を受け取ることができる場合がある。



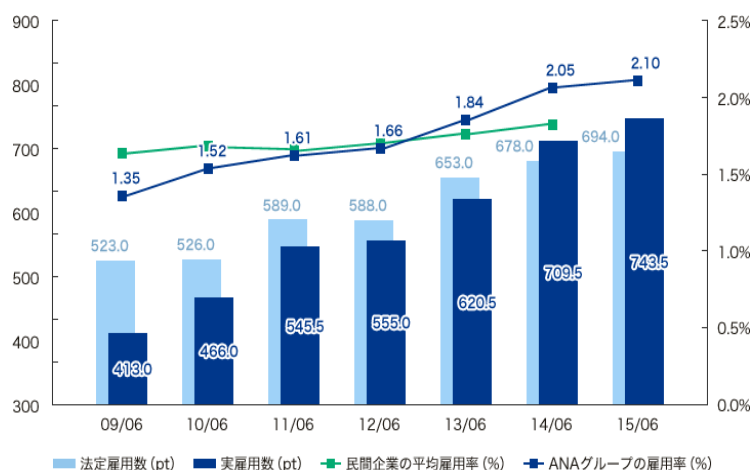
### 3. 分析編

#### (1) ANA—全日本空輸

##### <組織概要>

ANA グループは日本初のエアライングループとして発足。2015年度の売上高は17,911億円、年間輸送客は5041万人を記録した。航空事業を中心に商社や人材サービスなど多方面の事業を展開、連結の従業員数は34,919人を抱える大企業である。

障害者雇用の分野でもANAは積極的な取り組みを多数行っている。ANAグループでは2012年にANA人事部に「グループ障がい者雇用推進室」を設置し、グループ全体での障害者雇用の取り組みを本格化した。グループ各社が持つノウハウを共有し、障害者だけを対象にした採用サイトの新設やANAグループ合同面接会の実施により、障害者の雇用の上でも採用競争力を高め計画的に雇用の拡大を行ってきた。こうした取り組みの結果、2015年4月には障害者雇用促進法対象のグループ全37社が法定雇用率2.0%を達成した。



(ANA ホームページより)

##### <具体的な取り組み>

ANA では障害者も貴重な労働力として考えており、障害者雇用の場でありがちな「誰にでもできる簡単な作業」ではなく、障害者にもある程度高度で責任のある仕事を任せている。そうすることで障害者にとっても仕事が生きがいとなり、自立した生活を行う一歩となる。

大阪では、2013年5月にANA ウィングフェローズ・ヴィ王子(株)とANA エアロサプライシステム(株)の共同事業として大阪ドキュメントセンターが設立され、20名の障害を持つ社員が航空機の整備記録を電子データ化する業務にあたっている。これによって世界各地からの機体整備に関する問い合わせに迅速に対応することが可能となり、安全運航に大きな貢献を果たしている。また、就業支援学校などからの見学も年間を通して実施しており、障害者が活躍する職場のリーディングケースとしての役割も負っている。

ANA グループには障害者雇用にかかわる行動規範が存在する。これまで人事部が中心となって障害者雇用に関する理解を促進してきたが、職場の障害者への理解は十分とはいえなかった。そこでANAグループにおける障害者雇用に関する行動規範『3万6千人のスタート』を作り出すこととなった。グループ全社の法定雇用数達成という目標を実現した今、この行動規範に則っ

て、全社員が障害を持つ人への理解・共感をし、ハンディの有無にかかわらず全社員が活躍できるような ANA グループを目指すこととした。前述の大阪ドキュメントセンターの実例のように障害者でも生き生きと活躍することができる企業を目指す意識は、行動規範とともに全社員に根付いているといえよう。

次に ANA が持つ障害者用の制度を紹介する。それがグループ内転籍制度『スマートチャレンジ』である。障害者、特に精神障害者は職場環境の変化や障害の状態により、突然現在の仕事を続けることが困難になる場合があるなど様々な変化が生じる。せっかく仕事に就いたとしてもすぐに辞めてしまう人も少なくなく、実際障害者の勤続年数は身体障害者で 10 年、知的障害者で 7 年 9 か月、精神障害者で 4 年 3 か月となっている。<sup>16</sup>また精神障害者が抱える不安として最も回答が多い項目は「仕事を続けられるかどうか」であり、障害者が長期で働き続ける環境を作るとはまさに企業の社会的責任である。そこで ANA では 2015 年 6 月より新たに『スマートチャレンジ』という制度の運用を開始した。『スマートチャレンジ』は、障害者が自分の強みを生かしながら働き続けることを可能とするために、グループ内の会社の枠を超えて、障害のある社員が新しい業務にチャレンジできる制度である。障害者が働き続けることができ、そして自分の得意な分野で活躍することができるため、これからの効果的な運用に期待したい。

#### <分析>

ANA は大企業が持つシーズを最大限に用いた障害者雇用を行っている。全 37 社の系列グループのノウハウを全体で共有することや障害者対象の採用プロセスを行うことで法定雇用率を達成した。ANA は航空業界初となる特例子会社<sup>17</sup> (ANA ウィングフェローズ・ヴィ王子) を 1993 年に設立するなど、かねてから障害者雇用への意識が高かったといえよう。今後 ANA が目指していくべきところは、雇用率の維持・上昇だけにとどまらず、障害者の働きやすい・生きがいとなるような職場環境の整備である。ANA では前述のとおり障害者雇用にかかわる行動規範『3 万 6 千人のスタート』を作成しており、障害者に対する理解や環境改善に全社を挙げて取り組んでいる。行動指針を作ることで系列グループすべてに浸透させることができ、雇用される障害者の側にとっても相談しやすく働きやすい職場に近づいていく。大阪ドキュメントセンターのように障害者が生き生きと活躍できている背景にはこうした企業努力がある。

『スマートチャレンジ』は状況が突然変化する障害者の助けとなる制度である。それまでの職場から離れ、また新しい職場を探すことは大きな労力を伴う。『スマートチャレンジ』は系列グループ内での移動であるため、自分の得意とする分野への転職が比較的容易であり、人事担当を通じた情報の共有なども行いやすく、ずっと勤めていた企業の系列なので安心感がある。系列グループの業種が多様な大企業だからこそできる取り組みといえよう。

『スマートチャレンジ』を本論文で取り上げるにあたって、筆者は ANA にこの取り組みの目的や意義などを問い合わせた。以下に ANA 人事部・グループ障がい者雇用推進室の回答を転載する。

『(スマートチャレンジは) 元々は、障がいに伴う様々な事情によって転職せざるを得ない社員が退職していく際の、「出来れば、大好きな ANA グループで働き続けたかった。」という思いか

<sup>16</sup> 平成 25 年度障害者雇用実態調査 (厚生労働省)

<sup>17</sup> 障害者雇用上の配慮をした子会社のことで、一定要件を満たすことで雇用した障害者を親会社の雇用率に算定することができる。一方、健常者と障害者が分け隔てなく働くべきとするノーマライゼーションの観点からは批判がある。

ら生まれた制度です。障がいを持つ社員は障がい特性による働くことの難しさ以外にも、一人一人抱える事情が異なっており、時には所属する会社では対応することが困難なケースもあります。こういったケースにおいて、即座に転職をしなければならないのではなく、グループ全体として障がい者雇用に取り組んでいることのメリットを生かせないかと考えられたのがこの制度です。

形としては、一般の募集と大きく変わることはありません。人員を必要とする会社がグループ内の掲示板を活用して求人を出し、一般の募集と同様に選考し、採用決定となれば入社日の調整も含めて入社の手続きが行われます。逆にもし応募して採用に至らなくても、「チャレンジ=挑戦」という制度ですから、本人に対して不利益な取り扱いは一切ありません。

障がいを持つグループ社員が、自身の強みを生かし、会社の枠を超えて新たな業務にチャレンジすることの出来る制度であり、キャリア形成の後押しのみならず、様々な諸事情（障がいの進行、通院などによる支障）により現職場で働くことが困難となった場合でも ANA グループで働き続けたいと思う社員を応援し、本人のパフォーマンスを最大限に生かすことを目的としています。』

一方でこの取り組みに課題がないわけではない。転職がしやすいことは自分の長所を活用できる面もあるが、自分が得意だと考えている仕事以外のスキルを伸ばしづらくし、障害者の仕事の可能性を狭めてしまう危険性をはらんでいる。加えていかに系列の中といっても環境の変化の多さは結果として職場への愛着心を減退させることとなってしまう、早期退職へとつながるケースにもつながる。障害者の意思を尊重し、制度を使いやすくすればするほどデメリットも増えていくことがこの制度の持つパラドックスである。このパラドックスに対応するには、人事担当者と障害者との綿密な話し合いや、期間を設けて転職したい気持ちに変化がないかを確認することが必要となってくる。特に精神障害者などは突発的に考えを変える場合があるため人事担当者は注意することが重要である。また人事担当者や転職先の系列グループの人事担当者、障害者の担当医師などが事前に情報共有し、転職先でもうまくいけるかどうかや障害者本人の留意事項に関してのすり合わせを行うことが不可欠だ。障害者の雇用が長続きするには就職後のフォローアップが重要といわれる。『スマートチャレンジ』でも障害者に対するフォローアップの専用マニュアル作成は急務である。

## （２） まるみ名刺プリントセンター

### <組織概要>

まるみ名刺プリントセンター（以下まるみ）は新宿区にある事業所である。社長の三嶋みちこ氏を中心に従業員 8 名、うち障害を持つ者 4 名で仕事を行っている。もともと障害者を雇用する気はなかったが、ハローワークから採用した人が障害を隠しており、その病気を見抜くことができなかつたため、そのまま採用につなげたことをきっかけとして障害者雇用を始めた。その後就労移行支援事業所からの実習生受け入れを行うなどして、障害者の雇用に積極的に取り組んでいる。

障害者を雇用する目的について、三嶋氏は「弊社にとって有用だと思われる人が、たまたま障害を持っているだけです。」という。障害者を雇用することを義務だと考えずに、障害者を会社にとって戦力となる人材と考えているところがまるみの特徴と言えよう。

なお、筆者は本分析を行うにあたり社長の三嶋氏へのヒアリングを行った（2016年12月）。そこで得られた回答を中心に分析を行っていく。

### <具体的な取り組み>

まるみでは障害者を雇用するうえでの働きづらさを職場での工夫によって解決、働きやすい環境づくりを実践している。いくつかの事例を紹介していきたい。

#### ・Yさんの事例

まるみで短時間勤務として働いていた発達障害と鬱を持つYさんは仕事がよくできたため、三嶋氏は正社員としての雇用を提案した。しかしながら、Yさんには就職を断られてしまった。理由を聞くと、障害の影響により「会社への道を覚えられないこと」「コミュニケーションが難しく、電話が取れないこと」が判明。まるみでは課題解決のため、駅から職場までの道を逐一写真に残すことで道が分からない問題を解消し、電話に関しては可能な限りマニュアルを作成して対応した。問題が解決できたことで晴れてYさんはまるみに就職することができた。一方、聴覚過敏も持つYさんは機械の故障の音にも敏感に気づくことができるため、まるみでは貴重な人材となっているようだ。

#### ・Iさんの事例

障害者を受け入れ始めた当初、自律神経失調症のIさんがまるみに来た。Iさんは障害の影響で多汗症を抱えており、一般の従業員にとって適温の室内で半袖でもダラダラと汗をかいてしまうようであった。まるみではIさんにとっても働きやすい職場になるよう、Iさんが来ている数時間は冷房の温度を下げ、ほかの従業員は上着を着るなどをして対応することとした。その工夫は実を結び、Iさんも業務に集中することができるようになったという。

以上の事例だけでなく、まるみでは障害者を雇用するうえでの課題を職場で工夫をすることによって解決している。また障害を前向きにとらえており、例えば、不安障害を持つ障害者の方を仕事のチェックが厳しい不安の達人が来たと紹介したりする。

まるみで大切にしていることとして朝礼や挨拶といった基本的なこととともに、自分の困っていることの情報公開やわからないことは本人に聞くこと、常にみんなで考えることなどチームで問題を解決しようとする姿勢が見て取れる。

### <分析>

配慮とは何だろうか。三嶋氏のお話を聞いてハッとしたことがある。

まるみでは障害者から休みたいと言われたとき、本人のことを考えて申し出を断ることがあるようだ。もちろん本当に症状が悪くなって休む場合もあるだろうが、鬱病を持つ人の中にはなんとなく休み、休んだことを苦にまた休み、会社にくることができなくなってしまう場合が少なくない。休んでずっと家にいるくらいなら仕事をすることで薬になる、障害者からの申し出は臨機応変に対応することが重要だと三嶋氏は言う。

障害者雇用促進法が2013年に改正され、事業主は雇用する障害者に対して合理的配慮義務を負うこととなった。社会的弱者とされる障害者に対して労働環境を整えることは当然の責務といえるが、「配慮」という言葉に敏感になりすぎず本人のことを考慮した配慮ができていだろうか。障害者に対して必要以上に「遠慮」することはないだろうか。まるみはいい意味で障害を重くとらえてはいない。障害も個性の一部としてとらえ、苦手な部分があれば工夫し解決、得意なことは一人ひとりに任せ戦力として考えている。もちろんまるみは小さい事業所であり、障害者との距離も近く、一人ひとりの状況もすぐに察知できる点でいえば大企業にはなかなかできないことである。だが今後障害者の雇用がさらに増え、活躍できる職場へと昇華させていくためには、ま

るみのように障害者一人ひとりの状況に寄り添った必要な分だけの「配慮」ができるかにかかっている。

「配慮」するには当然同じ職場の障害者に対しての理解が必要になってくる。企業によっては障害者を雇うにあたって社内に専門家を置く場合がある。しかし本当に大切なのは専門家に対応を任せてしまうよりも、同じ職場の人同士で障害者との信頼関係を築くことであり、社内全体で支えあう雰囲気醸成にある。「職務遂行のために必要ならば、企業及び上司・同僚・部下は最大限配慮すべきであり、それも周囲の人の職務である」と三嶋氏は言う。職場全体での取り組みが障害者雇用に大きくかかわることは疑う余地がない。

### (3) サムハル (samhall)



#### <組織概要>

サムハルはスウェーデンにある企業である。特徴的なのはその従業員の構成比だ。約 2 万 3000 人いる従業員の 2 万 2000 人強が障害者となっており、全従業員の 90%以上が何らかのハンディキャップを抱えている。世界でも珍しい障害者の雇用に特化した経営スタイルのこの企業は、スウェーデン政府が 100%保有する国有企業である。1980 年に設立したサムハルの社名の由来は Samhällsföretagen、「社会の会社」という意味であり、「障害者のためにもきちんとした仕事を提供し、社会を支える側のメンバーにする」という願いが込められている。サムハルはスウェーデンで郵便事業会社に次ぐ規模の企業として活動している。事業内容は製造業、サービス業、労働者派遣事業となっている。設立した当初はスウェーデン国内に「作業場」を多く抱え、実際の世の中とかかわって仕事をするということはほとんどなかった。しかし、時代の流れとともにサービス業が伸び、現在では従業員の 90%が消費者と直接かかわる仕事に就いている。日本でも有名なイケアを筆頭に多くのスウェーデン企業がサムハルのサービスを利用している。

#### <活動内容>

サムハルの目標は「障害者に雇用の機会を提供し、労働を通じて成長を促すこと」。そのため、自分では就業することが困難な障害者を積極的に雇用し、サムハルでの就業を通じたスキルアップを経て、障害者一人ひとりに最も適した職業・業種の仕事への就業をサポートすることこそサムハルが行っていることである。つまりサムハルで終身雇用することを目的としているわけではなく、成長させた障害者たちを労働市場に送り出し、ほかの企業で働いてもらうことを目的にしており、事実、毎年従業員の 5.5%、1000 名以上の障害者が新たな場所で就業しており、社会的企業としての目的を果たしている。

サムハルの活動にスウェーデンの各企業も賛同しており、サムハルのサービスを利用して社会的責任 (CSR) を果たそうとする動きが増えてきた。従業員の派遣先は現在スウェーデン全土で約 6000 にのぼり、規模や業種も多岐にわたっている。幅広い職種・仕事の契約を取ることは、障害者一人ひとりに適した仕事を探しやすいという面にもつながっていく。

就業が困難な障害者を雇用し、社会を支えるメンバーにしてきたサムハル。それまで障害者年金で暮らしていた人に雇用と労働の機会を与えることで障害者福祉コストを低減させた。現在サ

ムハルが毎年政府からもらう補助金は設立当初の三分の一にまで減少し、収入の三分の一以上が顧客からの収益となっている。経済的に自立した障害者が増えることは国の財政面にも好影響を及ぼす。それまで国から支給される障害者年金で生活していた者が、企業に雇用され、税金を納めるようになると、無駄な社会保障費が抑制される。

#### <分析>

サムハルは障害者雇用の理想とよく言われる。就業が困難な障害者に雇用と労働の機会を与え、一人ひとりに最も適した仕事に就くことを目的とするこの企業は確かに理想である。障害者雇いで多くの経営者が悩むことは「障害者に適した仕事が見つからない」ことだ。その点、雇用される障害者はサムハルでの就業中に自分の適性を探し、自分に合った職業を見つけることができる。サムハルで適性を知り、スキルアップを行ってきた障害者ならば、企業側も仕事の適性で悩むことはないだろう。また、ブランドイメージも重要だ。サムハルの従業員は責任感が強く、サービスの質も高いため、顧客となってくれる多くの企業の満足度は高い。障害者と企業の仕事のマッチング、経営者側のサムハルへの信頼が結びつくことで、このシステムは成り立っている。

理想と言われつつ、他国で同じような企業がないのはなぜか。まずは税金の差が大きいことが一つであろう。スウェーデンの租税負担率は約 50%。手厚い福祉国家である。そのため、設立当初より減少しているとはいえ、サムハル運営のために毎年 500 億円以上といわれる多額の補助金を投入することができる。一方でそうした補助金を得ながらほかの民間企業と競合するサービスを提供していることへの批判も多い。障害者の他企業への就労支援を行うサムハルがほかの企業がやらないニッチ的な仕事を行うことができないのは当然なのだが、他国で同じようにサムハル型の企業を運営したとしてもこのような批判にさらされるのは間違いないだろう。

他にも考えられる理由はある。日本では就労移行支援事業所やハローワークなどを通して職業訓練やマッチングを行っている。いわば障害者雇用上の役割分担ができていて、すでに同じような効果を持つベースが存在しているのに、あえて現状のバランスを壊してまでサムハル型の国有企業を作ることはないのだろう。それよりも現状の制度をさらにブラッシュアップさせて、障害者の適職と企業のマッチングに努めることが優先させることだと考えられる。

サムハルと日本の制度を見比べて、新たに見えてくる障害者雇用上の課題もある。「重度障害者の雇用」である。サムハルでは、就業が困難な障害者（重度障害者等）を優先的に雇用し、利用期間の限界などは特に設けず、働きたい者に労働の機会を与えている。しかし日本では就労支援移行事業所での受け入れは原則 2 年間であり、その期間のなかで就業先を探さなければならない。障害者雇用促進法の中で重度障害者の雇用対策はたびたびとられてきたものの、いまだに就労がなかなか進んでいない状況がある。就労移行支援施設で職場を探すことができなかった障害者は、その後ハローワーク等で探していくしかない。重度障害者が自分に適した、活躍できる職場を探すことができる環境は、サムハルの方が整っているといえる。

日本の障害者雇用で多いのは「福祉的就労」という雇用体制である。民間企業での就業が特に困難な者に関しては、就労継続支援施設などで就業の機会が与えられる。その際、工賃が一般の労働者と比べ異常に安く、就労継続支援 B 型で働く障害者は 1 か月平均で 1 万 4000 円程度(2012 年時点)しか得られていないという現状がある。政府も、地方公共団体等が優先的に障害者就労施設から物品を調達するようにし、収益を上げさせることで工賃改善を目指しているが、現状は依然厳しい状態である。サムハルでは雇用している障害者全員に最低賃金以上の賃金を約束している。もちろん国からの補助金の効果が大きいものの、日本は障害者の労働に対して健常者と同じ賃金で働くことができる社会をサムハルから学び、目指していくべきだ。



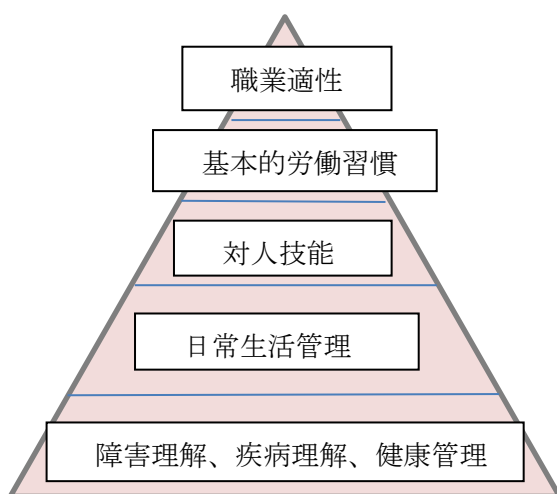
## 4. 提言

分析編で取り扱った3社に共通して言えることは、それぞれ雇用している障害者一人ひとりの適性に合った業務・仕事を提供していることだ。ANAでは「スマートチャレンジ」を利用して、自社グループの中で障害者の状況に合った業務の提供に力を入れている。まるみ名刺プリントセンターでは障害を持つ従業員の弱みを工夫し乗り越え、強みを業務に生かすことができている。また、サムハルでは一般の事業所では就業が困難な障害者を積極的に雇用し、多岐にわたる業務から一人ひとりに合った仕事を提供し、ほかの事業所での就業を手助けしている。厚生労働省が行った民営事業所に対する調査<sup>18</sup>によると、障害者を雇用するうえでの課題としては身体障害者、知的障害者、精神障害者ともに「会社内に適当な仕事があるか」が最も多くなっている。いかに障害者一人ひとりの適性を見抜き、強みを生かす仕事を与えることができるかが課題である。

適性を把握するには二つのアプローチがある。まずは障害者自身が自分の症状を自覚することである。実際には自分の症状を十分に理解していないばかりに、実力以上のタスクを背負ってしまい、仕事に挫折してしまう場合が少なくない。自分の強み・弱みを理解することでそうした事態を防ぎ、自己の状態に応じた援助要請のスキルを獲得することで継続した就業に結び付けていくことが重要である。

障害者の自己把握のために提言したいことは『医療機関での就労支援』の拡充及び利用である。就労支援というとハローワークに行き就職先を探すことを考えてしまいがちであるが、事前に医療機関で受診、セルフコントロールの養成、就労支援のプロセスを経ることが大切である。医療法人社団『原クリニック』精神保健福祉士の安部氏は、「自分の障害特性を知らずに就職のための資格取得を目指す患者さんが多い」と言う。資格取得は就職に有利に働くことには違いないが、それ以上に仕事継続のためにも自分の症状を理解することが重要だそうだ。(下図：就労ピラミッド)<sup>19</sup>自分の症状は自分が一番わかっていると思いついでいる人や、比較的軽度の障害を持つ人にも医療機関の就労支援を受けることを強く勧めたい。また、就労支援の選択肢の一つとして医療機関に行きやすくなるよう、各医療機関はハローワークや就労移行支援事業所などと情報共有や連携をとることでワンストップの就労支援を行うことが今後さらに求められていく。障害者の就労支援の前段階、または新たなプロセスとしての医療機関に期待したい。

<就労ピラミッド>



自分の症状理解が一番下のエリアに、資格取得が一番上の「職業適性」に分類される。原クリニックではこの図を使い、下のエリアから時間をかけて積み上げていき、就労支援を行っている。

<sup>18</sup> <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000068921.html>

<sup>19</sup> 就労ピラミッドは原クリニックの資料を参考に筆者制作。

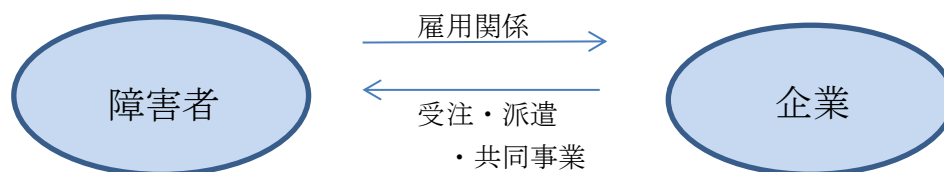
適性把握のもう一つは企業側のアプローチである。障害者の適性を企業はいち早く理解し、一人ひとりに応じた仕事を与えなければならない。一方でプライバシー上、障害を隠しながら働く障害者も現実には存在するため、事業主に大きな負担がかかることは間違いない。そこで企業には『トライアル雇用』の利用を勧めたい。トライアル雇用はハローワークの紹介した障害者を原則3か月試用雇用する制度である。この制度を利用した事業主には助成金が支払われ、試用期間後に常用雇用するかは事業主が判断する。障害者雇用に向きだが受け入れを迷っている企業にはうってつけの制度といえよう。実際この制度を使い、試用期間後に常用雇用に移行した事業主は8割以上であり、一定の効果を及ぼしていることがわかる。試用期間のうちに障害者に対する職場の理解促進に加え、今後常用するかもしれない障害者の適性を見極める時間を得ることが期待できるが、この制度のさらなる拡大に向け、提言を加えたい。一つはハローワーク紹介での障害者に限定されることの廃止である。現在多くの障害者がハローワークを通じた求職活動を行っているが、その他の施設による就労支援も無視することはできない。就労移行支援事業所などではハローワークを通じた職業紹介しかできないが、この制度に合わせ、事業所単独でも紹介ができるようになれば求職の間口が広がる。ハローワーク以外での紹介についてもトライアル雇用の対象に加えることでさらに制度の利用が活発化するのではないだろうか。また、障害者雇用をせず、納付金の支払いだけを行っている企業に対してもトライアル雇用の義務化、またはそれに準ずる行為を導入することも効果的である。この制度を利用して障害者への偏見が少しでも軽減されれば目的の達成といえる。

前述の三嶋氏へのヒアリングで「障害者雇用上、行政側に求めること」を聞いたところ、以下のような回答が得られた。「障害者に関わったことのない人、企業は、一緒に働くイメージをつかみにくいと思います。障害者の就労実習を受け入れている企業は、まだまだ多くないと思いますので、多くの企業が就労実習の受け入れをしやすくなる施策を期待します。」職業訓練を目的とする就労実習受け入れと本雇用を目指すトライアル雇用では目的の違いはあるが、短期で実際に働く点や、障害者への理解を促進させ、雇用につながりやすい点では同じである。トライアル雇用の更なる利用により障害者雇用への壁が軽減されることを期待したい。

ここで、第2章で挙げた課題の解決策を提言していきたい。一つ目の課題は「企業規模間での雇用率の乖離」であった。大企業に比べて仕事の幅が狭く、障害者雇用上の環境が整えづらい中小企業は雇用率において伸び悩んでいる。しかし、分析編で扱ったまるみ名刺プリントセンターは小規模の企業ながら障害者を抱えている。職場では障害者雇用への理解が進んでおり、障害者一人ひとりの特性に合った仕事を与えることができている。私が中小企業の障害者雇用率を引き上げていくうえで最も重要だと考えているのが、まさにこの「理解」である。障害を持つ者と持たない者が同じ空間で仕事をするには必ず共通理解が必要だ。障害者を受け入れる完璧な環境や制度を作る前に、職場が迎え入れる雰囲気醸成をまず行わなければならない。まずは障害者とかかわる機会が少ないのが大きな問題の一つとして挙げられる。そこで、企業に勤める人と障害者とかかわりを増やすためにフランスの制度を一部導入することを提言したい。理論編で述べた通り、フランスは日本と同じ雇用率制度を導入している。一方でフランスの雇用率での算定基礎は日本に比べて寛容となっており、実際に企業が雇用している障害者だけでなく、保護セクターへの受注や、特例子会社への幹部派遣に対しても雇用率に含めることが可能となっている。日本でもこうした取り組みを導入し、障害者関連施設への受注や職員の派遣、共同事業を行うことを雇用率に含めることができれば障害者と企業の新たなつながりができる。つまり、これまでの障害者を企業が雇用するという一方通行のつながりから、新たに企業側から障害者へのつながり



を作ることで接点ができ、相互理解が促進されるということだ。(下図参照) 受注や共同事業を行うことで障害者関連施設に対しても利益が生じる。問題の一つとなっている福祉的就労による工賃是正の一助としても期待できる。



この制度を導入することでの懸案事項は、一部の職員を派遣するだけで雇用率を達成することができる点にある。この制度が行き過ぎると企業での障害者雇用という本来の筋から離れてしまう可能性がある。この点を防止するためにも雇用率の 1.0%までなど、派遣等での雇用率に制限をかけることが望ましい。

中小企業は地域に密着した活動を行っていることが多く、近隣の障害者との関係構築が期待できる。現状のハローワークを通じた求職活動では、大企業に求人が多く、中小企業の雇用は難しい場合が多い。求職中の障害者と地域の中小企業を集めた就職イベントを行政中心に行うことも効果的である。筆者は 2016 年 11 月 7 日に仙台で行われた精神障害者雇用推進セミナー<sup>20</sup>に参加したが、会場には多くの企業の採用担当が参加していた。障害者雇用に対する意識の高さを改めて感じたとともに、こうした地域の企業と障害者の出会いの場を作る必要性を強く感じさせられた。新たな取り組みの一つとしてそうした就職イベントの開催にも期待したい。

二つ目の課題は「精神障害者雇用の伸び悩み」であった。今後障害者雇用の中心になるのは精神障害者である。リクルートホールディングスは『アビリティスタッフィング』<sup>21</sup>という精神障害者専用の就職サービスをリリースするなど、いかに精神障害者と雇用を結びつけるかに注目が集まっている。ANA では障害者の症状に配慮し、グループ全体で働き続けられる環境づくりをしていた(スマートチャレンジ等)。まるみ名刺プリントセンターでは障害を前向きにとらえ、工夫して障害者一人ひとりに適した業務を与えていた。精神障害者は症状が安定していない場合が多く、雇用が難しいとされる。雇用から定着までには特に大きな配慮がいる。ハローワークでは就業に成功した精神障害者に対してのアフターフォローとして会社への保健福祉士の派遣を行っている。こうした企業・保健福祉士・障害者関連施設の綿密な連携によって障害者を観察し、支える雰囲気を作ることが最も重要なことである。

障害者がどんな仕事をするができるか、適した業務があるかを即座に判断することは難しい。このことが障害者を雇用するうえで大きな壁となっている。この課題を解消するためにも障害者がどのようなスキルを持ち、どのような事項に気を付けるべきか客観的に判断できる数値化した基準を作ることを提言したい。数値化したデータをハローワークに登録し、企業側が求める人材に対してコンタクトをとる。そして企業が求めているスキルの数値が高い障害者とトライアル雇用を結ぶことでスムーズな雇用につながる。また、企業側が障害者側にオファーする逆求人となることで障害者側は自分の適したスキルを活かせる企業で働くことが可能になったり、全く考えたことのない企業との接点が生まれるきっかけとしても期待できる。

<sup>20</sup> 宮城県庁 HP より

<sup>21</sup> <http://ability.r-staffing.co.jp/>

除外率の廃止をはじめとした時流の変化の中で、今後障害者雇用がさらに広い分野で活躍できる社会が期待されている。その一つが IT 分野での雇用である。IoT<sup>22</sup>の発達などインターネットを通じた社会が形成されていく中、多くの企業や地方自治体が事業の一部を外部委託し効率化を図るようになった。こうしたアウトソーシングやクラウドソーシングは在宅での作業が可能であるため、障害者との親和性が高く、重度障害者を含めた一般の事業所での就業が困難な障害者に対する雇用も増えていくとみられる。また厚生労働省障害者の在宅就業に関する調査報告書（2016）によると、クラウドソーシング利用企業の 9 割が「障害者であるかを考慮せずに仕事を発注する」と回答しており、障害者への業務発注の意向が強いことが分かる結果となった。こうした結果からも分かるようにこの分野が障害者の雇用に大きな役割を持つことは間違いないが、一方で障害者と直接かかわらないために一人ひとりの事情に配慮することができない点や身体障害者がメインになり、知的障害者や精神障害者の雇用が進まないことが課題として挙げられる。すでに障害者を支援するクラウドソーシング会社<sup>23</sup>も設立されているが、こうした課題への対応が急務となっている。

そのほかにも農業分野での雇用も広がり始めている。<sup>24</sup>農業分野は少子高齢化の影響で担い手不足が顕著に出ており、将来的に労働力不足に陥るとみられる分野である。近年「六次産業化」の活性化や機械技術の発展を通じて障害者の働く領域も拡大しており、障害者の力を幅広く活用する社会福祉法人や農事組合法人が増えている。また企業の特例子会社で農業分野に参入してくる企業も多くなってきたため、主に知的障害者や精神障害者を雇用して農業の担い手になってもらう「農福連携」が広がりを見せている。<sup>25</sup>障害者の雇用と農業分野の担い手不足解消というお互いの狙いを組み合わせたこの取り組みは労働力不足解消の糸口となりうるため、今後さらに労働力不足が深刻な建築業等への障害者雇用の広がりも期待している。

こうした障害者の活躍できる分野の拡大は、一人ひとりに合う仕事を探すという意味でも望ましい。労働意欲のある障害者が増えてきた近年、障害者雇用上の課題を解決し、雇用率を守った上で障害者の活躍できる職場環境への移行が求められている。

---

<sup>22</sup> IoT とは <Internet of Things> の略であり「あらゆるものがインターネットを通じてつながることによって実現する新たなサービス」のことである。

<sup>23</sup> 「SAKURA ジョブソーシング」 <https://skrnavi.jp/jobs/public/first/first.php>

<sup>24</sup> 関東農政局「農業分野における障害者就労」  
<http://www.maff.go.jp/kanto/keiei/keiei/shougai/indxt.html>

<sup>25</sup> 日本経済新聞（2015/8/23）の記事より

## 5. おわりに

本研究では企業の障害者雇用を取り扱った。この分野は進展しているといえどまだまだ課題が山積しており、障害者が健常者と変わらないように仕事を行うことは現状難しい。それでも研究を進めていく中で行政や様々な企業の努力に触れることができ、課題解決に向けた動きを感じることができた。

我々も明日、障害者になっている可能性がある。障害者雇用の環境を整えることは自分自身の環境を整えることにもつながる。しかしながら残念なことにいまだ障害者への「偏見」は存在する。今後障害者雇用がさらに進展する中でこうした「偏見」がなくなっていき、障害者が本当に活躍することができる社会の実現にも期待したい。

最後になるが、本論文を執筆するにあたり協力していただいた企業の皆さま、様々なアドバイスをくださった高浦先生、並びに高浦ゼミナールの皆様にはこの場を借りて感謝申し上げたい。

## 6. 参考文献

- ・永野仁美、長谷川珠子、富永晃一（2016年）『詳説 障害者雇用促進法－新たな平等社会の実現に向けて』弘文堂
- ・D・スチュアート著、企業倫理研究グループ訳（2001年）『企業倫理』白桃書房
- ・所浩代『アメリカの障害者雇用政策－障害者差別禁止法（ADA）の成果と課題－』
  
- ・厚生労働省「障害者雇用対策」  
[http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/shougaishakoyou/index.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/shougaishakoyou/index.html)
- ・「アメリカにおける障害者雇用施策の現状と課題」  
[http://www.nivr.jeed.or.jp/download/shiryou/shiryou41\\_02.pdf#search=%27%E3%82%A2%E3%83%A1%E3%83%AA%E3%82%AB%E9%9A%9C%E7%A2%8D%E8%80%85%E9%9B%87%E7%94%A8%27](http://www.nivr.jeed.or.jp/download/shiryou/shiryou41_02.pdf#search=%27%E3%82%A2%E3%83%A1%E3%83%AA%E3%82%AB%E9%9A%9C%E7%A2%8D%E8%80%85%E9%9B%87%E7%94%A8%27)
- ・障害保健福祉研究情報システム「18か国における障害者雇用政策：レビューNo.10」  
<http://www.dinf.ne.jp/doc/japanese/resource/other/z00011/z0001110.html>
- ・永野仁美「フランスの障害者雇用制度」  
<http://www.dinf.ne.jp/doc/japanese/resource/other/z00011/z0001110.html>
- ・採用成功ナビ produced by recruit「日本の近未来を示唆するフランスの障がい者雇用施策」  
[http://www.direct-recruiting.jp/topics/knowhow/category\\_010491/detail\\_0050.html](http://www.direct-recruiting.jp/topics/knowhow/category_010491/detail_0050.html)
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構フォーカス2011年4月、福島淑彦「サムハル（Samhall）－スウェーデンにおける保護雇用の取り組み」  
[http://www.jil.go.jp/foreign/labor\\_system/2011\\_4/sweden\\_01.html](http://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2011_4/sweden_01.html)
- ・障害保健福祉研究情報システム「18か国における障害者雇用政策：レビューNo.9」  
<http://www.dinf.ne.jp/doc/japanese/resource/other/z00011/z0001109.html>
- ・日経ビジネスオンライン2014年9月19日、石黒千賀子著「2万2000人強の障害者を雇用するサムハル・スウェーデンのサムハルCEO、ロンゲガード氏に聞く」  
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/interview/20140918/271428/?rt=nocnt>
- ・ANA ホームページ <http://www.anatc.com/>
- ・まるみ名刺プリントセンターホームページ <http://marumi-print.jp/>
- ・クラウドワークス <https://crowdworks.co.jp/>