

経営者対談の概要と対談者紹介

経営者対談とは：

NRIみらい株式会社は、社会の「みらい」、障がい者自身の「みらい」に貢献することを理念として、情報発信活動を行っております。今回その一環として、一般社団法人障害者雇用企業支援協会（SACEC）の丹下様、畠山様と経営からみた障がい者雇用の「みらい」について対談を行いました。

対談者紹介：

丹下一男氏
（たんげ かずお）



日本経営者団体連盟 元理事
現在、一般社団法人障害者雇用企業支援協会 障害者雇用アドバイザー

対談者紹介：

畠山千蔭氏
（はたけやま ちかげ）



みずほビジネス・チャレンジド
株式会社（特例子会社）元代表取締役社長
現在、一般社団法人障害者雇用企業支援協会 専務理事・障害者雇用アドバイザー

対談者紹介：

柴山慎一
（しばやま しんいち）



NRIみらい株式会社代表取締役社長
（2017年4月に顧問就任予定）

対談者紹介：

足立興治
（あだち こうじ）



NRIみらい株式会社取締役
（2017年4月に代表取締役社長就任予定）

特例子会社は、障がい者雇用の重要性・効果を積極的に親会社に働きかけていくことが重要

NRIみらい：本日はお忙しいところ、お時間を頂戴しましてありがとうございます。この対談では、長く障がい者雇用にかかわっていらっしゃるお二人の目線から、特例子会社および障がい者雇用のこれまでとこれから、というところのお話をお伺いさせていただければと思っております。

SACEC：はい、どうぞよろしく願いいたします。

NRIみらい：では、さっそく本題に入りたいと思います。まず、昨今の特例子会社については、過去と比較してどのようにお感じになっていらっしゃいますか。

畠山氏（以下敬称略）：そもそも、初期の特例子会社は、働き手の中心が身体障がい者で、親会社の本業の一部を業務として担っている会社が多かったのですが、昭和63年以降、知的障がい者が働き手の中心である特例子会社が増加するにつれて、親会社の本業部分に限らず、周辺業務を担う会社も増えてきました。昨今は周辺業務では、雇用する障がい者に十分な業務量を提供できない、という問題が顕在化し、多くの特例子会社が、親会社の本業に食い込んだ形での運営を志向しています。

NRIみらい：私たちも、本格的に会社を立ち上げて2年目ですが、親会社にとって「なくてはならない業務」を安定的に受注して、現場の業務量を維持していくことが非常に重要だと考えています。

丹下：そうですね。しかしながら、親会社に

は、「障がい者がどの程度、業務に寄与できるか」を正しく理解している人は少ないのではないのでしょうか。働く障がい者について、正しく理解している人を増やすためには、特例子会社が親会社に対して、障がい者の重要性や業務への寄与度を提示していくことが必要だと考えます。

畠山：ちょっとした工夫を加えることで、障がい者が貢献できる業務はたくさんあります。例えば、知的障がい者の人には、業務を行う順番がわかるようにしたり、手順書に写真やふりがなをつけたり、といった、工夫を加えることで、障がいのない人よりもはるかに早く、正確に、繰り返し型の業務ができるようになります。

NRIみらい：我々も親会社側への働きかけは非常に意識しています。例えば、弊社では、親会社の契約書の電子化業務を請け負っているのですが、その業務で一定の成果を安定して出せるようになった後は、そこで満足するのではなく、何か新たにできることがないか。例えば、他に紙の伝票がないかを探し出し、親会社に提案するように心がけています。親会社の業務を引き受けることで、「弊社が、親会社の業務の効率化に役立つような存在にならなければ」という意識をより強く持つようになりました。

畠山：特例子会社の方々は、親会社に働きかけて、業務開拓を進めていきますが、いつも職域開拓は悩むところですね。だからこそ、障がい者雇用を進める企業同士が交流を深め、お互いに見学し合うことなどによって、「これならば、うちの会社でもできる

かも」と思える業務を見つけ出すのが重要でしょう。

丹下氏（以下敬称略）：業務の効率化のような、親会社のメリットとなる観点は、私も重要だと思います。特例子会社が業務を引き受ける際には、「その業務を特例子会社が引き受けることが、親会社に対して、どれだけの経済的な価値を生むのか」、を特例子会社側が親会社に対して自信を持って言い切れるかがポイントとなります。

丹下：ところで、障がい者雇用における、直近1年間の傾向として挙げられるのは、特例子会社の新規設立の多さです。一時期、特例子会社の設立は減少傾向にありましたが、一転、昨年从今年にかけて26社も特例子会社が設立されました。また、ここ10年くらいの傾向を見ても、特例子会社の設立数は2倍になっています。障がい者雇用を進める上で、特例子会社が有効である、ということを示しているようにも見えます。

NRIみらい：そうですね。北欧調査の時には、似たような障がい特性の人を集めて業務運営をするという特例子会社のスタイルは、スウェーデンのインクルーシブな志向とは全く相容れないものだと感じました。しかし一方で、特例子会社の設立数が増加している現状を見ると、日本の場合は、合理的配慮の結果として、特例子会社が有効に機能しているのかなと感じています。

畠山：そうですね、これからも特例子会社新設の動きはしばらく続くと思います。ただ、

特例子会社についての誤解が気になりますね。特例子会社は、多数の障がい者を雇用し、一定の条件を満たせば、親会社の障がい者雇用数と合算することができる「特例」が認められる子会社ということであって、それ以外は普通の子会社です。「特例」という名前がついていることで、障がい者が働く特別な会社だと誤解されている部分があると思います。

畠山：特例子会社でも、会社によっては、半分くらい障がいのない人も働いています。特例子会社とは、効率化のために、親会社の業務を集約して行っているという意味では、その他の子会社と全く同じです。たまたま障がい者が多く働いている、というだけで、別に特殊な会社ではありません。

経営者対談 対談テーマ②

これからの特例子会社運営のポイントは、親会社にとって「なくてはならない」存在として、親会社の重要な業務を担うこと

NRIみらい：さて、次のテーマでは、我々特例子会社が、親会社にとっての「なくてはならない存在」になるために、どのように親会社の重要な業務を担っていくのか、についてお話をさせていただければと思います。

畠山：特例子会社の中には、特例子会社がグループ全体の障がい者雇用を推進するための司令塔として機能している会社もありますね。このように、特例子会社として培った障がい者雇用のノウハウを、強みとして生かした面白い取り組みもありますね。

NRIみらい：私どもがこの1,2年の間でお伺いさせていただいた特例子会社の中にも、グループ適用対象外のグループ会社の障がい者雇用に関するコンサルティングを業務としている会社がありました。

NRIみらい：特例子会社さんの中には、シェアードサービス部門等の特例子会社の社員が行う業務と親和性の高い業務を遂行しているシェアード部門等の子会社と合併している会社もありますね。この動きはどのようにみていらっしゃいますか。

畠山：彼らなりにいろいろ考え、試行錯誤した上で今の形をとられているのではないのでしょうか。特例子会社として、親会社から仕事を引き出していこうという流れから、最終的には合併という形をとられたようですね。また、「障がい者に対して、合理的な配慮はするが、必要以上に特別扱いたくない」という発想も、このような動きをした要因だと思います。

畠山：また、彼らの方法は、会社の中にある、事務を集行的に行うシェアード会社と一緒にすることで、障がいのある社員が担う仕事を増やすという作戦だったのではないのでしょうか。障がいのあるなしにかかわらず、集まって仕事を行った方が効率的だという発想でいらっしゃるのだと思います。そして、同じ会社として働くことで、障がいのある社員が業務をしっかりと遂行してくれている場面を、障がいのない社員も見ることが出来るので、安心感や一体感を持ちやすいのではないかと思います。

NRIみらい：「法定雇用率を達成する」という、満たさなければならぬニーズがあるものの、シェアード会社との合併や新しい業務への開拓など、我々特例子会社も、後手に回らずに積極的に仕掛けていくことが重要ですよ。

畠山：家庭で、障がいのある子どものよさをもっと見つけて伸ばしてあげることが、企業でのさらなる活躍につながるかもしれないですね。企業だけでなく、家庭や学校も含め

て、障がい者を育て、障がい者が活躍できる環境を整備することが重要ではないでしょうか。

NRIみらい：そうですね、企業が障がい者を新卒で採用して、定年まで雇用すると50年ほどの責任を負うことになりませんが、企業だけの努力では限界があります。障がいのある子どもたちの教育について、在学中は、学校が責任を持っていますが、いざ社会に出ていくことを考えると、やはり社会全体で、障がいのある子どもたちを長い目で育てていく必要があると思います。弊社としては、我々が長期的な視点で育てていきたいと思う人材像を伝えながら、特別支援学校や養護学校の先生たち、さらには地域の支援機関の人たちと一緒に育てていきたいと思っています。

畠山：さらにいうと、これからは、障がい者雇用を、独立したものとして考えるのではなく、他のダイバーシティマネジメントの視点も含め、統合的に捉えていく必要があると思います。例えば、企業がダイバーシティマネジメントを考える際に、高齢者、女性、外国人には意識が向いても、障がい者は抜けてしまっているような気がしています。高齢者や女性に対する施策の中に、障がい者雇用も合わせて考えてもいいのではないのでしょうか。

NRIみらい：私たちが調査していた会社の中でも、ダイバーシティマネジメントの観点から特例子会社をうまく活用しようとしている

会社がありました。その会社は、親会社の人事担当役員の方が特例子会社の社長を務めているので、ダイバーシティマネジメントの一部としての障がい者雇用、という考えを持ちやすいのかと思います。例えば、特例子会社の中で、育児休業明けの女性が現場に戻る前に、そこで慣らし業務を行う、というアイデアもそのような考えを持っているからこそ生まれてくるものでしょう。このように、ダイバーシティマネジメント全体の視点から見ると、特例子会社の活躍可能性は、もっと広がると思っています。

丹下：会社内でのダイバーシティの広がりだけでなく、地域や働き方の多様性も考えられます。例えば、首都圏では障がい者の需給は逼迫していますが、地方ではまだ働きたい障がい者の方は相対的に多い可能性が高いです。そのような背景もあって、東京の親会社が地方で特例子会社を作るといった動きも少しずつ見られています。また、これまで、自力通勤可能な障がい者がメインでしたが、近年は在宅勤務の可能性も広がってきています。

NRIみらい：お話を伺っていてもどんどんテーマがでてきますが、そろそろこのあたりで一区切りさせていただければと思います。本日は、貴重なお話をありがとうございました。引き続き、ご指導の程よろしく願いいたします。