

編集委員が 行く

特例子会社設立への道のり

—ヤマハ発動機株式会社—

ホンダ太陽株式会社 常務取締役・事業本部長 樋口 克己



ヤマハ発動機本社ビル（上）と本社工場（下）

取材先データ

ヤマハ発動機株式会社

〒438-8501 静岡県磐田市新貝 2500
TEL 0538-32-9945（人事部）



編集委員から

障害者雇用率は一定の数式を基に決定されます。今後の雇用率はますます上昇することが予測されます。そのなかで個々のやりがいを見出し、働きがいのある職場をどうやってつくり上げるかが経営者に課せられた使命と考えます。

（写真） 小山博孝

Keyword：特例子会社、聴覚障害、肢体不自由、内部障害、知的障害、精神障害、製造業、職域拡大



岡野敦彦 人事部長

POINT

- ① 障害種類を限定せず、地元の障害者を広く募集
- ② 職種を広げ、OCT（チャンストレーニング）で、まずはやらせてみる
- ③ 支援策や助成金など行政の支援の活用が課題

今回掲載のきっかけとなったのが、ヤマハ発動機の人事関係者の方々が当社（ホンダ太陽）を訪問されたことによる。「障害者雇用促進を図りたく、特例子会社の設立を考えている」との内容で訪れ、喜んで意見交換と現場視察をしていただいた。そのときに「具体的に動き出したら、その過程も含めて紹介させていただけませんか？」との要望を出していたところ、快諾していただき今回の取材となった次第である。

今回は特例子会社設立への経緯と考える方、経営方針や将来図についてご紹介し、雇用拡大を目指す企業の参考にしていただきたい。

なお、取材が8月末のため、本誌が発行される11月にはさらに具体化し、来年4月に本格稼働を開始する。

「YAMAHA」ブランドで知られるヤマハ発動機の製品は、二輪車、ボートをはじめとするマリンスポーツ用品、ゴルフカー、電動アシスト自転車、電動車いすなど幅広く世界中で愛用されている。そのヤマハ発動機が従来の障害者雇用をさらに促進し、身体障害の現業域中心の雇用から知的障害などの人々への職域拡大を目指し、10月1日に新会社「ヤマハモーターMIRAI株式会社」を設立した（同社は事業開始後、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく「特例子会社」の認定申請を予定している）。

障害者雇用の実態

ヤマハ発動機ではこれまで障害者雇用について、「健常者と同じ環境で働く」を基本的な考え方とし、聴覚障害を中心に雇用を行ってきた。しかし法定雇用率の変更にとまなない、実態は厳しいものとなっているのも事実である。

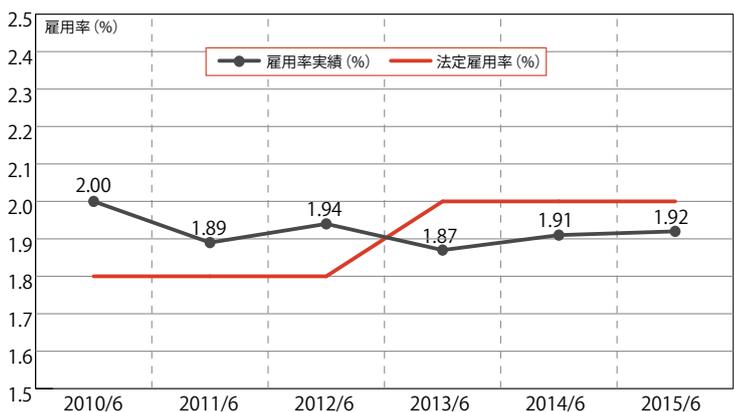
静岡県磐田市にあるヤマハ発動機の本社を訪ねたのは8月24日。特例子会社設立の中心となっている人事部のみなさんと雇用の実態と現在の困りごとなどについて、意見を交わし議論の場となった。みなさんが「本音」で語っていただいた内容をご紹介します。

人事畑20年になる岡野敦彦人事部長。「以前より聴覚障害の人を雇用しており、ある程度ノーマライゼーションが浸透していたため、障害者雇用について特に意識したことはありません。

表1 障害者雇用状況

	2010/6	2011/6	2012/6	2013/6	2014/6	2015/6
法定雇用率 [%]	1.8	1.8	1.8	2.0	2.0	2.0
雇用率実績 [%]	2.00	1.89	1.94	1.87	1.91	1.92
法定雇用人数 [人]	212	203	202	224	226	230
雇用人数実績 [人]	236	213	218	210	217	222
常用雇用者数 [人]	11,781	11,285	11,255	11,235	11,335	11,541

図1 障害者雇用率推移

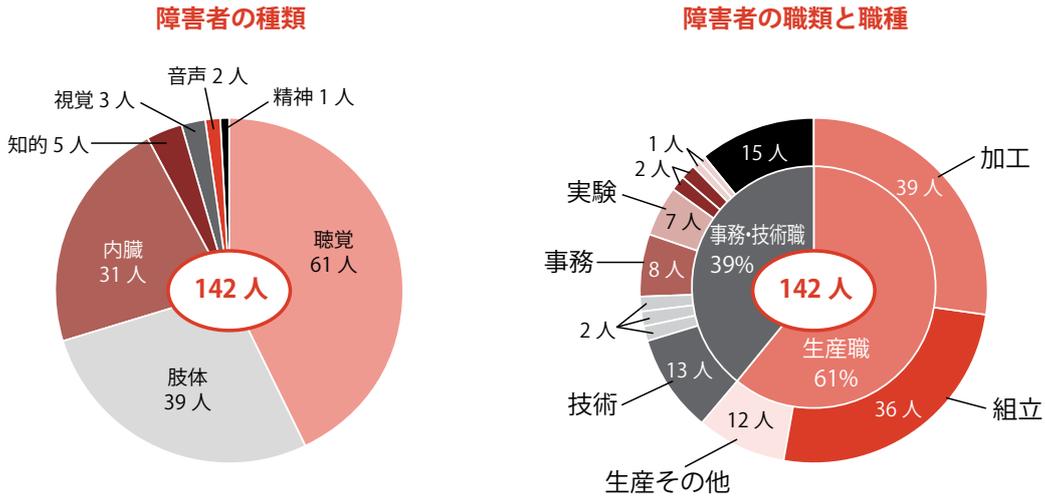


せん。それが普通になっていました」

雇用率が1・8%のときまでは対応できていたが2・0%に変更となり現状は大変厳しい（表1、図1参照）。加えて2008年のリーマンショック後に社内全体で生産性向上の施策を進めたため、生産現場で障害者を受け入れていくのが厳しい環境になった。2015年1月現在142人いる障害のある社員は定年再雇用の内訳も聴覚・肢体・内臓疾患などの身体障害が95%以上を占めている（図2参

図2 (参考) ヤマハ発動機の現状

2015年1月時点



- ・40%強が「聴覚」障害であり、「肢体」「内臓」などを含め、身体障害が95%強を占める。
- ・知的・精神障害はあわせて4%である。(ヤマハマリン採用)
- ・60%が生産職類であり、その85%が「組立」「加工」である。

■ 障害者の能力開発

- ・ヤマハ発動機の現状雇用方針は、「障害者と健常者が一緒に就労できる職場運営を行う（共生とノーマライゼーションの推進）」。
- ・ノーマライゼーションの方針に基づき、職場のバリアフリー化などにより環境整備を進めることで、健常者と対等の能力が発揮できるようにし、そのうえで共通の人事制度、勤務形態、教育形態としている。

照。知的障害や精神障害の人は採用していなかったが2009年にマリンエンジン製造の子会社を合併し、そこですでに雇用していた知的障害の人が数名加わり、現在に至っている。仕事の内容は生産領域が全体の60%以上を占めており、事務・技術系の人は入社後に障害者手帳を取得した人たちが中心である。「障害のある人も健常者と同じように仕事をしてもらう。雇用率達成のために雇用した訳ではない。そういう意味では入社者のハードルは高いかもしれません」と岡野部長。人事グループリーダーの逸見尚寛さん。「過去に全国採用をかけたときもありましたが、県外出身の人は親御さんの面倒を見るなどの理由で地元に戻る人が多く6〜7割は退職し、県内出身の人は残るという傾向がありました。このため現在では親御さんとも面談したり、地元のある学校などを中心に採用をかけています。また、障害者の雇用は高齢者層の仕事とマッチングしますので、限られた職場をどのようにすみ分けしていくかが課題です」。

人事グループ主査で産業カウンセラーでもある河合多真美さんは「製造ラインでもゆとりのある業務

が少なくなり、そこへの配置がむずかしくなっています。ラインスピードに追いつけない人たちはオフラインの工程についても進みますが、聴覚障害の人も高齢化が進み、業務についていけない人も出てきています。また、障害者手帳は持たないが、メンタル不調などにより健常者としてはむずかしい社員が実際には存在し、彼らにどう会社へ貢献してもらうかも課題です」と語る。

これはどこの企業でも抱える大きな問題で、その対応には各社とも苦慮しているのがいまの社会である。原因はいろいろあるだろうが、筆者は「会社の目的は人であり、利益は手段である」と思う。利益が目的であれば、そこで働く人は利益を生むための手段・方法となってしまう。むしろ企業で、ある限り利益は絶対必要条件ではあるが、人を、ましてや障害のある人を「手段」として使うのはいかなるものであろうか。人に焦点を当てた仲間づくりをいかに数多く



逸見尚寛人事グループリーダー



川島健一職長



障害者雇用に取り組む河合多真美さん(右) たち人事部のみなさん

現在の雇用現場は

現状の雇用状況を、ヤマハ発動機本社組立工場で視察させていただいた。オートバイのリアフェンダーの組立てラインでは25人のうち7人が聴覚障害。部品を組み立て、メインとなる車体組立のラインへ投入する仕事だ。職長の川島健一さん(48歳)はこ

具現化できるかが重要であると考える。まずは管理監督者の人たちが従業員一人ひとりをみて、変化点をいち早く察知し面談などを行う。何か困りごとがあれば一緒に考えて、解決に向かうように話をすることから始める。当社の例で言うと社内の人間関係よりも、家庭も含めた個人の問題に起因することが多い。家庭環境に会社として入り込むと後々、問題となる可能性もあるため、各都道府県にある地域障害者職業センターのジョブコーチの方と連携し問題解決を図るなども方法の一つと考える。

岡野部長は「健常者と障害者が同じところで仕事をすると、みんながいろいろと考える。そして対策が出る。そこが重要で、すべての人が共有できるものが生まれる」とも語ってくれた。

職種の拡大にともなう雇用促進と手段としての特例子会社

日本の大手製造業は、現在では一部を除き生産拠点を海外に移しているところが多い。中国を始め東南アジアがその主流である。労務費の安さや物流の改善、品質も以

の職場へ来て1年半になる。前の職場でも、障害のある人が2人いた。「コミュニケーションが課題ですが、慣れれば問題はありません。聴覚障害の人には自分自身の身は自分で守るといった、安全面について特に注意しています。工場内は『音』により察知出来る危険」が多く安全対策にはどこも万全の注意を払っています。障害のある人だからといって特別な感覚は持っていません。普通に接するし、健常者よりも障害のある人の方がよくやってくれます。でもまだまだ彼らにチャンスを与える機会が少ないのは課題です。川村さんがいて助かっています」

川島さんの期待も大きくリーダー業務もこなしている川村裕治さん(42歳)は入社23年になる。全体の段取り変えやほかの作業者が困ったら面倒を見ている。まだまだ上を目指して頑張りたい。

「リアフェンダーの組立を行っています。ほかの作業者が困ったら面倒を見ます。リーダー業務をやっていますが、自分がいて助かっているといわれることが一番です」と川村さんは語る。



職場のリーダーとして活躍する川村裕治さん(右) への川島職長の期待も大きい

前に比べ飛躍的によくなっている。障害のある人たちが得意とする「少品種大量生産」の労働集約型産業は日本から消えているところもある。消費者が求める「安くても良いもの」はほとんどが、「Made in 海外」となっている。過去からやって来たものづくりでは、障害のある人の雇用拡大は大変厳しいものになる。そこで重要なのが職種転換・職域拡大である。ヤマハ発動機も同じで、利益追求と同時に社会的使命も求められている。ヤマハ発動機では「職域拡大」に焦点を当て「何ができるか? 何をやれば障害のある人の雇用を拡大できる



人事部の担当者(左)と
手話で話す川村裕治さん

か？」を考え、「会社としていろんな人に就労の場を提供すること」を実践する。

その結果、一つの方法として社外の業務を一部ゆずり受けた、特例子会社の設立という手段を取るようになった。

外部に委託している業務を特例子会社で取り込めば、雇用の拡大につながるだけでなく、外部への支払い費用が削減され全体を通して社内の効率も上がる。特例子会社にすることで独自の運営や労務管理・仕事などが可能となり、就労する人たちの能力にあった成長を期待できることも大きなメリットであると筆者は考える。

「特例子会社設立を選んだのは雇用の問題。身体障害の人を大きく増やすのは現状ではむずかしい。世のなかの流れでもある『知的・精神障害の人をどうしたら雇用できるか?』、『いきなり本体のライン作業でどうやって広げるか?』は、実態としてみずかしいものがある。そこで直接雇用ではない雇用方法として特例子会社をつくり、『個々の能力をどう活かすか?』に、注力する方が現実的と考えました」と岡野部長。「MIRAI」に入社した人が持てる能力をどう發揮し

てくれるかは、周囲のマネージメントの人たちにかかっている。彼らにどういうチャンスを与えるか? まずは「場」の提供からだ。MIRAIの社員が個々の能力を發揮し、やがてヤマハ発動機本体のラインや事務系の業務などへ転換できるように、まずは雇用の場をつくり出すことから始めた。冒頭のディスプレイでも出たが、OJTだけでなくOCT(チャンネルニング)も重要である。何事もまずは「やらせてみる」ことから始めたい。

さらに特例子会社を本社敷地内に置くことも、大変なメリットである。TOYO OTAやブリヂストン、そしてヤマハ発動機の特例子会社もそうだが、本社や工場内に置くことで「仕事の取込み幅」が広がる。特例子会社に欠かせないのが「仕事量の確保」である。物流費のかかる遠方では付加価値の高い仕事でないと収益面から厳しい状況になる可能性があるが、本社および工場内という場所であれば、本体内での業務の洗い出しと新規案件にも容易に対応できる。また機密関係処理など外部には出せない仕事やパンフレット・印刷業務なども特例子会社であれば、要件さえ満たせば安心して委託することができる。特例子会社はまさに「本体の一部」である。

「MIRAI」の「未来像」

現在予定している「MIRAI」の概要

は障害のある人16人、サポートする要員11人の計27人である。その16人は、まずは知的障害の人を中心に採用を行い、業務内容は清掃と部品包装からスタートする。2年目以降は名刺印刷やコピーなどの事務系業務、二輪車や船外機のサブ組立へと進み、要員も拡大する計画だ。採用先も地元を中心とした特別支援学校をメインで予定している。

障害者雇用はそれぞれの地域で、それぞれの規模やニーズにあったもので「小さく生んで大きく育てる」が理想であると思う。現在の困りごととして声が上がったのが、「指導者がいない、外部から経験者を」であったが、筆者が返した言葉は「たくさんいるではありませんか。外部から集めるのもいいが、ヤマハ発動機内部でベテランを育てるかOBやOGの方を探すのがベストです」である。特にOBはその企業の特長やカラーをよく承知している。また、再雇用の人たちはそれぞれの分野でのベテランであり、人の教育を実作業を通して行ってきた人たちである。そのほか、出産を機に退職している元女性社員なども筆者の経験からいえば素晴らしい「指導者」となると確信する。

雇用支援機関はどう対応し、何を期待するか?

今回のヤマハ発動機の特例子会社設立に大きな期待と支援を行ってきた、静岡障害

者職業センターの那須利久所長に雇用支援機関としての考えと具体的な動きをおたずねした。

「ヤマハ発動機さんとはリワーク支援で数年前から付き合いがあり、保健師さんとも接点はありました。今回の特例子会社設立では実際に雇用するにあたって、人選も含めた具体的な相談を受けました。サポートする健常の社員への研修などの手助けなども、一緒になって進めてきました」

ちなみに静岡県の2014年6月時点での障害者雇用率は1・8%で、全国平均の1・82%を下回っている。雇用率達成企業の割合も47・6%で、静岡県に本社機能を持つ特例子会社は7社でMIRAIが8社目である。それだけに地元の期待も大きいし、静岡センターとしても「最大限の協力は惜しまない」と話す。最近の静岡県の人動向も全国と同じで発達障害、精神障害の人の求人登録・紹介件数の伸びが大きく、身体・知的障害の人を希望すると職業紹介がなかなか進まない。

一方、企業の採用意欲は高く求人数も増えている。企業が求める「採用したい人」を限定すると大変厳しいのが現実である。

それだけにヤマハ発動機への期待は大きく「支援機関とヤマハ発動機との付き合いが大切で、さらにセンターやハローワークとの関係を強化していただきたい。障害が重度化しても解雇しないのが原則であるが、そのためには現場作業だけでなく広く

職域を模索して雇用継続につなげていく。今回の特例子会社も、その一例になればと思います」と那須所長は語る。

すでに雇用している人が重度化した場合に、特例子会社へスライドする「ソフトウェアエンジニア」という方法もある。また、静岡県はA型授産所が増えていて多くの人がそちらへ行ってしまふ。そして飽きたら別のA型へ行くという事例も多い。雇用支援機関がどう対応していくかも問題である。「まずは雇用率で全国平均を上回って欲しいです。旧来型の身体障害だけでなく、発達・精神の人の採用にも積極的に取り組んで、他県のモデルになってくれればと思います」と那須所長は思いを語った。

できることを、 できる範囲で、

筆者は特に特例子会社を中心に訪問し取材を重ねてきているが、特例子会社は大手の企業が中心となって雇用率達成を目的に設立しているのとらえられがちで、中小企業にはあまり関係ないと思われる方がおられるのではないだろうか？ 確かに大手企業にとって障害者雇用率は、社会からの期待と企業存続のうえで大変重要なものである。企業のなかには特例子会社を「雇用率達成のための調整弁」にしているところもあるであろう。しかし大半は創業者や企業のトップが「想いや意志」を持ってやっている。ダイバーシティ（多様性）

を重要視する世のなかの流れもあるが、最後決めるのは「人の心」である。

中小企業のなかには、従業員の半数が障害のある人というところもある。大企業の障害者雇用はインフラや処遇・待遇で大手だからこそのできる手段・方法を取っているが、それはそれでよしであり、中小企業は中小企業でなければできない雇用というものがある。それはトップも含め従業員一人ひとりが彼らの成長を自分のこととしても喜び、楽しく生き活きと日々を送ることではないだろうか？ すべての企業が背伸びをせず、自身の規模や業態にあった雇用形態とすることが重要である。

今回のヤマハ発動機は現場から感じられる雰囲気や「職人気質のよさ」が感じられるよい職場であった。ただ残念なのが助成金も含めた「利用できる制度」が詳しく知られていないことである。もつと活用されることを期待したい。特例子会社設立など、障害者雇用に関しては国や県のさまざまな助成金がある。現在の障害者雇用はCSR（企業の社会的責任）の意味合いが強いが本来は違う。福祉と企業経営はコスト面などから相反する部分が多い。多くの企業が「雇用率達成」のために雇用を促進する。当然ではあるが、それだけではない。障害者雇用の時代が来ると確信している。今回のヤマハ発動機の挑戦がひとつの事例となり、「わが社でもやってみよう！」となることを期待している。