

## 障がい者を雇用し、高品質かつ大量の 花卉生産に取り組む特例子会社

調査研究部 濱田 健司

本報告はある有名施設の花壇の花を知的障がい者が生産する取り組みを紹介する。それは特例子会社<sup>1</sup>において障がい者雇用を実現し、現場の作業管理・品質管理を障がい者自身が行い、問題・課題を健常者と共に自浄化することができる農業における障がい者就労の先進的な取り組みである。

### 1. 会社概要

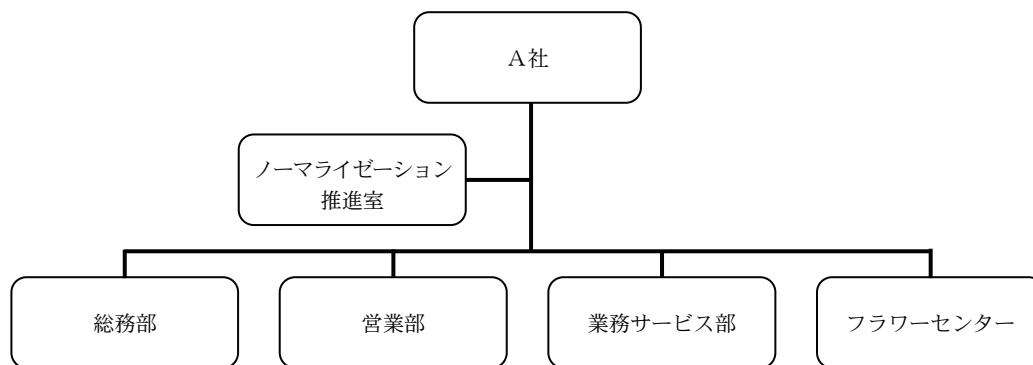
本稿で取りあげる特例子会社A（以下、A社とする）は株式会社B（以下、B社とする）が全額出資して1994年に設立された株式会社である。

A社はB社から業務を受託し、様々な事業を行ってきた。B社は新規事業展開のために新たに約7千名の従業員を雇用しなければならず、障害者法定雇用率<sup>2</sup>を達成するために

多くの障がい者を雇用することが必要となった。そこで、1999年に特例子会社として株式会社C（以下、C社とする）を設立することになった。C社もB社から業務受託し、メールサービス業務・事務処理業務・ランドリー業務・食器洗浄業務・花卉栽培事業などを行ってきた。

2009年に組織整理が実施され、A社はC社から主要業務を継承するとともに、A社はB

図1. A社組織図



1 特例子会社は、障害者法定雇用率を達成するために法律で定められた会社で、障がい者の雇用の促進及び安定を図るため、事業主が障がい者の雇用に特別の配慮をした子会社を設立し、一定の要件を満たす場合には、特例としてその子会社に雇用されている労働者を親会社に雇用されているものとみなして、実雇用率を算定できる。また、特例子会社を持つ親会社については、関係する子会社も含め、企業グループによる実雇用率算定を可能である。障害者雇用促進法に基づくものであるが、会社法や労働基準法などの適用を受け、雇用契約を結び最低賃金を保障しなければならない。

2 障害者雇用促進法においては、企業に対して、雇用する労働者の1.8%に相当する障がい者を雇用することを義務付けている（障害者雇用率制度）。これを満たさない企業からは納付金を徴収しており、この納付金をもとに雇用義務数より多く障がい者を雇用する企業に対して調整金を支払ったり、障がい者を雇用するために必要な施設設備費等に助成したりしている（障害者雇用納付金制度）。現在、201名以上の従業員をかかえる企業は1.8%以上の障がい者を雇用する義務がある。

社の特例子会社として認定を受け、特例子会社A社が誕生することになった。

A社の組織構成は、総務部・営業部・業務サービス部・フラワーセンターに分かれ、総務部・営業部・業務サービス部はX県のB社の運営する有名施設内で業務を行い、フラワーセンターはY県Z市において花卉生産を行っている。

A社では、職場におけるノーマライゼーションの<sup>3</sup>推進、トレーニング・セミナー等の実施、従業員サポートと相談、職域開拓、関連機関（障がい者施設や学校等）とのネットワークなどに取り組むため、2006年にノーマライゼーション推進室（以下、推進室とする）を設置した。推進室は障がい者を受け入れ、育て、共に働く環境を整え、障がい者の就労定着に重要な役割を果たしている。

## 2. 障がい者雇用について

A社は役員8名と従業員291名（2011年6月1日現在）が従事しており、そのうち身体障がい者46名（うち重度25名）、知的障がい者135名（重度判定71名）、精神障がい者2名、健常者108名となっている。C社設立当初は30数名の身体障がい者雇用から開始した。その後、受託する作業の多くが身体を使うものであったことから、身体に不自由の少ない知的障がい者を雇用するようになっていった。

知的障がい者のほとんどは勤務時間6.5時間の嘱託社員で、一部に8時間勤務となって

いる一般正社員もいる。年間245日勤務・120日休日で、健常者の一般正社員（以下、正社員とする）と同じ労働・休暇日数となっている。業務によっては土日の勤務もあり、シフト勤務の者もいる。

賃金は、Y県の最低賃金を上回っており、年2ヶ月分のボーナスも支給され、障がい者の通う多くの作業所に比べると高い賃金となっている<sup>4</sup>。

新卒の障がい者採用は、まず在学中に1～2週間程度の職場体験を受け入れ、本人希望を確認しA社が評価を行い、そして障がい者とA社双方が合意に達すれば、その後正規雇用となる。中途採用の場合は、ハローワークに公募し、周辺の関連施設にも呼びかけ、応募者を面接し、3ヶ月のトライアル雇用<sup>5</sup>を経て、採用を決定する。

## 3. フラワーセンターの概要

フラワーセンターをZ市に選定した理由は、Z市には多くの障がい者施設があり、雇用をしたり、関連施設との連携がとりやすいためである。フラワーセンターの敷地は元運動場の跡地で、A社がB社の所有地を借りている。敷地面積は4万㎡、現在利用しているのはおよそ1万5千㎡で、最寄りの駅より車で5分ほどの所にある。

敷地内にはビニールハウスが16棟、ガラスハウスが2棟、事務所や食堂が整備された管理棟1棟、園芸用資材等を保管する倉庫1棟

3 高齢者や障がい者などを施設に隔離せず、健常者と一緒に助け合いながら暮らしていくのが正常な社会のあり方であるとする考え方（大辞泉より）。

4 障がい者政策に位置づけられた障がい者施設の就労の場における1ヶ月の平均賃金は約1万3千円であり、作業所などでは3千～7千円の賃金が一般的である。

5 トライアル雇用制度：原則3ヶ月間の試行雇用（トライアル雇用）を行うことにより、対象となる労働者の適性や業務遂行可能性などを実際に見極めた上で、トライアル雇用終了後に本採用するかどうかを決めることができ、事業主は、当該試行雇用期間に対応して、対象労働者1人あたり月額4万円（最大12万円）の奨励金を受け取ることができる。

ハウス



が整備されている。

フラワーセンターで雇用される障がい者は36名、正社員が10名となっており、障がい者のほとんどが知的障がい者でそのうちのおよそ半数が重度障がい者である。障がい者の平均年齢は30歳前半、最年少者が21歳、最高齢者は43歳と比較的若く、男性が7割、女性が3割となっている。

通勤は自転車で通勤する者が5名、31名はZ市内外に在住し、最寄りの駅から送迎バス（バス会社に委託）を利用して通勤している。遠い者でも片道30～40分で、全員が1人で通勤している。半数以上の者がグループホームから通勤している。

#### 4. 農業にかかる取組み

##### (1) 花の生産

パンジー、ビオラ、ストック、マリーゴールドなど、さまざまな種類や色とりどりの花を年間300種ほど生産している。花の出荷は春と秋に7割が集中するが、花を育成するため年間を通した作業がある。

年間40～50万鉢（ポット）を生産し、B社等へ販売している。生産は半年前に注文を受け、受注生産となっている。有名施設の花壇

の苗の1/3を生産している。

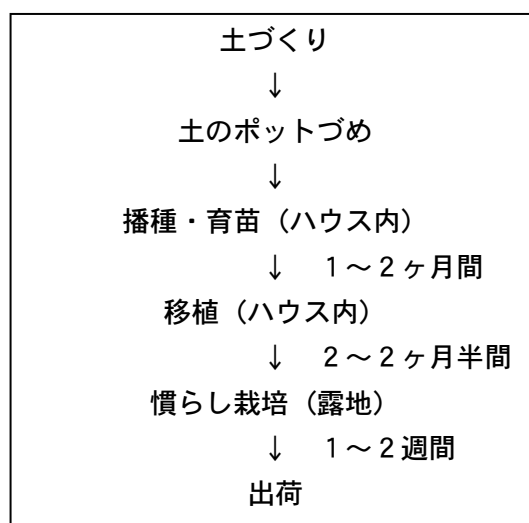
##### (2) 作業内容

主な作業は、土づくり・播種・移植・販売・水やり・農薬散布がある。障がい者は土づくり・播種・移植・販売（生産した花の一部をフラワーセンター内に売店を設け販売している）を行っている。基本的に水やりと農薬散布は正社員が行っている。水のやりかたで植物の成長が大きく左右されることから、これまでは主として正社員が行ってきたが、現在2名の障がい者が新しい作業として「チャレンジ」している。農薬散布については危険を伴うことから正社員が行っている。

##### (3) 作業の流れ

ポットで苗を育てるための肥料や土などを混ぜ合わせる。混ぜた土をプラグトレー（播種し育苗するトレー）と移植用ポットに入れる。ハウスにおいてプラグトレーに種を播き、幼苗を育てる（1～2ヶ月の間）。一定の大き

図2. 作業の流れ



さになったところで、ポットへ移植し育成する（2～2ヶ月半の間）。花が育ち、出荷の1～2週間前になると、ハウスから外へ出し、外気に慣らす。出荷にあたっては、高さや茎の数など注文にあった商品を選別する。選別からはずれたものはフラワーセンター内の販売店で販売などを行っている。

なお、生産した花のうち選別からはずれたものは1割程度発生するが、創業時よりその割合は少なくなっている。また、選別は障がい者自身の判断で行っており、障がい者が高度な判断を下している。通常の作業所などではこのような判断は健常者が行うことが多いが、障がい者の能力を引き出している取り組みといえる。

ポットづくり



移植・管理



出荷前の慣らし栽培

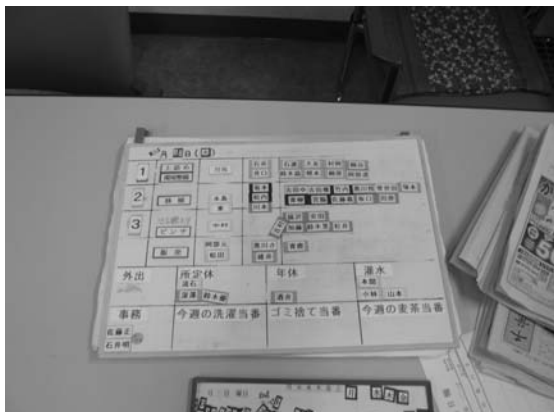


#### (4) 作業分担

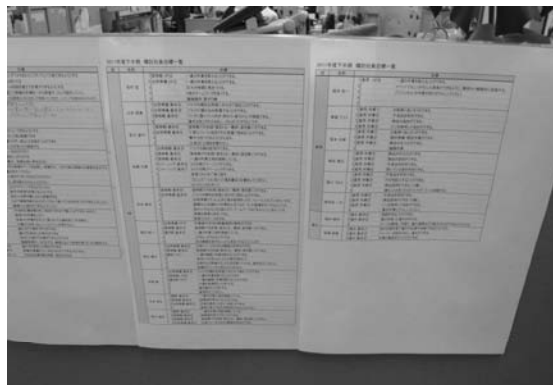
作業にあたっては、障がい者10名+正社員1または2名で班をつくり、土づくり班・播種班・移植班・販売班に分かれて取り組んでいる。障がい者の中で、作業ができ、全員の作業管理ができる者は「キャプテン」として、現場の責任者としての役割を担っている。正社員はほとんど現場に出ず、障がい者だけでほとんどの作業を行っている。一般的に作業管理を軽度ではあるが知的障がい者が行うのは極めて珍しく、知的障がい者の能力の可能性を示しているといえよう。また、現場の作業をほとんど知的障がい者だけで行うことも珍しく、可能性を示す取り組みである。

作業分担は、本人の適性を見て判断し、本人と話し合い決定する。まず各班に1週間位ずつ試験的に従事させ、正社員がその適性を判断する。その後、障がい者はそれぞれの班に分かれて働くことになるが、どうしても他の作業に従事しなくなった場合は、「チャレンジ」として希望する班においてトレーニングを行い、正社員が判断する。

1日の作業分担ボード



半年間の目標設定



責任の明確化



## 5. 取組みの主な特色

### (1) 全員で良い商品をつくる

障がい者も含め、「みんなでがんばろう」という研修や勉強会を行い、「全員でつくる」という意識づけをしている。

また、自分たちで生産したものがどのように飾られているのか年二回出荷先の現場（ある有名施設）を視察し、商品への意識を高めている。さらに、月に1～2回は勉強会を開き、花のことを知ってもらおうようにしている。

### (5) 技術習得とスケジュール管理

高度な商品生産を実現するにあたっては、出荷先であるB社の花壇等を管理する別会社の指導を受け、試行錯誤を重ね技術を習得してきた。新しい花の導入にあたっては、正社員がまず試験的な栽培を行い、ある程度ノウハウが蓄積できた段階で障がい者への指導を行う。

注文を受け、正社員が半年間の生産計画を立て、さらに1週間毎の作業スケジュールをつくり、障がい者へは前日の終礼時や当日の朝礼時に作業内容を伝えている。

### (2) 仕事だけでなく生活も一緒に考える

推進室では、年に二回、「セクハラ研修」や「悪質商法対策研修」などを行い、仕事の意識啓発だけでなく、生活を含めた意識啓発に取り組んでいる。

### (3) 自浄化できる組織風土

終礼では、まず正社員からその日一日の作業内容、注意喚起、褒めることなどが報告され、その後、障がい者が挙手し、その日あった良かったことや気になったことなどを報告

している。「今日は〇〇さんに手伝ってもらい、とても作業がはかどりました」「△△さんの作業のここは改善した方がいいと思います」などである。全員で改善点を指摘し合い、良かった点を褒め合う自浄化できる組織風土が醸成されている。

#### (4) やる気を引き出す

定期的に全員が匿名でカードに「〇〇さんの□□の部分が素晴らしい」など良い点を記入してもらい、フラワーセンター内のカード専用ポストに投函してもらい、直接〇〇さん本人へ届け、励みになるようにしている。また、一年で最も多くカードを受け取った者には、出荷先の有名施設への利用招待券などを渡しさらに励みとなるようにしている。

半年ごとに細かく個人ごとの作業の目標を設定し、その目標管理を行い、達成した場合には賃金アップなどもされるようにしている。

#### (5) 高度な判断と責任のある仕事

障がい者が花の品質判断あるいは現場の土づくりや移植等作業管理をするなど、障がい者の能力を引き出し、責任のある仕事を任せられている。

#### (6) 無理のない職域開拓と雇用拡大

職域開拓は、例えば、まず4名が作業をしてノウハウを蓄積すると、その後、16名を投入し、しばらく作業を行う。慣れてくると20名でやっていたものが、16名でできるようになるので、新しい職域へ4名を送り込み、試しながら新しいノウハウを蓄積する。受託できると判断できたところで新規に従業員を雇

用する、という方法で職域を着実に開拓し、雇用を拡大してきた。

#### (7) 現場に応じた柔軟なマニュアル作成

必ず作業のマニュアルを作成するが、現場に応じて工夫をしてもらい、必要に応じて適宜マニュアルを見直している。また、細かいところについては現場の判断にまかせている。例えば定植時にピンセットを使用するが、そのピンセットの持ち手の部分に輪ゴムを止めた方がやりやすい者は、輪ゴム止めをするなどである。

#### (8) 手作業と「作業分割」

障がい者にいろいろな作業をしてもらうために、極力機械化はせず手作業にしたり、作業工程を短くし作業を分割している。

#### (9) 高度な商品生産の実現と安定供給

高度な品質の花のポット苗を生産しており、出荷先の有名施設の花壇において利用される花苗の1/3を大量かつ安定的に生産している。

#### (10) 定時間労働と高い賃金支払いの実現

他の障がい者施設ではなかなか実現の難しい、継続した6.5時間の定時間労働と土日を含むシフト勤務の実現、他の障がい者施設に比べ高い賃金、最低賃金を上回る支払いを実現している。

#### (11) 障害者同士の親密なコミュニケーション

仕事の改善点について自浄化したり、自由に話せる組織風土なども醸成されており、障がい者同士のコミュニケーションもよくでき

ており、障がい者同士で仕事の後で飲みに行ったり、休日に遊びに行くこともある。

### 6. 取り組んだことによる効果

#### (1) 障がい者にとって

障がい者はフラワーセンターでの仕事に従事するようになると、他の障がい者施設での作業に比べ、責任感を持って作業を行うようになるとのことである。

また、就業した障がい者の9割以上がずっと働き続けており、誇りを持って仕事に取り組み、様々な作業や高度な作業ができるようになってきている。

#### (2) 正社員にとって

多くの正社員は、はじめて障がい者と一緒に仕事をする時、「この方たちは障害があるので、あまりいろいろな仕事ができないんだろうな」という意識を持つが、一緒に仕事をしていくと障がい者はどんどん仕事を覚えていくことから、最後には「障がい者」という意識さえもはずれ、同じ職場のメンバーという意識になるということである。

#### (3) 組織にとって

B社にとっては、障がい者雇用による障害者法定雇用率が達成され、さらには質の高い花を安定確保することにつながっている。

### 7. 課題と今後の展望

#### (1) 課題

課題としては、一つには高齢化への対応である。障がい者の仕事を増やすため、極力、手作業にしてきたが障がい者が高齢化し重労働が困難になっていくことから、機械の導入

等の検討が必要になっている。

二つには、最低賃金を支払っているが、年々県の定める最低賃金は上昇しており、採算ラインギリギリに近づきつつあり、よりコスト削減や売上アップが求められている。

障害者法定雇用率の維持・向上と障害者雇用を維持・拡充ならびに売上げアップを図るために、B社からの業務の受託量を増やすことと、それにとまなう初期コストおよび高齢化を勘案した機械化、B社から借りている土地や一部の賃貸してる棟等の料金負担を減らしていくことなどを検討していくことが考えられる。

三つには、経営者およびマネージャーの育成である。障がいのある人もない人も共に働き、つくるという組織風土を次世代へどのように継承していくかである。異動や定年に左右されず、現場を知り、現場とコミュニケーションをはかることができる、長期的な経営意識のある人材を育てていくシステムを構築することが求められる。

#### (2) 今後の展望

近年、増加しつつもまだまだ働く場の少ない精神障がい者の雇用を検討していきたいとのことである。一般的には精神的な疾患を抱え、安定就労が難しいとされている障がい者ではあるが身体を動かすことは可能である。

A社は「一緒に働き、一緒に育ち、一緒に挑む」という精神を大切にした人材育成を行い、そして「みんなでつくる」という意識、お互いを褒めたり、改善点を自浄化できる組織風土を醸成してきた。また、高度な商品生産を実現し、障がい者自身も成長し、安定雇用を実現し、なおかつ障がい者が自分の会社

や仕事に誇りを持って仕事をしている。ここでは高い顧客満足度の実現だけでなく、高い従業員満足度を実現している。

従業員がやりがいを持って笑顔で働くことで、顧客を満足させる商品を提供できるという精神が貫かれている。

この障がい者雇用の取り組みは、広い意味では、社会貢献活動やCSR活動といえる。ただ単に障害者法定雇用率を達成するためではなく、地域の多くの障がい者雇用を実現していること、最低賃金以上を支払う職場を創出していること、また受託業務を通じてB社のサービス提供にいろいろな場面で貢献していることなどという側面がある。

「あの有名な施設における花壇の花の1/3を知的障がい者が生産している」—このような取り組みがあることをもっと世に広めることは大切であり、①障がい者の可能性についての一般の方の理解②障がい者雇用についての企業への意識啓発③障がい者施設における新たな農業就労の可能性④障がい者自身の可能性、など障がい者就労全体の取組みに大きな刺激をもたらすであろう。またこのような取組みは、B社を含めた組織全体の社会的地位の向上に役立つものである。