

障がい者雇用に関する経営・マネジメントセミナー

「法定雇用率上昇局面における障がい者雇用」 ～多様化・高度化する組織の再点検～ ーパート② ドイツ調査報告ー

2017年12月1日

株式会社野村総合研究所
コンサルティング事業本部

研究員 寺下胡桃

Email : k-terashita@nri.co.jp

1. 調査のねらいと概要

2. ドイツの障がい者雇用の概要

3. ドイツ企業の取組

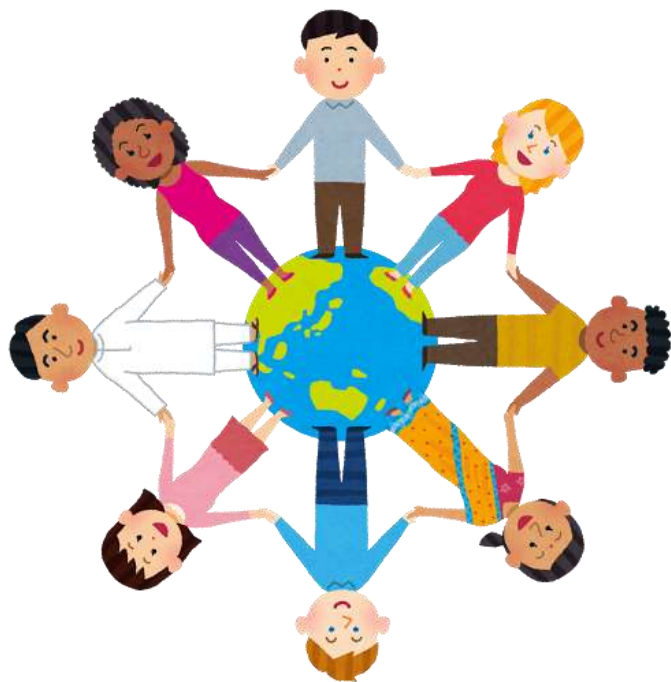
4. 日本における障がい者雇用のみらい

調査のねらいと概要

海外調査の位置付けとは？

■ 障がい者雇用先進国と言われている国々の調査を行い、日本の障がい者雇用の現状と比較することで、以下についての理解を深める

- 障がい者雇用先進国から学べることは何か？
- 世界の中での日本の障がい者雇用の位置付けはどのようなものか？
- 日本の障がい者雇用は今後、どのような姿を目指していくと良いのか？



なぜ今年、ドイツを調査対象としたのか？

昨年

デンマーク・スウェーデン

「20年後」を目指し、日本は何をどのように備えるべきか？

ただ、日本とは、
前提が違いすぎるかも…

さすが北欧！
いろいろと進んでいるんだな。

実際にやってみるにはハードルが高そう…

今年

ドイツ

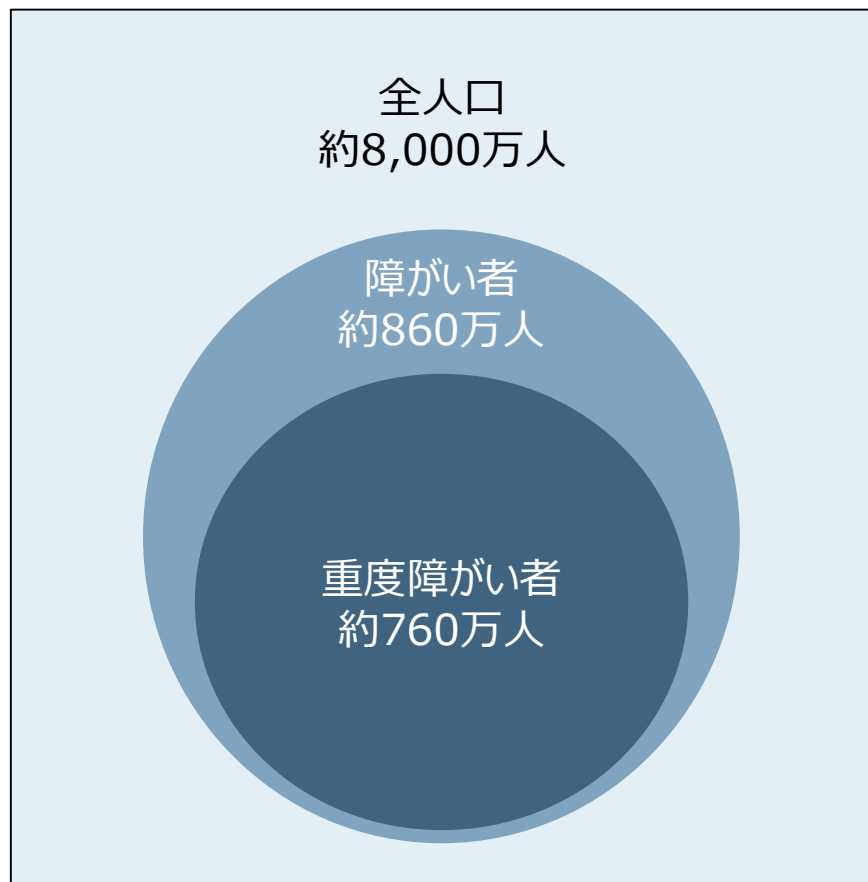
「5年後」を見据えて、日本が学べることは何か？

- ✓ ドイツは日本と同様に法定雇用率制度を活用することで、障がい者雇用を進めている国
- ✓ 一方で、その法定雇用率は日本の2倍以上に設定されており、日本に比べ、障がい者雇用が進んでいる国でもある

ドイツの障がい者雇用の概要

ドイツの制度紹介 ～ドイツにおける障がい者の現状～

ドイツの障がい者の状況

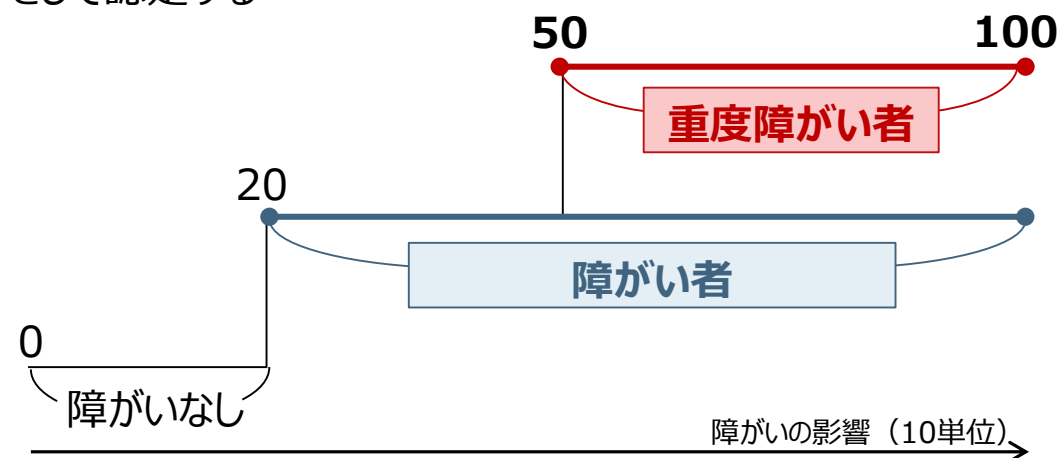


ドイツの障がい者の定義

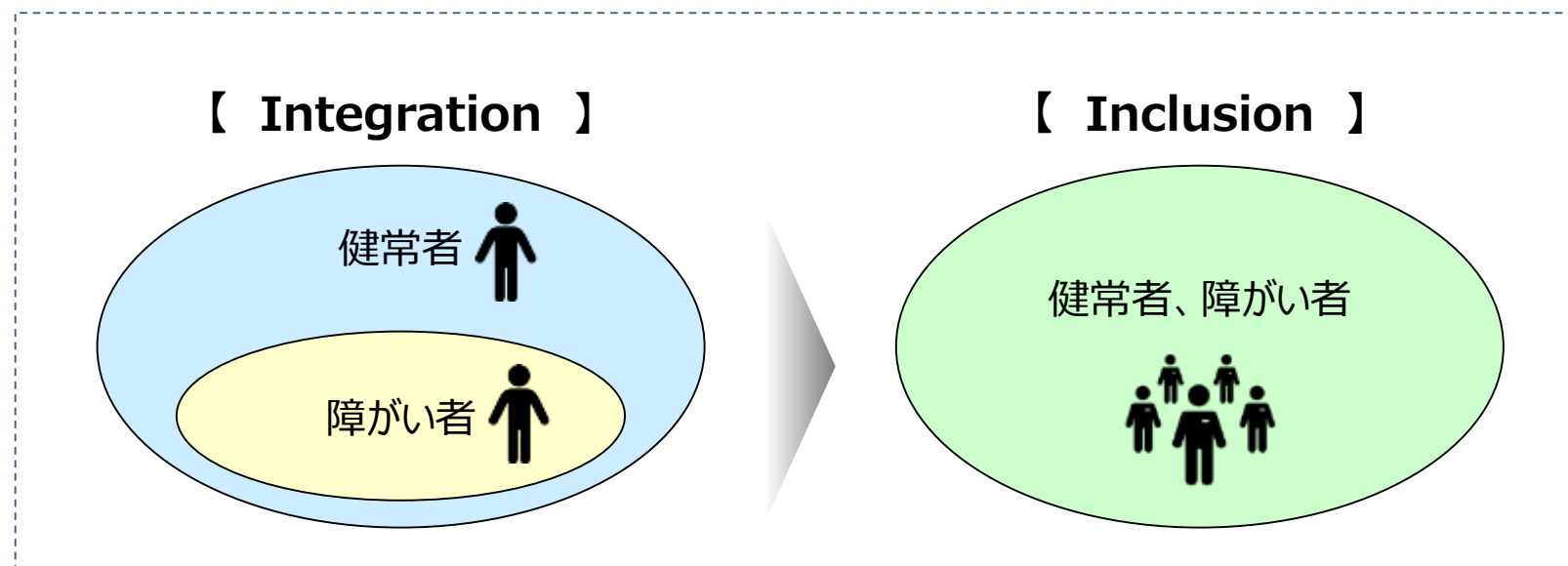
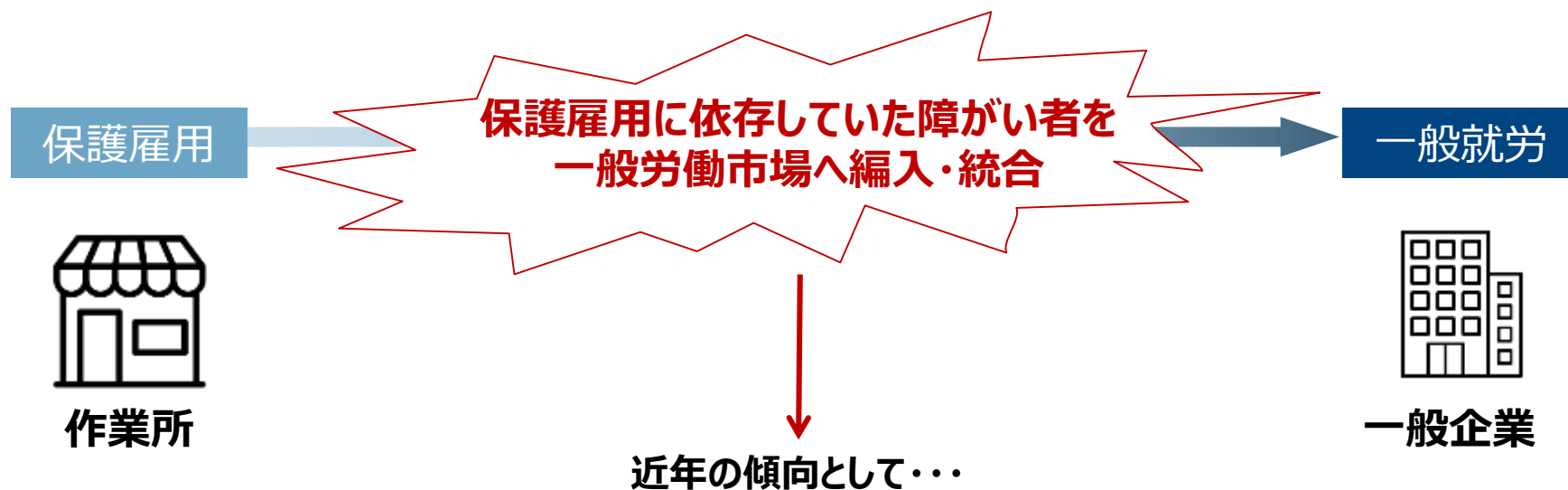
- 身体的、知的、精神的な能力の欠如による障がいの影響を10単位で判定し、

- 0～20 : 障がいなし
- 30～40 : 障がい者として認定
- 50～ : 重度障がい者

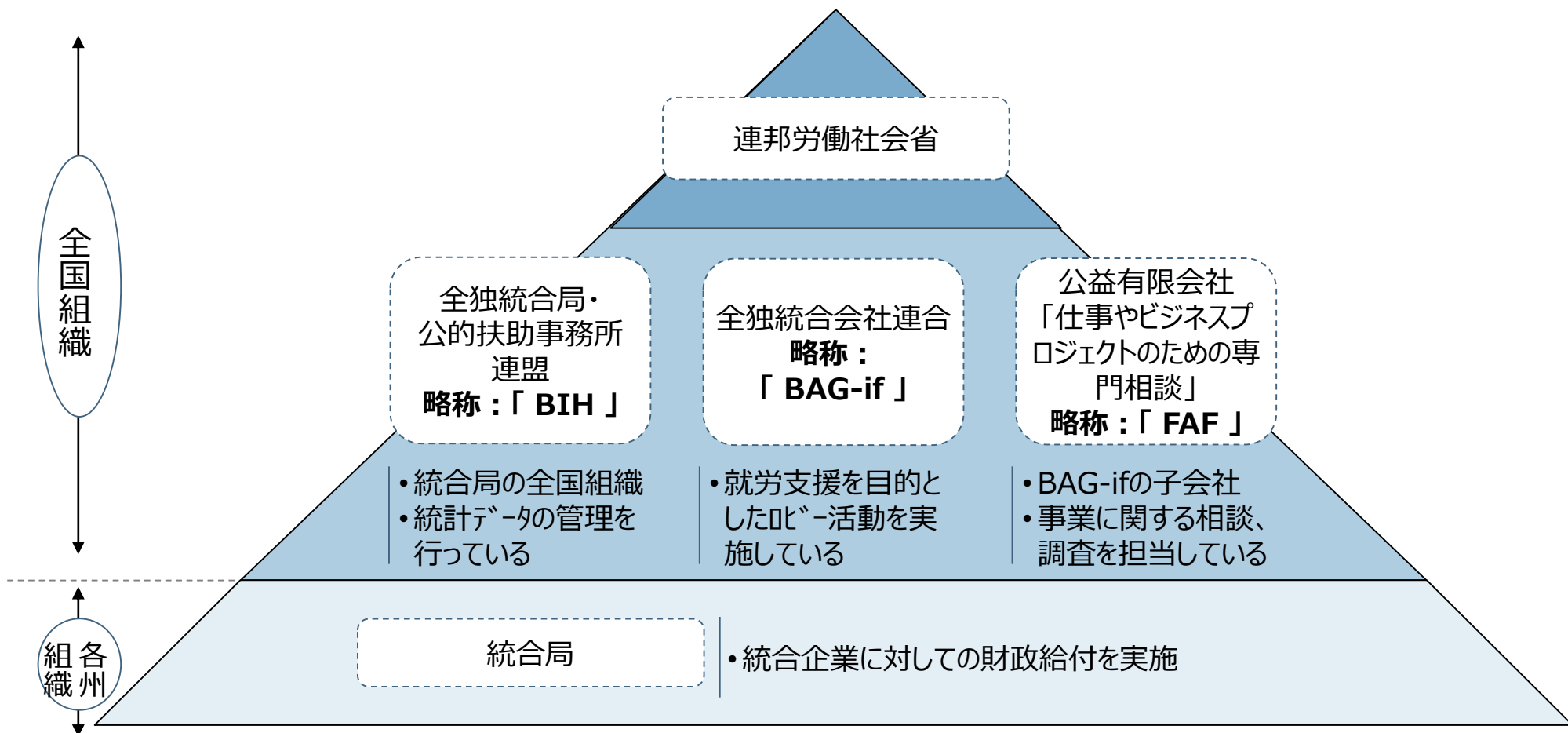
として認定する



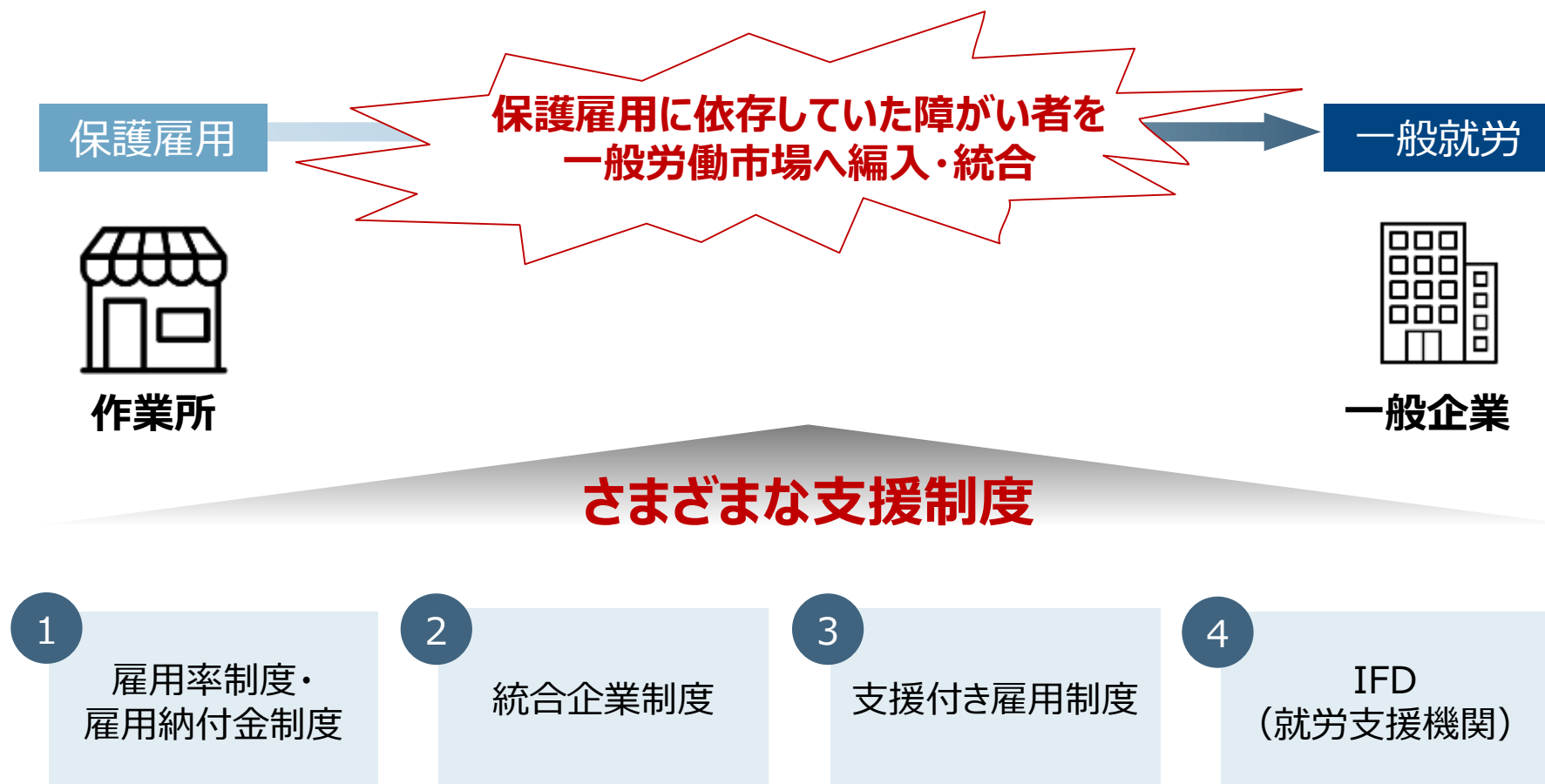
ドイツの制度紹介 ～ドイツにおける障がい者雇用政策の方針～



ドイツの制度紹介 ～ドイツにおける障がい者雇用に関連する公的機関および全国組織～



ドイツの制度紹介 ～ドイツにおける障がい者雇用政策を支える制度～

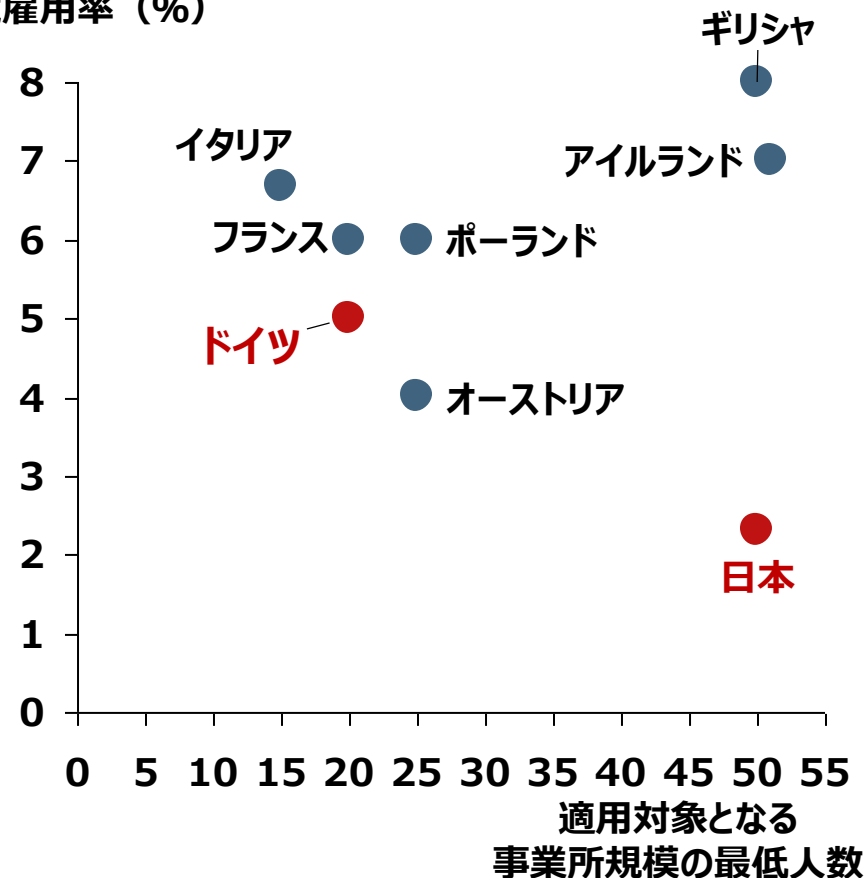


概要

- ドイツにおける法定雇用率は、民間部門・公的部門ともに**5.0%**
- ドイツの実雇用率は、**4.6%**
- 雇用納付金制度も敷かれており、雇用率未達の場合は、障がい者1人につき、以下の額の納付金を支払わなければならない
 - 3～5%までの雇用率の企業は115ユーロ/月
 - 2～3%までの雇用率の企業は220ユーロ/月
 - 0～2%までの雇用率の企業は320ユーロ/月

ヨーロッパ各国の法定雇用率

法定雇用率 (%)



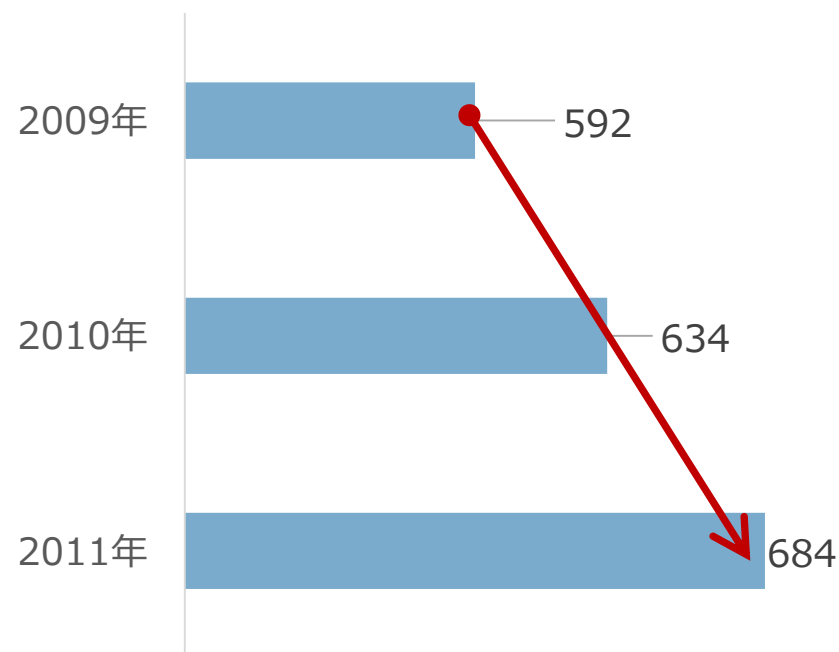
ドイツの制度紹介 ～統合企業制度～

目的

- 従来、「養護学校・特別支援学校卒業⇒作業所」というのが障がい者の就業ルートだった
- 統合企業は、**障がい者の一般就労への移行を目的**として2001年より設立された
- 従業員のうち**25～50%を重度障がい者が占める企業**で、統合局より給付を受けている
- 通常**19%の法人税が7%となる優遇**がある

実態

統合企業数の推移



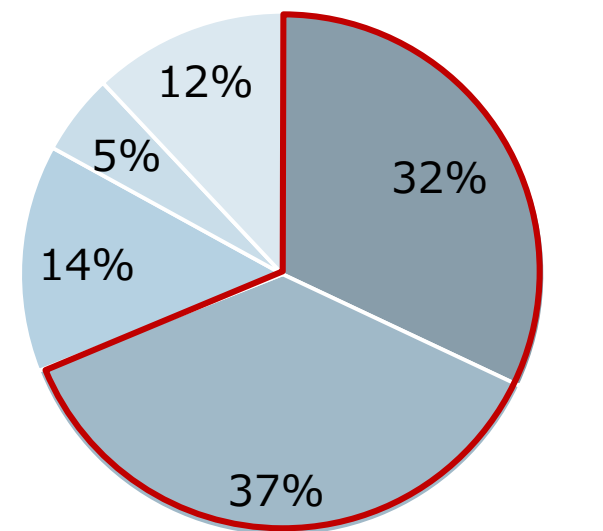
- 2013年時点で**約800の統合企業**が設立されている

概要

- 2008年に制定された、職業訓練と雇用を結びつける制度
- **一般企業での就労を経験すること**を目的としている
- おおよそ**2～3年、企業内で職業訓練および実際の業務を行うことができる**
- 実際に業務を行う際には、必要に応じて支援員が付き添いをする

実態

受け入れ企業の規模



- 19人以下
- 20～99人
- 100～499人
- 500人以上
- 記録なし

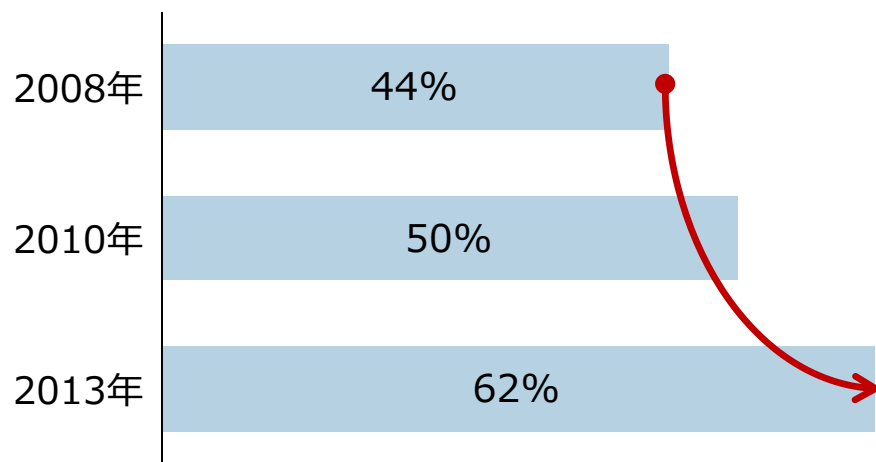
- 制度を使用している企業の7割が中小企業

ドイツの制度紹介 ～IFD（就労支援機関）～

目的

- **作業所にいる障がい者を一般労働市場に参画することを目的**として、2000年に導入された

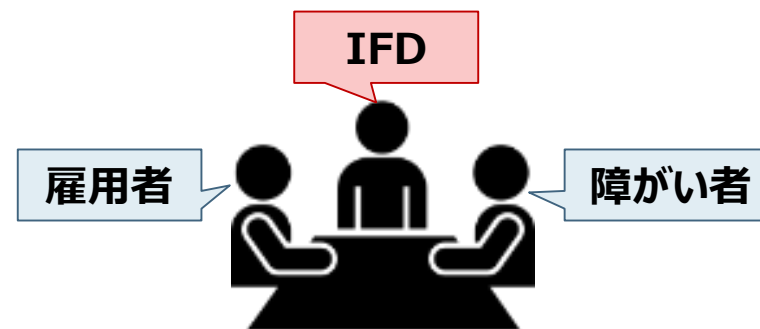
一般労働市場で就労した障がい者のうち、
IFDを使用した人の割合



種類

- IFDには以下の2種類の役割がある
 - 連邦雇用エージェンシーから委託され、障がい者の就業斡旋を行う機関
 - 統合局から委託を受けて、就業時の**随伴的な支援**を行う機関

↓
随伴的な支援とは・・・



就労前後を問わず、IFDが雇用者と障がい者の間に立ち、両者の悩みの解消に尽力する

ドイツ企業の取組

企業概要

企業概要

大手医療機器メーカー

本社 : ドイツ (ミュンヘン)

インタビューに参加いただいたメンバーは・・・



家電や電気製品の生産工場の担当医師

管理職や執行部にも対応するカウンセラー



企業全体のソーシャルカウンセラー

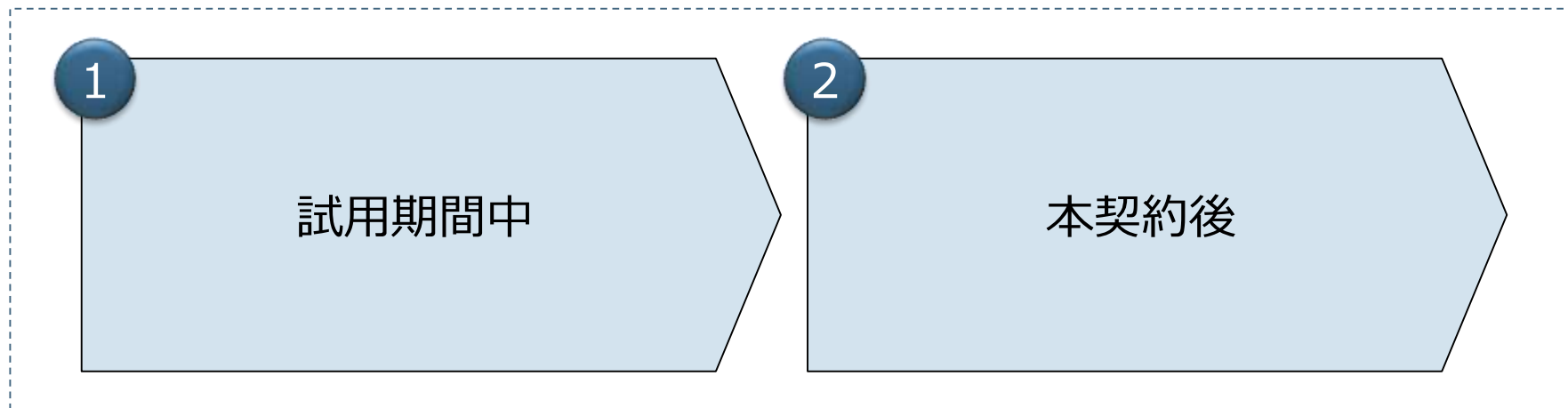
事業部内の人事部長



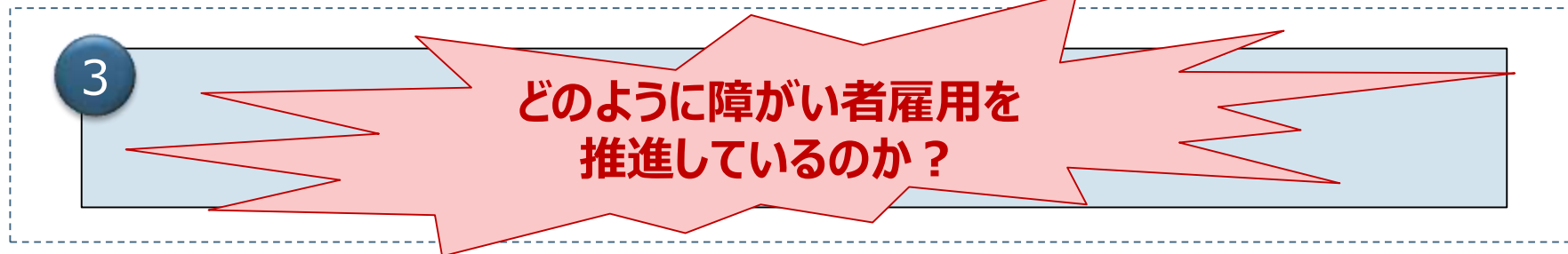
などなど、計8名

注目ポイント

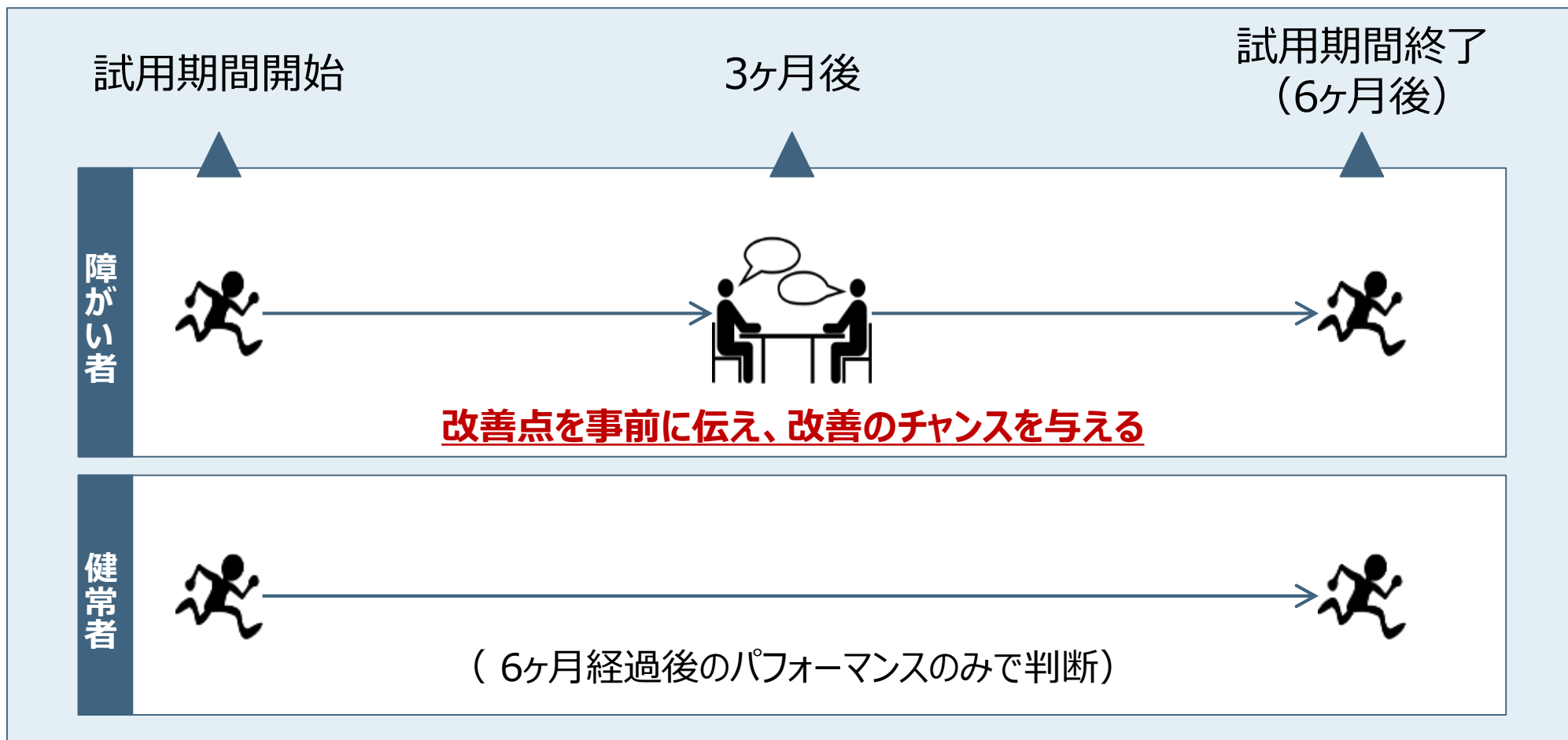
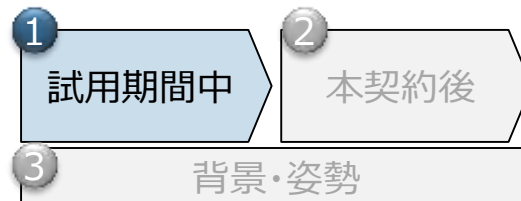
各フローでの取組



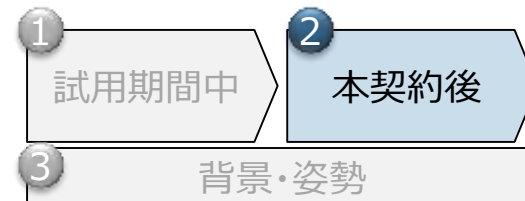
障がい者雇用への取組の背景・姿勢



取組 1 試用期間中



取組 2 本契約後



訓練・教育

- ✓ 支援付き雇用とは別に、**独自の職業プログラムを実施**している
- ✓ **雇用後の継続教育**として、資格の取得などキャリア形成に力を入れている

予防

- ✓ 社員に対して、2年に1回、**精神的な状況に関するアンケートを実施**している

現場だけで完結せず、経営陣も巻き込んで活動をする

現場

- ✓ 障がい者の利益代表を選出
- ✓ 経営協議会に参加

経営陣

- ✓ 何か物事を決める際は、必ず障がい者の利益代表の意見も聞く





2007年に労使の間で「**統合合意**」がなされ、
執行部が**重度障がい者の雇用が重要であることを宣言**

雇用率

- ✓ 2017年までの**10年**で、**雇用率が2.4%⇒5.0%まで増加**

マネジメント

- ✓ それまで、障がいを持っていてもオープンにしていない人が多かった
- ✓ 障がい者雇用の位置づけ・労働環境が改善され、**障がいをオープンにする人が増えた**
- ✓ 中間管理職も**組織をマネジメントしやすくなった**



個社で出来ることに限界のある中小企業はどのように対応しているのか？

中小企業を取り巻く課題

障がい者を採用
することへの不安

そもそも社員数が少ないので、社員一人が会社に与える影響力が大きい

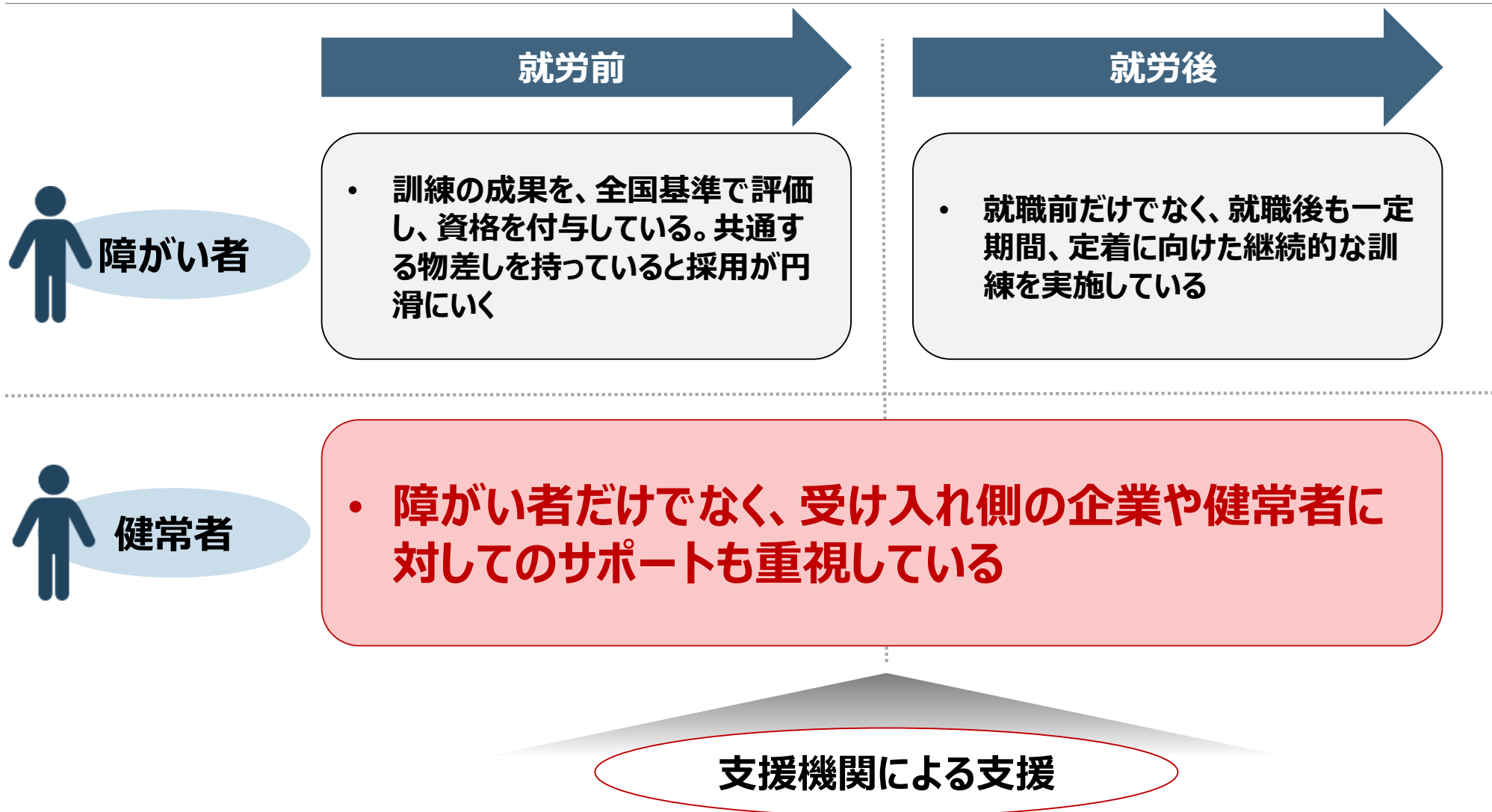
5%の法定雇用率が設定されており、企業に占める障がい者の割合が高い

一度雇用すると解雇しづらい

支援機関との連携により、課題を解消している



支援機関の取り組み



支援機関の取り組み 具体例① 概要

企業概要

【社名】

Die Kette e.V.
(ケッテ)

【事業内容】

- ① IFD
- ② 統合企業
- ③ 障がい者に対する住居・集会所の提供
- ④ 認知症の方のサポート
- ⑤ 若者に対する教育
- ⑥ カウンセリング、マッサージ

【IFDとしての活動内容】

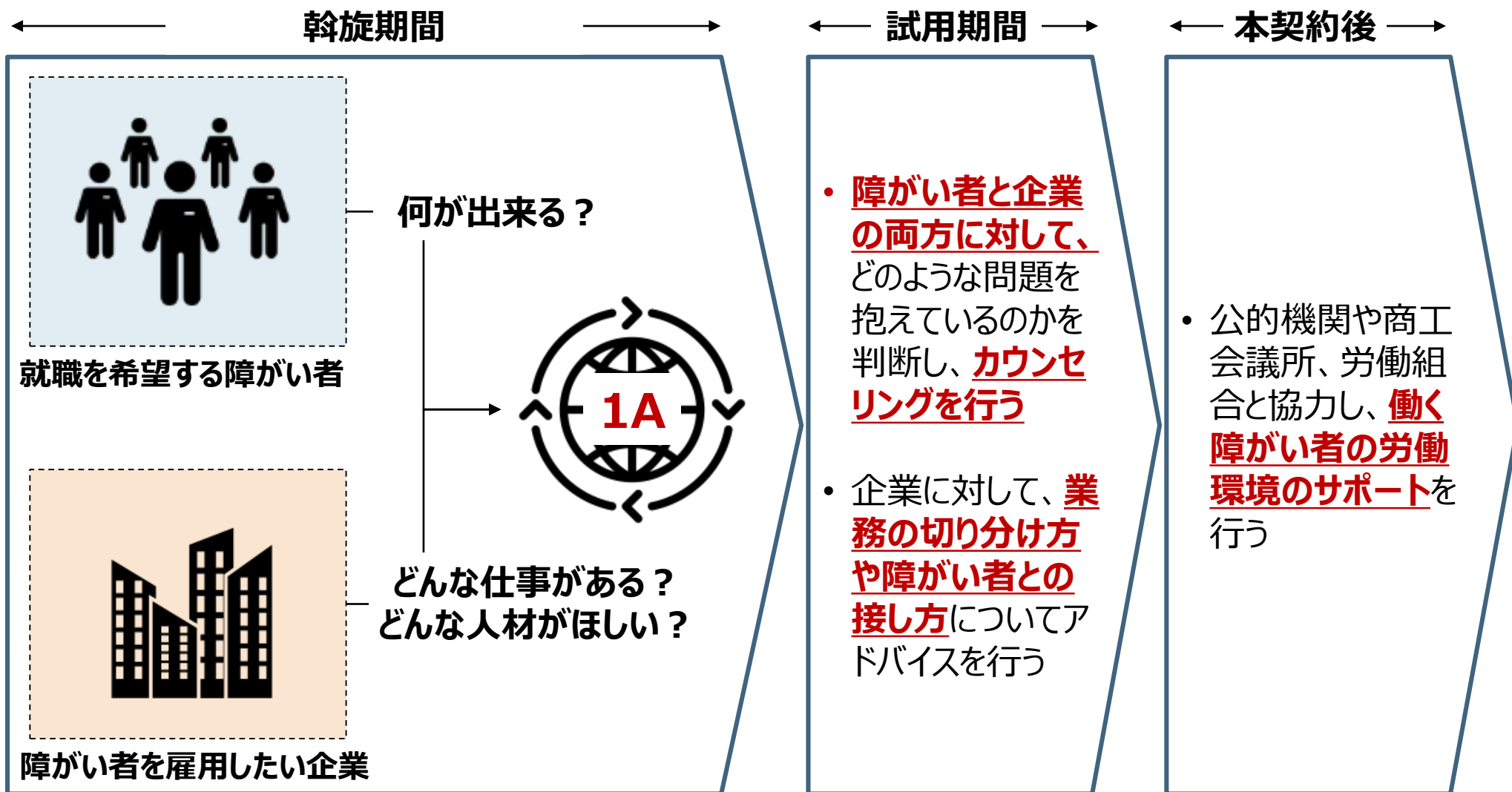
◆ 担当職員

- ・ IFDとしての業務を担当している職員は13人
- ・ うち、5人が精神障がいの専門家、視覚・聴覚等の身体障害の専門家も数名いる

◆ 業務内容

- ・ 職業斡旋を円滑に進めるため、「1A」という独自のネットワークを構築している
- ・ 2016年から運用を始め、インタビュー時点ですでに80人の雇用を実現していた
- ・ 「1A」による職業斡旋を希望する障がい者に対しては、1人に対して10ヶ月間のサポートが実施される
- ・ 障がい者と企業の間に入って、仕事の仕分けを行う

支援機関の取り組み 具体例① 「1A」について



支援機関の取り組み 具体例② 概要

企業概要

【社名】

BWB
(ベーヴェーバー)

【企業概要】

- ベルリン内に12箇所の工場（作業所）を持つ
- 1952年創業
- **技能を持ったグループリーダー**が、障がい者に対して職業訓練を実施している

【業務内容の変遷】

創業時

- じゃがいもの皮を剥いてキッチンに納品

障がい者であっても様々な
仕事ができる！！

現在

- 印刷所・木工作業・繊維・金属加工等

現在は、商品をBMW
にまで納品するように

支援機関の取り組み 具体例② グループリーダーの役割

- グループリーダーとは...



- ✓ 障がい者に対して職業訓練を行う
- ✓ 現場監督の役割も担う（この作業所でできるか？見積もりは？）
- ✓ **一般市場で働いた経験を持っており、その道のスペシャリスト**

なぜ、スペシャリストでなければならない？



◆ グループリーダーたちが十分なスキルを持っている状況でないと、**障がい者達に見本を示すことも出来ない**

◆ 一般の労働市場に出た際に**どういうクオリティが求められるのか**、が分からない

◆ 障がい者の中には、一般の労働市場で働いていて、精神障害を負ってしまった人もいる

◆ **一般市場を知っていないと、障がい者との関係に壁が出来てしまう**

日本における障がい者雇用のみらい

日本における障がい者雇用を取り巻く環境の変化

規模拡大

法定雇用率があがることで、特例子会社の規模が大きく、
一般企業に占める障がい者比率も高くなってくる

業務拡大

規模拡大にしたがって、
業務も増加、高度化する必要がある？

人材の質の確保

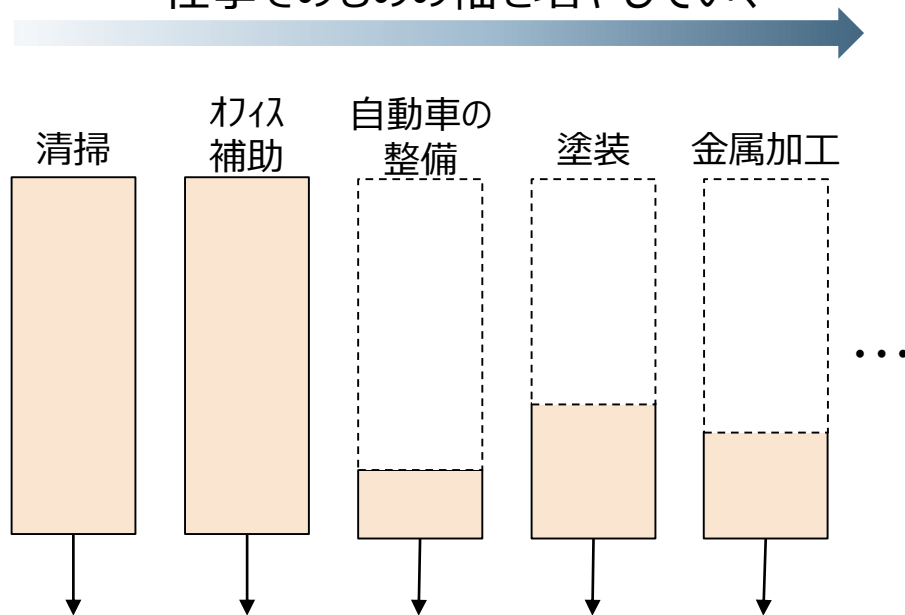
増加する業務、高度化する業務に
対応できる人材を確保・育成する
必要がある？

環境の変化にどのように対応していけばよいのか？

ドイツにおける環境の変化への対応

業務拡大

仕事そのものの幅を増やしていく



難易度の高い仕事であっても、
障がい者ができる業務は障がい者に

人材の質の確保



支援機関との連携により、
採用の時点で、自社にあったスキルを持った
障がい者を採用する

今後の対応方針を検討する上でのヒント

環境の変化に先駆けて、以下のようなことに目を向けてみてはいかがでしょうか

企業

- **障害特性にあった、付加価値の出せる業務をしてもらっていますか？**
- **あなたの会社が社員に求める（業務面での）スキル定義を行えていますか？**
- **支援機関との連携を密に取れていますか？**
- **適材適所の採用・配置・育成が出来ていますか？**

支援機関・特別支援学校

- **会社がどんな業務をしているか、どんな能力があればその業務が出来るか、を十分に理解した上で教育・訓練ができていますか？**
- **企業とのコミュニケーション量は十分ですか？**

まとめ

大手医療機器メーカー



■ 経営陣の巻き込みを重視

- ✓ 親会社もしくは自社の経営陣の理解を高めることに注力

ドイツ中小企業



■ 支援機関との連携を重視

- ✓ 一般市場を経験している指導者がいることが有益
- ✓ 支援機関の見極めをしっかりとしなければならない

サムハラ



■ 大規模経営で障がい者に合う仕事を見つける

- ✓ 大型化がさらに進めば実現可能性が高まる

ご清聴、ありがとうございました

是非、アンケートに、
調べて欲しい国・テーマなどをご記入ください。

NRI

未来創発

Dream up the future.