

障害を持つ若年労働者を雇用する中小企業の現状と課題*

—— 2社の事例を通して ——

小 高 由 起 子

はじめに

1. 障害者の雇用の拡大と障害を持つ若年労働者の増加
2. 障害を持つ若年労働者の育成をめぐる—— 2社の事例

おわりに

はじめに

本稿は、中小企業における障害者の労働実態について、障害を持つ若年労働者¹⁾の人材育成の視点から明らかにするものである。

障害者が働くことは、障害者の人権確立の視点に立った国際的な動きの中で、日本においても広がりを見せている。日本ではとりわけ、人権尊重運動の成果によるだけでなく、むしろ政策的に障害者の働く場が拡充されている側面が大きい。2000年代になると、新自由主義的政策のもとでの「福祉から雇用へ」という「自立」支援の名のもとに、これまで福祉の対象となっていた就労困難層に対して「自立」を促すことで、所得保障から就労支援政策へと転換が図られてきた。ウェルフェアからワークフェアへの転換である。この動きの中で、政府により障害者福祉政策においても同様の方向性が示された。それと同時に雇用政策としても、障害者雇用促進法に基づく法定雇用率と納付金制度によって、企業に対して障害者の雇用の拡充を義務づけてきた。この障害者雇用の拡大を「社会的責任」として担ってきたのは、元々障害者の雇用数が少なかった大企業である。しかし、障害を持つ労働者数が年々増加していることにともない、障害者雇用政策における法定雇用率制度と納付金制度の義務対象となる企業規模が引き下げられており、中小企業に対してもその「社会的責任」が要請されている。

しかし、中小企業は経済変動の影響を受けやすく、経営面での不安定性を常に抱えている。そ

* 査読論文

- 1) ここでいう「若年労働者」は、厚生労働省「若年者雇用実態調査」による定義を踏まえ、15歳から34歳の労働者とする。また、本稿では、調査対象者が現在の勤務先に就職した時点の年齢を対象の基準とする。

のため、環境整備等の人的・物的投資が必要となる障害者の雇用に消極的な場合が多いのである。(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2013)は、中小企業が障害者を雇用している場合、「疾病・事故などで受障した社員を継続雇用した」という「非意図的雇用」であるのが36.6%であり、大企業のそれ(27.1%)に比べて高いことを指摘している²⁾。厳しい経営環境に置かれる中小企業の場合、積極的に障害者の雇用に取り組むというよりも元々雇用していた社員が疾病や事故により障害を持つことになる、というパターンによる雇用が大企業と比べると多いことがわかる。

他方で中小企業は、大企業の労働市場における支配力が強まるもとで、求人をかけてもなかなか人が集まらず、恒常的な人手不足に頭を悩ませている。こうした中で、労働力確保を目的の一つとして障害者の雇用に取り組む企業も存在する。江本(2017)は、中小企業家同友会全国協議会(以下、中同協)が2017年に実施した障害者雇用に関する調査をもとに、企業規模別の雇用の経緯を分析している。江本によれば、法定雇用率が適用される50人以上の従業員規模の企業では、企業の社会的責任や法定雇用率の達成が1, 2位を占める。これに対して、法定雇用率の適用のない従業員規模50人未満の企業の場合、1位が「障害の有無に関係なく通常の雇用で」、2位が「関係機関の紹介」であることを明らかにしている³⁾。(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2013)も、業種や雇用開始時期に違いはあるが、中小企業における障害者の雇用の契機および経路には、人手不足を背景に地域の学校・ハローワーク・知人による紹介であることが共通した特徴であると考察している⁴⁾。

加えて、中小企業では限られた人材を育成することも重要な課題となっている。経営的制約の多い中小企業にとって、障害者は具体的にどのような業務を担い、企業の中でどのような人材として位置づけられているのか。このことについて、影山(2017)は、中小企業が障害者を「戦力化」する企業の実態を明らかにしている。ハード面・ソフト面において職場環境を整備することで健常者よりも高い生産性で作業する事例、正規雇用した障害者が「一流の職人」に育つ事例がある⁵⁾。しかしそのプロセスにおいて障害者が企業の中でどのようにスキルを高めることができ、どのような課題が認識されるのか、マネジメント上の課題については明らかにされていない。こうした障害を持つ労働者の育成に関する課題がほとんど研究されてこなかったのは、障害を持っていたとしても人材として成長したり、労働を通じて技術を高めたりする可能性があることを無意識に捨象し、目を向けてこなかった結果である可能性がある。

以上のことを踏まえて、本稿の課題は、中小企業における障害者の労働実態について、障害を持つ若年労働者の人材育成の視点から接近するものである。なぜなら、障害者の労働市場は変化

2) (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2013)。

3) 江本(2017)。

4) (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2013)。

5) 影山(2013), (2015)。

しているからである。障害を持つ労働者で若年層にある人が増加しており、こうした人々は知的障害、発達障害、精神障害を持つ人々である。若年層の育成の視点から捉えることは、今後の障害者の雇用に避けて通れない経営課題になると考えられるからである。

1. 障害者の雇用の拡大と障害を持つ若年労働者の増加

（1）増加する障害を持つ労働者

障害を持つ労働者は、年々増加している。厚生労働省が実施した「令和4年障害者雇用状況の集計結果」によれば、民間企業（43.5人以上の規模）に雇用されている障害者の数は61万3958人で、前年よりも1万6172人増加（対前年比2.7%増）し、19年連続で増加し過去最高となった。このほかに労働参加を望んでいながら職に就けない障害者も増加している。「令和3年度ハローワークを通じた障害者の職業紹介状況」をみると、ハローワークでの障害者の有効求職者数は2011年の18万2535人から2021年の35万8554人に増加している。このうち就職件数は2011年に5万9367件だったのが2021年に9万6180件と件数自体の増加はみられるものの、有効求職者数における就職率でみると32.5%から26.8%へと低下している。就職を望みながらもできていない障害者の数が増加していることがわかる。

障害者の雇用が上昇の一途を辿る背景には、障害者の人権尊重として働く場を確保すべき、という目標から展開されてきた人権運動の成果があるとともに、マクロ経済的な要因がある。とりわけ2000年代に入ってからではOECD諸国の多くが労働市場参加に困難な課題を抱える人々に対する政策を、所得保障から労働市場参加を促進する政策へと転換してきた⁶⁾。この転換は、日本においては雇用政策と福祉政策の両面から進められてきた。

まず、福祉政策としては、2006年障害者自立支援法（2013年から障害者総合支援法）により、障害者についても「自立」が目指されるようになることで、福祉的就労から一般雇用への移行支援が強化されてきた⁷⁾。

次に、雇用政策としては、1976年身体障害者雇用促進法（現・障害者雇用促進法）の改正から今日まで運用されている、割り当て雇用制度を柱とした義務雇用制度である⁸⁾。割り当て雇用制度と

6) 江本（2017）。

7) しかし松井（2020）は、2018年時点で一般労働者の就業率約78.9%（2018年労働力調査）に比べて障害者の就業率は約38%（福祉的就労を含む）ときわめて低く、福祉的就労から一般雇用への移行支援の効果はかなり限られていると指摘している。

8) 手塚（2000）は、義務雇用制度の制定は「まさに画期的」とし、「企業の社会的責任を基本とし、雇用納付金によって経済的財源とし、雇用が進まない企業は公表するという制度は、企業にとってかなり厳しいもの」で、当時「国際的にもっとも綿密な制度」といわれたという。

は、一定規模以上の事業所を対象に労働者の総数に対し、一定割合の障害者を雇用する義務として法定雇用率を課すものである⁹⁾。障害者の雇用の法定雇用率は1987年まで1.5%、1988年から1.6%、1999年から1.8%、2013年から2.0%、2018年から2.2%、2021年以降2.3%と上昇し続けている¹⁰⁾。法定雇用率を満たさない一定規模以上の企業は、障害者雇用納付金の徴収やハローワークによる指導、企業名公表の対象となり、企業としてのリスクも決して小さくない。このようなことで、企業に課される法定雇用数に沿うように障害者の労働者数は年々増加しており、障害者の雇用の量的拡大に対して法制度は一定の役割を果たしているといえる。

(2) 焦点となってきた中小企業の障害者雇用

量的拡大が「社会的責任」の要請のもと大企業中心に進められてきた一方で、近年においては中小企業に対しても政策的な圧力がかかっている。中小企業は日本の企業数のうち99.7%を占め、従業員数としても7割を占めていることに対して、障害者の雇用は大企業に比べて進んでいないからである。

図1は1978年から2022年までの民間企業における企業規模別障害者の実雇用率¹¹⁾の推移を示している。2000年頃までは、300人未満規模の企業の実雇用率が全体平均を上回る水準を維持していたものの、その頃を境に500人以上規模の企業の実雇用率が全体平均を上回る状況へと転換している。逆にいえば、その頃まで長期にわたり日本の障害者雇用を支えたのは中小企業だった¹²⁾。1980年代後半から300人未満規模の中小企業、とりわけ100人未満規模の企業で実雇用率の上昇がみられ、逆に1992年頃からは低下傾向を示している。バブル到来から崩壊の影響が雇用需要の増減にも影響を与えたものと考えられる。

また、2000年以降中小企業での障害者の実雇用率が上昇していく要因の一つに、障害者雇用納付金の対象となる企業規模が、2010年から201人以上に、2015年からは101人以上となり、対象となる企業数が拡大されてきたことがある¹³⁾。図1をみると、納付金の対象となった100～300人未満

9) 江本(2014)。

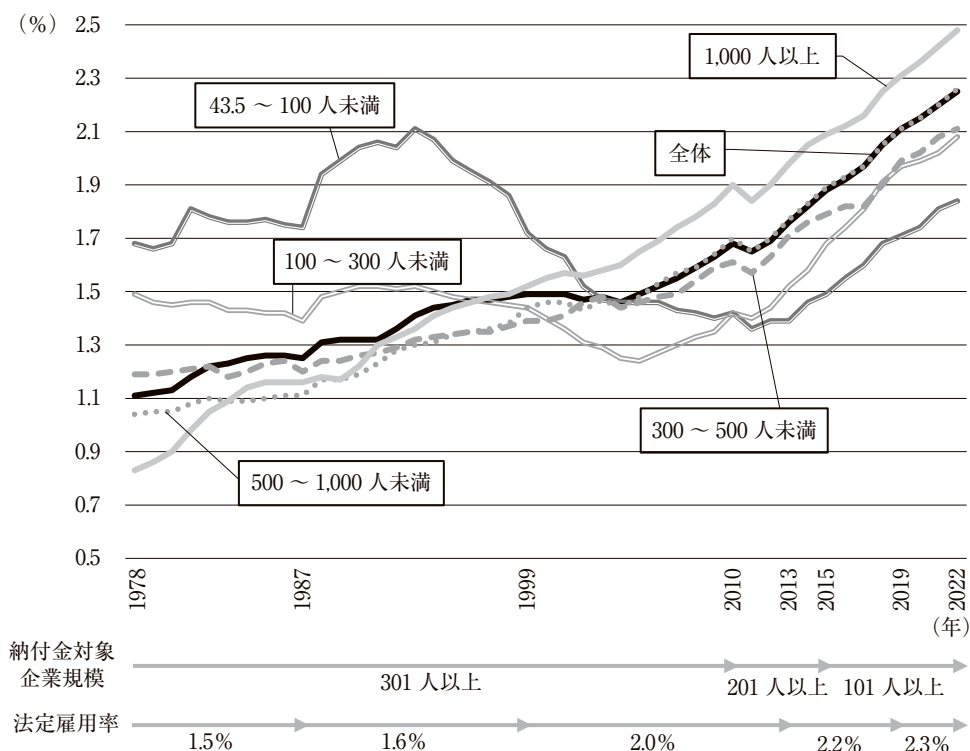
10) 1960年身体障害者促進法が施行されたが、民間事業所に対しては身体障害者の雇用については努力義務にとどまった。1976年法改正によって努力義務から法定義務となった。

11) 実雇用率の算定式は、「対象障害者である常用労働者の数÷常用労働者数」である。短時間労働者は、原則、1人を0.5人としてカウント。重度身体障害者、重度知的障害者は1人を2人として、短時間重度身体障害者、重度知的障害者は1人としてカウントされる。短時間精神障害者で、以下①かつ②を満たす人については、1人をもって1人とみなされる。①新規雇入れから3年以内の人、または精神障害者保健福祉手帳取得から3年以内の人。②令和5年3月31日までに、雇入れられ、精神障害者保健福祉手帳を取得した人(厚生労働省「障害者雇用率制度について」<https://www.mhlw.go.jp/content/000859466.pdf>)。

12) 手塚(2000)、(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構(2013)。

13) 江本(2018)。障害者雇用納付金制度の対象が拡大されてきた背景には、納付金財政が赤字に陥ってい

図1 民間企業における企業規模別障害者の実雇用率の推移



企業の実雇用率は2000年代後半から上昇傾向にある。雇用率未達成の企業は不足1人当たり月額5万円という決して低くない水準の納付金が課せられることもあり、納付金の対象を拡大したことは中小企業での障害者の雇用を進める一因となったことが窺える。

しかしながら、中小企業は環境整備のための人的・物的投資が必要となる障害者の雇用に消極的な場合が多い。中小企業は受注変動、資金繰り、従業員の安定的確保などの影響を受けやすく、経営面での不安定性を常に抱えているからである。

また、大企業の労働市場における支配力が強まる中で、中小企業は恒常的な人手不足に頭を悩ませている。中小企業の新卒採用への意欲は依然として高いが、大企業と中小企業の労働条件の格差を背景に、大卒を中心とした求職者の大企業志向は根強い¹⁴⁾。中小企業においてはリーマン

たことがある。詳しくは江本（2018）を参照されたい。

14) 松丸（2011）。

ショック時のように大企業が採用を絞っている時ですら求人への応募がないこともあり、そのため障害者に目を向けたケースが少なくない。

影山（2017）は、このように中小企業が障害者雇用に対して消極的にならざるをえない状況の中でも、労働力確保のための方策として障害者の雇用に取り組む企業も存在することを、複数の事例を示しながら論じている。すなわち、中小企業が障害者を雇用する場合、障害者を戦力化することにより労働力の確保ができる。影山によれば、この「戦力化」は、「広義に、求められる業務をこなすこと、狭義に、業務を採算が取れるレベルでこなすことに分けた場合、企業は後者をイメージしているものの、必ずしも厳格に適用しているわけではなく、緩やかに捉えている」とし、影山としては「求められる業務をこなすこと」という意味で用いている¹⁵⁾。例えば、ハード面・ソフト面において職場環境を整備することで健常者よりも高い生産性で作業する事例、正規雇用した障害者が「一流の職人」に育つ事例である¹⁶⁾。いずれの事例も初めは人手不足への対応のため障害者の雇用を企図しているが、実際に雇用する中でより積極性を見出している。しかしこれらの事例では、企業の中で具体的にどのようなプロセスで障害者がスキルを高め、その過程でマネジメント上のような課題が認識されるのかについては触れられていない。

（３）障害を持つ若年労働者の増加

これらのことに関心を持つのは、中小企業にとって、労働力不足を解消することとともに、限られた人材を育成していくことも重要な課題だからである。『中小企業白書2022年版』は、直面する経営課題のうち重視する課題について、「人材」を重要としている企業が82.7%と、「営業・販路開拓」や「組織」をおさえて最も高くなっており、経営者の「人材」に対する関心の高さを強調している¹⁷⁾。同友会特別調査報告¹⁸⁾（以下、DOR）は、中小企業が求める人材について、正規従業員と非正規従業員の採用計画の有無についての調査結果を報告している。DORによれば、正規従業員については、企業の約60%が採用を計画している。非正規従業員については、採用計画が「ある」と回答した企業が34.4%で「ない」と回答した企業が65.6%となり、非正規従業員よりも正規従業員を積極的に採用しようとしていることが示されている。また、正社員を採用する目的は、「次世代人材の育成」60.1%、「基幹業務の担い手」43.4%、「将来の幹部社員の育成・確保」37.6%、「長期経営計画への対応」32.1%、「技術的な専門性の確保」30.4%、「責任ある業務遂行の

15) 影山（2017）303頁。

16) 影山（2015）によれば、この戦力化は、採用検討、雇用、職場適応、職場定着の各局面における取り組みを通じて実践される。その過程で企業全体に作業改善効果や人間関係改善効果などのシナジー効果が生まれることも、労働力確保だけでなく、経営戦略としての障害者雇用の意義であると指摘している。

17) 中小企業庁（2022）。

18) 中小企業家同友会全国協議会（2017）。

ため」27.7%であった。こうした調査結果から、中小企業が、安定した雇用に基づく中長期的な育成のもとで、基幹的な業務を担い将来会社を支えていく人材を求めていることがわかる。

人材育成という視点からみると、中小企業が障害者に対して人材として求めるものは作業遂行能力である。（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）は、中小企業が雇用した障害者に対する評価に最も影響していることについて、「仕事を遂行する能力」が53.0%と最も高くなっている。その上で、同機構は、中小企業においては「年月とともに企業の事業内容や職務内容が変化する中で（障害者が）戦力であり続けるためには、中長期的なキャリア形成を視野に入れたマッチングや企業支援が必要」だと指摘している¹⁹⁾。

こうした中で、障害者の労働市場が変化している。すなわち、雇用者数は依然として身体障害者が最も多いものの、精神障害を持つ雇用者や求職者が増加している。表1は雇用率制度対象企業における雇用状況を示している。2021年の調査によれば、調査対象になった事業所で雇用されている障害者数（重度障害者はダブルカウントせず、短時間労働者は0.5人扱いとする）は約59.8万人で、2011年の36.6万人よりも23.2万人増加している。実数でみると、10年間で雇用されている身体障害者は28.4万人から35.9万人、知的障害者は6.9万人から14.1万人、精神障害者は1.3万人から9.8万人とすべての障害種別で増加している。一方で、雇用されている障害者数全体のうちの構成割合をみると、様相が大きく変化している。身体障害者は77.5%から60.0%に2割減少、逆に知的障害者は18.8%から24.0%に微増、精神障害者は3.5%から16.3%の約5倍となっている。実際に、厚生労働省「障害者の職業紹介状況」によれば、2021年度の有効求職者数は身体障害者11万3195人、知的障害者5万4618人、精神障害者16万3064人となっており、障害者の労働市場においては精神障害者が最も多くなっている。

さらに、知的障害、精神障害、発達障害を持つ労働者が増加することで、障害を持つ労働者の年齢層も変化してきている。図2の年齢階級別障害を持つ労働者の割合をみると、身体障害を持つ労働者は40代（25.0%）、50代（28.2%）が最も多くなっており、他の障害を持つ労働者に比べて

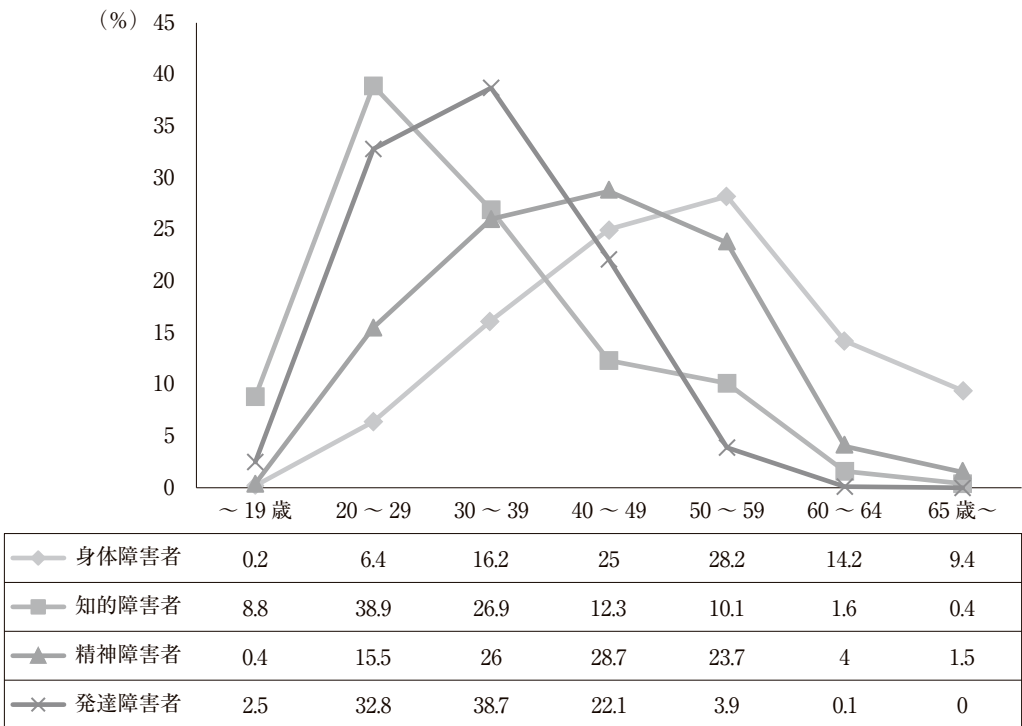
表1 雇用率制度対象企業における雇用状況
(万人, %)

	2011年	2021年
身体障害者	28.4 (77.5)	35.9 (60.0)
知的障害者	6.9 (18.8)	14.1 (24.0)
精神障害者	1.3 (3.5)	9.8 (16.3)
計	36.6 (100.0)	59.8 (100.0)

出所：厚生労働省「令和4年障害者雇用状況の集計結果」より筆者作成。

19) （独）高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）。

図2 年齢階級別障害を持つ労働者の割合



注：それぞれの「障害者」は障害雇用促進法に基づき、原則として障害者手帳の交付を受けている者をいう。さらに、身体障害者の場合、指定医又は産業医の診断書・意見書により確認されている者も含む。精神障害者の場合、産業医、主治医等から統合失調症、そううつ病又はてんかんの診断を受けている者で就労可能な状態の者を含む。また、発達障害のみにより交付を受けている者を除く。発達障害者とは、精神科医により、自閉症、アスペルガー症候群その他の広汎性発達障害、学習障害、注意欠陥多動性障害等の発達障害の診断を受けている者をいう。

出所：厚生労働省「平成30年度障害者雇用実態調査結果」より筆者作成。

60歳以上の労働者も多いことが特徴的である²⁰⁾。対照的に、知的障害を持つ労働者の場合は20歳代(38.9%)、発達障害を持つ労働者の場合は30歳代(38.7%)とキャリアをスタートするような若年層に多くなっている。また、精神障害を持つ労働者は30歳代から50歳代にかけて最も多い。就職経験のある人が過酷な労働現場での過重労働やハラスメントによってうつ病や統合失調症などの病気を発症することにより、持続可能な働き方として障害者雇用での再就職を選択する人の存在を反映しているものと考えられる。厚生労働省『障害者白書令和4年度版』によれば、25～54歳の精神障害者の外来数は2002年に105.9万人だったのが2017年に158.3万人に増加しており、働く世代での増加が顕著である²¹⁾。つまり、現在も労働者数としては身体障害者が最も多いものの、知的

20) 駒村・荒木(2018)は、障害者の労働市場の変化として身体障害者の高齢化と生産年齢世代である精神障害者の増加が、とりわけ障害者の量的確保が必要な特例子会社へ及ぼす影響について分析している。詳しくは駒村・荒木(2018)。

21) 厚生労働省(2022)。

障害、発達障害をはじめ若年層が増加しているといえる²²⁾。

障害を持つ若年労働者の増加がある中で、障害を持つ若年労働者の人材育成は、中小企業にとって今後欠かせない経営課題となりえる。これまで障害者の育成に関する研究は、(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2002）による「障害者の雇用管理とキャリア形成に関する研究」がある。この研究は、事業所と障害を持つ従業員を対象に2001年にアンケート調査を実施したものである。しかしこの研究においては主に身体障害者の状況が明らかにされているものであり、調査の時期からしても、職場が認識する状況は今日と異なるものと考えられる²³⁾。したがって本稿は、障害者の労働市場の変化による職場の課題の変化を意識しつつ、以下の事例をみていきたい。

2. 障害を持つ若年労働者の育成をめぐる——2社の事例

（1）調査の方法と対象

以上のことから、本稿は、中小企業における障害者の労働実態について、障害を持つ若年労働者の人材育成の視点から接近する。このことについて、障害者が企業の中でどのようにスキルを高めて、その過程でどのような課題が認識されるのか、企業のマネジメント上の課題に接近する。この課題を明らかにするためには、障害者の担当する具体的な職務や配置、就職時からのスキルの変化等の労働実態と、その過程でマネジメントする側がどのような論理で課題を見出すか、ということを考察する必要がある。こうした具体的な現場の実態と論理に迫るため、インタビュー調査を行った。

調査対象は、表2に示すX社、Y社の2社である。従業員数は、X社が53名、Y社が43名である。対象とした企業の従業員数は、現在障害者雇用促進法によって障害者の雇用が義務づけられる「43.5人以上」を目処に、その前後の従業員数の企業とした。その理由は、法定雇用率を意識し始めながらも、人手不足によって環境整備等にかかるコストの捻出が難しい中で、貴重な戦力として仕事を担ってもらうことが企業としてもねらいの一つになると考えられるからである。

また、両社とも製造業である。X社は精密板金加工、アルミ溶接加工を主な事業とし、Y社はプラスチック・ゴム・金属部品製造を主な事業としている。製造業は、日本経済を支えてきた重要

22) 障害者を持つ若年労働者の増加により、障害者である労働者の「若年化」が進んでいると考えられる。この点に関する分析は今後の課題としたい。

23) (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2002）では、各事業所で雇用される障害者の障害種別が調査されていながらも公表されておらず、事業所がどの障害種別の労働者をイメージして回答しているかが不明である。ただし、調査時期が2001年であるため、その頃は身体障害者が障害を持つ労働者の多くを占めること、従業員調査の回答者も身体障害者が75.1%、知的障害が19.4%とされていることから、事業所調査でも身体障害を持つ人の状況が念頭に置かれ回答がされているものと考えられる。

表2 調査対象

	所在地	従業員数	障害者数 (雇用率)	事業内容	インタビュー対象	訪問調査日
X社	神奈川県（本社） 千葉県（製造工場） 新潟県（製造工場）	53名	3名 (5.6%)	精密板金加工、アルミ溶接加工	代表取締役社長	2022年7月27日
Y社	愛知県	43名	2名 (4.6%)	プラスチック・ゴム・金属部品製造	常務取締役 および当事者D	2022年10月7日

出所：筆者作成。

な産業にもかかわらず、常態化する人材不足に悩んでいることに加えて、安定した雇用に基づくスキルの育成が必要となる業種である。また、中小製造企業にはバブル期の人手不足に対応するため障害者雇用に積極的に取り組んできた企業も多く、障害者の継続的な雇用が経営課題となってきた業種であるといえる。

インタビューした対象は、X社においては代表取締役社長（以下、X社社長）、Y社においては常務取締役（以下、Y社常務）およびY社で働く障害者であるDである。X社社長は、障害者の雇用を担当する責任者である。日々の業務において障害を持つ労働者に対して直接指示する立場でもあり、本社内にある作業場と事務所が同じ空間にあることから働く様子を常に見渡せる環境で業務を行っている。Y社常務は、主にY社の総務部門に責任を持ち、採用活動一般に加えて障害者の雇用も業務の一環として責任を持っている。また、Y社常務は代表取締役社長の妻でもあり、社長とともに二人三脚で経営を進めている。Dについては下記該当部分で改めて詳述する。Dへのインタビューについては、Y社常務同席のもとで行ったものである。

調査に至った経路について、X社は当該地域管轄で自治体から委託された障害者雇用企業支援を行う団体からの紹介を受けたものであり、Y社は愛知県中小企業家同友会から会員企業として紹介を受けたものである。

（2）取引先との関係により生じる課題——精密部品製造X社の事例

1）X社の概要

まず、X社の特徴をみていく。X社は、神奈川県内に位置し、会社設立から70年の歴史を持つ。資本金は3,300万円である。主要な事業としては、精密板金加工とアルミ溶接加工の受託事業を展開しており、主要な製品は半導体装置関連部品である。ほかに低周波治療器、血液分析装置等の医療機器に使われる部品、ロケット部品等の航空関連部品の製造を手掛けている。主要である半導体装置関連部品については、業界大手である発注者との間に装置メーカーがおり、二次下請に位置づけられる。その装置メーカーとの取引は、「ある程度の実績で、信頼していただいている」30年以上になるといい、売上全体の15%を占める。また、X社は本社のほかに新潟県と千葉県に製

造工程を担う工場を持ち、本社は組立、出荷、管理業務を担っている。

従業員数は53名（2023年3月時点）で、本社15名、新潟工場27名、千葉工場11名である。そのうち本社は正社員9名、パート6名の計15名の従業員で構成されている。

表3に示すように、現在は本社で知的障害、発達障害、高次脳機能障害²⁴⁾の3名の障害者を雇用している。従業員に占める障害者の割合は6.9%である。3名とも本社での雇用となっている理由については、行政や地域の支援関連団体からの紹介による雇用であることが主な理由だが、新潟や千葉の工場での障害者の雇用はしていないという。「(障害者の雇用は)現場にはまだ理解してもらえていないから、厳しい」という事情によるものである。

3名とも30～40代の男性であり、勤続年数は8年、5年、5年である。Aは、本人の希望があったこと、安定的に週5日・8時間の勤務が可能なことを理由に入社5年を経て正社員化された。他方で、BとCは「体調への対応」が必要なことから、パートタイムで雇用されている。Bは10～16時、Cは9～15時（昼休憩1時間）が基本的な勤務時間となっており、それぞれの安定的な出勤や健康を維持するための対応をしている。

従事する業務は、Aは傷や打痕の確認等の目視による外観検査、寸法を精密に測る機器を使用した測定検査、Bは外観検査と金属製品同士を組み立てる部品組立等である。Cは中途障害を負う以前、大手電機メーカーでシステムエンジニアをしていた経験があることから、過去の工程内不良に関しての資料をデータベース化する業務、原因・対策等の分析、加えてコンテナ用プラスチックバンド等の廃棄、郵便物の整理等の雑務を担っている。

こうした中で、X社において障害を持つ労働者は貴重な戦力となっているという。障害者の雇用については2012年頃から検討され、前社長（現会長）の「社会貢献したい」との強い思いによって始まった。しかし、X社社長としては、現在障害者の雇用に取り組む中で社会貢献・社会的責任という実感はないといい、「僕的にはCSRとか福祉は一切なくて、単純に戦力として彼らの能力を使わせてもらっている」と考えている。また、「集中力とか持続力とか、細かい変化に気づけるとか、言われたことをちゃんとやるっていうところのレベルがすごい高い」といい、それぞれの持

表3 X社が雇用する障害者

	障害	性別	年齢	勤続年数	雇用形態	従事する業務
A	知的障害	男性	30代	8年	正社員	測定検査、外観検査
B	発達障害	男性	30代	5年	パート	外観検査、部品組立
C	高次脳機能障害	男性	40代	5年	パート	分析業務、雑務

出所：筆者作成。

24) 国立障害者リハビリテーションセンターによれば、「高次脳機能障害」は、「学術用語としては、脳損傷に起因する認知障害全般を指し、この中にはいわゆる巣症状としての失語・失行・失認のほか記憶障害、注意障害、遂行機能障害、社会的行動障害などが含まれる」という。

つ仕事を遂行する力を評価している。

2) 品質管理の重要性と有資格の「検査員」制度の壁

このように障害を持つ労働者がX社で戦力となり能力を発揮する中で、正社員化したAの事例において直面する課題を考察する。

AはX社で勤続8年目となる30代男性で、軽度の知的障害を持つ。既に述べた通り、Aは機器を使用した測定検査、目視による外観検査を担っている。就職した当初はC同様に、コンテナ用プラスチックバンド等の廃棄、郵便物の整理等の仕事を担当しており、X社として「重要だが緊急ではない」と位置づける仕事を担っていたという。そこから「重要かつ緊急」であるという外観・測定検査を担当するようになり、現在では「本当によく見つけるなっているレベル」の検査を行っているという。

ところで、X社にとって品質管理は、一つに、不良発生にかかるコスト削減、二つ目に、取引先との厳しい取引関係における対応において重要な意味を持つ。まず、X社が扱う製品は、低周波治療器、血液分析装置等の医療機器に使われる部品や航空関連機器などの精密な機械に関係する部品が多い。そのため、不良が発生した場合には正式な書面で原因と対策を報告しなければならないケースや、不良の状態によっては会社の責任者に説明責任を求められるケースもあるという。したがって、いかに不良を出さないかということは、いかに負担を抑えられるかということにも大きく影響している。次に、取引先との関係においては、確実な品質管理を行うことが、会社としての信頼や自信を裏付けるものとなっている。X社では、障害者の雇用を行うまで、目視による外観検査は、梱包担当の社員が梱包前にチェックする、という方法をとっていた。検査の担当を配置していなかった当時は、年に数回は不良が発生していたという。そこから障害者の雇用をきっかけに、検査業務の専従化を行った。結果として、不良が発生した場合に、一次下請のメーカーや発注元に対して「専従の者が全数検査をしている」「こうしたことは起こりえないとはっきり言える」ようになった。実際、不良率が低下し、「ここ数年はそういう（不良の）流出がかなり低いところに抑えられているっていう自負もあって、うちの企業価値はより高まった」し、「我々も自信が持てる」ようになっていくという。

こうしたX社の品質管理を支えるAは、週5日・8時間のフルタイムで安定した勤務ができること、本人としても正社員になりたいという希望があったことを踏まえ、パートで5年間勤務した後、正社員化された。入社から8年が経過する中で、Aにとって、発注元企業が設ける資格制度である有資格の「検査員」を目指すことは次のステップとなりうる。有資格の「検査員」は、X社としての最終的な検査結果に責任を持つ資格で、発注元企業が実施する筆記試験と面接試験で構成される試験に合格することによって認定される。

しかしながら、X社社長としては、Aを有資格の「検査員」の試験に推薦することにためらいがある。発注元や一次下請の企業との関係において「どこかで、いや実はこういう人間なんですっ

ていうことを言わないといけないと思っていて……」,「それを聞いた大手企業さんが,そのことに眉一つ動かさないかっていうと,多分そんなことない」という。「(大手企業が)言うか言わないかは別として,(遠回しに)『大丈夫?』っていう雰囲気は絶対に出ると思う」といい,発注元や一次下請の企業とX社における「せめぎ合い」が起こることを推測している。X社が,Aに自社の貴重な人材として「キーセクション」を担ってもらいたいという期待と,発注元や一次下請の企業とのシビアな取引関係との間で揺れ動く状況がみてとれる。つまり,Aの中長期的な育成やスキルの向上において,取引先企業から障害についての理解を得られるかどうかという懸念が発生している。しかもそのことが,X社社長としては,取引上消極的な意味で影響を与えるのではないかと想定している。自社の社員のスキルに自信を持ちつつも,対等とは言い難いサプライヤ構造が一つの壁として感じ取られていることが示唆される。

(3) 新卒としての育成とその影響——プラスチック樹脂部品製造Y社の事例

1) Y社の概要

次に,Y社の特徴をみていく。Y社は愛知県内に位置し,1978年に創業したプラスチック・ゴム・金属部品の製造を行う企業である。資本金は900万円である。主な事業は機械や装置用等の部品製造であり,半導体装置関連部品,航空関連部品を中心に手掛けている。「月に900種類の製品を1個の発注からでも作るっていうニッチな」仕事だという。従業員数は48名(2019年4月時点)であり,男性34名(70.8%),女性14名(29.2%)である。

Y社は,例年1~2名の新卒採用を行うことによって人材を確保している。しかし,それでもなかなか人が集まらず,地域の商工会議所が開催する合同企業説明会や愛知県中小企業家同友会が開催する共同求人にも参加している。

表4に示すように,Y社で雇用する障害者は現在2名である。Y社ではEが以前から雇用されていた。Dが雇用された2018年当時,役員2名・正社員33名・パート7名で従業員数は40名だったため,法定雇用率の適用はなかった。そうした障害者の雇用に特に関心もなかった時期に,地元の商工会議所の開催する合同企業説明会でDと出会い,採用した。新規学卒者を採るための採用活動である。以下では,Dの事例についてみていきたい。

Dは発達障害を持つ20代の男性である。地元の大学在学中に,就職活動をするも30~40社落ち,就職浪人をしていた。浪人1年目に参加した地元商工会議所による合同説明会でY社に興味

表4 Y社が雇用する障害者

	障害	性別	年齢	勤続年数	雇用形態	従事する業務
D	発達障害	男性	20代	5年	正社員	品質管理
E	機能障害	男性	40代	7年	正社員	総務

出所:筆者作成。

を持ち、会社説明会に参加した。その後、選考を受けるタイミングで、「障害者手帳を持っています」「よろしいでしょうか？」と障害の開示があった。

Y社の選考は、一次、二次、最終選考の3段階に分かれている。一次選考は4～5人の社員とY社社長および常務によるもの、二次選考は幹部数名によるもの、最終選考は社長と常務が対応するという。常務が二次選考での様子について幹部社員から受けた報告で、自己PRの際に、「ストップをかけないとずっと喋り続ける」ことが話題になったという。幹部社員の反応も踏まえて常務としては、「そのあたりで結構人をいらつかせる部分はあったんかなって思う」と感じつつも、「障害者手帳持ってなくても付き合いづらいやつおる」と、特別Dの振る舞いについて課題意識は持たなかった。

Y社は、面接やグループワークでの様子や振る舞いを重視する。一次選考で実施されたグループワークでは、「Dはグループでやろうってことをすごく促すんですけど、あんまり（同じグループの応募者が）協力してくれなかった」という。常務からみたDは「こちらの意図を汲んで行動したかった」とみられ、一緒に組んだ応募者は「そういうのがみえなくて……（Dが）ご意見言ってくださいって言うんですけど、言ってもくれない」様子だったという。これはものづくりについての事前の知識・技術の獲得状況よりも重視することである。Y社の業務の中では「大学でどういうことを学んできたかとか、どういう技術が身についているかっていうことは度外視で、正直あんまり役に立ったことがない」といい、工業高校や工業大学出身で一定の技術が身につけていたとしても、「ずっとリードし続けるってことはない」という。「学んでいくっていう姿勢」や「会社の理念だとか、方針だとか、目指す方向にどれだけ共感されているか」が重要で、採用時には、そのことにより「うちの会社の中では伸びていく」ことを実感として持っている。すなわち、Y社は、採用選考時にDも他の応募者と同様に育成の対象として捉えている。Y社が、Dに対しても人材として育つことの期待を持っていることがわかる。

2) Y社の新卒育成方針とイレギュラーな対応

Y社は、新卒として採用した場合の人材育成として、製造グループ、品質管理グループ、営業グループ、生産管理グループ、総務グループと4つのグループがある中で、まずは製造グループで製造現場での生産工程を経験することを重視し、方針に位置づけている。求人募集としても製造部門で募集を行うのが基本である。それは、製造現場での経験により得られる知識や技術が、他部門での業務を遂行する上でのカンやコツを形成する基礎になっており、Y社としてはその経験を重視しているからである。例えば営業でいうと、「これを作るのに値付けが出来なきゃいけない、これぐらいの物を作るには、何でその値段なのかって、どの機械使って、どれくらい難しくって……っていうことがわからないと、めちゃくちゃ難しいものをやたら安く売っちゃったりとか、それではいかん」のであって、そのため「実際に物を作っている人じゃないと、うちが作っている物を売れない」のである。品質管理についても、「（製造現場を経験して）図面を見ただけで

物を作る人は、これってこういうふうに使う部品だね、だからこの部分が大事だね、とかわかる」といい、「そこがわかっているかわかっていないかで、どこの検査を確実にやらなきゃいけなくて、それ以外のところをどう省略して良いのかとかかわからない」。つまり、製品の生産工程を把握していることが、他部門での業務を合理的かつ効率的に遂行するための基礎となっていることがわかる。しかし、Dの配属はイレギュラー的に「品質管理グループ」である。このことは、正式採用前後のDの働きぶりを実際にみてY社として判断したことである。この対応について、どのような事実をもとにどのような判断があったのか、その経過をみていく必要がある。

Dは、2018年4月に新卒として正式採用される以前の6か月間、アルバイトとして勤務している。これは、Dの主治医から、働けるかどうかは「働いてみないとわからない」と助言を受けた常務が、Dがアルバイト経験がなかったことから、「8時間の勤務っていうものができるのか、それを1回見てみないか」と本人と相談して決めたことによる。その時に、「ちょうど人手が不足していたのが、検査室（品質管理グループ）」だった。

しかし働く中でみえた課題は、Dが勤務中に突然睡眠に陥ることだった。「（目の前で1対1で）上司に教わっているのに、立っていても座っていても、寝る」という。Dの主治医による「（労働）時間は8時間が限界でしょうなあ」という助言を受け、「最初は6時間で入ってもらって3か月くらい経った時に1回8時間にしてみようかと。そうしたら、そういうことが起こって」いたという。ここでY社として想定したのは、安全管理の課題である。「（製造）現場だと刃物が剥き出しになっているところもあって、回転しているところに頭でも突っ込まれたりしたら命に関わる」と安全管理に対して懸念を持ち、製造現場への配属の難しさを認識した。

ではなぜ品質管理グループへの配属だったのか。品質管理グループでは、主に目視と測定器による検査を行っている。社内で作った製品のうち製造現場の検査だけでは不十分と思われる製品の検査と、協力企業が製造した製品の検査を行っている。そのほかに、先にも述べたようにY社は航空関連部品を手掛けており、製品の品質に関する文書を英語で作成する必要もある。他方で、Dの採用時に決め手となったのは、作文だった。「もうめっちゃくちゃ面白かったんですよ。すごい上手って言うか、で、例えばその文章の能力とか色々整理する能力とかすごい長けているんですよ」といい、アルバイト期間にDの働きぶりをみていた品質管理グループのグループ長が、「今後そういうのがうちには必要です」と、Y社の事業展開を支える人材としてのDへの期待を示した。こうしたことが品質管理グループへの配属の背景にあったという。

Y社でDが雇用され5年ほどが経ち、Dは職務を拡大している。以下の3点である。まず一つに、難易度の高い三次元測定器なども含めて「検査室にある機械は一通り使える」ようになっている。二つ目に、協力企業との調整を行うようになった。協力企業との調整とは、協力企業の製品の品質が不適合だった場合に、協力企業の営業担当者に測定結果を伝えたり、製品の再製作を依頼したり、納期遅延・変更の対応についての相談をしたりするものである。Dによれば「大な

り小なり、(そうしたやりとりがない日のほうが珍しい)」といい、企業内だけでなく社外との調整も日常的に遂行することができている。三つ目に、後輩社員への指導である。入社1年目の社員に対する指導係を任されている。こうした中でD自身、やりがいを持ち仕事をすることができているという。「自分自身が実際の製品の品質を見る、ある意味最後の砦ですよね。そういう責任感があるような仕事というのは、個人的には非常にやりがいを感じてはいます」と話し、仕事への責任感が生まれることがやりがいに繋がっていることがわかる。現在D自身が目標としているのは、三次元測定機の中でも難易度の高い測定器を扱えるようになることであるという。

しかしながら、新卒者への配属としてはイレギュラーである。Y社の人材育成の実態としても、「グループリーダーの皆さん元々製造の方」であり、「製造が3つチームがあって、技術で分かれているんですけど、リーダーさんたちはその2つ以上は経験をしている方ばかり」だという。そのため、安全と健康を管理しながらDの強みを生かす育成を発展させていく中で、「多分今後そのあたりがネックになっていくのかな」といい、どのような戦力となっていくのか、これまでに想定してこなかった育成のあり方として今後の課題になりうるという。

(4) ま と め

本節では、障害を持つ若年労働者を雇用する中小企業の事例をみた。2社の事例から、障害を持つ若年労働者を自社の貴重な人材と考えマネジメントを行う中小企業の状況に関して挙げられる特徴は以下の3点である。

第1に、政策が要請する企業の社会的役割といった位置づけで彼らを雇用していない。例えば、Y社に関しては商工会議所の合同説明会をきっかけにたまたま選考に進んだ応募者が障害を持っていたという事実であり、障害者雇用を意図的に進めようとしていない。むしろ一般の新卒採用と肩を並べた選考において、むしろY社は当事者を雇用したいと評価したことが雇用につながった。X社も同様に、「単純に戦力として彼らの能力を使わせてもらっている」といったX社社長の言葉に象徴されるように、彼らの仕事の遂行能力を評価している。

第2に、障害を持つ若年労働者で、発達や知的遅れのある労働者も、勤続していく中でのスキルの向上がみられる。Dの事例では、職務の拡大において発展がみられた。すなわち、①一通りの機械を使いこなし、さらに、②協力企業との調整業務、③後輩社員への指導を任されるようになっていくことである。Aの事例においては、専門性の深化がみられる。入社時から比べるとX社社長も感心するレベルで検査業務を担い、発注元企業が設ける有資格の「検査員」資格の候補者として責任のある仕事も期待されるところまで来ている。

第3に、障害を持つ若年労働者の育成においては、これまで企業のマネジメント上想定されてこなかった課題が発生する可能性がある。例えば、X社では、発注元企業による「認定資格員」制度への当事者の推薦について、厳しい下請関係の中でそれをためらわざるをえない姿がみてとれ

た。日本の重層的下請関係による中小企業経営の厳しさはこれまでも多く指摘されてきており、こうしたことが背景にあると考えられる。Y 社の場合は、製造部門の経験による知識や技術が他部門での業務の基礎となっていることに対して、安全管理上の課題があることが語られた。基本と考えられてきた業務への配置が難しいことで、新卒としての採用を行ったものの、特別の対応をとっている。それによって、これまでの育成方法にあてはまらない育成のあり方の検討に直面している。

おわりに

以上みてきたように、本稿は、中小企業における障害者の労働実態について、障害を持つ若年労働者の人材育成の視点から明らかにすることを課題とした。この課題は、障害者の労働市場が知的障害、発達障害、精神障害の若年労働者の増加により、企業にとって今後欠かせない経営課題となりうる。また、今後さらに障害者雇用制度の法定雇用率や納付金制度に基づく企業の社会的責任が強化される方向にあっては、経営的制約の大きい中小企業にとりわけ重要な課題となりうる。

課題に対して本稿が扱った2社の事例からは、以下の3点が明らかになった。第1に、政策が要請する企業の社会的役割といった位置づけで彼らを雇用しておらず、むしろ仕事の遂行能力を重視していた。第2に、障害を持つ若年労働者で、発達や知的遅れのある労働者も、勤続していく中でのスキルの向上がみられた。第3に、障害を持つ若年労働者の育成においては、これまで企業のマネジメント上想定されてこなかった課題が発生する可能性が示唆された。

参考文献

- 江本純子（2014）「中小企業における障害者雇用の現状分析と政策課題—大阪府中小企業家同友会のデータをもとに—」『人間と科学』第14巻第1号，67-77頁。
- （2017）「システムとしての『職場』における障害者雇用の効用—障害者雇用を通じたディーセントワークの実現—」『社会政策』第8巻第3号，92-105頁。
- （2018）「近年の障害者雇用政策が中小企業に及ぼす影響と今後の展望」『企業環境研究年報』No. 23，35-50頁。
- 影山摩子弥（2013）『なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか？—経営戦略としての障がい者雇用とCSR』中央法規出版。
- （2015）「ダイバーシティの時代における障がい者雇用の経営戦略的意味」『流通ネットワーク』第290号，29-33頁。
- （2017）「中小企業における知的障がい者雇用と組織運営」『発達障害研究』第39巻第4号，301-309頁。
- 厚生労働省（2022）『障害者白書2022年度版』。
- 国立障害者リハビリテーションセンターHP「高次脳機能障害を理解する」（http://www.rehab.go.jp/brain_

fukyu/rikai/. 最終アクセス：2023年4月20日)

駒村康平・荒木宏子（2018）「障害者の人口構成の変化と雇用拡大への課題—特例子会社調査による実証研究—」『社会保障研究』Vol. 2, No. 4, 484-497頁.

中小企業家同友会全国協議会（2017）「同友会特別調査報告（DOR）」第122号.

中小企業庁（2022）『中小企業白書2022年版』.

手塚直樹（2000）『日本の障害者雇用 その歴史・現状・課題』光生館.

独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構（2002）「障害者の雇用管理とキャリア形成に関する研究」『調査研究報告書』No. 62.

———（2013）「中小企業における障害者雇用促進の方策に関する研究」『調査研究報告書』No.114.

松井亮輔（2020）「障害者の平等な労働参加実現に向けて—求められる施策のあり方—」『労働の科学』Vol. 75, No. 6, 324-328頁.

松丸和夫（2011）「中小企業における若者の雇用」『労務理論学会誌』21号, 73-83頁.

（中央大学大学院経済学研究科博士課程後期課程）