

# 製造業中小企業の職場における障害者の役割と 位置づけに関する一考察

——担う業務と雇用形態に着目して——

小高 由起子

はじめに

- 1 労働力としての障害者に関する先行研究と検討対象
    - (1) 人手不足を解消する労働力として期待されない障害者
    - (2) 障害者の「戦力化」についての先行研究
    - (3) 検討対象としての製造業
  - 2 製造業中小企業における障害者の役割と位置づけ
    - (1) 調査の概要
    - (2) 倉庫管理を担う正社員としての障害者——自動車部品メーカーAS社における事例
    - (3) 出荷を担うパートタイム労働者としての障害者——産業用車両等部品メーカーSK社における事例
    - (4) 重要な業務の担い手としての障害者
- おわりに

はじめに

本稿の課題は、中小企業が経営戦略として障害者を「戦力化」するとき、職場の役割分担の中で障害者はどのように位置づくか、を明らかにすることである。

これまで障害者雇用のあり方については、雇用数の量的拡大と障害者への差別禁止を中心とする質的保障という2つの側面において政策的にも実際の取り組みとしても進められてきた。とりわけ2007年に日本政府が署名した障害者権利条約は障害者雇用の質的保障への関心を高め、2014年の条約批准を見据えて2013年に成立した障害者差別解消法と改正障害者雇用促進法において、雇用における差別禁止や合理的配慮の提供義務が法的に位置づけられた。

2000年代以降、こうした障害者の雇用を量的に大きく拡大してきたのは特例子会社の創設等の手段も持つ大企業である。中小企業の場合、大企業と比べて合理的配慮としての環境整備への負担感から障害者雇用に必ずしも積極的になれない実情があるのである<sup>1)</sup>。他方で、深刻化する人手

---

1) 企業規模別の実雇用率を見ると、規模が小さくなればなるほど障害者の実雇用率は低くなっており、

不足下にある中小企業にとって、障害者雇用もその解決策の一つとなりうる。中小企業が障害者を雇用するとき、配慮や工夫と同時にむしろ厳しい経営環境においてどのように経営の合理性を見出すか、ということが焦点となるのである。

実際、中小企業が障害者雇用に取り組むとき、社会的責任という位置づけを持ちつつも、労働力確保のために障害者を「戦力化」しており、深刻化する人手不足を解消する手立てとして、障害者雇用もその選択肢の一つとなる企業があること（影山 2013）、中小企業の事業主の多くは健常者に劣らぬ能力があったという理由により障害者を雇用したと評価していること（江本 2017）などが明らかにされている<sup>2)</sup>。これらの研究からわかることは、中小企業が「能力」や「戦力」という企業経営の合理性に繋がる要素において雇用の積極性を見出していることである。

こうした中で、企業では、いかに障害者を「戦力化」できるか、つまり特定の業務に障害者の特性がどのように適合して企業の求める生産性を実現するかということが重視され、そのために職務の切り出しや適切な配置が必要不可欠であることが言われてきた<sup>3)</sup>。しかし企業が事業全体の採算性や生産性を追求するとき、それは障害者だけでなく、障害者も含めた職場全体の分担のあり方の追求の中で決定されるのではないだろうか。その職場全体の分担の論理において障害者の配置も決定されるはずである。したがって、障害者の「戦力化」を把握するためには、障害者の特性と業務との適合性だけでなく、企業の事業全体の工程における役割分担とその中の障害者の位置づけに着目する必要がある。

そこで本稿が課題とするのは、中小企業が経営戦略として障害者を「戦力化」するとき、職場の役割分担の中で障害者はどのように位置づくか、障害者の担う業務と雇用形態を視角に明らかにすることである。このことを考察することにより、職場内における他の労働力と区別される障害者の役割を明らかにできると考えられるからである。そしてその労働力ごとの役割の違いを把握することにおいて、雇用形態は重要な論点となってきた。

本稿は、特に製造業の中小企業に対してインタビュー調査を行った。製造業は障害者雇用の雇用義務対象となる企業数が最も多く、実際の取り組みとしても最も障害者を多く雇用する産業の一つである。また、製造業においては製造ラインにおける分業が進み労働の細分化が行われる中で、障害者の雇用が積極的な選択肢となりうるからである。

---

規模の小さい企業が障害者を雇用できておらず、苦心している状況が窺える。厚生労働省「令和4年障害者雇用状況の集計結果」によれば、企業規模別に見た障害者の実雇用率は、43.5~100人未満で1.84%、100~300人未満で2.08%、300~500人未満で2.11%、500~1,000人未満で2.26%、1,000人以上で2.48%となっている。同調査が発表された2022年12月時点における法定雇用率は2.3%であり、1,000人以上規模の企業において法定雇用率を上回る結果となっている。

2) 影山 (2013), 江本 (2014).

3) 影山 (2017), 近藤 (2018), 眞保 (2014) など.

## 1 労働力としての障害者に関する先行研究と検討対象

### （1）人手不足を解消する労働力として期待されない障害者

中小企業の人手不足が言われて久しい。中小企業基盤整備機構・中小企業庁の「中小企業景況調査報告書」によれば、従業員過不足DIは、全産業で見ると2014年から2023年までマイナス10から20までマイナス幅が拡大しており、新型コロナによる経済停滞の影響を受けつつも傾向としては不足感の高まりを示している。この中で製造業は基本的には全産業と同様の傾向を示しており、この10年における不足感の高まりが明らかである。

この人手不足への対応方法について、中小企業庁による2018年版「中小企業白書」（以下、「白書」）は三菱UFJリサーチ&コンサルティングによる調査をもとに明らかにしている。「白書」は人材不足に対する対応方法として、「賃上げ等の労働条件改善による採用強化」（48.1%）が回答として最も多く、次に「多様な人材の活用」（46.8%）、次いで「従業員の多能工化・兼任化」（41.5%）となっている<sup>4</sup>。中小企業において、労働条件の改善や多様な人材の活用を図ることが焦点となっていると言える。

それでは、その「多様な人材」はどのような労働力と想定されているだろうか。「白書」は「女性・シニアの活用が今後ますます重要となってくる」と述べており、中小企業庁としては女性と高齢者に対する労働力としての期待を持っていることが窺える<sup>5</sup>。さらに、2023年6月16日に発表された経済財政諮問会議による「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」は、「人への投資・構造的賃上げと『三位一体の労働市場改革の指針』の「多様性の尊重と格差の是正」という項目の中で、「女性活躍推進法の開示義務化のフォローアップ」と「外国人労働者との共生の推進」を掲げているが、ここでは女性と外国人がその期待の対象となっている<sup>6</sup>。中小企業庁や経済財政諮問会議といった企業や経済に関する政策を所掌する官庁の方針において、人手不足に対応する労働力として障害者は必ずしも期待されていないと思われる<sup>7</sup>。つまり、政府は

---

4) 中小企業庁（2018）155頁。

5) 同上（2018）155頁。

6) 内閣府・経済財政諮問会議（2023）。

7) 有村（2014）は、昨今のダイバーシティ・マネジメント・ブームを牽引する大企業において、「ダイバーシティ・マネジメントの範疇に障害のある人達のことを含めていない企業はまだ多い」ことを指摘している。実際、「関西のある大手エレクトロニクス系企業の本社人事部」への訪問調査でなぜダイバーシティ・マネジメント（主な対象は女性）と障害者雇用を一緒に推進していくような体制や方針を取らないか尋ねたところ、「障害者雇用はどちらかというと法令順守や社会的責任のため、ダイバーシティ・マネジメントは競争優位の獲得とかを目指すものですから」とのことであったという。有村はこの論考でダイバーシティ・マネジメントを「すべての従業員の潜在能力を活かす職場環境作り」とし

国際的な人権確立の流れを受けつつ、他方では新自由主義的政策のもとでの福祉財政縮減の目的を持っている。例えば福原（2007）は、日本では排除された人々への支援策は就労に大きく偏り所得をめぐる議論は低調であることを指摘している<sup>8)</sup>。障害者の雇用拡大は必ずしも経済の担い手拡大としての期待ではなく、福祉の削減としての位置づけがより強く現れ出ているのである。

## （2）障害者の「戦力化」についての先行研究

他方で、現実の中小企業では障害者も労働力として「戦力化」されてきた実態もある。例えば高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）は、中小企業における障害者雇用の実態について量的および質的調査を行い、以下のことを明らかにしている。この調査によれば、中小企業20社への聞き取り調査のうち、1999年までに障害者雇用を開始したのは4社である。そしてそのうち1970年代頃という早い時期から取り組んでいる企業は、「人手不足解消のため」、あるいは「高度経済成長時代の人手不足による労働力確保のため」等の理由により雇用を開始していることを明らかにしている<sup>9)</sup>。これらの企業においては「社会的責任」ではなく労働力確保が雇用の目的となっており、人手不足という課題に対して障害者を雇用することによりその解決を図ろうとしていることがわかる。また江本（2014）は中小企業が障害者雇用に取り組む理由について、大阪府中小企業家同友会のデータをもとに分析している。江本によれば、事業主の多くは「健常者に劣らぬ能力があったから」障害者を雇用したと回答しており、障害者の能力を評価することで雇用に至る企業の存在を示している<sup>10)</sup>。

このような中で、障害者の「戦力化」とはどのように捉えられてきただろうか。影山（2017）は、「障がい者雇用における戦力化を、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」と述べている<sup>11)</sup>。そして具体的な事例として、影山（2013）は、例えば弁当製造・販売を行う企業で、障害者が「顧客企業のためのメ

---

て、その最大の特質を「既存の組織文化と制度の見直し／変革」と理解すべきと論じた上で、「経営的視点」にとらわれすぎるダイバーシティ・マネジメントの限界を指摘している。この「既存の組織文化と制度の見直し／変革」が、誰を対象として、現場レベルでどのように推進されているのか／されていないのか、そしてそれが障害者雇用がせまる合理的配慮とどのような違いを持つか、今後明らかにすべき課題である。

8) 福原（2007）31頁。さらに福原は、社会保険や公的扶助などの所得保障からもれ落ちる人々が増加していることを指摘している。この状況は障害者についても例外ではなく、障害者の就労支援においても就労させることが第一義的となっている。

9) 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）34頁。

10) 江本（2014）72頁。

11) 影山（2017）303頁。

ニューを考える業務」を担う事例、めっき加工を事業とする企業で「複雑な機械を使いこなす」事例、「重要な部品の加工をまかすことができる」事例を挙げている<sup>12)</sup>。さらに、近藤（2018）や眞保（2014）は障害者の「戦力化」にとって職務を限定的にすることや、適性を視点に障害者の業務を決定することが重要であることを明らかにしている<sup>13)</sup>。例えば眞保（2014）は、「障害者雇用についてさまざまな取り組みを行っている全国の事業所では、自社の従業員である労働者に適切な仕事配置と労務管理により仕事能力を引き出し、戦力化して質の高い雇用を実現している企業もある」としている<sup>14)</sup>。これらの指摘からわかるのは、「戦力化」とは、第1に、「採算が取れる」という生産性の視点において業務の遂行能力が重視されること、第2に、そのために適切な配置が重要であること、第3に、その上で「戦力化」しているかどうかを判断する主体は企業であるということである。しかしながらこれらの研究においては、特定の業務に障害者の特性がどのように適合して企業が求める生産性を実現するか、ということが重視されてきており、必ずしも職場全体の役割分担における障害者の姿を明らかにするものではない。つまり、企業が事業全体の採算性や生産性を追求するとき——労働力すべてを「戦力化」しようとするとき——、全体の工程をどのように分担するかということが焦点になり、その論理において障害者の配置も決定されるはずである。すなわち単一の工程だけで企業の手がける事業が成り立つものではなく、企業はいくつもの工程を適切に分業することにより生産性を高める工夫をする必要があるのである。したがって、障害者の「戦力化」を把握するためには、障害者の特性と業務との適合性だけでなく、企業の事業全体の工程における役割分担に着目する必要がある。

この関心から本稿が課題とするのは、中小企業が経営戦略として障害者を「戦力化」するとき、職場の役割分担の中で障害者はどのように位置づくか、障害者の担う業務と雇用形態を視角に明らかにすることである。そしてその役割や位置づけは、他の労働力とは区別されるものであ

---

12) 影山（2013）。

13) 近藤（2018）、眞保（2014）。こうした職務の切り出しや配置の工夫が重視されるのは、企業がその負担感からなかなか積極的に障害者雇用に取り組めなかったり、自社内の業務では障害者に適した業務がないと判断したりする企業が多く存在することなのである。実際、厚生労働省「平成30年度障害者雇用実態調査」によれば、障害者を雇用しない理由（複数回答）は「当該障害者に適した業務がないから」が約8割と最も多くなっており、続いて「職場になじむのが難しいと思われるから」が約3割となっている。また、こうした状況から、障害者雇用の「代行ビジネス」を利用する企業も増加している（『朝日新聞』2023年2月23日）。厚生労働省労働政策審議会障害者雇用分科会第128回分科会（2023年4月17日開催）の資料は、以下のように実態把握を行っている。資料によれば、「障害者の就業場所となる施設・設備（農園、サテライトオフィス等）及び障害者の業務の提供等」を行う事業者数は全国で23事業者あり、利用企業数1,081社、就業障害者数は6,568人以上である（2023年3月末時点）。障害者は就職した企業と雇用契約を結びつつ、業務の提供は別の事業者が行っており、厚生労働省としても利用企業の雇用管理責任に対する「懸念」を示している。

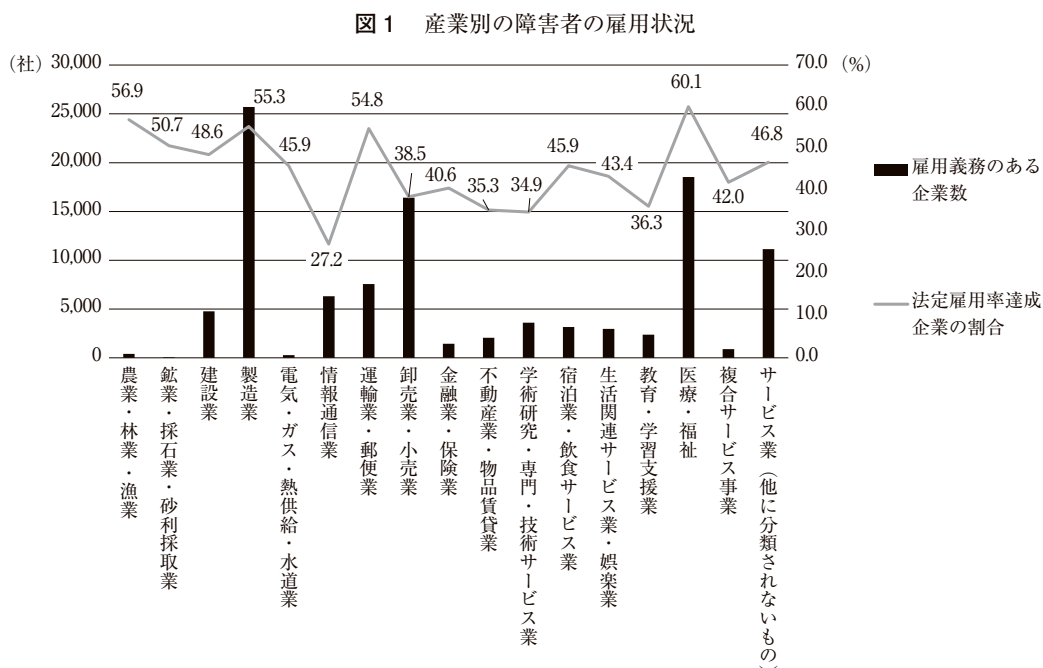
14) 眞保（2014）131頁。

るだろう。なぜならば、病気や障害により、経営の要求に応えうる業務内容は健常者である労働者よりも比較的限定的だからである。障害者は、労働時間や業務内容に関する経営の要求を健常者である労働者ほど柔軟には受け入れがたいと考えられる。その他の労働力との役割の違いを把握することにおいて、雇用形態は重要な論点となってきた。

### (3) 検討対象としての製造業

本稿においては、上記の課題を明らかにするため、障害者雇用に取り組む中小企業の中でも製造業を対象として検討を行う。その理由は、以下の通りである。まず、製造業は全産業のうち障害者雇用にも最も取り組んでいる産業の一つでもある。図1は、障害者の産業別の雇用状況を示している。厚生労働省「令和4年障害者雇用状況の集計結果」によれば、雇用義務の対象となる企業数で見ると、製造業が25,700社と最も多く、次いで医療・福祉が18,525社、卸売業・小売業が16,418社の順となっている。このうち法定雇用率達成企業の割合を見ると、医療・福祉が60.1%と最も高く、次いで農業・林業・漁業56.9%、製造業55.3%の順である。このように、全産業のうち製造業は障害者を雇用する企業が比較的多く見られることがわかる。

また、製造業においてはオートメーションの発展に伴い、工程別の分業が進められ、労働の細



(注) 雇用義務のある企業は、障害者雇用促進法に基づきその規模を定められている。2021年4月以降は常用雇用労働者数が43.5人以上規模の企業である。

(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。

分化が行われてきた。そしてそのことは、一定の単純作業とその担い手の必要を不可欠のものとしてきた。つまりその単純作業の担い手として、障害者は一つの選択肢となってきた。実際、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）の調査でも、高度成長期頃から人手不足解消のために障害者雇用に取り組む企業のうち、製造業の事例は少なくないことを明らかにしている<sup>15)</sup>。他方で、技術革新が進む中においては単純作業もオートメーション化できるのでは、という発想もありえる。しかしながら、オートメーション化するよりも低賃金な労働者を活用することがコストを抑えられるという点で、単純作業の担い手の必要性を肯定するものとなるのである<sup>16)</sup>。資金や経営資源の限られる中小企業にとっては、特にこうしたコストという側面が、障害者雇用を積極化する要因の一つとなっていることは否定できないだろう。

## 2 製造業中小企業における障害者の役割と位置づけ

### （1）調査の概要

本稿で考察する事例は、表1に示す2社である。はじめに2社の概要について述べておきたい。

まず、AS社についてである。AS社は1967年創業であり、自動車産業を中心とした鉄小物部品の製造を行っている。資本金は300万円である。従業員数は77名で、正社員54名で非正社員23名である。AS社は発注企業に対して2次下請～4次下請にあたり、なかでも3次下請としての業務が

表1 調査の概要

	AS社	SK社
所在地	愛知県	愛知県
事業内容	自動車の鉄小物部品製造・加工	産業用車両や水栓のプラスチック・金属部品製造・加工
資本金	300万円	2400万円
従業員数	77名	49名
従業員構成	正社員54名, 非正社員23名	正社員32名, 非正社員17名
障害者	4名 A 20代/男性/パート/勤続10年/知的 B 20代/男性/正社員/勤続8年/知的 C 20代/男性/パート/勤続6年/知的 D 30代/女性/正社員/勤続2年/知的	1名 E 20代/男性/パート/勤続5年/発達
インタビュー実施日と対象	2023年3月8日 AS社社長 2023年8月3日 AS社社長	2022年10月7日 SK社社長, 障害者E 2023年8月1日 SK社社長

（出所）筆者作成。

15) 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）34頁。

16) 熊沢（1978）も同様の把握を行っている。すなわち、「つかい方によってはすぐれた機械にされうる人間を雇う方が、人間ほど微細な反応力をもつ機械のコストを払うよりも安上がりなのだ」（25-26頁）。

多くを占めるという。障害者雇用のきっかけは、内職として一部の作業を出していた就労支援事業所から「何とか雇用をお願いできないかと言われた」ことであるという。現在雇用する障害者は、4名であり、3名は知的障害を持つ20代男性で、Aはパート・勤続10年、Bは正社員・勤続8年、Cはパート・勤続6年である。また、Dは知的障害を持つ30代女性で正社員・勤続2年である（2023年7月末時点）。

次にSK社は、1951年に創業した産業用車両や水栓のプラスチック・金属部品製造・加工の事業を手掛ける企業である。資本金は2,400万円である。取引先は「トラックとかフォークリフトの産業車両の部品が中心で、細かく言うと7つか8つぐらいの業種に分散できている」という。また、「少量試作から量産までお客様のニーズに幅広く対応する」経営戦略がある。従業員数は49名で、正社員32名、非正社員17名である。障害者雇用に取り組んだ時期は2018年頃であり、きっかけは人手不足だった。「本当は製造の現場が一番欲しかったんだけど、組立に一人入ってもらえれば、半人前でもいいなって」との判断で、地元の支援機関へ紹介をお願いしたという。現在雇用する障害者は20代男性、発達障害、パート勤続5年の1名である（2023年7月末時点）。

2社に対するインタビュー調査を下記の通り行った。調査対象者はSK社社長、AS社社長である。SK社においては、SK社社長の同席のもと障害者Aに対してインタビューを行った。

## （2）倉庫管理を担う正社員としての障害者——自動車部品メーカーAS社における事例

### 1）AS社の生産工程と競争力の要

AS社で雇用される障害者のうち、本稿では正社員として雇用されるBの事例に着目して見てみたい。

まず、Bの担う業務の内容とその位置づけについてである。BはAS社で倉庫管理という業務を担当している。雇用の当初はBもAやCが担当するような空箱整理などを行っていたというが、人手不足の中で倉庫管理を担当させてみたところ、「できることがわかったからすぐに正社員にした」という。この倉庫管理は、正社員が担うものとしてAS社では位置づけられている。それがどのような業務で、なぜ正社員が担うべきと考えられているのか、AS社の生産工程と競争力の基盤となる業務を見ながら確認したい。

AS社の主力となる製品は、シートやボディのインストルメントパネルに入る鉄小物部品である。鉄をプレス加工し、製品によっては溶接して次の工程を担う企業に納品するまでが一連の工程である。1か月での生産量は、500~1,000種類の部品を平均1万個ずつぐらいだという。

これらの部品の生産工程は、図2のように示される。1次下請企業や2次下請企業から受注を受けたAS社は、設計図を与えられ、設計された部品が適切に製造できるよう金型を社内で製作する。この金型を使い、プレス機械により鉄コイルを打ち抜き、必要なものについては溶接する。この溶接は、スポット溶接機によるナットやボルトの溶接である。部品製造に直接的に関わる工



図2 AS社の生産工程



（出所）AS社ホームページおよびインタビュー調査より筆者作成。

程はここまでで、以下の工程は、製造した部品を管理し、次の工程に繋ぐ工程である。すなわち、加工された部品を倉庫で管理し、出荷、運搬することで、次の工程を担う企業や運送業者に納品する。以上が、AS社が二次請け、三次請けとして担う一連の工程である。

これらの工程の中で、AS社が競争力を維持するために重要な工程となるのが金型製作である。AS社社長によれば、「金型って作るだけで1.5か月とか2か月とかかかる」ものであり、金型製作の技術を培うために数年間は必要だというのが見立てである。他方で、「鉄小物部品でプレスになると、同業他社での技術の違ってあんまりない」とも述べている。つまり、製造工程がオートメーション化されつつ企業の技術の差を生み出しうる設計図が与えられるもとは、取引先の要望に忠実に応えるための金型製作が重要な工程となっている。そしてこうした事情から、AS社としてはこの金型製作は正社員が担うべきとして考えている。金型製作を習得するには3年から5年単位でかかると言い、長期雇用を前提とした技能習得を要するからである。この金型製作は主に未経験の中途採用者により担われている。

## 2) 競争力の基盤となる倉庫管理

次に、障害者Bが担当する倉庫管理はどのような業務なのだろうか。倉庫管理は、AS社が経営戦略上非常に重視する業務であり、正社員が担うべき業務として認識されている。そしてここに障害者が配置されている。以下では、この倉庫管理の重要性とその担い手としてのBについて考察したい。

倉庫管理の業務は、AS社において、以下の2つの理由により重視されている。すなわちAS社社長によれば、第1に、自動車産業における企業間分業の中で工程間の同期化を維持する部品供給を行うために、安定供給を実現する倉庫管理が行われていることが求められるからである。自動車産業における下請企業の倉庫は「スーパーマーケットのバックヤードみたいなもの」であるという。そして実際に、間違った部品を供給してしまうことも「不良」として扱われ、そのことが重大な問題に繋がる可能性がある。以下の語りからも、そのことが窺える。

「より安くっていうお客さんのニーズってある。でもそれよりも、安定して部品を供給してくれるかだよな。だから（部品が倉庫に）きちっと決められた場所に置いてあって、決められたものをお客さんの指示通りに出していないと、すごい問題になっちゃうんだよね。……不

良の中の一つに、『品違い』っていう不良があるんだよね。ボルトが欲しいって言って注文が来ているのに、ナットが行っちゃうと車両に組めないじゃないですか。重大不良になるんですよ。箱単位で送るもんで、1箱送ったやつが違うものが来たら組めないじゃないですか。自動車の部品って3万点あるうち1個でもないと組めないのですよ。うちから組立の工場まで車で走っても1時間ぐらいかかるじゃないですか。そうすると待ってないといけないよね、うちの部品がないだけで、重大な問題になるんだよね。」(2023年8月3日、AS 社社長)

さらに、第2に、高い水準で倉庫が管理できていることは、1次下請との取引との前提になるからである。すなわち、1次下請と取引するにあたって品質管理の基準となるISO9001(品質マネジメントシステムに関する国際規格)<sup>17)</sup>の取得を問われたり、機械の維持・管理や在庫の管理を含めた品質管理体制への監査があったりするという。

「安定して供給してもらえるかがお客さんにとっての最重要課題で、そこに価格がついてくるかね。もう1つは、品質が要求されることに対して満足して応えられるかね。品質って、トータルの仕組みができていくかが大きいんですよ。精密や金型ができて、それに対してメンテナンスをする頻度をきっちりルール化できているかとか、その中には社員の人たちの品質意識みたいのが共有されているかとか、それも判断の材料になりますよね。1次下請さんとお付き合いしようとする、ISO(9001)取っていますかとか、そういうのを見られます。品質管理の体制の規格なので、あとは、機械が維持管理されているかとか、在庫が整理されているとかね。監査が来ますよ。」(2023年8月3日、AS 社社長)

以上のように、AS社において金型製作が競争力の維持に必要な自社内の技術である一方で、経営戦略上在庫管理等の品質管理体制も必要不可欠なことがわかる。つまり、Bが担う倉庫管理という業務は企業の技術に直接的に関わるものではないものの、企業間分業における工程間の同期化が比較的高い中にあるAS社にとって、競争力維持にとって必要な安定的供給のために少なくとも正社員という安定的な労働力が担うべき重要な業務として認識されているのである。

### 3) 倉庫管理を担う正社員としての障害者

この倉庫管理の担い手として、障害者Bが正社員として雇用されている。ここにBを正社員として配置する経営側の意図はどのようなものか。

---

17) ISO9001は、国際標準化機構が発行した品質マネジメントシステムの国際規格である。原文の名称は「ISO9001 (Quality management systems - Requirements)」。 (日本能率協会ホームページより、[https://jmaqa.jma.or.jp/9001qms/basic\\_knowledge/about.html](https://jmaqa.jma.or.jp/9001qms/basic_knowledge/about.html)。最終アクセス2023年11月19日。)

前述の通り、Bは就労支援機関からの紹介により雇用に至った事例である。雇用の当初はBも空箱整理等のさらに補助的な業務を行っていたというが、人手不足の中で倉庫管理をやってみたところ、「できることがわかったからすぐに正社員にした」という。AS社社長は、Bの働く様子について以下のように述べている。

「(B君は) 障害は重め……だと思う。だけど“特殊能力”があって、自分が置いた場所は全部覚えてる、って人だね。間違えて置いても、B君どこかわかる？って聞くと全部わかるね。体力的にはA君よりないから、現場の人も気にしながら手伝いながらだね。……(倉庫の管理ができていないと) すごい問題になっちゃうこともあるもんで。だからB君は大活躍だよ。ほとんど間違いないよ。現場も頼りにしとるね。」(2023年3月8日、AS社社長)

このように、Bは、正社員という安定的な労働力が担うべき重要な業務としての倉庫管理を、現場からも頼りにされながらこなしていることがわかる。他の障害者よりも「障害は重めだと思う」ものの、むしろ空箱整理等の業務を担う他の障害者よりも比較的重視される配置となっている。記憶力や注意力を必要とし、正確さを求められる業務においては、他の障害者よりも障害の程度が「重めだと思う」Bがより能力を発揮していることがわかる。

他方でAS社社長としては、Bを正社員として雇用することは他の正社員と同様の期待があるということの意味しない。すなわち、例えば金型製作の技術を身につけてもらいたいという期待は現状持っていないし、あるいは新卒採用の正社員に期待する役割とも異なる。新卒採用での正社員に対しては入社後に新入社員研修を受けさせたり、プレス加工を2～3年経験させたりする上で適切な配置や育成の方向性を見極めるという方針を持っている。他方で、障害者に対しては別の方針を持っていることが以下の語りからわかる。

「変な話、もうプロフェッショナルだもんね。わざわざそのプロフェッショナルのスキルを捨てて、また1からやり直すなんてしないほうがいいよね。機械ができるできないより、今やってもらってる仕事を他に移ってもらっちゃ困るっていうのはあるよね。」(2023年8月3日、AS社社長)

このように、正社員とはいえ他の正社員とは位置づけが異なり、その仕事の「プロフェッショナル」であること、そしてあくまでも適性による適切な配置を重視している。そしてそのことは、他の正社員と同様の雇用形態でありながら、将来的に管理業務を担うことを期待されていることを意味しない。あるいは労働時間の弾力性を持つ正社員ではないし、時間をかけて技術を習得することを求められているわけでもない。実際、体力の面を気にかけながら働いてもらって

るということからも、従来の正社員に期待する労働時間の弾力性が、Bの場合、正社員になるために受容しなければならない条件とまではなっていない。むしろ適切な配置とフルタイムを上限とする労働時間がBの働きぶりを保障し、それが企業にとっても経営の合理性と結びついている。その意味では、障害者の配置はAS社における呼称は「正社員」であるとはいえ、他の正社員との比較においては職務限定的で労働時間の弾力性を求められない限定正社員としても捉えられるのである。

以上の小括をしておきたい。AS社の場合、障害者Bは正社員として雇用されている。それは、倉庫管理という、競争力の要となる技術とは距離を置く業務であるものの、競争力の基盤となる品質管理体制の維持のために正社員が担うべきと考えられている業務を担うことができるからである。しかし正社員として雇用されていることは、他の正社員が求められる労働時間の弾力性や職務無限定性を必ずしも期待されるものではない<sup>18)</sup>。その意味で、他の正社員と比べるとその働き方は限定的である。すなわち障害者を正社員で雇用する場合、正社員とは相対的に限定的となるという点で、既存の正社員に対して直接的に代替性を持つものではないと考えられる。そしてそのように適性を重視した配置を行うこと、労働時間はあくまでもフルタイムを上限とすることが、BがAS社において重要な業務を担い続けることを可能にし、それがAS社にとっても経営の合理性となり成立している。

### (3) 出荷を担うパートタイム労働者としての障害者——産業用車両等部品メーカーSK社における事例

#### 1) SK社の生産工程と重視する工程

次に、障害者がパートタイム労働者として雇用される事例としてSK社を見ていきたい。ここでもまず、SK社の工程を確認しておく。前述の通り、SK社はトラックやフォークリフトなどの産業車両、水栓メーカーへの部品を中心とした部品製造・加工の事業を展開している。手がける部品は、例えば、産業車両のエアアの配管部品、LPガスのバルブ等である。

SK社の生産工程は、図3のように示される。取引先企業から受注したSK社は、取引先と納品調整や生産管理を行いながら生産現場への指示を出す。指示を受けた現場は、生産計画に従い加工を行う。SK社での加工はNC旋盤を中心とした機械加工が中心であり、プログラミングする機械によりプラスチックや金属が切削される。切削された部品は検査に回され、そのまま出荷され

---

18) 正社員の労働時間の弾力性や職務の広がり、超長時間労働や過労死を招く働き方に繋がるものとして批判されてきている。例えば森岡(2015)は、正社員の労働時間が無限定・無制限であることは、ストレートに言えば「奴隷」的な働き方を強いるものとして批判している(144頁)。BがAS社において重要な業務を担い続けるには、このように健康を脅かしかねない働き方は現実的でない。しかしこうした「正社員」が基準となっている限り、Bの働き方は「限定的」となるのである。

図3 SK社の生産工程



（出所）インタビュー調査をもとに筆者作成。

るものもあれば、部品同士を組付けた上で出荷されるものもある。

これらの工程の中で、競争力を維持するために重要な工程としてSK社社長が考えているのは、生産管理と加工技術である。生産管理は取引先と直接納受注や納期の調整を行う業務であり、取引先を分散する中においては重要な役割を果たしている。また、機械による加工技術も重要である。NC旋盤による加工においては、図面通りに機械をプログラミングできる能力が必要とされる。この技能は、SK社社長によれば、「素材の性質によってとか、曲げの角度とか、覚えられるようになるまで3年はかかる」という。SK社の場合、リピート品が多いということもあり高頻度でプログラミング技術が必要になるわけではないものの、「ある程度技術を持っている人でないとプログラミングはできない」という。

## 2) 「パートでもいい」業務としての出荷

SK社で雇用されるEは、SK社で製造された部品の出荷を担当している。この出荷や検査、組付について、SK社社長としては「パートでもいい」と考えている。しかし「パートでもいい」ことは、その作業を重視しないことを必ずしも意味していない。そのことを考察するために、まず、出荷という業務について確認しておきたい。

出荷の具体的な作業手順は、表2のように示される。①～⑩までの手順に細分化され、これらの手順を順番通り正確に行うことが必要とされている。表2はSK社の出荷の作業場に掲示されており、常にこの手順を確認しながら遂行することが求められている。SK社社長は、「出荷ってめちゃくちゃ細かいんですよ。毎日100何点って件数を1個1個ピッキングして、袋詰めして、送り先ごとに分けてって」と言い、非常に高い集中力が求められているという。この集中力が求められる理由は、毎日の出荷数と送り先が日によって変化することもその背景にはある。それは、トヨタ生産システムとしての、工程の企業間分業において最後の組立工程が在庫を持たないことが影響している。

「いわゆるトヨタ生産システムなんですよ。組立の工場が5か所とか6か所とかあるでしょ。その全部のところが発庫を持たないもんだからね。2日前に言われるんですよ。だから毎日どこに何個ってしなきゃいけない」（2022年10月7日、SK社社長）

表2 出荷の作業手順

① 集荷指示書を読み込みはんこを押す	⑥ 在庫箱入数を書き換える
② CKにはんこを押す	⑦ 入出庫を入力する
③ 行き先ダンボールを作る	⑧ ハンディでCKを読み込む（枚数確認）
④ 袋にCKを貼る	⑨ バックシーラーで留める
⑤ 製品を袋詰めする	⑩ ダンボールに入れる

（注）CKは出荷伝票を指している。

（出所）SK 社工場内掲示より。

このように出荷は、手順をマニュアル化することで正確さが重視される。工程の企業間分業において最後の組立工場が在庫を持たないことにより、日々出荷数と出荷先の変更を要求され、その変更に対応するための集中力が求められているのである。

こうした企業間分業のシステムの中に組み込まれることにより、出荷担当者は「間違えられない」という精神的負荷を負うこともある。この負担感から、出荷は誰にでもできるものではない、というのがSK 社社長の見立てである。以下の語りでは、その負担感の大きさが見て取れる。

「出荷は僕がずっと3年ぐらいやっていたんですけど。そのあとうちの嫁さんとか、パートさんとか、色んな人間にやらすんだけど、出荷が好きな人って誰もいないんだよね。すごくプレッシャーを感じるみたい。正社員の女の子にやらせたとき、彼女最後泣いたもんね……『間違えて出しちゃったかもしれん』って夜中に電話がかかってきて。間違えたからといってお客さんのラインが止まるとかそういうわけではないんだけど……納め先の運送会社さんの倉庫でもう1回うちで出したやつが棚に並べられて、そこで2～3日後に出されていくって流れなので。だから間違えても、最悪2～3日ぐらい猶予があるんですよ。それまでに入れ替えればね。でも時には運送屋さん間違えちゃって、向こうで同じことやってるもんでね。それでうちに変なクレームつけられたりだとか、1個ないって言って、いやうちは絶対合っとるって言ってそのやりとりがあったりね。すごくプレッシャーがかかる職場だね。だけどそれを彼が担ってくれているもので、うちは大いに助かるとるよね。むしろ楽しんでるみたいだしね。これはみんな思ってますよ。」（2022年10月7日、SK 社社長）

以上のように、社員でさえ夜中に社長に電話するほどの精神的負荷がかかっていることがわかる。そしてそれをEに安心して任せている様子も見て取れる。

他方でこうした負荷がありつつも、SK 社社長としては「パートでもいい」と考えている。というのは、SK 社のパートはベテランパートが多くを占めるからだと考えられる。すなわち、「うちのパートさんはベテランさんばかり。長い人で20年の人もいる」というのである。そしてその多くは主婦パートであり、SK 社社長は子育てが落ち着くパートにさらなる期待を寄せている。実

際、SK社では、数年前にパートを正社員化する制度を導入し、そのうち一人が正社員化した。以上のことからわかるのは、SK社社長は定着するベテランパートに対して正社員なみの信頼を寄せていることである。そして、出荷は「プレッシャーのかかる職場」と認識しながら「パートでもいい」と考える背景に、そのパートがベテランパートと想定されていると考えられるのである。

### 3) 出荷の担い手としてのパート障害者

この出荷という作業を任せるEは、パートとして雇用されている。9時から16時までの週5日勤務である。3か月の職場実習を経て正社員での雇用を提案したSK社社長だったが、本人の希望として勤務時間を9時から16時にしたいという要望を受け入れ、そのことによりパートでの雇用にしたという。SK社の所定労働時間は8時から17時である。「朝早いのは来れないとか、夜は暗くなると（車の）運転が怖いとか言うもんで」という事情によるもので、あくまでも本人の希望だという。

このように、Eを雇用するにあたって配慮したのは労働時間だけではない。Eに担ってもらう作業の選定にも結果的に時間をかけている。つまり、SK社社長は、幹部社員との話し合いでは、丸い穴にピンゲージを通すという製品の簡易検査という想定で障害者の雇用を検討していた。しかし、実際は思っていたようには担ってもらえなかったのである。すなわち、Eは、1日2,000個やらなければならないところを、次第に1,000~1,500個しか上げられなくなってきたという。しかもそのことに対して「腰が痛い」、「汚れた箱を拭いていた」という「言い訳」をすることもあり、現場からは「これ以上一緒にやっていけない」という声が出た。そこでSK社社長が話を聞くと、Eは、「数を上げる意味も分からないしモチベーションなんて上がるわけない」とこれまでにない強い口調で言い切ったという。そこで異動したのが総務課である。ここでは古い製品の見づらい図面のCAD化や社内データの電子化、加工設備の日常点検などを担当させてみた。しかし周囲の社員からは「同じようなクレーム」が絶えなかったという。

こうした試行錯誤の中でたどり着いたのが出荷である。現場のリーダーからは、「あいつにできるわけない」という声が返ってきた。しかし、担当させてみたところ、「あんなにバチっとハマると思わなかった」とSK社社長も感心するほどの働きぶりである。実際、担当してから初めの数か月は現場リーダーが間違いのないようチェックをしていたというが、現場リーダーのチェックの見逃しを指摘するほどになったことでチェックが不要という判断になった。それ以来出荷は基本的にはEが担当し、Eが休暇のときには現場リーダーが中心に代わりを担う形で行われている。これらの経過を経て頼りにされるようになったことで、Eがこれまで試した他の仕事よりもやりがいを感じていることが以下の語りからわかる。

社長「寝る前に（間違えていないかとか）気になったりしない？」

E「ああ……そういうのがないように、間違えたんじゃないかと思ったら最後に入れた数を

確認するようにしています。」

筆者「今のお仕事楽しいですか？」

E「……ほかのよりかは……。」

筆者「他（仕事）とは何が違いますか？」

E「他の仕事だと、決まった仕事を決まったルーティーンでやるんですけど、出荷だと、毎回違ったものが出るので……。」

(2022年10月7日、SK 社社長および障害者 E)

この語りからわかるのは、Eが「決まった仕事を決まったルーティーンでやる」作業の単調さに対してきつさを感じていることである。そしてむしろ、職場が「プレッシャーのかかる」作業としてみなす作業をこなしているのである。障害者は単純作業ならできる、というのが一般的なイメージであるだろうし、実際に、SK社も初めは丸い穴にピンゲージを通す簡単な検査を想定していた。しかしこのEの場合、そうした最も簡単と想定される作業ではなく「プレッシャーのかかる」作業において力を発揮している。つまり、丸い穴にピンゲージを通すという「決まった仕事を決まったルーティーンでやる」作業で生産性を低め、「モチベーションが上がらない」と強い口調で訴えたのは、単調でやりがいのない作業に対する抵抗だったとも思われるのである。

以上から、次のようにまとめられる。Eは、SK社において出荷を担当している。そしてそれは、責任により精神的負荷がかかることで正社員やベテランパートなどにより担うことを期待される業務である。しかしSK社としては、重要な業務だからこそEを配置することに現場から反対やためらいがあったものの、試行錯誤の末に担当させることになった。

そしてEは「決まった仕事を決まったルーティーンでやる」作業の単調さに対してきつさを感じており、むしろ、職場が「プレッシャーのかかる」作業としてみなす作業に楽しさを感じ、力を発揮している。他方で、Eがパートタイムとして働いているのは、業務の重要性とは因果を持たず、本人の選択の結果である。

#### (4) 重要な業務の担い手としての障害者

以上の2社の事例により検討してきたことは、以下のように整理される。第1に、AS社とSK社において障害者が担う業務は、倉庫管理と出荷であった。これらの業務は、企業間分業における工程間の同期化において重要な業務と位置づけられ、正社員が担うべき業務として考えられている。しかしこれらの業務は、競争力の要となる技術や管理とは距離を置く業務である。SK社の場合も同様に、出荷が精神的負荷のある業務であることから、社長や正社員、勤続年数の長いベテランパート等により担われてきた業務である。これらの事例においては、つまり、正社員やベテランパートが担っていた業務を担っているという意味において、障害者が「戦力化」している



と考えられる。

第2に、そしてその配置は、適性を重視することにより選定されている。適性によっては、必ずしも繰り返しの単調な作業が障害者の適性と合うものではなく、例えばSK社の事例では、むしろ繰り返しの単調な作業では能力を発揮していない。経営が当事者の論理と葛藤し、結果として受容していくことが、当事者の能力発揮と経営の合理性に繋がっている。

第3に、雇用形態について、障害者が正社員として雇用されているのは、AS社の場合、こうした重要な業務を担っているからである。他方で正社員として雇用されていることは、他の正社員が求められる労働時間の弾力性や技術や管理という業務を必ずしも期待されるものではない。その意味で、他の正社員と比べるとその働き方は相対的に限定的である。他方で、パートタイム労働者として雇用される場合、SK社の場合で言えば、その働き方は業務の重要性とは因果を持たず、本人の選択の結果である。

## おわりに

本稿は、中小企業が経営戦略として障害者を「戦力化」するとき、職場の役割分担の中で障害者はどのように位置づくか、障害者の担う業務と雇用形態を視角にして検討した。考察により明らかになったことは以下のことである。

第1に、中小企業が経営戦略として障害者に役割分担するとき、適性を重視した配置を行っていた。そしてその結果、第2に、その適切な配置は繰り返しの単調な作業とは限らず、職場の中で重要と位置づけられる業務を担っていた。それは本稿で扱った製造業下請中小企業2社の事例の場合、企業間分業における工程間の同期化があるもって重要性を持つ倉庫管理と出荷という業務である。そしてこれらは正社員やベテランパートが担ってきた業務である。つまり障害者は職場の中で重要と位置づけられる業務で、正社員やベテランパートにより担われてきた業務を担っているという意味で「戦力化」している。第3に、2社の事例において障害者は重要な業務を担いつつ、その雇用形態の選択は業務の重要性とは因果を持たず、本人の選択の結果であった。

しかしこのように経営者側が重要な業務の担い手として障害者を評価する中で、なぜ本人側は職場での活躍の拡大をためらい、相対的に限定的な働き方を選択するのか、という疑問が残る。この点に関する1つの論点として、本人／家族の選択をめぐる問題がある。この点について、生活の中の就労と社会保障のバランスの視点に接近する必要があるため、今後の研究課題としたい。

## 参考文献

- 有村貞則（2014）「ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的か否か」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No. 646, 51-63頁。

- 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—」県立広島大学保健福祉学部誌『人間と科学』第14巻第1号，67-77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？』中央法規.
- （2017）「中小企業における知的障がい者雇用と組織運営」日本発達障害学会編『発達障害研究』第39巻第4号，301-309頁.
- 熊沢誠（1978）『労働のなかの復権』三一書房.
- 厚生労働省「平成30年度障害者雇用実態調査」.
- 厚生労働省「令和4年障害者雇用状況の集計結果」.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（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.
- 近藤武夫（2018）『「超短時間雇用」という新しい働き方の現状』生協総合研究所編『生活協同組合研究』No. 514，20-26頁.
- 眞保智子（2014）「障害者の力を生かす雇用マネジメント（第2回）『戦力化』を実現する“『比較優位』に基づく分業”の視点」『地域リハビリテーション』第9巻2号，131-135頁.
- 中小企業基盤整備機構・中小企業庁「中小企業景況調査」.
- 中小企業庁「2018年版中小企業白書」.
- 内閣府・経済財政諮問会議（2023）「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」.
- 日本能率協会「品質マネジメントシステムに関する基礎知識」.[https://jmaqa.jma.or.jp/9001qms/basic\\_knowledge/about.html](https://jmaqa.jma.or.jp/9001qms/basic_knowledge/about.html). 最終アクセス2023年11月19日.
- 福原宏幸（2007）「社会的排除／包摂論の現在と展望：パラダイム・『言説』をめぐる議論を中心に」福原宏幸編『シリーズ・新しい社会政策の課題と挑戦第1巻：社会的排除・包摂と社会政策』法律文化社.
- 森岡孝二（2015）『雇用身分社会』岩波書店.
- 『朝日新聞』2023年2月23日付.

（中央大学大学院経済学研究科博士課程後期課程）