

# 製造業中小企業における障害者の職場定着を 促す体制のあり方の事例分析

——障害者雇用担当者を中心とした連携に着目して——

小 高 由 起 子

本稿は、障害者が定着する中小企業における体制のあり方について、障害者雇用担当者を中心とした連携に着目して明らかにすることを課題とした。そのため第1に、企業規模別の障害者雇用担当者の担い手はどのような立場にある人なのか、第2に、障害者雇用担当者が職場および支援者とのような連携を図っているのかについて検討した。本稿は、障害者が定着する中小企業のうちとりわけ製造業を中心とした企業の経営者を対象に行ったインタビュー調査に基づく考察である。その結果、以下のことが明らかになった。第1に、障害者雇用担当者は、従業員規模が数十人程度の企業においては社長であり、従業員数が100人を超える企業では人事や採用を担当する総務部が中心であった。第2に、職場との連携は、職場として障害者に注意すべき点が発生した際に、職場が障害者雇用担当者に共有することによって、伝え方や指導方法に関する知識を持つ障害者雇用担当者が対応していた。その際注意すべき点は遅刻等の勤務態度から作業指導、健常社員との人間関係調整まで多岐にわたる。他方で支援者との連携では、コミュニケーション上の注意点や苦手な作業についての情報を支援者から事前に共有されることが重視されていた。そしてその情報は、現場から委ねられる課題に対応し、注意や指導を行う際に重要であり、こうした連携は、障害者が配置される職場の困難に対応するためのものであると示唆された。

## はじめに

政府が企業に対する障害者雇用についての社会的責任を要請する中で、これまで大企業が特例子会社の設立を選択肢の1つとしながらその役割を果たしてきた。これに対して中小企業においてはなかなか障害者雇用が進まない状況となっており、政策的にも課題となっている。このように中小企業が障害者雇用に積極的になれない背景には、採用や環境整備にかかる負担を想定するからである。ただでさえ人手不足が深刻化する中小企業において、その日々の忙しさの中で配慮や支援が必要不可欠な障害者に対応する人手を割く負担感は否めない。

他方で、中小企業においても障害者雇用に取り組む企業も存在する。本稿の目的は、こうした障害者を雇用する中小企業において障害者の職場定着を図るためにどのような体制づくりを行っているのか、障害者雇用担当者が果たす機能に焦点を当てて考察を試みることである。これまで障害者雇用においてその担当者が果たす役割については一定研究の蓄積がある。例えば、中小企業では障害者雇用担当者は経営者や人事担当者が担っていること、そして障害者雇用担当者が障害者の職場定着のために重要な機能を果たしていることが明らかにされている<sup>1)</sup>。この障害者雇用担当者が果たす機能を、障害者雇用担当者を中心とした職場と支援者との連携のあり方に着目し検討することが本稿の課題である。

そのために、本研究では、障害者が定着する中小企業の経営者および障害者雇用担当者へのインタビュー調査を行った。企業の業種については製造業に絞っている。製造業は障害者雇用積極的に取り組む業種の1つであることに加え、製造ラインの分業が進み、業務の細分化がなされる現場で、障害者雇用が積極的な選択肢となりうるからである。

## 1 障害者の職場定着をめぐる現状

### (1) 身体障害以外の障害者の増加

この20年で障害者労働市場の様相が変化している。雇用される障害者の数が増加を続け、労働市場として拡大していることに加えて、障害種別も多様になっている<sup>2)</sup>。

まず、雇用される障害者の全体数の状況である。図1を見てみよう。図1は厚生労働省「令和5年 障害者雇用状況の集計結果」による「民間企業における障害者の雇用状況」を示している。2002年（平成14年）から2023年（令和5年）にかけて24.6万人から64.2万人と2.6倍増加している。

次にその障害種別の内訳である。2022年（平成14年）時点では24.6万人のうち21.4万人が身体障害者であり、雇用される障害者のほとんどが身体障害者であった。しかし2023年（令和5年）になると、雇用される障害者のうち身体障害者が最も多いことは維持しているものの、全体から見ると約半数まで落ち込み、知的障害者と精神障害者の雇用者数が大幅に増加していることがわかる。例えば知的障害者はこの20年で3.2万人から15.2万人と5倍増加し、精神障害者は集計され始めた2006年（平成18年）から見ると23.3万人と10倍以上の増加である<sup>3)</sup>。

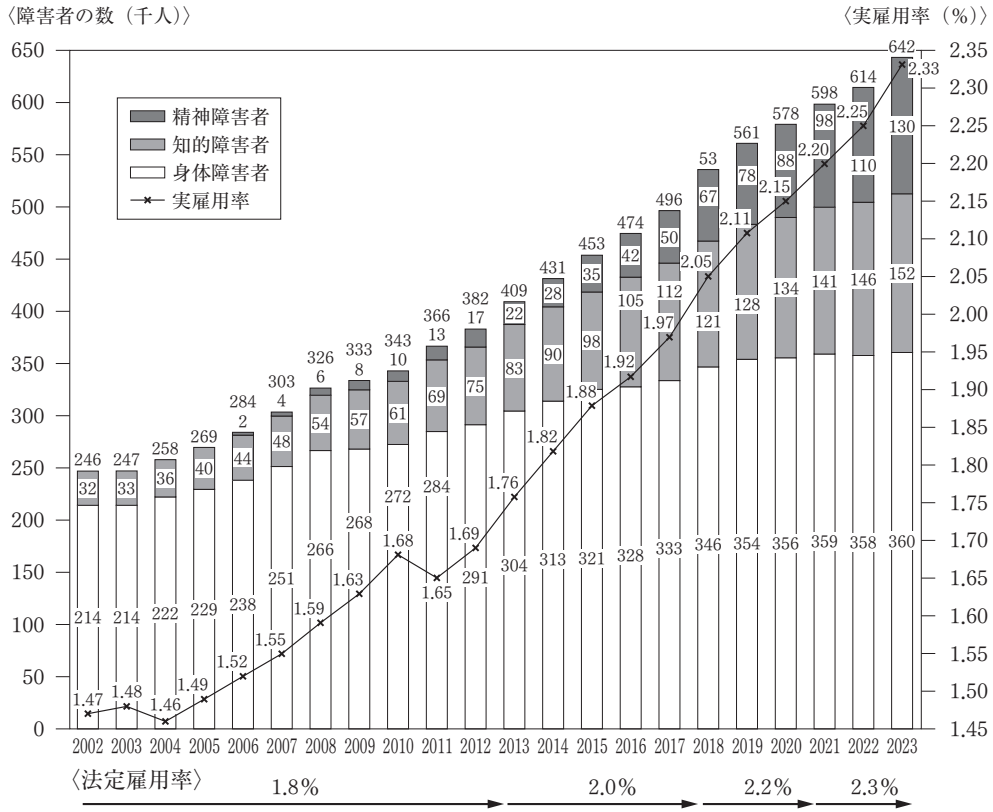
---

1) 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）、（2017）。

2) 駒村・荒木（2018）は、障害者労働市場の変化の背景に障害者の人口構成の変化があることを指摘している。

3) 小高（2024a）では、知的障害、精神障害、発達障害の雇用者数が増加していることにより、雇用者数としては身体障害者が依然として最も多いものの、雇用される障害者のうち若年層が増加していることを明らかにしている（205-207頁）。

図1 民間企業における障害者の雇用状況



(注) ここでいう「障害者」は障害者雇用促進法に基づく「障害者」をいう。また、厚生労働省は本調査における障害者の人数を、短時間労働者については1人を0.5人として、重度身体障害者および重度知的障害者は1人を2人として、短時間重度身体障害者および短時間重度知的障害者は1人を1人としてみなすこととしている。

(出所) 厚生労働省「令和5年障害者雇用状況の集計結果」

こうした中で、大企業のみならず中小企業においても知的障害者、精神障害者の雇用者数が増加している。表1に示す企業規模別×障害種別の障害者の雇用状況を見てみよう。まず、1,000人以上規模の企業では、身体障害者の雇用者数は2008年に比べて2023年には1.3倍となっており、微増しているもののほぼ横ばいの傾向である。これに対して知的障害者の雇用者数は2008年時点から3.8倍、精神障害者に関しては24.0倍であり、大幅な増加が見取れる。次に43.5~300人未満企業では、身体障害者の雇用者数は2008年時点に比べて2023年は1.5倍となっており、大企業の1.3倍よりもわずかに増加率が高い。また、知的障害者2.1倍、精神障害者21.5倍と、増加率は大企業のそれぞれ3.8倍と24.0倍に比べると比較的低いものの、全体として大企業と同様の傾向を示しており、中小企業においても知的障害者と精神障害者

表1 企業規模別×障害種別の障害者雇用の状況  
1,000人以上企業

年	身体障害者		知的障害者		精神障害者		合計	
	人	2008年比	人	2008年比	人	2008年比	人	2008年比
2008年	134,215.0		21,268.0		2,606.0		158,089.0	
2013年	155,385.0	1.2	39,213.5	1.8	11,216.5	4.3	205,815.0	1.3
2018年	172,008.5	1.3	60,495.0	2.8	31,532.5	12.1	264,036.0	1.7
2023年	179,775.5	1.3	79,811.0	3.8	62,574.0	24.0	322,160.5	2.0

43.5～300人未満企業

年	身体障害者		知的障害者		精神障害者		合計	
	人	2008年比	人	2008年比	人	2008年比	人	2008年比
2008年	71,187.0		21,401.0		1,923.5		94,511.5	
2013年	82,203.5	1.2	27,261.0	1.3	6,103.0	3.2	115,567.5	1.2
2018年	101,372.5	1.4	38,256.5	1.8	21,819.5	11.3	161,448.5	1.7
2023年	106,914.5	1.5	44,239.0	2.1	41,344.0	21.5	192,497.5	2.0

(注) 1. 図1の注に同じ。

2. 「43.5～300人未満企業」の雇用される障害者の数については、「43.5～100人未満企業」および「100～300人未満企業」の範囲で集計された数を合計したものである。なお、企業規模については、2023年調査における企業規模の範囲を示している。2008年調査では56～100人未満、2013年調査では50～100人未満、2018年調査では45.5～100人未満の企業を対象として調査が行われた。

(出所) 厚生労働省「障害者雇用状況の集計結果」各年版をもとに作成

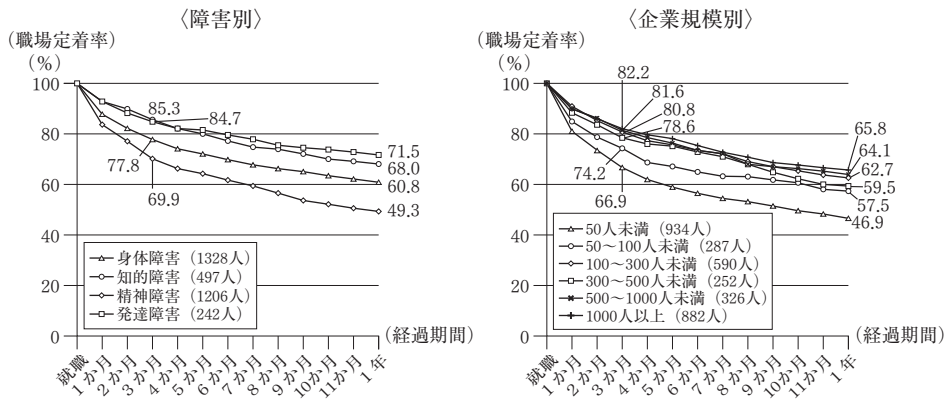
の雇用者が増加していることがわかる。中小企業においては元々働いていた従業員が心疾患や内臓疾患等の内部疾患となることによって身体障害者とみなされている人を雇用している場合が多いと言われてきた中で（高齢・障害・求職者雇用支援機構 2013）、今日では知的障害者、精神障害者の雇用が増加しており、その状況が変化してきていることがわかる。

## (2) 職場定着という課題

こうした状況の中で、企業において障害者の職場定着が課題となっている。図2の左図に示す通り、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2017）の調査による一般企業への障害者の職場定着率を見ると、就職後3か月時点の定着率は身体障害77.8%、知的障害85.3%、精神障害69.9%、発達障害84.7%であり、就職後1年時点の定着率は、身体障害60.8%、知的障害68.0%、精神障害49.3%、発達障害71.5%である。特に精神障害者については最も定着率が低く、3か月後には就職した人のうち3割が、1年後には約半数の人が離職していることになる。ほかの障害においても1年後には3～4割は離職しており、多くの障害者が離職している<sup>4)</sup>。

これまで一般の労働市場においては、例えば若年者の早期離職と職場定着が課題となって

図2 一般企業への障害者の職場定着率の推移と構成割合(障害別・企業規模別)



(出所) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2017) 22頁および27頁

きた<sup>5)</sup>。特に新規学卒就職者についての離職率を見ると、厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況(令和2年3月卒業者)」によれば、新規学卒就職者の就職後3年以内離職率は高卒者で37.0%、大卒者で32.3%という結果になっている。つまり、新規学卒就職者の場合は就職後3年以内に約3割が離職という状況である。これに対して、障害者の場合は就職1年後に約3~4割以上が離職している。したがって、障害者は、比較的離職率の高い層である若年者よりも離職しやすく定着が困難な層として考えられるのである。また、若年者については就職後3年以内という期間を定着の基準とし、障害者については就職後1年を基準として調査されていることから障害者の定着の困難さが窺える<sup>6)</sup>。

また、これを企業規模別の状況で見るとどうだろうか。図2の右図は、企業規模別の障害者の職場定着率を示している。1,000人以上規模の企業での就職後1年における定着率は65.8%と最も高くなっており、50人未満企業では46.9%と最も低くなっている。大企業における

4) 小高(2024b)では、特に精神障害者、発達障害者、知的障害者に短時間労働で非正規雇用が多いことを指摘した(106頁)。このことから、雇用形態が職場定着に影響を与えるとも考えられる。他方で、高齢・障害・求職者雇用支援機構(2017)は、就職後1年時点の定着率を雇用形態別に見ると、正社員61.6%、パート労働者50.5%であることを明らかにしている(26頁)。正社員とパート労働者で就職後1年時点の定着率はわずか10%程度しか差がなく、無期雇用であるはずの正社員としての雇用でも1年後には4割が離職していることになる。このことはさらに検討する余地がある。

5) 労働政策研究・研修機構(2007)。

6) 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2017)は、障害者の職場定着について「就職後3か月」を「短期的な定着」としつつ、「就職後1年」を「長期的な定着」として表現している。他方で、一般の労働者の「就職後1年」は必ずしも「長期的な定着」とは捉えられがたく、一般の労働者よりも就労継続の困難性が高い障害者の働き方の現状を示しているものと考えられる。

定着率が高く、中小企業における定着率が低い傾向が見られる。この理由について同調査では直接的には分析されていないが、同調査は、中小企業に比較的一般求人での採用が多く、障害者求人での採用が少ないことを指摘している<sup>7)</sup>。障害があることを開示せずに一般求人で就職したり、一般求人で採用されたのちに病気や障害を抱えたりする人々が比較的中小企業には多いことを意味している。さらに同調査は、障害の開示を前提とする支援制度の利用によって職場定着が促進されることを明らかにしている。すなわち、適切な支援が受けられるかどうか、が障害者の職場定着においては重要であることを指摘している<sup>8)</sup>。

他方で、障害者の職場定着にとって支援のあり方だけでなく労働条件や職場環境に関する課題も重要である。例えば厚生労働省職業安定局は、「障害者の継続雇用の課題としては、仕事内容や賃金等の労働条件のほか、職場の雰囲気や人間関係、体力との関係、通勤などの『働く場』に関する課題も多く見られる」ことを指摘している<sup>9)</sup>。実際、図3に示すように、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2020）の調査によれば、障害のある求職者の前職の離職理由は「障害・病気のため」が52.6%と最も高くなっているが、「その他の理由」22.5%のほか「人間関係の悪化」12.0%、「業務遂行上の課題あり」11.1%と職場に関する課題が多くなっていることがわかる<sup>10)</sup>。

こうした職場での課題に対応し障害者の定着を促すため、企業内で障害者雇用に関する採用から実務まで総合的に行う障害者雇用担当者の役割の重要性が明らかにされてきた。高齢・障害・求職者雇用支援機構（2017）は、この障害者雇用担当者は、「企業と障害者双方の希望と現状のバランスをとるための調整」を行う人のことであるとしている。具体的には、「職務調整」、「関係性の調整」、「雇用制度の構築」を職場・本人への働きかけにより行い、状況により「職場」と「外部の支援」の「調整者」の活用を行うものである<sup>11)</sup>。

このような担当者の存在については、人手の少ない中小企業においては特に重視されている。例えば高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）は、企業ヒアリング調査において、「雇用を促進するためにはキーパーソンとなる社員の存在が重要であるとの意見が複数の企業から聴かれた」と明らかにしている。そして「ここでいうキーパーソンとは、障害者の職務補佐を担当する社内支援者とは異なり、障害者雇用を社内ですら優先して指揮する社員」を指し、具体的には、「雇用の方針を発する経営トップや、雇用に際しての手続きや定着のための調整を担当する人事担当者などがそれにあたる」と指摘している。同調査は、実際、雇用

7) 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2017）27頁。

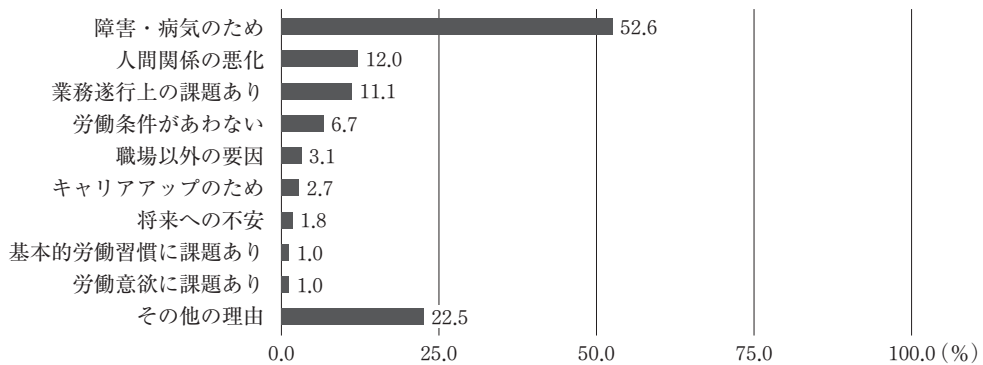
8) 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2017）7頁。

9) 厚生労働省職業安定局資料「障害者雇用の現状等」（2017年9月20日）。

10) 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2020）21頁。

11) 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2017）93頁。

図3 障害のある求職者の前職の離職理由



(出所) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2020) 21頁

経験のない企業からは「経営トップ、管理職が2～3年で交代するため雇用を具体化しにくい」という意見が、雇用経験のある企業からは「雇用、定着は調整役の社員の存在が大きい」、「人事担当者に障害者雇用の知識・経験があったため、経営トップに説明したところ理解が得られ、徐々に幹部社員の関心も高まった」、「以前の職場で7年間障害者雇用を担当していた社員が現在の推進役」、「専門の職員がいて雇用関係の手続きを実施している」という意見が聞かれたことを明らかにしている。他方で、同調査は、経験や熱意をもって障害者雇用を促進するキーパーソンの重要性を示唆しつつ、障害者の雇用促進が属人的になりかねない危険性があると指摘している<sup>12)</sup>。

## 2 製造業中小企業における障害者の職場定着を促す体制

### (1) 調査の概要

これまで、大企業よりも中小企業で障害者の職場定着が困難となっていること、さらに職場定着のために特に障害者雇用担当者の機能に注目する研究がなされてきていることについて整理してきた。しかし、例えばその障害者雇用担当者が障害者の配置される職場に常駐していない場合、日々の状況を把握し対応することは困難である。つまり障害者雇用担当者がどれだけリーダーシップを発揮しようとしても、障害者が配置される職場および支援者との連携なしには職場定着は難しいのではないのだろうか、という問いが生じる。

そこで本稿は、その障害者雇用担当者がその調整機能として、職場および支援者とのどのような連携を図っているのか、についての検討を試みる。そのため本稿では、障害者が定着する中小企業を対象としたインタビュー調査および提供資料をもとに、第1に企業規模別の障

12) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2013) 62-63頁。

表2 調査の概要<sup>1)</sup>

企業	所在地	事業内容	資本金	従業員数	障害者数 (割合) <sup>2)</sup>	障害者の主な 配置	障害者の 平均勤続 年数 <sup>3)</sup>	インタビュー対 象および実施日
A社	愛知県	・NCプログラムの 製作 ・各種金属の旋盤加 工 ・製品検査	540万円	10名	3名 (33.3%)	・プレス工 ・旋盤工	8.6年	社長 2022年8月24日 2022年10月6日
B社	神奈川県	・精密プレス加工, タップ加工 ・プレス金型製作, 治工具製作	900万円	16名	3名 (18.7%)	・プレス工 ・総務(事務)	8年	社長 2022年4月26日
C社	神奈川県	・精密板金加工 ・アルミ溶接加工	3,300万円	43名	3名 (6.9%)	・品質検査 ・組立	6年	社長 2022年7月27日 2023年10月2日
D社	愛知県	・自動車ベアリング 部品加工, 組立	500万円	45名	9名 (20.0%)	・組立	不明	社長 2022年10月10日
E社	愛知県	・プラスチック切削 加工 ・プラスチック板加 工	900万円	48名	2名 (4.1%)	・品質検査 ・総務(事務)	4年	常務取締役 2022年10月7日 2023年8月1日
F社	愛知県	・切削加工全般 ・加工部品の表面処 理及び組付 ・LPG用緊急遮断弁 製造発売	2,400万円	49名	1名 (2.04%)	・出荷	5年	社長 2022年10月6日 2023年8月1日
G社	東京都	・めっき, 表面処理 加工	9,950万円	104名	17名 (16.3%)	・製品の治具 へのつけ外 し等	5.7年	取締役(管理部 長) 2022年8月1日
H社	東京都	・ダイシング加工 ・光学フィルタの設 計, 製造・販売	1,000万円	112名	8名 (7.1%)	・ICのROM 書き込み, 選別 ・治具清掃等	6.3年	取締役(製造部 長) 2022年12月15日 2023年6月23日
I社	岐阜県	・アルミ合金・亜鉛 合金のダイカスト 部品を製造	1,000万円	167名	15名 (8.9%)	・バリ取り, やすりがけ	3.1年	取締役・社員 2022年8月23日 2023年8月2日
J社	愛知県	・自動車用プレス加 工部品(電磁バル ブ部品, 中小ブラ ケット類, クラン プ等)の製造	5,200万円	280名	11名 (3.9%)	・機械オペレ ーター ・出荷	不明	取締役・社員 2022年10月7日

(注) 1) 本表の各項目についてはインタビュー実施日時点での実績である。なお、インタビュー実施日が複数日ある場合は、1回目のインタビュー時に得られた結果に基づいている。

2) 全従業員数に占める障害者数の割合は、障害者数÷全従業員数という数式で求めた。

3) 障害者の平均勤続年数は、1回目のインタビュー時点での個々の障害者の勤続年数を足したものを人数で割った。

(出所) インタビュー記録およびA社～J社提供資料より作成



害者雇用担当者の担い手は誰なのか、第2に担当者が企業内で調整機能を果たす中で、職場および支援者とのような役割分担を行っているのかについて考察する。

まず、調査の概要は表2の通りである。表2は上から従業員数の少ない企業順に並べている。インタビューを行った企業はA社～J社の10社であり、東京、神奈川、愛知、岐阜に位置する製造業の中小企業である。なかでも愛知県に位置する企業が5社と半数を占めている。製造業のうち、主に金属やプラスチック等の製造・加工を事業とする中小企業が中心である。

また、全従業員数に対して比較的多くの障害者を雇用していることが特徴的である。これは障害者雇用促進法に基づく実雇用率の算定方法とは異なる<sup>13)</sup>が、全従業員に占める障害者の割合を単純計算すると、5%を超える企業が8社となっており、多くの障害者を雇用していることがわかる。

障害者の平均勤続年数は、3.1年～8.6年であり、調査企業において雇用される障害者が長期にわたって企業に定着していることがわかる。

A社～J社で雇用される障害者の主な配置は、プレス工、旋盤工、組立、品質検査、出荷等の生産工程の一部あるいは生産工程に関連する配置が中心である。B社、E社では総務という生産に対しては間接的な事務に配置されている人もいるものの、A社～J社で雇用される障害者のうち多くの障害者が生産工程に関連する配置となっている。

## (2) 障害者雇用担当者の担い手

それでは、障害者が定着する企業においてその障害者雇用担当者はどのような立場にある人が担っているだろうか。傾向として表れているのは比較的従業員規模の小さい企業では社長がその役割を担っていることである(A社、B社、C社、D社、F社)。これは、従業員規模の小さい企業では社長が採用活動の主体であり意思決定者であることが影響している。また、法定雇用率による雇用義務として「取り組まなければならない課題」として取り組むのではなく、採用活動の延長線上に障害者雇用という選択肢が発生する場合がある。

「その時ちょうど何人か採用予定で、求人票を持ってハローワークに行ったんですね。その窓口の人が、この求人は障害のある方でもできますか?と質問してきて。それで、できると思います、と言ったら、奥から障害者雇用担当官みたいな人が出てきて、詳し

---

13) 障害者雇用促進法に基づく障害者の実雇用率は、常用雇用労働者か短時間労働者かで1人とみなされるか0.5人とみなされるかが異なる。算定方式は以下のとおりである。実雇用率=(障害者である常用雇用労働者数+障害者である短時間労働者数×0.5)/(常用雇用労働者数+短時間労働者数×0.5)。

表3 各企業の障害者雇用担当者

企業	従業員数	障害者数	障害者雇用担当者
A社	10名	3名	社長
B社	16名	3名	社長
C社	43名	3名	社長
D社	45名	9名	社長
E社	48名	2名	常務取締役（社長妻・総務部）
F社	49名	1名	社長
G社	104名	17名	管理部長（取締役）
H社	112名	8名	製造部長（取締役）
I社	167名	15名	総務部長（執行役員）・総務部
J社	280名	11名	総務部長（執行役員）・総務部

（出所） インタビュー記録およびA社～J社提供資料より筆者作成

く話を聞かせてくれて。……。ハローワークに行く時点では別に障害者っていうふう  
に意識はしていなくて、向こうから提案があったので、じゃあやってみましょうと言う  
感じで。」（B社社長，2022年4月26日）

「人手不足で、パートさんを募集しても派遣さんを募集しても来てもらえなくて。そ  
の時にたまたま商工会議所の『障害者のインターンシップどうですか？』のチラシが机  
にあったんだよね。翌日、良い子いますよって感じで。」（F社社長，2022年10月6日）

他方で、従業員規模が比較的大きい100人を超える企業では、「取締役」や「執行役員」と  
いう企業の組織的な意思決定に関わる役職を中心としつつ、人事や採用を担当する総務部が  
中心となり障害者雇用担当者となっている。それは、法定雇用率による雇用義務という社会  
的責任がきっかけとなり、企業における組織的な意思決定として障害者雇用の取り組みを任  
されているからである。以下からもそのことが読み取れる。

「2012年当時が1.5%ぐらい。2017年で1.6%。こういった程度の雇用率でした。やはり  
最低限の法定雇用率を達成するというのが企業の社会的責任という意識のもと取り組み  
だしたというのがきっかけですね。」（J社取締役，2022年10月7日）

「たまたま技能実習生を雇用するのを辞めた時期に、雇用率の関係もあって、労働局  
からもいろんな要求があって。『新はつらつ職場づくり宣言』っていうのをやってくだ  
さいっていうのがあって。それが平成29年かな。その1つに障害者の雇用もやりますよ  
っていうのも謳ったので、それが大きいですかね。」（I社取締役，2022年8月23日）

このように、従業員規模が数十人程度の企業においては、社長が採用活動の窓口となり、採用活動の延長線上で障害者雇用に取り組む意思決定をしている。影山（2017）はこのように社長がその担当者として対応することの意味として、経営理念や経営方針として企業内の業務としての理念的柱が形成されることにより、社員との意思疎通や理念・方針の業務における実践が可能になることを指摘している<sup>14)</sup>。他方で、従業員規模が100人を超える企業では、人事や採用を担当する総務部が中心となり、法定雇用率による雇用義務という社会的責任への対応を任されることによって障害者雇用に取り組んでいる。しかし、総務部が中心とはいえ、その人物たちは「取締役」（G社、H社）や「執行役員」（I社、J社）という経営方針への決定権を持つこともまた重要である。

こうした中で、A社～J社のうち、例えば20名前後の小規模の企業（A社、B社）と比べると、特に従業員数100名を超える企業（G社、H社、I社、J社）では障害者雇用担当者が障害者の配置される職場に常駐し対応できるとは限らない。次に検討するのは、こうした職場において障害者雇用担当者がどのように調整機能を果たしつつ、職場および支援者と役割分担を行っているのか、ということである。そのため以下では、G社、H社、I社の事例を取り上げ考察する。

### (3) 障害者雇用担当者を中心とした連携

#### ① G社の事例

G社の障害者雇用担当者は、管理部長兼取締役（以下、「G社管理部長」）である。G社管理部長はG社が障害者雇用に取り組み始めた2017年頃から継続して障害者雇用を担当している。G社では、図4に示したように従業員104名のうち17名が障害者である。17名のうち、身体障害2名、知的障害10名、精神障害5名である。17名全員が製造部に所属しており、製造部の従業員に占める障害者の割合は25%を超え、4人に1人が障害者であることになる。

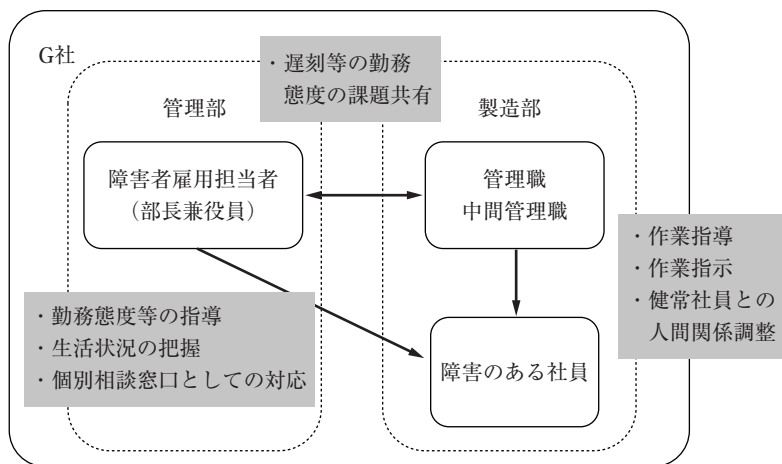
障害者が担当する主な工程は、治具に加工前の材料を引っ掛けたり、加工が済んだものを治具から取り外したりするという作業である。G社はめっき加工を主な業務とする企業である。めっき加工は表面処理の一種で、材料を化学物質等の溶液に浸すことで表面を加工する技術である。溶液は危険性も高く、加工工程そのものはほとんど機械化されている。13本ある全自動のめっきラインのうち、7つのラインに障害者が配置されている。

こうした中でG社管理部長は、図4に示す通り、勤務態度等の指導、障害者に対する個別相談窓口としての対応、生活状況の把握を行っている。しかし、G社管理部長は日頃から加工ラインの現場に常駐しているわけではなく、基本的には事務所で作業している。そうし

---

14) 影山（2017）304-305頁。

図4 G社での障害者雇用をめぐる連携



(出所) インタビュー記録をもとに筆者作成

た中で、製造部の管理職やラインのリーダーから勤務態度に関する問題について報告がある。

「遅刻がやっぱりね。10分、15分の遅刻が散見されるっていう現場から話があって。で、めっきの仕事ってこう、用意ドンでスタートして仕事するもんだから、やっぱり1人いないとちょっと困るわけですよ。で、色々話を聞いてみると、彼は9時から18時までの8時間勤務なんだけど、家を8時に出るんですよ。だけどバスがちょっと渋滞すると、やっぱり着かないんですよ。9時に。で、9時っていうのは現場に入ってスタートが9時だから、やっぱり8時40分とかに来ないと……着替えたりしないとでしょ。7時半に家を出なさいって言ってもなかなかね、出ないんですよ。それがまた障害なんでしょうね。だからしょうがないもんですから、保護者に手紙書いて送って、とにかく7時半に家を出るように言ってくださいって。それで大丈夫になって、またダメで、手紙書いてを3回ぐらい繰り返してね。さすがにその後本人にもちょっと厳しく怒ったんですよ。それからはちょっと本人もまずいなと思ったんじゃないですか。今は大丈夫ですね。」(G社管理部長, 2022年8月1日)

このようにG社管理部長は、現場の管理者から共有された遅刻という課題に対して、「色々話を聞いてみる」ことで生活状況を把握し、場合によっては同居する家族に対してもアプローチすることによって解決を図っている。こうした職場で生じる勤務上の課題を解決

するプロセスで生活の課題を把握する中で、「障害者雇用としての問題」を超える、いわば勤務には直接関係のないと思われる家族や生活に関する相談にも乗っている。

他方で、現場での作業指導や作業指示、健常社員との人間関係調整については現場の管理者に対応任せざるをえない状況もあるという。

「日々の仕事上発生する健常者職員との間のトラブル以外は私が話を聞いています。それは私に言われてもわからないですからね。……。健常者職員とのトラブルがあったときは、リーダーの上にマネージャーという立場の人がいるので、その人が間に入って解決しているみたいです。そのときの作業上の注意については、次の日の現場の朝礼なんかでも共有をしていると聞きました。」(G社管理部長、2022年8月1日)

つまり、G社管理部長が勤務態度や生活状況等に関する課題の管理をしつつ、現場で作業上発生する健常社員とのトラブル、作業に関する指導・指示については現場で解決を図っている。このことは、ただでさえ厳しい生産スケジュールに追われる現場で障害者という労働力をいかせるよう、G社管理部長が障害者雇用担当者としてとっている現場の負担を軽減する努力である。他方で、G社管理部長が「私に言われてもわからない」と語るように、現場で発生する健常社員とのトラブルや作業に関する指示・指導については現場の構成者でしか対応できない場合もある。こうした事柄については現場のリーダーや管理者の役割が必要不可欠となっている。G社では、このような役割分担の中で障害者の定着が図られている。

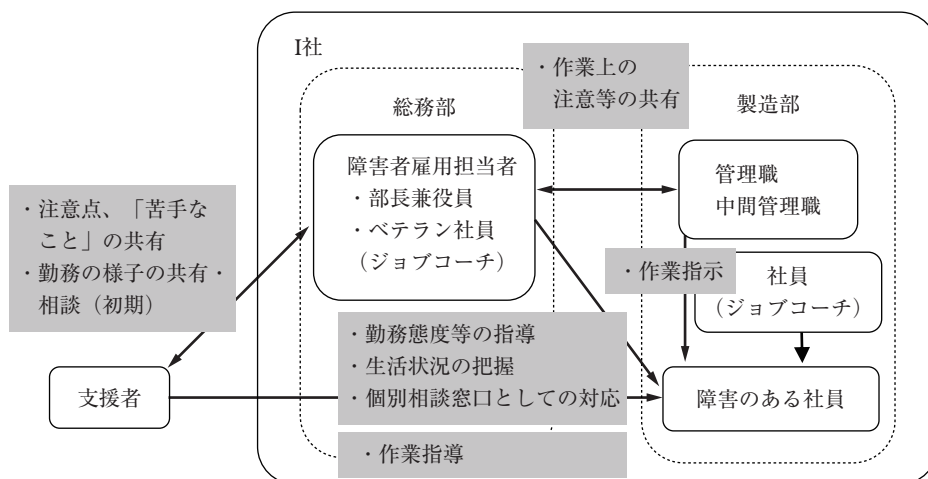
## ② I社の事例

次に、I社の事例である。I社では、総務部長兼役員（以下、「I社総務部長」）とベテラン社員（以下、「A氏」）が障害者雇用担当者の役割を果たしている。

I社では、従業員数167名中15名が障害者である。15名のうち、身体障害1名、知的障害6名、精神障害8名である。また、15名のうち14名は製造現場での業務を担当しているが、所属は総務部となっている。後に述べるように、これは現場との連携を進めるためのI社による工夫の1つである。なお、図5はI社での障害者雇用をめぐる連携の図を示しているが、製造部の枠の中に「障害のある社員」を含めているのは、実態としては製造部の業務を担当しているためである。

障害者が担当する主な工程は、製造された製品のバリ取り、やすりがけ、外観検査などの業務である。I社はアルミ合金、亜鉛合金等のダイカスト部品を製造しており、製造・加工工程はほとんど機械化されている。ダイカスト製造は、専用のダイカストマシンを用いてアルミ等の素材を熱で溶かし、金型に流し込んで固めて成型するものである。障害者が担う主な業務は、その機械によって成形されたものに出来てしまう突起やトゲを取り除いたり、外

図5 I社での障害者雇用をめぐる連携



(出所) インタビュー記録をもとに筆者作成

観を検査したりする業務である。

こうした中で、I社の障害者雇用担当者のうち特にA氏が中心となって勤務態度等の指導、生活状況の把握、個別相談窓口としての対応を行っている。こうした対応の窓口を1つにし、その責任を引き受けるため障害者の所属を総務部にしているのである。

「総務部の所属であれば……何かあったときにこっちに言えるんで。Aさんって相談すれば、色々相談にも乗ってくれるし。実際の仕事の指示は現場から出ているんですけど、やっぱりちょっと……言い方悪いかもしいですけど、扱いが難しいというか。どういう言葉をかけていいとか、例えば注意するにしても、どういう風に言ったらいいとか。そういうのがちょっと現場の方が難しいってことで。そういうのを、僕らを介して伝えたりとか。本人からも、窓口が1つであった方が相談に乗りやすいかなと思って。」

「それで、間違っていることがあったよっていうのも、まずは僕らに伝えてもらって、それで本人に伝える、っていうことをしましたね。すぐって言うようなことは直接言ってもらって、少し時間をかけてもいいようなことは僕らを介して、っていうのを最初はしていました。」(I社総務部長、2022年8月23日)

このようにして、作業指示・指導は現場でされつつも、作業指導の一部として作業に関する注意についても総務部で対応していることがわかる。この対応は、I社総務部長およびA

氏がI社で長期にわたり勤続し、現場での作業経験もすることによって可能である。現場の作業の内容や注意点を理解し、的確に伝えることができるのである。現場としても「少し時間をかけてもいいような」内容の指導について、総務部に対応を任せることができていることがわかる<sup>15)</sup>。

さらに、障害者への対応の必要性から、I社においては企業在籍型ジョブコーチの資格を障害者雇用担当者であるA氏と製造部の現場の社員1名に取得させていることも特徴的である。企業在籍型ジョブコーチ（企業在籍型職場適応援助者）とは、厚生労働省によれば、「企業に在籍し、同じ企業に雇用されている障害のある労働者が職場適応できるよう様々な支援を行う人」であるとしている<sup>16)</sup>。資格は障害者職業総合センター等が実施する養成研修を受講することにより取得できる。この養成研修は、集合研修（4日間）と実技研修（4日間程度）からなるものである。研修ではジョブコーチの役割、作業の方法、障害特性と職業上の課題、支援計画に関する理解、ケーススタディ、職場実習等を学ぶことで、現場で障害者本人、事業主、上司、同僚、障害者家族への助言や支援を行うことが期待される<sup>17)</sup>。A氏は、このジョブコーチ養成研修を受講したことが実際に現場で役立つ実感がある。

「本当に障害のバリエーションもすごいいっぱいあるから、そういう点は非常にね、理解する上で役に立ってるっていうか。個別にね、この人はこういう癖があるんだな、症状があるんだなっていうことをわかりつつ接してきたつもりですけども、その辺を割と体系的に教えてもらえたかなっていうところは良かったかなと。あとは、1人だけで

---

15) この「少し時間をかけてもいいような」内容の指導が必要になる一方で、作業自体は「そこまで難しい作業ではない」とA氏は認識している。A氏によれば、そうした「少し時間をかけてもいいような」内容の指導は、発注企業との関係で品質管理上要求される業務遂行時のルールに関するものである。このルールがどのようなものであり、障害者の職場での困難に影響するののかについては、今後検討する課題としたい。

16) 厚生労働省「養成研修のご案内：障害のある方の安定した職業生活を支える企業在籍型『職場適応援助者（ジョブコーチ）』」。

17) ジョブコーチは政策上①配置型ジョブコーチ、②訪問型ジョブコーチ、③企業在籍型ジョブコーチの3種類が設定されている。厚生労働省「職場適応援助者の育成・確保に関する作業部会」第1回資料によれば、①は障害者関係業務の経験を有し、(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構が委嘱した者で委嘱後に原則として研修を受講した者、②は訪問型ジョブコーチ養成研修を修了し、障害者の就労支援に係る業務経験が1年以上ある者、③は企業在籍型ジョブコーチ養成研修を修了した者としている。2021年度におけるジョブコーチ数は①313人、②514人、③215人である。②、③については職場適応援助者助成金の受給資格認定により把握した人数のため、示される人数よりは多くのジョブコーチが存在するものとも考えられるが、全国的に多くの企業で活用されているとは言い難い状況である。こうした状況からも、I社が障害者の職場定着を図るため情報収集をしながら体制構築を図っていることが窺える。

受講するわけじゃなくて、大勢の会社さんが参加されてるんで。他の会社さんではどう  
いうふうなんだみたいな話が聞けたってのは良かったかなと思って。」(A氏, 2023年8  
月1日)

このようにA氏にとってジョブコーチ養成研修は、1つに、自ら実践の中で見極めてき  
た個々の障害者の特徴を、体系的な知識として整理することができた機会となっている。2  
つ目に、同研修を受ける他の企業と実践を交流する機会となっていることがわかる。

このような体制構築を図る中で、支援機関の役割も非常に重要である。

I 社総務部長：「支援機関がカルテみたいなものを作ってくれるんですよね。こういう  
こと注意してください、みたいな。どこまで見せて良いかっていうの  
は当然本人と確認して……現場の人も知っとってください、っていう人  
もいれば、総務の人だけ知っとってくださいっていう人もいますので。  
その人に合わせて、どこまで話をするかっていうのは決めています。」

筆者：その情報で結構助けられたってこともあったりするんですか？

I 社総務部長：「そうですね。苦手なこととかが結構書いてあったりするんで。例えば  
大きな音が苦手だとか、メモを取るのでゆっくり話してくださいとか  
ね。そういう細かい話をトリセツみたいに書いていてくれるので。言  
わんとっといってくださいって言う人も結構いるんですよね。」(2022年  
8月23日)

以上の語りからは、支援機関が就職当初に把握する勤務上の注意点や「苦手なこと」を障  
害者雇用担当者に共有し、そのことの重要性を障害者雇用担当者が認識していることがわか  
る。こうした情報共有により、企業が配慮や支援すべき点を見極めた対応が可能になり定着  
に繋がっているものと考えられる。

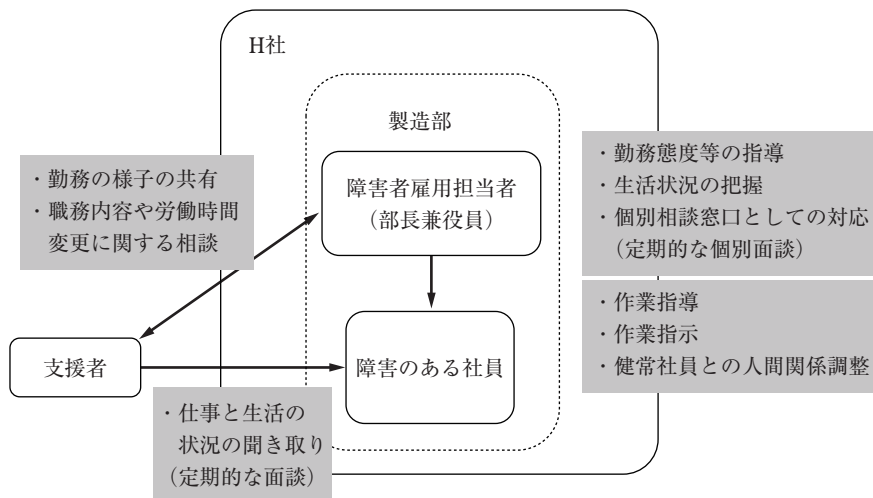
### ③ H社の事例

次に、H社の事例である。H社では、製造部長兼取締役（以下、「H社製造部長」）が障  
害者雇用担当者である。

H社では、従業員数112名中8名が障害者である。8名のうち、身体障害が2名、知的障  
害が1名、精神障害が4名、発達障害が1名である。このうち身体障害2名については元々  
H社の社員である人が心疾患、内部疾患となることにより障害者手帳を取得したものであ  
る。これらの人々はベースメーカーや人工弁の装着が必要なものの、継続して正社員として  
定着しており、職場定着は課題となっていない。そのためH社の事例においては、身体障



図6 H社での障害者雇用をめぐる連携



(出所) インタビュー記録をもとに筆者作成

害以外の障害のある人を念頭に障害者雇用担当者の役割を見ていく。

H社で雇用される障害者は、主にICのROM書き込み、選別などの作業を担当している。例えばICのROM書き込みは、取引先から支給されるICチップを専用のスティックで取り、専用の治具にはめ込むことで作業が完了する。これらは手作業で行われており、専用の治具1つに対して300個程度の端末をはめ込むことができる。高校生の職場実習でも数日あれば作業を覚えることができ、作業の指導としても時間を要するものではない。

こうした中で、H社では障害者雇用担当者であるH社製造部長が大きな役割を果たしている。つまり、勤務態度等の指導、生活状況の把握、個別相談窓口としての対応を行いつつ、作業指導、作業指示、健常社員との人間関係調整まで一手に担っている。G社、I社は異なり障害者雇用担当者が製造部長であることは特徴的である。そのことにより可能なのは、現場との連携という意味では、現場の責任者が障害者雇用担当者でもあることで日常的な作業の様子を観察でき、現場で発生するトラブルや作業上の注意についても現場の責任者として即時に対応可能であるということである。また、H社製造部長は取締役として採用の権限も持つことで、人事担当者と連携することも不要となっている。

「製造部内である程度クローズにやっていますね。トラブルも、いちいち相談することなく……職場異動も私の判断でできますよね。そこが、権限を振りかざしているつもりはないけど、最後は面倒を見るのは自分なので。」(H社製造部長, 2022年12月15日)

他方で、H社製造部長が重視するのは支援者の役割である。H社製造部長は、それぞれの障害者と支援者が行う定期面談に同席したり、場合によっては支援者を介して勤務上の問題の有無を把握したりしている。

「そうですね。定期的な3者面談はしています。生活のことだったり、日数増やす？とか聞いたり。何かあったときは支援機関からも連絡が来ますね。最近はないかな。(当事者が)寒いって言ってたぐらいかな。それでどうしようかっていう話をして、防寒ズボンを買いました。一応エアコンがあるんですけど、換気が良くなってあんまり暖まらないんですね。この方はオーバーワークで入院されたこともある方なんですが、支援機関さんと医療機関と連携したりもありました。」(H社製造部長、2022年12月15日)

このように障害者に「何かあったとき」には支援者に相談する場合もあり、それを支援機関と連携して情報共有している。また、支援機関から情報共有を受けるだけでなく、H社製造部長は、労働条件などの変更などについてはむしろ支援者に確認を取ることを重視している。例えば労働時間および職務の変更である。H社の場合、取引先の急な発注による生産増に対応しなければならなかったり、人手不足のために他部署に応援という形で急遽業務の補助をしたりということが必要になることはまれではない。そうした事態にも、普段任せている作業とは異なる作業や普段の労働時間とは異なる労働時間を要請する場合には本人と支援者に確認を取ってから変更を行っている。こうした丁寧な対応により障害者本人も安心して、そして安定して働くことができているものと考えられる。

### まとめにかえて

本稿では、障害者が定着する中小企業における体制づくりのあり方を考察するため、第1に、企業規模別の障害者雇用担当者の担い手はどのような立場にある人なのか、第2に、障害者雇用担当者がその調整機能を果たす中で、職場および支援者とのような連携を図っているのか、について検討した。

第1に、障害者雇用担当者の担い手については、従業員規模が数十人程度の企業においては、社長が採用活動の窓口となり、採用活動の延長線上で障害者雇用に取り組む意思決定をしていた。また、特に従業員数が100人を超える企業では、人事や採用を担当する総務部が中心となり、法定雇用率による雇用義務という社会的責任への対応を任されることによって障害者雇用に取り組んでいた。そうした中で、障害者雇用担当者が障害者の配置される職場に常駐し丁寧に対応できるとは限らない規模である従業員数100人を超える企業のうち、G

社、H社、I社の事例をもとに考察を行った。

第2に、こうした企業において、職場との連携については、障害者に関連して職場で生じる問題を起点に、注意すべきことを職場から障害者雇用担当者に共有することによって、その伝え方や指導方法に関する知識のある障害者雇用担当者に対応を委ねていた。注意すべき点が発生した際に、「どう伝えればいいかわからない」ということが職場で生じる課題である。そしてこの注意すべき点は遅刻等の勤務態度（G社、H社、I社）から作業指導（I社）、健常社員との人間関係調整（H社）まで多岐にわたる。そのうち例えば作業指導を障害者雇用担当者と共有可能かどうかについては、障害者雇用担当者が企業内の業務についてどれだけ経験を有しているかが影響する側面もある。実際、I社では、障害者が担当する職場を経験したことのあるベテラン社員（A氏）が障害者雇用担当者であることにより、作業上の注意点についても総務部に所属するA氏と現場とで共有することが可能になっている。また、こうした障害者雇用担当者と職場との連携は、障害者が配置される職場の困難に対応し、職場の構成員の負担を軽減するためのものであるとも考えられる。

さらに、支援者との連携については、支援者から事前に共有されるコミュニケーション上の注意点や苦手なことが重視されている（I社、H社）。そしてその情報を有していることにより、現場で発生する「どう伝えればいいかわからない」ことに対応できているものと考えられる。また、職務や労働時間などの労働条件の変更において支援者の意向を重視している企業もあった（H社）。

障害者が定着する中小企業において、こうした支援者および職場との連携は障害者雇用担当者が中心となり行われていることが明らかになった。しかし本稿においては、あくまでも障害者雇用担当者目線での体制のあり方の検討にとどまり、障害者が配置される職場の他の従業員や支援者に対してアプローチした考察が不十分であったことは否めない。この点については今後の課題としたい。

#### 参考文献

- 小高由起子（2024a）「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」中央大学経済学研究会『経済学論纂』第64巻第3・4号，199-216頁
- （2024b）「職場内の分業のありようが障害者の就業に及ぼす影響—『社会的責任』と『経営の合理性』の狭間で揺れ動く製造業の下請中小企業」『労務理論学会誌』第33号，105-117頁
- 影山摩子弥（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『発達障害研究』第39巻第4号，301-309頁
- 厚生労働省「障害者雇用状況の集計結果」各年版
- 「職場適応援助者の育成・確保に関する作業部会第1回資料」<https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/000930387.pdf>（最終アクセス：2024年3月29日）
- 「新規学卒就職者の離職状況（令和2年3月卒業者）」

- 「養成研修のご案内：障害のある方の安定した職業生活を支える企業在籍型『職場適応援助者（ジョブコーチ）』」 <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000199368.pdf>（最終アクセス：2024年3月29日）
- 厚生労働省職業安定局資料「障害者雇用の現状等」（2017年9月20日）。<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11601000-Shokugyouanteikyoku-Soumuka/0000178930.pdf>（最終アクセス：2024年3月11日）
- 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
- （2017）「障害者の就業状況等に関する調査研究」『調査研究報告書』No. 137
- （2020）「障害のある求職者の実態等に関する調査研究」『調査研究報告書』No. 153
- 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』2(4), 484-497頁
- 労働政策研究・研修機構（2007）「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」『JILPT 調査シリーズ』No. 36

（国民生活問題研究会）