

Discussion Paper No.416

障害者が参加する職場集団の構造の比較事例検討：大企業（特例子会社）と
中小企業における職務の決め方と支援体制に着目して

中央大学経済学部
小高 由起子

December 2025



INSTITUTE OF ECONOMIC RESEARCH
Chuo University
Tokyo, Japan

障害者が参加する職場集団の構造の比較事例検討：大企業（特例子会社）と中小企業における職務の決め方と支援体制に着目して

はじめに

本稿の課題は、日本の障害者雇用政策が進展するなかで、障害者の労働・雇用への参加がいかなる構造によって特徴付けられているのかを、大企業と中小企業の障害者雇用の取り組み方の比較を通じて明らかにすることである。とりわけ本稿では、企業規模の違いが、障害者が参加する職場集団の形成や、そのなかで実現される「参加のなかみ」にいかなる差異を生み出すのかを検討する。

日本の障害者雇用は、障害者の社会参加の重要な領域として位置づけられてきた。障害者が障害の有無にかかわらず働くことのできる権利を保障するという理念は、福祉的就労にとどまらず、一般雇用の場においても実現されるべきものとされてきた。その背景には、ノーマライゼーションの理念や障害者権利条約に象徴される国際的な人権意識の高まりがあり、1990年代以降の障害者基本法改正（1993年）をはじめとして、「社会参加」や「自立」といった概念が法政策の中核に位置づけられてきた（山村 2019）。労働・雇用領域においても、雇用率制度と納付金制度を二本柱とする障害者雇用政策が、企業に対して障害者雇用に関する社会的責任を課すことで、障害者の社会参加の機会を着実に拡大してきたと言える。

こうした政策的後押しもあり、2000年代以降、障害者の雇用者数は継続的な増加を示している。大企業においては、安定した資本力や特例子会社の活用など、多様な手段によって法的義務への対応と雇用拡大が進んできた。また、2013年障害者雇用促進法改正により差別禁止および合理的配慮の提供義務が明記されて以降は、特例子会社を中心とした研究蓄積も進み、一定のノウハウが蓄積されている（山田 2015；眞保 2017）。

一方で中小企業では、人員や財政面における不安定さや人材確保の困難さが常態化しており、障害者雇用に割ける余力が限られていると指摘されてきた。実際、法定雇用率未達成企業の割合は企業規模が小さくなるほど高く、中小企業の障害者雇用の停滞は長らく課題として認識されている（厚生労働省 2024）。こうした状況を受け、厚生労働省は研究会の設置（2007年）や「もにす認定制度」の創設（2020年）をするなど政策的対応も進んできた。しかし近年では、中小企業においても障害者を「戦力化」する取り組み（影山 2013）や、正規雇用化や定着支援の積極的な事例（小高 2025）もみられるようになってきている。

以上のように、大企業・中小企業の双方で障害者雇用の進展が見られるものの、「どのような構造や論理のもとで障害者が職場に参加しているのか」という観点から両者を比較検討した研究は多くない。特に、知的障害・精神障害・発達障害といった近年増加する雇用障害者の特性を踏まえると、企業規模によって必要とされる支援体制や職務設計、さらには職場集団の構造そのものが大きく異なる可能性がある。したがって、企業規模の違いに着目しながら、障害者の労働・雇用参加がいかに特徴づけられるのかを明らかにすること

には重要な意義がある。

本稿ではまず、第 1 節で障害者の労働・雇用参加に関する議論を整理し、特に「参加のなかみ」という視点がいかに論じられてきたかを確認する。第 2 節では、大企業と中小企業の障害者雇用の状況を統計的に概観し、企業規模によって雇用環境がどのように異なるかを整理する。続く第 3 節では、高齢・障害・求職者雇用支援機構が毎月発行する『働く広場』に掲載された事例（2018 年 4 月号～2025 年 3 月号）のうち、特例子会社と中小企業における先進的な取り組みを比較する。そして第 4 節では、三井（2018）が論じるケアや支援の論理と排除／包摂の論理を参照しつつ、大企業（特例子会社）と中小企業における職場集団の構造的差異を検討する。「おわりに」では、本稿の知見を総括し、今後の課題を提示する。

1. 障害者の労働・雇用への参加のあり方をめぐる議論から得られる示唆

障害者の労働・雇用への参加は、障害者の社会参加や自立する権利を拡充する領域の 1 つであり、障害者に人間としての尊厳にとって重要であるとして考えられた一方で、他方では、その参加によって達成されるべきものをめぐっては慎重な議論がなされてきた。

例えば、障害者の労働・雇用への参加を促進し、障害を持たない人が障害を持たないことを前提に構築してきた労働・雇用における価値に障害者を同化させていくことは、障害者にも障害を持たない人と同様の「自立」を目指すことを要請する危険性がある、と懸念するものである。岩崎（2006）は、日本における戦前の障害者への自立支援政策の歴史は、援助の名のもとにマジョリティが支持する「自立」の価値にマイノリティを統合する問題点を有していることを論じている。このように、障害者の労働・雇用への参加と密接に関係する自立概念において、それが障害を持たない人の価値との同化としての自立であるべきでない、つまり自立のなかでも経済的自立を重視することに懸念が示されてきた。

こうした中で、障害者雇用政策が中心となって雇用促進を図ってきた。そして、企業がなかなか障害者雇用に取り組まない状況が依然として改善されないことで、雇用促進をいかに図るかが焦点となってきた。日本の障害者雇用政策は、一定割合の障害者を雇用することを使用者に義務づける雇用率制度とそれが達成できない企業に対する納付金制度が二本柱となって障害者雇用を促進してきた。その結果として、法定雇用率の上昇とともに障害者の実雇用率と雇用障害者数は増加を続けている。厚生労働省「令和 6 年 障害者雇用状況の集計結果」によれば、雇用障害者数は 67 万 7,461.5 人、実雇用率は 2.41%（法定雇用率は調査時 2.3%）となっており、ともに過去最高を更新であったことを報告している。一方で、法定雇用率達成企業の割合は 46.0%に留まっており、雇用する障害者数が法定雇用率に満たない企業は民間企業全体の約半数となっている。

障害者を雇用することに対して積極的になれない企業の実態は、いわゆる障害者雇用代行ビジネスの広がりからも見て取れる。障害者雇用代行ビジネスは、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）を提供し、そこで働く障害者の紹介および雇用管理の代行をする事業のことである。厚生労働省による実態調査（2024 年 6 月末時

点)によれば、利用企業は 1,583 社以上、雇用障害者は 9,355 人以上に上っており、前回調査(2023 年 3 月末時点)では利用企業 1,081 社以上、就業障害者数は 6,568 人以上となっており、代行ビジネスは広がりを見せている¹。同調査報告で厚生労働省も懸念を示すように、雇用率の達成が主たる目的となっている可能性があることや、自社で雇用機会を提供する難しさを抱える企業が多く存在することが見て取れる。こうした中で、依然として雇用促進は障害者雇用政策において最も重要な位置を占める課題の 1 つとなっている。2023 年法改正で週所定労働時間 10 時間以上 20 時間未満労働者を雇用率制度の対象とするなど算定対象の拡大を図ったり、雇用率制度の対象企業規模を拡大したりするなどの政策の方向性は、まさに雇用促進への課題意識の表れである²。

一方で、障害者権利条約への批准(2006 年国連採択、2014 年日本批准)に向けた 2013 年法改正において障害者への差別禁止と合理的配慮の提供義務が明記されて以降、障害者の労働・雇用への参加のなかみの問題にも焦点が当てられるようになってきた。障害者権利条約は、ノーマライゼーションの理念をもとに「他の者との平等」を基礎としており、条約「第二十七条労働及び雇用」においても「障害者が他の者との平等を基礎として労働についての権利を有することを認める」ことが明記された。

参加のなかみの問題として、主に障害者の賃金・労働条件や雇用形態など処遇に関する議論がなされてきた。例えば松井(2020)は、障害者権利条約に基づき障害者を労働市場にインクルージョンすることによって障害者と「他の者との平等」を実現するためには、障害者にも「労働によって生計が立てられる」ことの権利の必要性を主張する。また、星加・西田(2021)は、教育学の領域で用いられてきた統合と分離の概念を用いながら、日本の労働市場の構造の中で、障害者に関しては非障害者との空間的、制度的近接性(「統合」)を進めると、労働によって得られる達成の程度(「参加」)が下がるというジレンマが生じていることを論じている。また、正規労働者の労働条件としての使用者への高い従属性が障害者が正規労働者の労働市場に入る上で不利に働いていることも指摘している。

これら障害者の処遇という意味での参加のなかみに問題があるのは指摘されているとおりである。一方で、参加のなかみの問題は、処遇の問題にとどまるものではない。特に筆者が検討すべきだと考えるのは、集団としての労働のあり方が日本の企業経営の強みとして考えられてきた中で、障害者がその職場集団にどのように位置づけられているのか、障害者と障害を持たない人がどのような集団を形成しているのか、という点である。日本の職場での仕事は、職務区分が曖昧であり、労働者の相互協力と仕事の集団的遂行がその大

¹ 厚生労働省労働政策審議会障害者雇用分科会第 128 回資料(2023 年 4 月 17 日)、第 133 回資料(2024 年 12 月 20 日)。

² 雇用義務のある企業規模は漸次小さくなっている。1976 年時点では従業員 67 人以上であったが、法改正を重ね、2026 年以降は従業員 37.5 人以上の企業が対象となる予定である。納付金対象企業規模も小さくなってきており、1976 年には従業員 301 人以上であったが、2010 年からは 201 人以上、2015 年からは 101 人以上となっている。

きな特徴であることは、これまで労働研究において多くの蓄積がある³。

障害者雇用に関する課題においても、知的障害、精神障害、発達障害など認知機能やコミュニケーションに課題が生じやすい障害者の雇用が増加するにつれ、職場の上司や同僚がどのように理解し対応するかなど、障害者が参加する職場集団の構成員に着目する研究も進められてきた（高齢・障害・求職者雇用支援機構 2022）。このように、障害者が参加する職場集団の論理に着目することは、障害者の労働・雇用への参加のあり方について、参加のなかみの 1 つの側面について示唆を得ることに繋がると考えられる。

そこで本稿は、大企業（特例子会社を含む）と中小企業の障害者雇用の取り組みを比較する際に、三井（2018）が提示した「ケアや支援の論理」と「排除／包摂の論理」という視角を手がかりとする。三井は、ケアや支援が「その人のため」という論理に基づいており、一方で包摂が「私たちの一員とみなすかどうか」という論理に基づくことを示している。この二つの論理はしばしば緊張関係にあり、現実の支援現場では両者が交錯すると述べている。企業における障害者雇用もまた、支援の論理と包摂の論理、さらに企業経営の論理が交差する領域であるだろう。したがって本稿は、両者の事例を比較することにより、職場集団の構造がこれらの論理とどのように結びつき、障害者の参加のあり方を形づくっているのかを検討する。

2. 大企業と中小企業における障害者雇用の状況

本節では、日本における障害者雇用と現状と制度的条件を確認したうえで、大企業と中小企業の間に見られる雇用状況の差異を明らかにする。特に、近年増加している知的障害・精神障害・発達障害の雇用に関しては、企業規模によって制度的条件や支援体制が大きく異なるため、これらが障害者の職場参加のあり方に影響を与える可能性がある。本節では、厚生労働省が公表する統計を中心に、企業規模別の特徴を概観する。なお、本稿では、従業員数 1000 人以上の企業を大企業とし、従業員数 300 人未満企業を中小企業として検討する。

厚生労働省「令和 6 年 障害者雇用状況の集計結果」によれば、障害者の実雇用率（2024 年 6 月時点）は従業員数 1000 人以上の企業では 2.64%となっており、2024 年 4 月以降改定された法定雇用率 2.5%を上回る結果となっている。中小企業の実雇用率は、100～300 人未満企業では 2.19%、43.5～100 人未満企業では 1.95%となっており、企業規模が小さくなればなるほど実雇用率は低くなる傾向が見てとれる。

また、法定雇用率達成企業の割合をみると、1000 人以上の企業では 54.7%、100～300 人未満企業では 49.1%、43.5～100 人未満企業では 44.3%である。法定雇用率達成企業に

³ 熊沢（1986）、鈴木（1994）など。多くの労働研究では日本的経営の強みと問題点を明らかにするために、製造業を中心に研究の蓄積がある。一方で、日本の職場の仕事が職務区分が曖昧であり、労働者の相互協力と仕事の集団的遂行に特徴付けられることは、今や多くの産業に共通するものとして理解して良いだろう。

についても企業規模が小さくなればなるほど少なくなっている。いずれの企業規模においても達成率は過半数に満たないものの、全体として企業規模の小さい企業ほど法定雇用率の達成が難しい現状が確認される。

次に実雇用率の推移をみてみよう。図 1 をみると、2000 年前後まではむしろ中小企業の実雇用率が高かった状況がわかる。1990 年代以降中小企業での実雇用率が低下した背景には、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）は、1990 年代初頭のバブル崩壊以降の日本経済の停滞の中で中小企業がより厳しい経営環境・雇用環境に置かれていたことを指摘している。

その後、大企業では特例子会社の設立を含めた雇用拡大策が進み、実雇用率が上昇していった。特例子会社数は 2004 年の 153 社から 2024 年には 614 社へと約 4 倍に増加している。大企業の雇用率向上には、特例子会社の役割が大きいことがうかがえる⁴。

さらに、雇用障害者の障害種別を企業規模別にみると、どの企業規模においても身体障害者の雇用が約半数を占めていることに対して、特例子会社では知的障害の雇用割合が約半数と高くなっていることが特徴的である。表 1 をみると、障害種別雇用者数の割合は、民間全体で身体障害 54.5%、知的障害 23.3%、精神障害 22.2%である一方で、特例子会社では身体障害 24.8%、知的障害 50.8%、精神障害 24.4%となっている。

全体として身体障害の雇用者の割合が最も高い要因は、疾病や事故などで障害を負った社員を継続雇用するケースが多いことが考えられる。高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013：22）では、最初の障害者の雇用経路としてそうした「受障者継続雇用」が中小企業の場合最も多く（36.6%）、大企業においても「受障者継続雇用」（27.1%）と「ハローワーク」（27.9%）が最も多いことが明らかにされている。

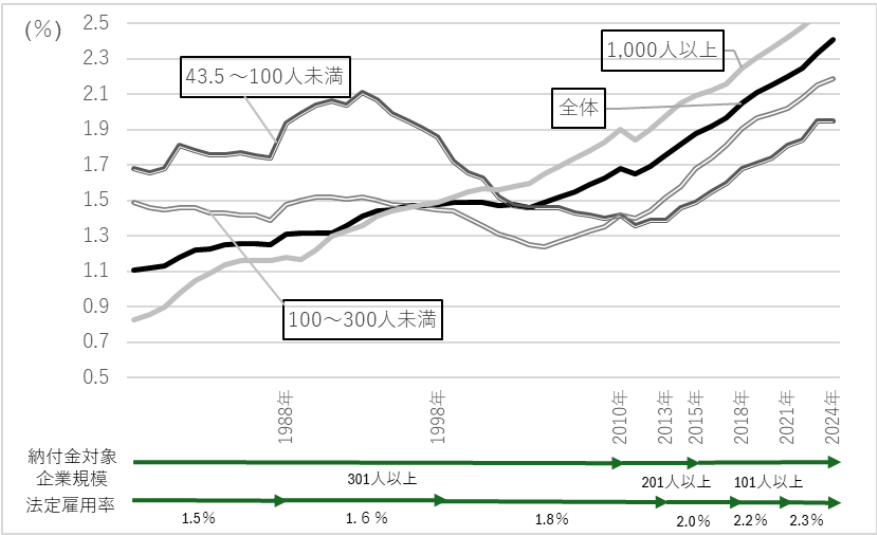
また、特例子会社で知的障害の雇用者が多い背景には、障害者雇用ノウハウの蓄積がなされる中で、特別支援学校や就労支援機関などとのネットワークが構築されやすいことがあると考えられる。また、駒村・荒木（2018）は、2016 年に行った特例子会社に対する独自調査データ（有効回答数 125 社）をもとに、特例子会社において身体障害者の高齢化と精神障害者の雇用拡大が課題となっていることを明らかにしている。知的障害、精神障害において生産年齢人口が増加する中で（駒村・荒木 2018）、知的障害の雇用者数を確保しつつ、精神障害者の雇用拡大を図ろうとしていることが窺える。特例子会社には、大企業の雇用義務逃れや自社での合理的配慮や理解が難しいことを放任する可能性などに対する批判がないわけではない。一方で、身体障害のみならず多様な障害者の労働・雇用への参加機会を確保してきたことの事実もまた否定できない。

以上のように、大企業は資本力や人的資源が豊富であり、特例子会社の設立や専門的支援体制の整備といった多様な戦略が取りやすい。一方、中小企業は人手不足や受注変動、

⁴ 厚生労働省「『特例子会社』制度の状況」（最終アクセス 2025 年 12 月 3 日：
<https://www.mhlw.go.jp/content/001027591.pdf>）。

資金繰りなどの制約下で経営が行われており、障害者雇用に割ける余力は限定され、なかなか雇用に踏み切れない企業が多いことが示唆される。

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



(出所) 厚生労働省「障害者雇用状況の集計結果」各年版より筆者作成。

表 1 民間企業における障害種別雇用者の割合

	身体障害	知的障害	精神障害	合計
全体	54.5	23.3	22.2	100.0
40～100人未満	52.4	22.9	24.8	100.0
100～300人未満	56.3	22.1	21.7	100.0
1000人以上	53.9	24.6	21.5	100.0
特例子会社	24.8	50.8	24.4	100.0

(出所) 厚生労働省「障害者雇用状況の集計結果」令和 6 年版より筆者作成。

また、雇用率制度と納付金制度は、企業に障害者の雇用を促す役割を果たしてきた一方で、中小企業にとっては厳しい経営環境のもとで負担となって作用する側面も指摘できる。障害者雇用促進法では、従業員 43.5 人以上の企業に対し障害者の雇用状況報告が義務付けられ、法定雇用率未達成企業は最終的に企業名公表や行政指導の対象となる。従業員 101 人以上の企業には納付金制度が適用され、障害者 1 人あたり月額 5 万円の納付金が課されるため、こうした制度的条件が契機となって中小企業でも障害者雇用の取組が開始されるケースも少なくないと考えられる。

こうした企業規模による経営環境や制度的条件の違いは、障害者の職務配置や支援体制、一般従業員との関係の形成など障害者が参加する職場集団の構造に影響を与えると考えられる。これらの違いを踏まえ、次節では特例子会社と中小企業の具体的な事例を比較し、その取り組み方の特徴を分析する。

3. 特例子会社と中小企業における障害者雇用の比較検討

本節では、障害者の労働・雇用参加の「なかみ」をより具体的に検討するため、特例子会社と中小企業における先進的な障害者雇用の取り組みを比較する。

考察に使用する資料は、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（以下、JEED）が毎月発行する啓発誌『働く広場』に掲載される『働く広場』の事例である。『働く広場』は、障害者雇用における「最新の雇用事例」として企業の取組が紹介されるもので、事業主向けの啓発誌である。『働く広場』の過去の事例は JEED が運営する「障害者雇用事例リファレンスサービス」で検索することが可能となっているが、このサービスでは「障害者雇用について創意工夫を行い積極的に取り組んでいる企業の事例や、合理的配慮の提供に関する事例」を紹介している。したがって、以下で考察する事例は、障害者雇用について積極的に取り組み、啓発誌に先進事例として紹介される事例として位置づけられる。

考察する事例は『働く職場』2018 年 4 月号～2025 年 3 月号の 8 年間に掲載された 75 事例である。この中で特例子会社に該当する企業の事例は 33 事例（44.0%）、従業員規模 100 人～300 人未満の企業の事例は 17 事例（22.7%）、従業員規模 100 人未満企業における事例は 6 事例（8.0%）であった。75 事例のうち、全ての事例において知的障害、精神障害、発達障害のいずれかを持つ障害者を雇用していた。『職場ルポ』では、身体障害以外の障害者の雇用に取り組んできた企業を積極的に取り上げていることが推察される。

以下では、雇用に取り組むきっかけ、職務の決め方、一般従業員への理解促進、支援体制の 4 つの視点で取り組みの違いを考察する。

（1）障害者雇用の取り組み方の特徴

①雇用に取り組むきっかけ

まず、雇用に取り組むきっかけとして特徴がみられたのは、特例子会社においては 2000 年代前後移行、親会社における CSR 重視の高まりや、法定雇用義務を満たせない企業に対するハローワークによる指導・勧告の影響がある。また、特例子会社は「障害者を雇用する目的で設立された組織」であるため、事例の記述では「きっかけ」が詳細に語られないケースも多かった。これは、すでに雇用の必要性が企業内部で共有されていることが背景にあると考えられる。

中小企業においては、100 人未満企業であっても 100～300 人未満企業であっても地域や現場のニーズから障害者の雇用に繋がっていることが特徴的である。特に地域のニーズについては、特別支援学校や授産施設、障害者就業・生活支援センターなどから「飛び込み」的にアプローチがあったり、地域のイベントなどで支援団体と繋がったりすることによって障害者を雇用していくことに関心を持っていくことをきっかけとしている。

また、現場のニーズについては、深刻な人手不足がそのニーズの中心である。中小企業においても、初めから障害者を雇用することを目的としてはいないものの、慢性的な人手不足のなかで人材確保のためには障害者雇用も重要な選択肢となっている。ある事例では、

人手不足の中で、障害者の就職面接会の案内状を目にしたことが直接のきっかけとなっているが、人手不足解消の一つの選択肢として障害者雇用に着手されている。

さらに、現場のニーズに合うかどうかを判断し、実際の雇用の直接的なきっかけになっているのは、職場実習であることも少なくない事例で確認することができた。事例では、採用する人を決めるにあたってほとんど全ての事例で職場実習を行っている。そこでは職務と本人の適性との適合性を確認するだけでなく、現場が求める人材としてのニーズと適合しているかどうかも重視されている。実際、「受け入れた部署から『とても頑張ってくれた』と好感触の反応があった」、「現場の従業員たちから『しっかりしていい』と褒める人が多かった」、「障害者を配置する現場の声を最優先している」など、職場実習を通じて現場の反応を確認する企業が少なくなかった。

なお、特例子会社においても同様に採用前の職場実習が重視されていることが見て取れたが、特例子会社では、職務と本人の適性との適合性が特に重視されている。特例子会社において、中小企業のように現場が求める人材としてのニーズが雇用のきっかけとして表れないのは、後に述べるように、特例子会社においては一般従業員は障害者への指導や支援が職務として求められており、中小企業のように一般従業員と障害のある社員がともに作業することなどが想定されていないものと考えられる。

また、中小企業においても、従業員規模が 100 人を超えると、法定雇用率未達成による行政指導がきっかけとなり、採用に踏み切った事例も複数確認された。人手不足は深刻であり、障害者の雇用を戦力確保の手段と捉える企業も少なくないことが影響していると考えられる。

表2 障害者雇用に取り組むきっかけ

内容	特例子会社	中小企業 (100～300人未満企業)	中小企業 (100人未満企業)
法定雇用義務	○	○	43.5人以上企業○ 1～43.5人未満企業×
納付金義務	○	○	×
「職場ルポ」該当事例数 (2018年4月～2025年3月＝75事例)	33事例 (44.0%)	17事例 (22.7%)	6事例 (8.0%)
①雇用に取り組むきっかけ	・ 2000年代以降の親会社におけるCSRの重視の高まり ・ ハローワークからの勧告 ・ きっかけが触れられる事例は多くない	・ 人手不足と現場のニーズ ・ 地域のネットワークー特別支援学校、地域で障害者雇用を進める企業一からの紹介、障害者の就職面接会などの情報から ・ ハローワークからの指導 ・ 都道府県の委託事業における入札方式の総合評価方式化	・ 地域のネットワークー授産施設や福祉施設、「知り合い」など一からの依頼や紹介

(出所) 筆者作成。

②職務の決め方

特例子会社、中小企業のいずれにおいても、障害者の得意な作業に焦点を当てて職務を

決定していることが特徴的である。その職務を決める過程では、雇用のきっかけについて述べた部分でも触れたとおり、いずれにおいても職場実習を重視する傾向が見られる。

中小企業では、職場実習は作業を遂行できるかどうかを判断する機会になっているだけでなく、障害者が配置される職場で誰とともに作業を遂行することになるか、上司や同僚が受け入れ可能かどうかについて具体的に検討する機会にもなっている。実際、受け入れ先の職場での実習で、本人の「人となりや能力」、「能力や相性（従業員との）」を重視しつつ採用を検討する事例が複数みられた。つまり、職場にいる一般従業員や上司と協力しながら作業を遂行できるかも重視されており、作業が遂行可能かどうかという作業と特性の適合性だけでは配置が決まっていない。したがって、中小企業では、一般従業員が担当する一連の業務のなかに組み込む形で障害者の職務が決まっており、そこでは、第 1 に作業と特性との適合性、第 2 に一般従業員や上司と協力できるか、ということが重視されている。本稿では、このような職務の決め方を「業務組み込み型」として考える。

この中小企業のような「業務組み込み型」の場合、採用段階で障害者に向けた事業や業務を調達しているわけではない。障害者を雇用することによって変化が求められる場合、それは現場の上司や同僚が当事者に何をどこまで求めるか、職場集団でどのように仕事を分担し合うことが可能か、という職場レベルの対応に焦点が置かれやすい。

一方で、特例子会社の多くでは、障害者の職務は中小企業と同様に個人の能力や特性との適合性を中心に決定がされているものの、その業務自体はグループ会社や親会社から受託される。特例子会社がグループ会社や親会社から受託する業務としては、グループ会社の人事・総務関連の事務補助（スキニング、データ入力、社内物流・発送、シュレッター等）、グループ会社ビルの清掃、グループ会社ビルにおけるカフェ業務などが多く見られた。それぞれのグループ会社に共通して一定量存在する人事・総務関連の事務補助や清掃など、散らばった補助的な業務を集めて特例子会社が担当している。本稿では、この補助的な業務を一か所に集めて障害者に配分する方法を「業務切り出し型」と言うことにする。

この特例子会社にみられる「業務切り出し型」においては、業務を調達するとき、特例子会社で働く一般従業員や役員がグループ会社に赴いたり、ヒアリングをしたりする中で切り出している企業もある。そこでは、社員が残業で行っていた事務作業や棚上げにされていた作業、契約社員やアウトソーシング向けのマニュアル化された作業などを中心に「営業」をかけるような形で業務が切り出されている。このように、グループ会社から切り出されている業務は、一時的に「棚上げ」にできる程度には納期等の締めつけが厳しくないことでプレッシャーも少なく、一定量存在するマニュアル化しやすい業務として切り出されていると考えられる。

しかし、特例子会社の中にも、親会社やグループ企業において一定量存在するマニュアル化しやすい業務を一か所に集める「業務切り出し型」に該当せず、特例子会社の設立とともに新規事業を立ち上げている会社もみられた（「新規事業型」といえる）。この場合は、障害者中心に担当する一連の業務によって事業を確立・発展させる試みであり、一般従業員が担当する一連の業務に組み込むことを意味しない。「新規事業型」的な職務の決め方

は、中小企業においても事例をみることができた。例えば、総務部に雇用された障害者が本人の得意な作業によって直接売上に貢献できる業務を検討し、名刺やスタンプカード、社内入りの封筒の製作を本業と同じ利益率で受注するなどの事業化を行っていた⁵。

表3 障害者雇用の取り組み方の特徴

内容	特例子会社	中小企業
②職務の決め方	<ul style="list-style-type: none"> ・得意な作業、およびそれを見極める職場実習の重視 ・グループ会社からの受託 ・特例子会社をきっかけとした新規事業の立ち上げを行う企業もある ・グループ会社以外との取引を目指す企業もある 	<ul style="list-style-type: none"> ・得意な作業、およびそれを見極める職場実習の重視 ・配置される職場の同僚や上司の意見の重視 ・作業とともに遂行する同僚選定の重視
③支援体制	<ul style="list-style-type: none"> ・障害者職業生活相談員の配置 ・ジョブコーチの配置 ・毎日・毎月等の心身や仕事、生活の状況把握のための日報や振返りシート ・専門職の配置—産業カウンセラー、精神保健福祉士、社会福祉士、福祉系の職務経験者 	<ul style="list-style-type: none"> ・障害者職業生活相談員の配置 ・地域の支援者—特別支援学校、社協、障害者就業・生活支援センター—や家族との連携 ・専門職を派遣してもらうなどの活用 ・社長やベテラン社員が中心となって心身や仕事、生活の状況の支援、見守り
④一般従業員への理解促進	<ul style="list-style-type: none"> ・健常社員への理解促進については特に触れられていない。 ・新しい職務を創出する際に、社内で異論が多かった事業については、他の企業が実施している障害者就労支援事業の動向によって理解を高め社内向けサービス化。 	<ul style="list-style-type: none"> ・職場実習が結果的に現場の健常社員への理解促進に繋がっている。 ・受け入れ先の部署において障害特性に関する勉強会 ・障害の有無にかかわらずさまざまな人がいること、普段通りに接することを発信 ・現場リーダーを対象に、障害特性に関する勉強会を複数回実施

(出所) 筆者作成。

③支援体制

支援体制については、特例子会社の場合、障害者を雇用するための企業という性質上、障害者の支援体制も制度化したり、専門職を配置したりする状況が多く見られた。制度化された支援体制には、多くの事例で共通してみられたのは、日々あるいは定期的に自身の心身の状況、仕事の状況、生活の状況を一般従業員に共有する「日報」、「振返りシート」、「個別面談」などが行われていることである。

こうした細やかな支援を行うために、一般従業員が「企業在籍型職場適応援助者（ジョブコーチ）」や「障害者職業生活相談員」などの養成研修を受けて資格を取っているケースはほとんどの特例子会社に該当した。また、専門職には産業カウンセラーや精神保健福祉士、社会福祉士などの資格を持つ人たちも配置されているケースが多く、日常的に専門的な支援が受けられる環境が整備されている。

そして、ジョブコーチ等を含めた一般従業員同士が障害社員に関する「情報共有」を行ったり「支援業務」の方向性を決めたりする「定例会」や会議の場もまた定期的に開かれている。このように特例子会社では、一般従業員にとって支援が職務に占める比重がそれなりのものであり、一般従業員と障害者が支援・被支援の関係にあると考えられる。

⁵ 特例子会社における仕事の創出方法の分類は、中島（2018）でも試みがなされている。

一方で、「業務組み込み型」である中小企業では、地域の障害者職業センターが派遣するジョブコーチや障害者職業・生活支援センター、当事者が出身の特別支援学校、社会福祉協議会などの地域の支援者からノウハウを得て対応しているケースが多かった。例えば、職務を決めるにあたっては派遣してもらったジョブコーチと相談しながら仕事内容や労働時間を決めたり、少しでも対応に対して不安があった場合にはすぐに障害者職業・生活支援センターや県臨床心理士会のカウンセラーにケースの相談をしたりするなどである。つまり中小企業の場合、支援の機能は基本的に外部資源を活用するケースが多くなっている。

④一般従業員への理解促進

「業務切り出し型」である特例子会社では、その会社設立の意図として障害者を雇用することを前提している。そのため、当然ともいえるが事例では一般従業員に対する理解促進の観点で記述のあるものはほとんどなかった。

「業務組み込み型」の職務の決め方となる中小企業では、現場の一般従業員にどう受け入れてもらうのか、理解促進を図っていくのが焦点となっていた。すでに述べたように、まずは採用時における職場実習では、受け入れる職場の一般従業員が実際に雇用する可能性のある障害者とともに働いてみることで、障害者に任せる職務と適性との適合性のみならず、現場の一般従業員が受入可能かを重視していた。

また、理解促進のパターンとしては、障害特性に関する勉強会など障害やそれによる行動や思考の傾向の理解を、本人の行動や思考の特徴の理解につなげるパターンと、「普通の人より少しこだわりの強い人がいる」という「普通の人」の延長線上の問題として説明する2つのパターンがみられた。

(2) 小括一支援・被支援の関係に基づく集団か、目的を共有する集団か

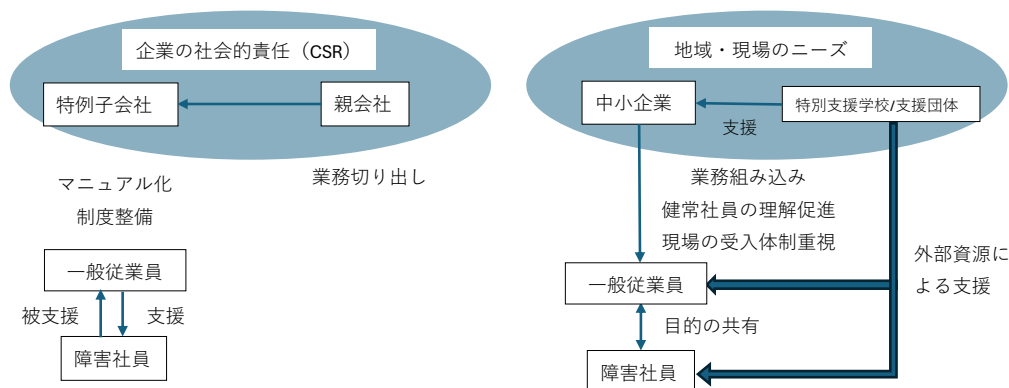
これまで考察してきた特例子会社と中小企業の先進的な事例における障害者雇用への取り組み方についてまとめると、図2のように整理される。

特例子会社の場合、法定雇用数を確保するために、障害者が遂行しやすいと考えられる業務で、グループ企業や親会社に一定量存在するマニュアル化しやすい業務を特例子会社に集める形で業務の切り出しを行っている（「業務切り出し型」）。支援の機能を一か所に集中させ制度化することが、個々の職場での支援という負担感を減少させると考えられているからだと考えられる。そのため、特例子会社で働く一般従業員においては、障害へのある程度の理解があることを前提して、障害社員に対する業務の切り出しや相談支援などを含めて支援の機能を担うことが職務のそれなりの部分を占めるものとなっている。一方で、特例子会社で働く障害社員は、一般従業員から支援を受けながら親会社やグループ会社から切り出された業務を遂行している。つまり特例子会社においては、一般従業員と障害社員の職場集団のなかに支援・被支援の関係が成り立っている。

中小企業においては、障害者を雇用するときに、一般従業員や上司と協力して職務を遂行できるのかということが重視されており（「業務組み込み型」）、その意味で障害者が参

加する職場集団において、一般従業員や上司と障害社員の遂行する業務の目的が共有されている。そのため、職場実習や採用段階においても、一般従業員や上司からどのような反応があるか、受け入れ体制をとっていくかということが重視されていた。中小企業の場合、共有化された目的に組み込んでいくことが、限られた資源の中で障害者を受け入れていく手段ともなっている。

図2 特例子会社と中小企業における障害者雇用



（出所）筆者作成。

4. 職場集団の構造の比較：ケアや支援の論理と排除／包摂の論理の視点から

本節では、前節で検討した特例子会社と中小企業の職場集団の構造の違いについて、三井（2018）が提示したケアや支援の論理と排除／包摂の論理という視角から若干の整理を試みる。三井（2018）は、ケアや支援の論理と排除／包摂の論理の2つの論理は密接に関わり、交差するものであると整理している。つまり、ケアや支援の論理は、「その人のため」という論理に基づいており、排除／包摂の論理は、「その人は私たちの一人だとみなすかどうか」という論理に基づいている。ケアや支援の現場では、これら2つの異なる論理が交差し、「どちらかに還元してとらえようとすることも、あるいはどちらかだけによって捉えようとすることも、おそらくケアや支援の現場を捉える視点を歪ませる」もので、「現実には、両者を切り離すことはできない」と論じている（三井 2018：29）。つまり、両者の論理は緊張関係を持ちながら共存し、しばしば矛盾を抱えることが指摘されてきた。

この論理をもとに検討してみると、特例子会社における職場集団は、ケアや支援の論理に基づいて編成されている集団と位置づけられる。特例子会社では、障害者が担う業務は「業務切り出し型」として丁寧に切り出され、個々の障害特性に応じてマニュアル化されたり、ジョブコーチなどの支援者が日常的に配置されていたりすることも多く、支援体制が制度として組み込まれていた。これは、障害者が「安定して働き続けること」に重心を置いた設計であり、企業経営における生産性や効率よりも「働きやすさ」が重視されていると考えられる。

しかし同時に、こうしたケアや支援の論理に基づく職場集団の構造においては、参加の

なかみに関しては以下のような特徴も現れると考えられる。つまり、第 1 に、一般従業員との接点が少なく、障害者が企業全体の「一員」として包摂される機会は限定的である点である。第 2 に、支援者の役割が強調されることにより、障害者が「働く主体」とであるというより「支援される集団」という性格が強まる。したがって、特例子会社の職場集団は支援の論理を基盤とすることで、「働きやすさ」は高い一方、包摂の度合いは限定的になりやすい構造を持つと考えられる。

中小企業における職場集団は、一方で、包摂の論理に基づく職場集団と位置づけられる。包摂の論理とは、「私たちの仲間（＝同じ集団の一員）とみなすかどうか」という価値判断に基づく論理である。中小企業では、障害者が一般従業員と同じ空間で働くことが前提とする「業務組み込み型」の雇用のあり方が重視されていた。そのため、障害者が職場の一員として働くためには、一般従業員や上司と協力して職務を遂行できるのかということが重視されていた。

このような包摂の論理に基づく職場集団において、参加のなかみは以下の特徴があると考えられる。第 1 に、障害者と一般従業員との関係では職務が共有されているため、障害者は一般従業員と同じ業務のプロセスにあり、目的を共有化していることである。そのため、第 2 に、現場の一般従業員と協働可能であることが重視され、それは職務内容や支援方法の柔軟な調整によって体制づくりがなされている。一方で、第 3 に、支援については企業内部で制度化することが難しく、職場環境の変化が障害者をとりまく職場集団のあり方や、参加のなかみにも影響を及ぼしやすい可能性があることが示唆された。

おわりに

本稿は、近年の雇用障害者層や政策の進展のなかで障害者の労働・雇用への参加のあり方がどのように特徴づけられるのか、大企業と中小企業の先進事例において障害者が参加する職場集団のありようから明らかにすることを課題とした。

考察からは、特例子会社では支援者を中心とした制度化された支援体制が整備され、障害者の働きやすさが重視される一方、一般従業員との接点が限られ、障害社員が一般従業員に支援される集団であるという特徴がみられた。他方、中小企業では、障害者が一般従業員とともに働くことが前提となり、業務が組織の生産活動の一部として組み込まれるため、一般従業員や上司と障害社員が業務を通して目的を共有化する集団であるという特徴が確認された。

また、それぞれの職場集団の特徴について、三井（2018）が指摘する「ケアや支援の論理」と「排除／包摂の論理」という視角から理解することを試みた。特例子会社では支援の論理が前面に出ることで包摂が相対的に弱まり、中小企業では包摂の論理が強く作用する一方で支援体制が脆弱になりやすい可能性が示唆された。一方で、両者は相反するものではなく、支援が適切に提供されつつ、職場集団に包摂されることによって初めて障害者の「参加のなかみ」が豊かになっていくのではないだろうか。

本稿の限界として、分析対象が『働く広場』に掲載された先進的事例に限定されている

ことや、特例子会社を持たない大企業がいかなる職場集団を形成しているか、特例子会社や中小企業とどのように異なるのかという点については検討できなかった。この点については今後の課題としたい。

参考文献

- 岩崎晋也（2006）『『障害者』の『自立』を支援することの意義は何か：社会福祉の存在意義を問う』法政大学現代福祉学部現代福祉研究編集委員会『現代福祉研究』6：57-79。
- 小高由起子（2025）「企業における働き方・働かせ方の『標準』と障害者：職務を軸とした障害者の職場定着のあり方の類型と正社員化の可能性」『経済学論纂』66(1)：319-342。
- 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。
- （2022）「障害等により配慮が必要な従業員の上司・同僚の意識に関する研究」『資料シリーズ』No.105。
- 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」国立社会保障・人口問題研究所編『社会保障研究』2(4)：484-497。
- 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。
- 熊沢誠（1986）『職場史の修羅を生きて—再論日本の労働者像』筑摩書房。
- 厚生労働省「障害者雇用状況の集計結果」（各年版）。
- 眞保智子（2017）「障害者雇用進展期の雇用管理と障害者雇用促進法の合理的配慮」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』685：4-19。
- 鈴木良始（1994）『日本的生産システムと企業社会』北海道大学出版会。
- 中島隆信（2018）『新版障害者の経済学』東洋経済出版社。
- 星加良司・西田玲子（2021）「労働市場内の包摂性の評価に関する研究—日本の障害者雇用に焦点を当てて—」内閣府経済社会総合研究所『経済分析』203：312-342。
- 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」大原記念労働科学研究所『労働の科学』75(6)：4-8。
- 三井さよ（2018）『はじめてのケア論』有斐閣。
- 山田雅穂（2015）「特例子会社制度の活用による障害者雇用拡大のための方策について—特例子会社と親会社への全国調査から—」日本経営倫理学会『日本経営倫理学会誌』22：165-182。
- 山村りつ（2019）「第1章障害者政策の構成」山村りつ編『入門障害者政策』ミネルヴァ書房、1-31。

中央大学経済研究所
(INSTITUTE OF ECONOMIC RESEARCH, CHUO UNIVERSITY)
代表者 阿部 顕三 (Director: Kenzo Abe)
〒192-0393 東京都八王子市東中野 742-1
(742-1 Higashi-nakano, Hachioji, Tokyo 192-0393 JAPAN)
TEL: 042-674-3271 +81 42 674 3271
FAX: 042-674-3278 +81 42 674 3278
E-mail: keizaiken-grp@g.chuo-u.ac.jp
URL: <https://www.chuo-u.ac.jp/research/institutes/economic/>