

中小企業懸賞論文本賞作品

中小企業における知的障害者の インクルージョンに向けて

—知的障害者のインクルージョン認識モデルと具体的施策の提案—

小澤拓朗 稲垣茜 佐藤友亮 橋本仁
(慶應義塾大学) (慶應義塾大学) (慶應義塾大学) (慶應義塾大学)
(商学部3年) (商学部3年) (商学部3年) (商学部3年)

<要旨>

昨今の法定雇用率制のもとでは企業規模に応じて障害者雇用の義務が課されているが、雇用する障害者の障害の種類については定められていない。障害者のうち、身体障害者は雇用ニーズの高さから中小企業では採用しづらく、精神障害者は安定して出勤し労働することが難しいという。ここから、筆者は知的障害者の雇用に注目した。

まず、筆者は知的障害者雇用の現状を明らかにすべく現地調査を実施した。その結果、知的障害者を雇用していてもインクルージョンができていない企業が存在することがわかった。次に、知的障害者を雇用しインクルージョンすることのメリットを先行研究とヒアリングから模索した。この結果、「人員の確保」と「社員全体の離職率の低下」がメリットとしてあることがわかった。よって、筆者は知的障害者を雇用しインクルージョンすることには積極的な理由があると考えた。

知的障害者のインクルージョンに際し、先行研究の「職場における一般的なインクルージョン認識メカニズム」モデルは、その場に応じた複雑な会話ができない知的障害者には当てはまらず、これが知的障害者のインクルージョンが促進されない理由であることを示した。また先行研究で行われた、知的障害者の支援における困難感についての一般社員のアンケートから、インクルージョンを阻害する要因として「障害特性への対応の困難感」と「一般社員の中で共通理解を作る難しさ」があることがわかった。

以上を踏まえ、筆者は職場での知的障害者インクルージョン認識モデルを考案した。さらにヒアリングから中小企業ならではの知的障害者をインクルージョンする際の強みとして、「障害者1人1人にフォーカスできること」、「様々な仕事を切り出しやすいこと」があることがわかった。

これをもとに本稿では知的障害者雇用の各段階における具体的施策を提案した。この施策を検証した結果、中小企業においての実現可能性は高いという結果が得られた。しかしこの施策には2つの課題が残されている。第一に、中小企業が、社内において知的障害者の指導・補助を担う社員（以下、担当者）を配置するための効果的な方法が提示できていないということ、第二に、インクルージョンに対する経営層の意識が向上することが必須であるという課題である。

目 次

1. はじめに	3.2. 知的障害者のインクルージョンを阻害する要因
1.1. 障害者雇用の必要性と法定雇用率制	4. 知的障害者のインクルージョンに対する提案
1.2. インクルージョンとは	4.1. 知的障害者のインクルージョン認識メカニズム
2. 中小企業の知的障害者雇用におけるインクルージョンの現状分析	4.2. 中小企業の職場における知的障害者のインクルージョン施策
2.1. 知的障害者に注目する理由	4.3. 施策に対する評価
2.2. 中小企業Tにおける知的障害者のインクルージョンの現状	4.3.1. 知的障害者からの評価
2.3. 中小企業が知的障害者を雇用しインクルージョンすることのメリット	4.3.2. 中小企業からの評価
3. 知的障害者のインクルージョンにおける問題点	5. 総括
3.1. 知的障害者のインクルージョンが促進されない要因	

1. はじめに

1.1. 障害者雇用の必要性と法定雇用率制

障害者とは、障害者基本法第2条において「身体障害、知的障害又は精神障害があるため、継続的に日常生活または社会生活に相当な制限を受ける状態にあるもの」とされる。つまり、障害者は身体障害者、知的障害者、精神障害者に分類される（【図表1】参照）。

現在の日本では、従業員が一定数以上いる企業に対して法定雇用率制による障害者の雇

用義務が課せられている。法定雇用率制とは、障害者の雇用について義務として課される対象とその範囲、雇用すべき比率を国が法律で定める方式をいう（丹下 [2017], p.132）。日本では「障害者の雇用の促進等に関する法律」第43条で規定されている。現行の法定雇用率は民間企業において2.3%と定められている。また、一定の要件を満たせば、障害者を集約的に雇用する特例子会社を設立することが認められている（【図表2】参照）。

【図表1】 障害者の定義

身体障害者	身体上の障害がある18歳以上の者であって、都道府県知事から身体障害者手帳の交付を受けたもの（身体障害者福祉法第4条）
知的障害者	知的機能の障害が発達期（おおむね18歳まで）にあらわれ、日常生活に支障が生じているため、何らかの特別の支援を必要とする状態にあるもののうち18歳以上であるもの（知的障害者福祉法第1条）
精神障害者	統合失調症、精神作用物質による急性中毒またはその依存症、知的障害、精神病質その他の精神疾患を有するもののうち18歳以上のもの（精神障害者福祉法第5条）

出所：厚生労働省「障害者の範囲（参考資料）」より筆者作成

【図表2】 特例子会社認定の要件

(1)親会社の要件	親会社が当該子会社の意思決定機関を支配していること（子会社の議決権の過半数を有することなど）。
(2)子会社の要件	①親会社との人的関係が緊密であること（親会社からの役員の派遣など）。 ②雇用される障害者が5人以上で、全従業員に占める割合が20%以上であること。また、雇用される障害者に占める重度身体障害者、知的障害者及び精神障害者の割合が30%以上であること。 ③障害者の雇用管理を適正に行うに足る能力を有していること（障害者のための施設の改善、専任の指導員の配置など）。 ④その他、障害者の雇用の促進及び安定が確実に達成されると認められること。

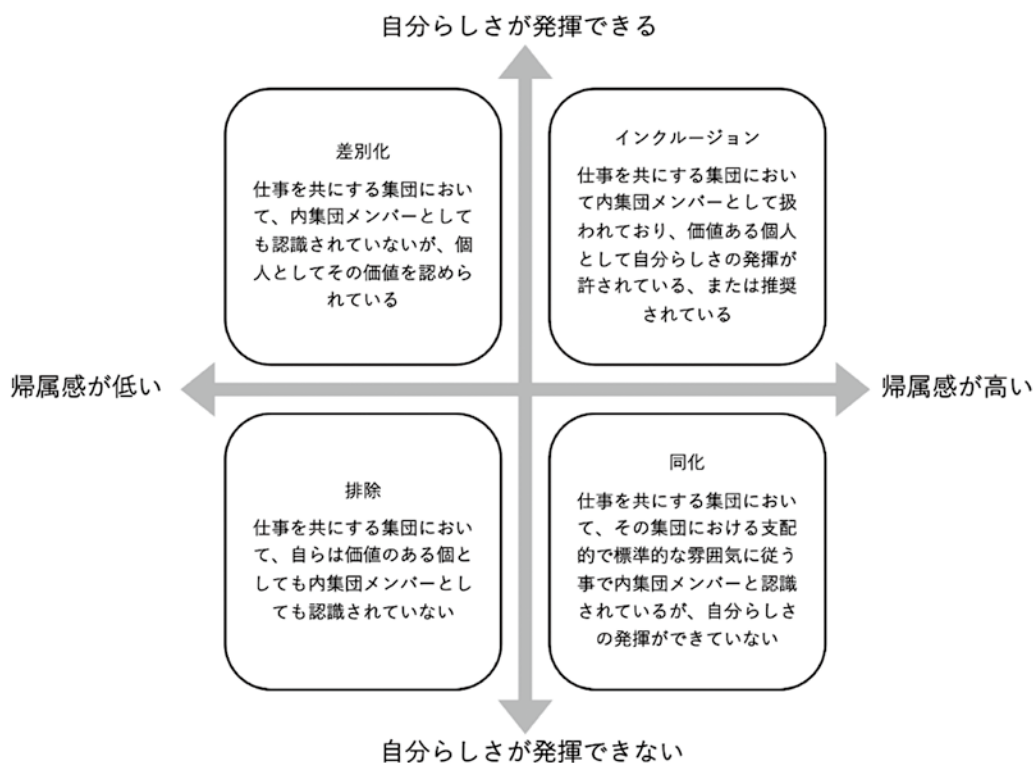
出所：厚生労働省「『特例子会社』制度の概要」より筆者作成

1.2. インクルージョンとは

インクルージョンという言葉は、もともと社会学において社会保障制度を検討する分野で取り上げられてきた概念であった。その後、社会学から派生して経営学においてもインクルージョンが取り上げられるようになった（船越

[2021], p.28)。インクルージョンの定義は、Shore et al ([2011], p.1265) によれば、「社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態である」とされる（【図表3】参照）。

【図表3】 インクルージョンの概念図



出所：Shore et al [2011], p.1266より筆者作成

帰属感とは、個人がある集団や組織に所属することに基づく情緒的な愛着である（安藤ほか [1999], p.417）。自らが類似性を認識し、帰属感をもつ集団を内集団という（船越 [2021], p.xv）。自分らしさの発揮とは、①自分の貢献価値を社員から認められたり、②自身の能力発揮の実感、③意見を聞いてもらえ理解される、④自分らしくいたいという欲求が満たされていること、⑤自身の独自の視点が価値あるものとして認識されていること、⑥仕事を共に行う集団で自らの特性が自分の価値を下げていないことなどを指す（Shore et al [2011], p.1268）。

帰属感と自分らしさの発揮については、Jansen et al [2014] や Buengeler et al. [2018] も言及している点である（【図表4】参照）。Shore et al [2011] は、インクルージョンを帰属感と自分らしさの発揮という二要素として明確に示し、その要素について具体的に説明している。本稿の研究では、社員がインクルージョンの認識を得るための具体的な社員の行動に言及するため、Shore et al [2011] の定義が適していると考えた。よって、Shore et al [2011] の定義を、本稿におけるインクルージョンの定義とする。

【図表4】 経営学の先行研究における様々なインクルージョンの定義

先行研究	インクルージョンの定義
Shore et al. [2011]	社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態（Shore et al. [2011], p.1265）。
Jansen et al. [2014]	インクルージョンとは、次の三要素からなる。 ①グループ内の個人のニーズを満たすこと ②帰属感と、自分らしさの発揮から成ること ③個人をインクルージョンするのは集団であり、個人ではないということ （Jansen et al. [2014], p.1262）。
Buengeler et al. [2018]	インクルージョンを、個人が自分らしさ、帰属感、共同性を同時に体験できると感じているかどうかとして概念化している（Buengeler et al. [2018], p.292）。

出所：Shore et al. [2011], p.1265, Jansen et al. [2014], p.1262, Buengeler et al. [2018], p.292 より筆者作成

2. 中小企業の知的障害者雇用におけるインクルージョンの現状分析

2.1. 知的障害者に注目する理由

前述のように、法定雇用率制のもとでは企業規模に応じて障害者雇用の義務が課されているが、雇用する障害者の障害の種類については

定められていない。したがって、企業は雇用する障害者の障害の種類に偏りがあっても法律上問題はないことになる。

株式会社ウチダシステムズ（以下、ウチダシステムズ）、株式会社ゼネラルパートナーズ（以下、ゼネラルパートナーズ）へのヒアリングによれば、身体障害者は労働市場における雇用の

ニーズが高く、中小企業は採用したくても採用しづらいという。次に、株式会社新日東電化（以下、新日東電化）へのヒアリングによれば、精神障害者は気分や体調の波が激しく、安定して出勤し労働することが難しいという。

よって本稿では、中小企業において雇用の実現性が高い知的障害者に注目して議論を進める。

2.2. 中小企業Tにおける知的障害者のインクルージョンの現状

中小企業の知的障害者雇用におけるインクルージョンの促進を考えるにあたり、筆者はその現状の調査を試みた。

筆者のうちの1人が2022年8月1日に中小企業T（製造業）の工場で実際に働き、工場内で知的障害者が働いている様子を観察することができた。中小企業Tが中小企業であることと知的障害者が働いていたことは、中小企業Tへの電話問い合わせで確認した。

中小企業Tに勤める知的障害者の1人（以下、a氏）は、その日、機械音が響く工場内での作業をしていた。筆者は、a氏が工場内の作業場を清掃しに来たときに、その作業場にいた監督者から怒ったような大きな声で仕事の指示を受けているのを目撃した。しかし筆者はその指示の内容までは聞き取れなかった。監督者自身も作業の一部を担当しており、手が離せなかったからか遠くからa氏に対して指示を出すような形だった。a氏は現場監督に対してその場から何か言い返していたが、a氏は言葉をはっきりと話せなかったため、監督者に言いたいことを伝えられないまま指示された作業を行うこと

になった。この作業場では、監督者と従業員4名が作業をしていたが、周辺で手が空いていた従業員はa氏と監督者のコミュニケーションをサポートすることはなかった。

中小企業Tの事例をインクルージョンの定義に従って考察する。まず帰属感に関して、監督者や他の従業員がa氏の言いたいことを理解しようとしなかったことから、a氏は職場への帰属感を感じられていないと考えられる。自分らしさの発揮については、a氏が言いたいことを周囲に伝えられなかったことから、自分らしさも発揮できていなかったと考えられる。したがって、中小企業Tにおける知的障害者雇用は、あるべきインクルージョンの状態から程遠いと考えられる。

本稿では、このように、知的障害者を雇用してはいるもののインクルージョンができていない中小企業を対象にして、インクルージョンを促進させる施策を提案する。

2.3. 中小企業が知的障害者を雇用しインクルージョンすることのメリット

企業は法定雇用率に従って障害者を雇うことになっているが、雇ったうえでさらにインクルージョンを促進することには、促進しない状態に比べてメリットがある。本稿では、中小企業が知的障害者を雇い入れ、インクルージョンすることのメリットとして、①人員確保、②社員全体の離職率の低下の2つをあげる。

まず①人員確保について、中島（[2011], p.209）はリカードの比較優位の原則に基づき、絶対的に能力の劣る者であっても、その者が相対的に得意な仕事に特化することで全体の生

産量を増やすことができるという。例えば、ウチダシステムズおよび株式会社栄和産業（以下、栄和産業）へのヒアリングによると、担当者が知的障害者の特性を十分把握した上で任せる仕事を判断すれば、知的障害者は、得意な仕事においては企業の戦力として生産量を増やす一員になれるという。人材不足に悩む中小企業にとって知的障害者を雇用することで人員確保ができ、生産量を増やす有効な手段といえる。

次に②社員全体の離職率の低下について、ゼネラルパートナーズへのヒアリングによれば、障害者がインクルージョンされることで社員全体の離職率が低下するという。なぜなら、障害者がインクルージョンされている職場環境で健常者が働くことで、健常者も不慮の事故によって以前のパフォーマンスを出せなくなっても雇用してもらえると安心感と帰属感が生まれるからだという。また同社によれば、知的障害者をインクルージョンする過程において、知的障害者を他の社員が応援するという共通認識が社内で醸成され、社員の帰属感が高まるケースもあるという。加えて離職率の低下は新規採用コスト¹を削減するだけでなく、従業員の作業ノウハウの定着や経験曲線効果をもたらし、生産性の向上につながるという。

以上のようなメリットから、中小企業において知的障害者をインクルージョンすることには理由があると言える。

3. 知的障害者のインクルージョンにおける問題点

3.1. 知的障害者のインクルージョンが促進されない要因

インクルージョンが促進されない要因とは、その要因があることによってインクルージョンができなくなるわけではないが、その要因がないことでインクルージョンが促進されるものという。

船越 [2021] は、インクルージョンの定義として Shore et al [2011] の定義を採用し、職場において社員がどのようにインクルージョンの認識を持つかを、インクルージョン認識メカニズムとしてモデル化した。モデル化するにあたり、船越は自身が調査した、ある1社²（以下、A社）の職場³を事例として取り上げて、インクルージョン認識メカニズムを提示している（船越 [2021], p.212）。

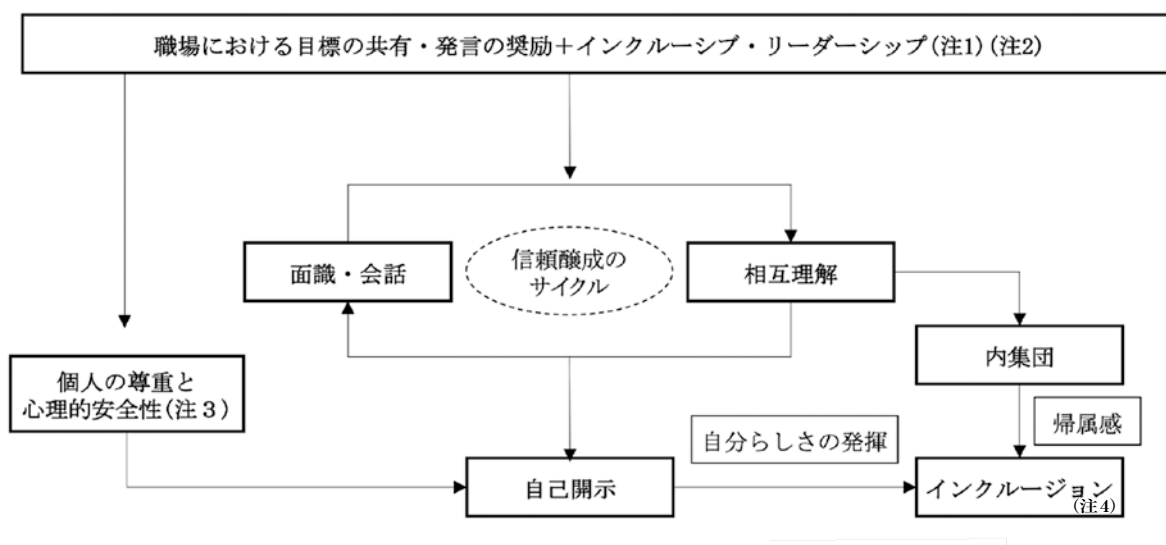
以下、船越 [2021] で示されているインクルージョン認識メカニズムの具体的な内容を示す。(1)職場では社員の特性に関わらず上司や同僚と十分なコミュニケーションがある。(2)十分なコミュニケーションは、相互理解を深め、社員が互いの自己に関わる情報を正確に示すこと（以下、自己開示）を促進する。(3)相互理解は内集団意識をもたらし、帰属感につながる。(4)自身が尊重されているという社員の認識と自己開示は、社員の自分らしさの発揮につながる。(5)帰属感と自分らしさの発揮は、インクルージョンの認識につながる（【図表5】参照）。船越

1 紹介手数料（採用された障害者の年取の約30%）+採用担当の人情費+教育コスト（ゼネラルパートナーズヒアリング）

2 A社は男性が8割である。女性などの社内におけるマイノリティとなる人材について、全社的なインクルージョン施策を行っていない。

3 職場とは、本人が業務を行う上で日常的に関わりを持つ集団を意味する。

【図表5】 船越 [2021] で示されるインクルージョン認識モデル



- (注1) インクルーシブ・リーダーシップとは、ここでは社員に目標を共有し、社員同士の交流を促進し、社員の個や違いを尊重させるリーダーシップのことである。
- (注2) 船越 [2021] は、このほかに集合的自己概念の形成や職場における個別事情への柔軟な配慮などをあげているが、言及が不十分なため省略した。
- (注3) 心理的安全性とは、個人が対人行動をする上でその行動が非難されないという認識が、組織成員の中で共有されていることである (Edmondson [1999], p.354)。本文では個人の尊重に含めた。
- (注4) 船越 [2021] はインクルージョンの想定効果についても図示しているが、本文に直接関係ないのでここでは省略している。

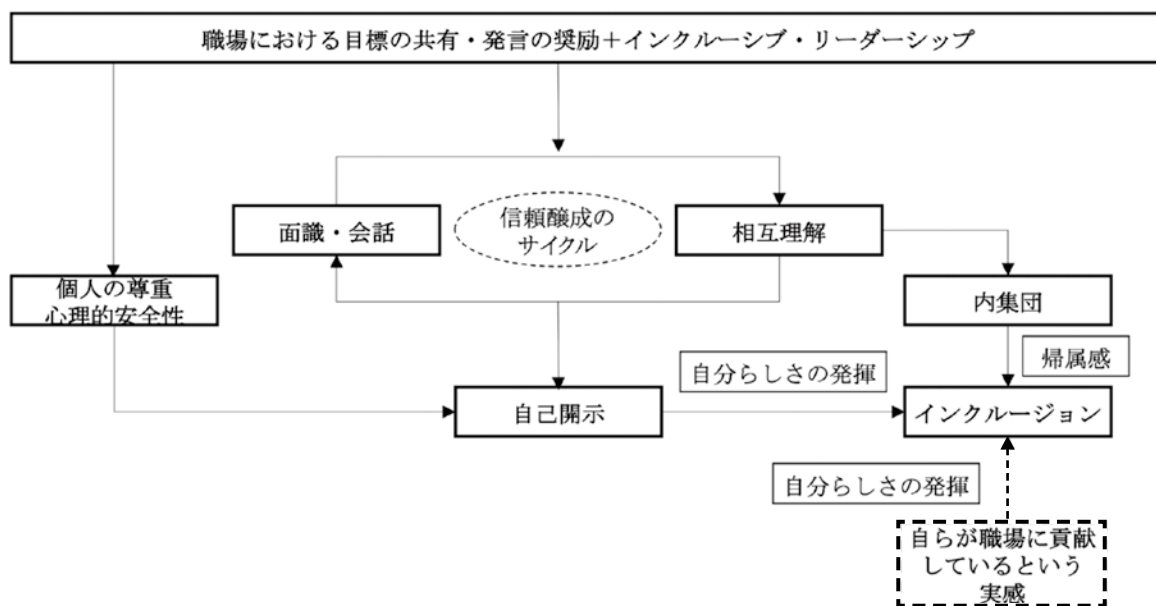
出所：船越 [2021], p.212より筆者修正

[2021] が研究したA社の事例では、自らの専門性の発揮や自分が会社に期待されている、ないし信頼されているという認識が、インクルージョン認識につながるとしている (船越 [2021], p.103)。

しかし船越 [2021] はモデルの中で以下の点について言及していない。筆者は、自らの専門性の発揮や、自分が会社に期待されている、ないし信頼されているという認識は、自分が会社に貢献しているという実感を生むと考える。自分が会社に貢献しているという実感は、自分らしさの発揮に繋がる。よって、この点を上記のモデルに追加した。以下、本稿ではこのモデルを中小企業の職場における一般的なインクルージョン認識メカニズムとして採用する (【図表6】参照)。

船越 [2021] のモデルでは、社員同士の会話が、自分らしさの発揮と帰属感につながるとある。ここでの会話とは、その場に応じた複雑な会話を意味する。以下においても、会話とはその場に応じた複雑な会話を意味することとする。健常者が少し配慮することによって、会話が可能になる知的障害者もいる。他方、健常者が配慮しても会話をすることが難しい知的障害者も多くいると考えられる。知的障害者のインクルージョンを考える場合、健常者が配慮しても会話をすることが難しい知的障害者もインクルージョンする必要がある。しかし彼らにとっては、会話がインクルージョンの認識の要因にならないため、一般的なインクルージョン認識メカニズムによって彼らのインクルージョンを促進することはできない。

【図表6】 中小企業の職場における一般的なインクルージョン認識モデル



【図表5】 のモデルに、「自らが職場に貢献しているという実感」が「自分らしさ」の発揮に繋がることを、追加している。

出所：船越 [2021], p.212 より筆者加筆修正

3.2. 知的障害者のインクルージョンを阻害する要因

インクルージョンを阻害する要因とは、その要因があることによってインクルージョンができなくなってしまうものをいう。

上村 [2016] は、特例子会社11社の一般社員のうち、業務遂行上知的障害のある従業員に対して直接的なサポートをする役割を担う61人に対し、知的障害者の支援に伴う困難感についてのアンケートを行った。質問の内容は、知的障害者のある社員とともに働き関わる際に「困っていること、悩んでいること」で、3つまで自由記述回答形式で回答を求めている（【図表7】参照）。

その結果、知的障害者の支援に伴う困難感として①障害特性（ここでは知的障害者のコミュニケーション能力・判断能力の制限や、固執性

の高さや柔軟な思考の欠如といった自閉的傾向）への対応の困難感、②生活問題への対応の困難感、③一般社員の中で考えを揃える困難感が回答としてあげられた（上村 [2016], pp.79-92）。

①の例として、「障害特性に対応した職域がない」、「成長や改善の可能性の見極めが難しい・改善の効果が出ない」、「注意をする難しさ（精神的不安定）（暴力的、反抗的な態度）」、「指導方法の不安」、「対応方法がわからない・対応できない」、「コミュニケーションの難しさ」、「知的障害者の不適切な作業・態度による一般社員の不快感」、「対人関係を良好に保つ難しさ」などがあげられる。②の例として、「自立支援が困難」、「生活問題の改善が困難・改善の効果が出ない」、「家族との連携が困難」、「支援機関との連携が困難」などがあげられる。③の例と

【図表7】 知的障害者の支援に伴う困難感

障害特性への対応の困難感	障害特性に対応した職域がない	・障害に合った仕事がない
	成長や改善の可能性の見極めが難しい・改善の効果がでない	・問題行動が直せるものなのかわからない ・能力の範囲、および成長の期待値
	注意をする難しさ（精神的不安定）（暴力的・反抗的態度）	・思い通りにならないと威嚇する、そのため指示を出しにくく、注意しにくい ・注意するとストレスで二次障害（チック症状がひどくなるなど）の恐れがあるため、注意しにくい
	指導方法の不安	・知的障害者の従業員が自分の指示を理解しているのかわからない
	対応方法がわからない・対応できない	・自閉傾向が強い人に職場のルール、慣習をどう身につけさせるか
	コミュニケーションの難しさ	・どうしたらわかってもらえるかわからない
	知的障害者の不適切な作業、態度による一般社員の不快感	・知的障害者の従業員との人間関係を良好に保ったり信頼関係を得たりすることの難しさ
	対人関係を良好に保つ難しさ	
生活問題への対応の困難感	自立支援が困難	・休日や家庭での生活状況が把握できない
	生活問題の改善が困難・改善の効果がでない	・支援の際に企業から生活が見えにくい ・生活指導をしても改善されない ・家庭のトラブル相談を受けたことに対する受け答えができなかった
	家族との連携が困難	・家族が協力的でない
	支援機関との連携が困難	・家族との連絡に時間がかかる ・改善が進まない
考えを揃える困難感	指導方法の不安	・指導をする上で自分のやり方があっていないかわからない ・上司の指示に一貫性がない
	一般社員の中で知的障害者への考えを揃える難しさ	・一般社員の知的障害者への指導理念や仕事の教え方、支援の仕方について、個人差があり、是正に苦勞している ・知的障害者に対する考え方が違う人同士のコミュニケーションができていない

出所：上村 [2016], pp.93-98 より筆者作成

して、「指導方法の不安」、「一般社員の中での知的障害者への考え方を揃える難しさ」があげられる（上村 [2016], pp.93-98）。

続いて、上村 [2016] の研究を踏まえて、企業において知的障害者のインクルージョンを阻害する要因を考察する。

まず①障害特性への対応の困難感とは、主に仕事やその指導の仕方、知的障害者との人間関係についての困難感である。仕事の指導やその仕方は、主に知的障害者が仕事を通して自身が会社に貢献しているという実感に関わるという点で、自分らしさの発揮に繋がり、知的障害

者との人間関係は、帰属感に関わる。よって、障害特性への対応が難しいということは、知的障害者のインクルージョンを阻害する要因になっていると考えられる。

次に②生活問題への対応の困難感とは、知的障害者の従業員の生活問題に起因したトラブルなどの対応に関する困難感である。よって職場における知的障害者のインクルージョン認識に直接的に関係ないものであると考えられる。

最後に③一般社員の中で知的障害者への考え方を揃える困難感について、栄和産業によると、雇用担当者が現場において知的障害者を積極的に仕事に関わらせようとしたが、雇ってさえいれば良いと考える上司の反対を受け実現しなかった事例を聞いたという。一般社員の中で知的障害者に対する考え方や対応の仕方が異なっていると、社内で知的障害者のインクルージョン施策が効率的に進まないことが考えられる。よって③は知的障害者のインクルージョンを阻害する要因であると考えられる。

4. 知的障害者のインクルージョンに対する提案

4.1. 知的障害者のインクルージョン認識メカニズム

3.1.で述べたように、知的障害者の中には会話が難しい人もいるので、会話によってインクルージョン認識を得ることが困難である人もいると考えられる。そのため、中小企業の職場におけるインクルージョン認識メカニズムの中でも、会話を必要としない要素を最大限に活用する必要があると考えられる。具体的には、知的障害者の帰属感を会話ではない方法で獲得し、

知的障害者が仕事を通して自分らしさが発揮できる施策を考える必要がある。

また、3.2.で述べたように、知的障害者の障害特性への対応が困難であることや、一般社員の中で知的障害者に対する考え方が揃っていないことは、知的障害者のインクルージョンを阻害する。よってこのような問題を解決する必要がある。

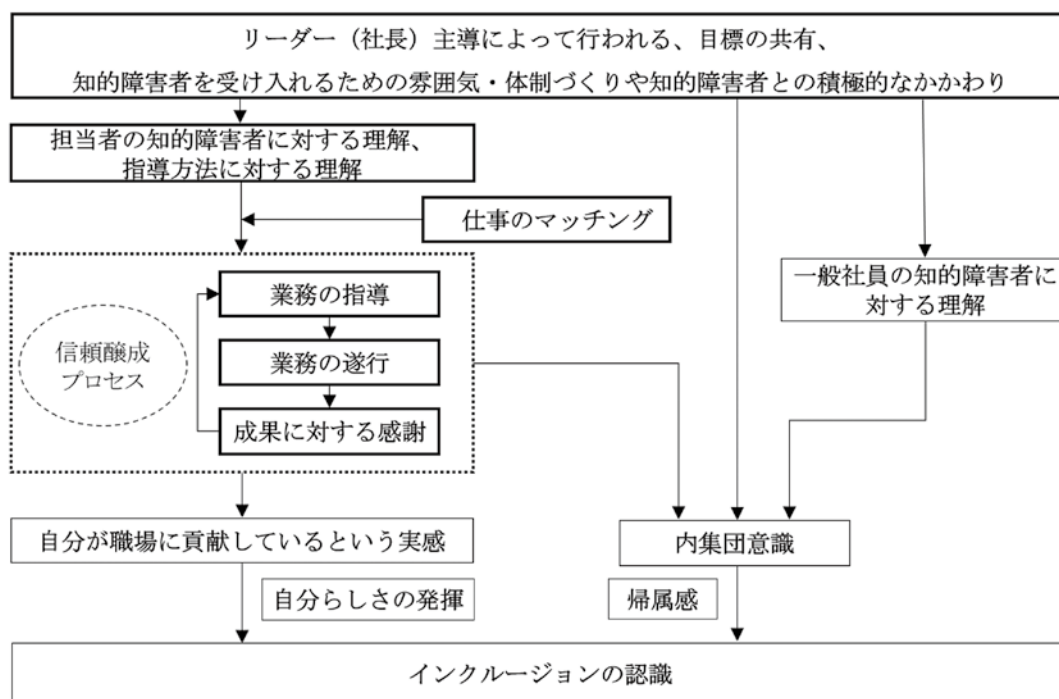
以上を踏まえて、本稿では知的障害者のインクルージョン認識メカニズムのモデルを提案する（【図表8】参照）。

(1)リーダー（社長）によって行われる知的障害者との目標の共有、社長主導の知的障害者を受け入れるための雰囲気・体制作り、社長主導の知的障害者への積極的な関わりが知的障害者の内集団認識を高め、帰属感につながる。また、社長主導の知的障害者を受け入れるための雰囲気・体制作りや、知的障害者への積極的な関わりは、一般社員の知的障害者への理解を促す。一般社員の知的障害者への理解は、知的障害者の内集団意識を強めると考えられる。

(2)リーダー（社長）主導の知的障害者を受け入れるための雰囲気・体制作りの中で、知的障害者の担当者が知的障害者やその指導方法などの理解を深めると、仕事の指導、成果に対する感謝を通して知的障害者との信頼関係の効率的な構築を深めやすくなる。ここで、知的障害者と仕事のマッチングが重要となる。なぜなら、各知的障害者に適した仕事を与えることで各人の能力を最大限発揮することができるからである。

(3)仕事自体、また成果に対する一般社員からの感謝により、自分が職場に貢献しているとい

【図表8】 中小企業の職場における知的障害者インクルージョン認識モデル



出所：筆者作成

う実感を得ることができ、それが自分らしさの発揮に繋がる。

(4)担当者との信頼関係が構築されることは、内集団意識を強め、帰属感に繋がる。

(5)自分らしさの発揮と帰属感は、インクルージョンの認識となる。

このモデルは、知的障害者との会話を必要としていない。また、担当者がある程度知的障害者の障害特性を理解し、仕事を通して知的障害者との信頼関係を構築することができる。そして一般社員に対しても知的障害者に対して共通認識を持たせることができる。よって、3.1.や3.2.で示された問題を解決しているといえる。

本稿ではここまで、職場において知的障害者のインクルージョンが促進されない要因や、インクルージョンが阻害される要因について考察し、それらを解決するモデルを提示した。この

モデルは、中小企業に限らず大企業にも当てはめることができる。ここでは、中小企業の特徴を見ながら、中小企業が知的障害者のインクルージョンに関して強みを持っていることを示す。

まず、中小企業は、従業員数が少ないため、法定雇用率制で義務化されている障害者の雇用人数が大企業より少ない。ウチダシステムズによれば、知的障害者の従業員数が少ないことは、知的障害者一人一人によりフォーカスできるということを意味する。つまり、中小企業は、知的障害者との信頼関係構築に重要である一人一人に合わせたきめ細やかな個別対応をしやすいということである。例えばウチダシステムズでは、健常者の社員一人一人が知的障害者の仕事に対して「ありがとう」と声をかけているという。知的障害者にとって社員一人一人から感謝されることは自身が会社に貢献している

ということをより実感できるようになり、内集団意識もより一層強まると考えられる。よって、自分らしさをより発揮でき、帰属感もより高まると考えられる。

また、中小企業は特例子会社と比べ、知的障害者に対しても様々な仕事を創出できる。

特例子会社Kへのヒアリングによると、特例子会社では事業のほとんどが親会社からの受注であるという。したがって、特例子会社では業務内容があらかじめ決まっているうえ、雇用する知的障害者の数が多いので、知的障害者一人一人の特性に対応して仕事を切り出すことが難しい。

それに対し、中小企業は雇用する知的障害者の人数が少ないため一人一人の能力に着目して各々に適した仕事を創出しやすい。ウチダシステムズでは、知的障害者の今まで担当してきた仕事から、オフィス外での仕事も任せられるという判断をもとに、知的障害者を営業に連れて行き商品の運搬をするという新しい仕事を創出していた。この新しい仕事を任された知的障害者は、この仕事をできる日を楽しみにしているという。ここから、知的障害者は社外の営業の仕事という新しい仕事に携わったことで、会社に貢献しているという実感が強まり、自分らしさの発揮に繋がったと考えられる。

また栄和産業では、社長自身が、知的障害者の仕事が社会にどのように役立っているかを意識して働くように教育しているという。例えば、エンジンカバーの部品を加工する作業員に対しては、自分の仕事が単なる金属加工の仕事ではなく、加工した部品がショベルカーに使われてショベルカーの運転手やその家族の生活を支え

る仕事であると意識させるという。社長が直接会社の方針について共有することは、知的障害者自身が会社の一員であるという認識を高め、帰属感をより高めることにつながると考えられる。

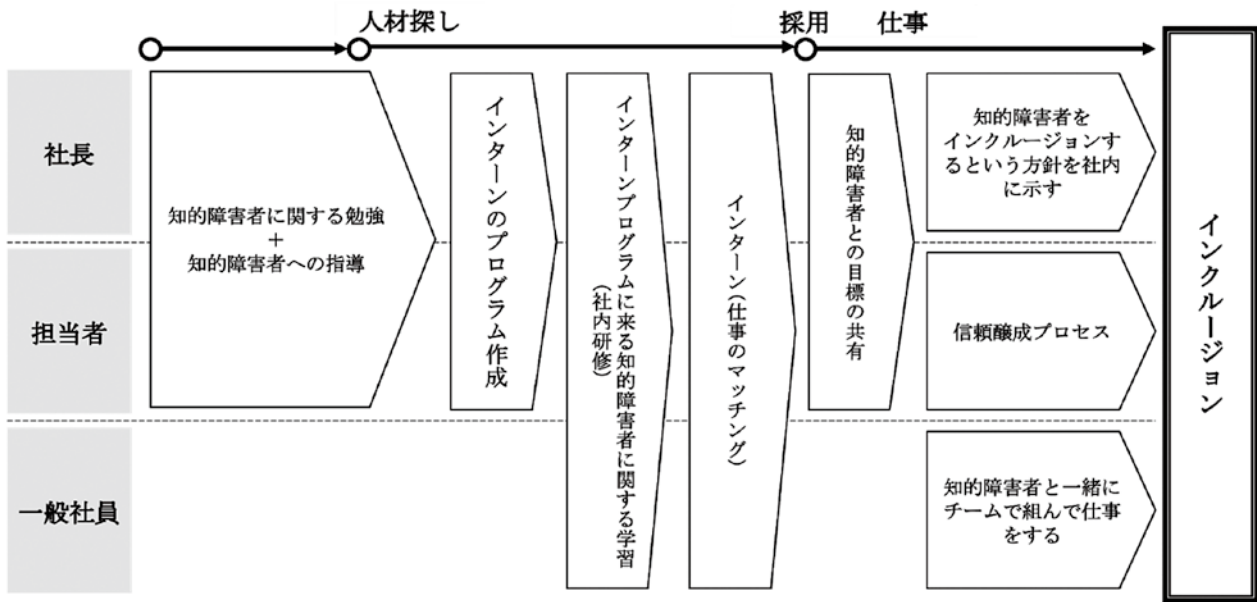
4.2. 中小企業の職場における知的障害者のインクルージョン施策

以上のモデルを踏まえて、知的障害者をインクルージョンするために、実際にどのようなことをするのかを示す（【図表9】参照）。

まず採用するまでに、担当者を決め、社長と担当者が知的障害について理解を深める必要がある。さらに担当者は、知的障害者の指導方法について理解する必要がある。ウチダシステムズでは、社内で知的障害者を雇おうという話になったときに、社長や担当者（総務の二人）が知的障害と知的障害者の指導方法を学習していた。

その後、外部機関と連携しながら、知的障害者のインターンシッププログラムを組む必要がある。インターンシップを行う目的は、採用する知的障害者との仕事のマッチングを行うことと、一般社員の知的障害者に対する理解を深めることである。栄和産業では、正社員として雇用する前に、インターンシップ制度（栄和産業においては「実習」と呼ばれている）のプログラムを組んでいる。インターンシップを行うために、栄和産業では特別支援学校と連携してプログラム作成を行っている。プログラムの作成は、①特別支援学校の先生に現場を見に来てもらう、②特別支援学校の先生が主体となって知的障害者の特性を考慮した仕事の切り出し

【図表9】 中小企業の職場における知的障害者インクルージョン施策



出所：筆者作成

をする、③安全面など現場でしかわからないことは栄和産業が判断して先生に伝える、という順序で行ったという。

インターン参加者が決まると、社長や担当者を中心に全社的に、来る知的障害者に関すること（人格や行動パターンなど）を知る必要がある。栄和産業では、インターンに参加する知的障害者に関わっていた特別支援学校の職員と連携し、インターンに参加する知的障害者に対する理解を深めた。また、ウチダシステムズでは、社長を主導に社内で知的障害者に関する研修があったことで、社員は知的障害者に対して抵抗がなく、受け入れる体制ができていたという。

一般社員に知的障害者に関する理解が十分浸透すると、作成した知的障害者のインターンシッププログラムを一般社員と共同で実施する。栄和産業によると、インターンシップの実

施に際し、①最初は簡単な仕事から始めて、それができたら徐々に難しいものにステップアップする、②本人の能力や特性に合わせてステップアップのスピードや作業内容の順番を変えるということが必要であるという。また、インターンシップは一般社員を交えて実施するので、一般社員にとってインターンに参加した知的障害者についてさらに知る機会になる。

また、採用後実際に仕事をする際には、社長や担当者は知的障害者と目標を共有し、社長は知的障害者をインクルージョンするという姿勢を社内に示す必要がある。栄和産業では、社長が知的障害者に対して、自分たちの仕事が社会でどのように役に立っているかを想像して仕事をするように伝える、社長が毎日挨拶する、などを行っているという。また担当者は、仕事の指導に際して知的障害者が理解できるように指導する必要がある。

上村（[2016], p.102）は、知的障害者との信頼関係構築の鍵は、きめ細やかな個別対応をしていくことにあるとしている。日本理化学工業株式会社（以下、日本理化学工業）は積極的にこのような対応を取っている。まず、知的障害者が信号を渡ることができたのを見て、知的障害者が色を識別できることを知り、材料の種類を色で分けたという。また、指導の際に言われたことをオウム返しのように繰り返してしまう特性を持つ知的障害者には、指導者の行動を真似させるようにしたという。

また知的障害者と関わる中で出てきた問題を社内で解決できない場合は、ジョブコーチの支援を受けることも可能である。ジョブコーチは、障害者の職場適応に問題がある場合に、職場に出向いて障害特性を踏まえた専門的な支援を行う。具体的には、担当者に対しては、本人が力を発揮しやすい作業の提案や、障害特性を踏まえた仕事の教え方などの助言をすることができる（厚生労働省『「職場適応援助者（ジョブコーチ）支援』を活用しましょう!!』）。

また一般社員に対しては、知的障害者と一緒にチームを組んで作業することで、知的障害者と健常者というカテゴリーの他に、仕事のチームというカテゴリーができる。船越 [2021] によれば、属性によるカテゴリーの細分化と複数化によって従来のカテゴリーが希薄化し、属性間の摩擦が軽減されるという。よって、一般社員に対しては、知的障害者と一緒にチームを組んで作業することによって、一般社員の知的障害者に対する偏見が軽減されると考えられる。

4.3. 施策に対する評価

4.3.1. 知的障害者からの評価

筆者は日本テクノ株式会社で働いている知的障害者の1人に対し、「どんなときに自分が会社の役に立っていると感じるか」、「どんなときに会社は自分の味方だと感じるか」について質問し回答を得ることができた。

「知的障害者がどんなときに自分が役立っているか」という質問では、書類の整理や廃棄、郵送物の封入など仕事が多い日に、それらをすべて終わらせて担当者から褒めてもらえたときである、とのことだった。ここから、担当者に褒めてもらえることで仕事を通じて自分が会社に貢献できているという自分らしさの発揮が生まれており、この施策の有効性が知的障害者の視点から確かめられた。

また、「どんなときに会社は自分の味方だと感じるか」という質問では、業務以外の生活の悩みを担当者に真摯に聞いてもらえるときだということだった。ここから、一般社員が知的障害者に個別に対応することで、知的障害者が一般社員を味方だと思い、帰属感につながっており、この施策の有効性が知的障害者の視点から確かめられた。

以上から、「中小企業の職場における知的障害者のインクルージョン施策」によって、知的障害者が自分らしさの発揮や帰属感を認識し、それがインクルージョンの認識につながることで、知的障害者の視点から確かめられた。

4.3.2. 中小企業からの評価

筆者は知的障害者を雇用している栄和産業の企画部主任I氏から、筆者が提案した施策に

対して意見をいただいた。

筆者が提案した「中小企業の職場における知的障害者インクルージョン施策」に関して、社長、担当者、一般社員における各項目について、中小企業において実現可能であるという評価を得た。

しかし、この施策に関して、従業員数が少ない中小企業では、担当者を任される従業員に人員を割くことができない可能性があるという意見があった。そのような中小企業では、担当者は一般社員もしくは社長が兼任する可能性があるため、担当者に該当する人が本来の仕事と知的障害者の担当のどちらも遂行することができれば、この施策は実施可能であると考えられる。

また、経営層が知的障害者のインクルージョンに積極的である必要があるという意見があった。I氏によれば、担当者が知的障害者のインクルージョンに積極的でも、知的障害者雇用に関する最終的な決定権は経営層にあるため、経営層が消極的な場合は知的障害者のインクルージョンは達成されないという。

よって、中小企業が知的障害者を雇用する際に、①従業員数の少ない中小企業では知的障害者の担当者を配置するための効果的な方法が現状提示できていないこと、②知的障害者のインクルージョンのためには最終的な判断を下す経営層が積極的でなくてはならないことが現在の課題であると考えられる。

5. 総括

本稿では、中小企業の職場における知的障害者のインクルージョンに注目した。そして、知的障害者が会話ができないこと、障害特性への対応をすることや一般社員の中で共通理解を作る難しさを解決したインクルージョン認識モデルを提示し、その具体的な施策も示した。この施策は、知的障害者のインクルージョンにとって有効であることが、知的障害者へのヒアリングによって示された。また、この施策が中小企業において実現可能性があることがヒアリングによって示された。しかし、従業員数の少ない中小企業では知的障害者の担当者を配置するための効果的な方法が現状提示できていないこと、知的障害者のインクルージョンのためには最終的な判断を下す経営層が積極的でなくてはならないことは課題として残った。

加えて、筆者が提案した職場におけるインクルージョンモデルは、会話を必要としないため、知的障害者だけでなく、日本語での会話が難しい外国人労働者にも適用できるという点で、応用性があると考えられる。

中小企業で知的障害者を雇用することは、健常者が知的障害者と触れ合い、理解を深めるという点で、社会的にも意義があることであると言える。知的障害者が自身の能力を生かし、自分らしく生きる社会に向けて、中小企業が果たす役割は大きい。

【ヒアリング先一覧】

訪問日	訪問形式	企業名	資本金	従業員数	雇用する障害者の人数（身体・知的・精神）	説明
6/29・9/21	対面	株式会社ウチダシステムズ	1億円	242人	6名 (4・2・0)	オフィス用品の専門商社。取引先に知的障害者の社会福祉法人があったことをきっかけに知的障害者雇用を始めた。
7/6	対面	株式会社新日東電化	9950万円	114名	17名 (2・10・5)	メッキ加工業。
7/7・10/4	Web	特例子会社K	1000万円	177名	121名 (0・118・3)	株式会社Kの特例子会社。
9/30	対面	株式会社栄和産業	2300万円	175名	16名 (1・10・5)	金属加工業。養護学校の助言をもとに障害者の実習受け入れを開始し、法定雇用率にとらわれない積極的な障害者雇用に成功した。
10/4	Web	株式会社ゼネラルパートナーズ	2500万円	271名	非公開	障害者の総合就職・転職サービス
10/6	対面	株式会社ニコンつばさ工房	1000万円	62名	非公開	株式会社ニコンの特例子会社。親会社の機密文書の整理、製品の分解、データ入力などを行う。
10/7	対面	日本理化学工業株式会社	2000万円	90名	非公開	チョークをはじめとする文房具や事務用品の製造販売を行う。
10/11	Web	日本テクノ株式会社	5億7194万円	1278名	16名 (0・2・14)	①発電・小売電気事業 ②高圧電気設備保安管理・点検業務 ③キュービクル常時監視システム販売および電力コンサルティング ④電気料金自動検針 ⑤ビジネスマッチング（M&A）に関する仲介、斡旋および支援業務

【参考文献】

- 安藤清志、中島義明、子安増生、繁榊算男、箱田裕司、坂野雄二、立花政夫編 [1999] 『心理学辞典』
- 上村勇夫 [2016] 「知的障害者が長く働き続けることを可能にするソーシャルワーク ―職場のソーシャルサポート機能を重視した就労・生活支援」 ミネルヴァ書房
- 丹下一男 [2017] 『担当者必携 障害者雇用入門 雇用のプロセスから法的構成まで』 経団連出版
- 中島隆信 [2011] 『障害者の経済学 [増補改訂版]』 東洋経済印刷
- 船越多枝 [2021] 『インクルージョン・マネジメント 個と多様性が活きる組織』 白桃書房
- Amy Edmondson [2016], “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”, *Administrative Science Quarterly*, 44 (2)
- Claudia Buengeler, Hannes Leroy, Katleen De Stobbeleir, [2018], “How Leaders Shape the Impact of HR Diversity Practices on Employee Inclusion”, *Human Resource Management Review*, 28 (3)
- Jansen, W. S. Otten, S. Zee, K. I. & Jans. L. [2014] “Inclusion: Conceptualization and measurement”, *European Journal of Social Psychology*, 44 (4)
- Lynn M Shore, Amy E. Randel, Beth G. Chung, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhart, Gangaram Singh [2011] “Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research”, *Journal of Management*, 37 (4)

【参考資料】

- 厚生労働省「障害者雇用率制度の概要」（最終閲覧日：2022年10月14日）
<https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000002b5zs-att/2r9852000002b63d.pdf>
- 厚生労働省「障害者の範囲（参考資料）」（最終閲覧日：2022年10月14日）
https://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/10/dl/s1031-10e_0001.pdf
- 厚生労働省「『職場適応援助者（ジョブコーチ）支援』を活用しましょう！！」（最終閲覧日：2022年10月14日）
<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000556038.pdf>
- 厚生労働省「『特例子会社』制度の概要」（最終閲覧日：2022年10月14日）
<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000523775.pdf>