

自動車部品の組立を手がける雇用型の就労施設における分業と協業

—障害者自立支援法 就労継続支援事業 A 型（雇用型）R 工場の事例から—

高崎健康福祉大学 眞保 智子

1. 問題の所在と研究の目的

人口が減り、社会保障の支え手が減れば、社会福祉施策も変化せざるを得ない。知的障害者が有する職業能力を生かしていける方策があるのであれば、働いて自ら糧を得たいと考える知的障害者にとっても、社会にとっても有益であるといえる。本研究で対象とする障害者は、知的障害者である。その理由は、今後、企業が障害者の法定雇用率を達成していくためには、知的障害者の職業能力の活用が欠かせないからである。かつてに比べると交通機関や建物のバリアフリー化が進み、様々な身体の障害を補う福祉機器も開発されている。働く意欲と能力をもった身体障害者の多くはすでに企業に雇用されている。企業で身体障害者の職業能力の活用が進む一方で、知的障害者については法整備から 10 年いまだ途上にある。

本研究は、知的障害者に支援を行う環境のもとで雇用する施設を調査し、知的障害者の職業能力を活用する仕組みについて考察する。障害者がもつハンディを援助者が補いながら障害者を「雇用」する形態の保護雇用¹は、2006 年 4 月に施行された障害者自立支援法²以前は、「福祉工場」³と呼ばれ、そこで働く知的障害者は 1300 人程度である。障害者自立支援法の施行にともない、国はこうした障害者を約 3 万 6000 人に増やすことを目標に掲げている。企業においてもジョブコーチの支援を受けることにより障害者の雇用を促進させる取り組みを進めている。本研究では主に労働法規の適用を受ける保護雇用を行う R 工場を対象とするが、同一建物にある知的障害者通所授産施設である W センターにも触れる。通所授産施設は、就労の機会を提供し、自立のための訓練を行う施設であり、そこで仕事をする知的障害者は雇用ではなく、工賃は支払われるが、施設利用者であり、訓練生である。

障害者、特に知的障害者の保護雇用は、社会福祉の領域においても少数であった。保護雇用を行う、福祉的就労施設は、障害者を従業員として「雇用」するため「福祉的」といっても労働法規が適用される。最低賃金法の適用も受ける。付加価値の高い製品やサービスを提供できなければ補助金があっても施設を維持していくのは難しい。そうしたことから我が国では、保護雇用を行う福祉的就労施設は少数にとどまっていた。しかし組織の編成や仕事の組み立て方次第では、よりよい仕事を確保し、知的障害者も付加価値をもつ製品の製造に携わることが可能となる。その仕組みを明らかにすることは、特例子会社⁴や企業内における障害者雇用、さらに今後、法改正により指導の強化が予想される中小企業の障害者雇用促進にも資すると考える。

2. 先行研究

2.1 社会政策のアプローチ

福祉的就労については、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構⁵の障害者職業総合センターの研究部門に研究の蓄積がある。しかし経済・経営の視点よりは社会政策的視点から分析しているものが多い。障害者職業総合センター（1994：74-85 頁）調査研究報告書 N0. 4『障害者労働市場の研究（1）』は「障害者の就業実態と職業領域の拡大に関する基礎的研究」のために設置された「障害者就業動向研究会」（座長：一橋大学高田一夫教授）の成果をまとめたもので、翌年に続編である障害者職業総合センター（1995：47-57, 89-125 頁）調査研究報告書 N0. 12『障害者労働市場の研究（2）』が発表されている。障害者職業総合センター（1994：74-85 頁）では、福祉的就労の現状と課題が分析され、福祉的就労を提供する施設体系が、障害の種別、法的根拠の相違から体系化されている現状を指摘し、継続的就労の場とするためには、障害種別ではなく労働能力に応じた就労と処遇によ

る再編成が課題としている。障害者自立支援法による施設は、障害種別の垣根が外れたわけではないが、労働能力について意識した体系に近い。この研究では保護雇用を行う福祉工場については、数が少ないため保護雇用として独自に言及せず、授産施設など福祉的就労に含めて論じられている。しかし福祉工場は、当時から平均で14万円程度の賃金となっており、障害者の働く場として有効性が認められている。課題として、絶対数が少ないこと、市場競争の中での経営能力に困難を抱えていること、経営の近代化、機器設備の改善、営業スタッフの配置が指摘されている。

障害者職業総合センター（1995：47-57, 89-125頁）では、本来は一般雇用につなげる訓練を行う中間施設として設立された授産施設や作業所が、中間施設ではなく、継続的な就労の場となっている点に注目し、かかえている問題をマンパワーの視点から分析している（第3章）。福祉的就労施設の幹部やスタッフには、障害者の社会的援助だけでなく、企業等からの発注の確保、品質の維持、納期の遵守、など企業経営の能力が求められているとして、こうした能力をもったスタッフの育成が必要であると指摘している。EC諸国における障害者の就業・雇用の関連統計の整理と分析（第6章）では、海外においても保護雇用の人数を正確に把握することの難しさが示されている。デイ・アクティビティを提供している施設との区別が難しいからである。限界を認識しながらデータから把握できた「保護的就業者」の人数として、イギリスが90年に1万4千人（うちエンプロイ公社が9000人）、ドイツが89年に11万4千人、フランスが87年に7万4千人で、イギリスやドイツと比べてフランスでは多様な施設があると指摘している。

障害者職業総合センター（2007：17-55頁）調査研究報告書N0.76『障害者の多様な就業形態の実態と質的向上等の課題に関する研究』では、一般企業における雇用・就業以外の障害者の多様な就業形態の実態を把握するために「保護的雇用」として福祉工場、雇用以外として自営・授産施設・小規模授産施設・小規模作業所（法定外施設）等に対して全国アンケートと運営に工夫し、成功をおさめている施設への訪問調査をもとに分析している。アンケート結果から企業との連携により安定した仕事量を確保している点を成功要因としてあげているところが多いとしている。

2.2 経済・経営のアプローチ

戦後長らく障害者は国が保護する対象であり、社会保障制度により「措置」されてきた。2003年に利用契約制度による支援費制度が導入されるまで、この措置制度は続いてきたのである。したがって、知的障害者が労働能力を有する労働者として社会の中で広く認知されてはこなかったし、納税者としての支え手とも認識されていなかった。こうした中で2004年あたりから少しずつ経済分析が行われるようになってきた。

茅原（2004：5-13頁）は、東京労働局より開示された2000年度（平成12年度）の法定の障害者雇用率未達成企業、9012社のデータを用いて分析をおこなっている。これによれば、法定雇用率未達成企業は、障害者を雇用しているが、法定の人数に達しないというケースではなく、大半の企業で全く雇用されていないことを示した。長江（2005：91-109頁）は2003年9月に大阪労働局管轄の従業員数1000人以上の個別企業の障害者雇用状況がWeb上で公開されたデータを用いて分析している。障害者雇用状況の開示により、障害者雇用率未達成企業の株価が上昇し、達成企業では下落したことが有意に確認できている。つまり株式市場は、法定の障害者雇用率を達成している企業を肯定的に評価しておらず、未達成企業をプラスに評価しており、「事業所名の公表」が罰則にはならず、むしろ未達成企業の株価を上昇させる結果となり、障害者雇用の促進を抑制的にする可能性を指摘している。

中島（2006：156-157頁）では、障害者の生産性向上についての分析が示されている。障害者の生産性が現在の2倍に向上すると障害者雇用は現在の5.5倍に増え、社会収支も5%改善するとしている。障害者が働く組織に注目して、聞き取りにより成功している特例子会社や授産施設の経営モデルについて分析した研究として猪瀬（2006：74-79頁）がある。障害者を雇用し成功するためのノウハウだけでなく、労働弱者が労働市場で働くための枠組みや「知的熟練」論との整合性などについて言及している。

3. 方法

3.1 調査対象の概要（2006年度末データ）

- ①施設名 社会福祉法人 S 就労継続支援事業 A 型：雇成型 R 工場
社会福祉法人 S 知的障害者通所授産施設 W センター
(就労継続支援事業 B 型：非雇成型)
- ②所在地 神奈川県
- ③従業員数 知的障害者 26 名 (平均年齢 32.0 歳)
- ④利用者数 知的障害者 73 名 (平均年齢 33.3 歳)
- ⑤指導員数 R 工場：8 名 W センター：18 名
- ⑥規模 鉄骨造一部鉄筋コンクリート造 3 階建 延べ床面積約 4850 ㎡
- ⑦製品 自動車メーカー H 社の部品の組立加工
- ⑧労働時間 R 工場 8：15 から 17：15 (実働 7 時間 40 分)
W センター 8：45 から 16：30 (実働 6 時間 25 分)
- ⑨賃金 (R 工場) 平均月額 16 万 3000 円 (ボーナス 3.5 ヶ月分含む)
(最高 23 万 1000 円 最低 13 万 4500 円)
- ⑩工賃 (W センター) 平均月額 4 万 9300 円 (最高 7 万 8700 円 最低 2 万 3300 円)
- ⑪社会福祉法人 S の沿革

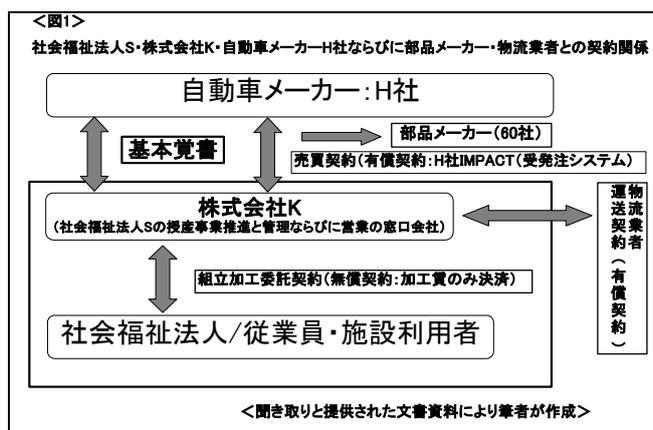
R 工場、W センターを運営する社会福祉法人 S は、1958 年に神奈川県で初めて個人が開設した知的障害児入所施設である。当初は個人宅を開放して開設された。入所していた児童が成長したことにより 1966 年に知的障害者更生施設に転換している。その後規模を拡大し現在では、更生施設、授産施設、福祉工場、福祉ホーム、グループホーム、生活支援センター、生活・就労支援センター、授産品販売店など 25 箇所の知的障害者施設を有している。また保育園も 2 箇所開設している。知的障害者の利用者数は、約 400 名、職員数は約 200 名となっている。

1974 年に就労継続支援事業 A 型：雇成型 R 工場の基礎となる、知的障害者授産施設 S 職業センターを開設した。このときに社会福祉法人 S の理事であった IM 氏が H 社の社員であった関係から、H 社の協力のもと同社の部品の組立加工を受託することになった。当初は H 社の静岡県の製作所の二輪車部品を組立てていた。現在は主に埼玉県と三重県の製作所の四輪車の部品を手がけている。社会福祉法人 S が K 社を通じて H 社に納入している完成部品 (ブレーキホース・ウォーターバルブ・キャニスターなど) は、320 種類にのぼり、H 社の四輪車の 23 のモデルで年間約 111 万台の完成車に搭載され、国内はもとより北米・欧州・アジアなど世界中に送り出されている。

⑫株式会社 K について

社会福祉法人 S が H 社の納入業者に求められる品質と納期そして価格の基準を満たして 30 年以上もの長期に渡り取引を続けてこられたのは、社会福祉法人 S と自動車メーカー H 社の橋渡し役の存在が大きい。それが社会福祉法人 S の R 工場内に事務所を置く株式会社 K (以下 K 社と表記) である。K 社の初代社長は、H 社の社員であった経験を持つ当時の社会福祉法人 S の理事の IM 氏 (故人) である。K 社は H 社と「基本覚書」を締結し、H 社とその部品メーカー約 60 社から部品を購入する売買契約を結んでいる。部品メーカーから部品を購入し、それを組立、加工したものを H 社が買い取る。社会福祉法人 S と K 社の間では、加工賃のみを決済する無償契約を結んでいる (図 1)。

K 社の役割は、H 社との取引、部品メーカーからの部品購入などに伴う資金繰りを含めた資金管理、H 社との価格交渉、物流経費等の費用の負担、在庫品・仕掛品・輸送中の製品のリスク管理、品質向上のための生産工程の改良等の品質管理などである。福祉施設の授産品目として組立などを行う場合、一般的にはメーカーや中間業者から無償で提供された部品を組立加工し、その加工賃を受け取る、いわば下請け形式が多い。社会福祉法人 S も 20 年ほど前までは、そうした契約形態であった。しかし無償で提供される部品は、取引先もリスクを考えて高価な部品の加工は依頼してこない。下請け形式では単価が低く、付加価



値の少ない作業となる。一方で部品の一体化により単純な作業が減ってきたことから、リスクを取って部品の買取りをする仕組みに変えた。こうしたことも K 社の存在により可能となったといえる。

3.2 調査方法

本研究は、主に聞き取り調査により得られた素材により考察を行う。知的障害者を保護雇用している社会福祉法人 S 就労継続支援事業 A 型：雇用型 R 工場の所長の K 氏と R 工場内にあり、H 社と社会福祉法人 S の橋渡し役となっている株式会社 K の代表取締役である IT 氏、専務の S 氏に、時期を変えた 2 度の聞き取り調査を実施した。聞き取りで得られた内容と提供された文書資料の検討により、知的障害者が高付加価値をもつ製品の製造に携わることが可能となる仕組みを検証する。ただし 1 施設での聞き取りによるため知的障害者の保護雇用について全てを論じるものでないことをお断りしておく。

4. 組織機能の分業と協業

知的障害者が働くために、障害がもたらす困難さを支援しながら雇用する保護雇用であっても、生産された製品が市場で競争力を保つには、取引先が要求する品質・納期・価格の水準をクリアしなければならない。しかし「障害者の支援」を重視する社会福祉の側面と生産活動を継続的に行うために求められる「効率性の追求」を重視する企業経営の側面の両方が求められるのが保護雇用の現場である。この両方をともに満たすために社会福祉法人 S ならびに保護雇用を行う R 事業所で行われているのが組織機能の分業と協業である。

社会福祉法人が運営する旧法の福祉工場や障害者自立支援法で規定された就労継続支援事業 A 型：雇用型のような保護雇用の現場において、多くは同一の組織で社会福祉の側面と企業経営の側面を担っている。それ故、経営的側面が弱く、したがって従業員に払う賃金も低水準となっている施設も多い。しかし本研究の事例では、これを互いの得意分野を分業し、その結果全国平均を大きく上回る賃金の支払いを可能にしている。

本研究の対象である保護雇用を行う R 工場を主に社会福祉の側面から支援するのが、設立母体である社会福祉法人 S である。施設利用者であり従業員でもある知的障害者の対人関係や健康上の問題などについて援助を行い彼らの雇用継続を可能にしている。一方で企業経営の側面を支援するのが、先に述べた社会福祉法人 S とそこが運営する R 事業所と自動車メーカー H 社との橋渡し役を担う K 社である。社会福祉施設の「生活」支援についてここで多くを論じない。R 工場が保護雇用を行いながら市場で競争力を持ち続けることを可能にしている企業経営の側面の支援について、分業の仕組みを見ていく。

社会福祉法人 S で行われている授産事業に対する経営管理は 6 つに分けられる。営業管理、資金管理、購買管理、リスク管理、生産・工程管理、人的資源管理である。たとえば、自動車メーカーが使用する部品は誰もが自由に購入できるものではない。部品とはいってもそこには自動車メーカーと部品メーカーのノウハウが蓄積されているからである。K 社は H 社と「基本覚書」を交わし、それに基づいて部品メーカー 60 社と包括的な売買契約を締結し、受発注を H 社の IMPACT システムによって行っている（図 1 表 1）。

営業管理で難しいのは、やはり H 社との価格交渉である。加工賃だけならば一般企業に比べて人件費の部分で優位性がある。知的障害者を支援する社会福祉法人 S の職員の人件費は自立支援費などで賄えるからである。ただし一般企業よりも大きなハンディもある。物流コストがかかることである。企業であれば H 社の埼玉や三重の製作所の近くに拠点をおき、このコストを抑えることができる。しかし、社会福祉法人が運営する R 工場は、拠点を動かすことが難しい。価格交渉の際に物流コストをどのように折り込むのか、緊張感の高い交渉と難しい経営判断を求められる仕事となっている。

社会福祉法人 S と K 社の分業と協業

<表1>

主体	管理領域	内容
K 社	営業管理	① H 社との「基本覚書」に基づく部品メーカー 60 社との包括的な売買契約の締結 ② 加工賃の見積書作成と価格交渉 ③ H 社の IMPACT システムによる受発注管理
	資金管理	① 売買契約に基づくキャッシュフロー管理 ② 社会福祉法人 S への加工賃決済(無償契約)
	購買管理	① 物流業者との運賃・梱包価格交渉および支払い ② 製造に必要な部品材料・副材料・資材・梱包資材(パレット・パレット等)の購入
	リスク管理	① 部品メーカーから部品検取後の在庫・仕掛品リスクの管理と負担 ② H 社への輸送中のリスク管理と負担
社会福祉法人 S と	生産・工程管理	① 品質第一の正確性を重視した生産工程の開発 ② 2007 年 3 月 ISO 9001 認証取得 ③ ミスを防止する独自治具の開発 ④ 製品ごと H 社の加工図(組立図)から独自の作業標準表、独自の写真表示製造マニュアル、注意喚起表示の整備 ⑤ QCC 委員会(不具合検討会)による作業方法の改善策策定
	人的資源管理	① 従業員および施設利用者の作業能力の評価と賃金決定 ② 従業員および施設利用の工程での持ち場決定 ③ 表彰制度などによるモチベーション向上策の企画・実施

<聞き取りと提供された文書資料により筆者が作成>

社会福祉法人には税金が使われている。そのため運営上大きなリスクを負うことを避けなければならない。部品であってもR工場が扱うもので最も高額なキャニスターは、単価が1万円を超え、他の部品も合わせ年間の部品購入費は42億円に上る。この資金繰りをK社が引き受けている。同様の理由で、これら金額の張る部品の在庫・仕掛品・輸送リスクもK社が引き受ける。万一災害・事故等により部品が滅失すれば、それは全てK社の負担となる。このリスクを取るからこそ、価格の高い部品で加工賃が高い仕事も発注される。このため災害などに配慮した構造の建物で操業し、細心の注意を払っている。

物流費は先に述べたとおり、そのコストは経営を大きく左右する。物流業者との価格交渉を行う購買も重要な仕事である。また最も効率的な輸送方法を考えることもコストを大きく左右する。たとえば製品の荷を積むパレットがあり中型ならば60バケット詰め、大型ならば20バケット詰める。14パレットで10トントラック1台となるため、出荷のバケットの組み合わせも重要である。

知的障害者を支援しながらの保護雇用を行う場とはいえ、部品を直接H社に納品する。品質・納期・価格がH社の要求する水準に達していなければ、いずれ仕事はこなくなる。品質と納期を担保する生産工程を用意することが鍵となる。自動車メーカーは周知のとおり余分な在庫を持たない。「1-3」と呼ばれる納期の水準、今日組立てている部品が明後日には例えば三重の製作所で完成車となる。これを守れることが最低条件である。何らかのトラブルにより工程に遅れが生じ陸送で対応できない事態になった場合、赤字覚悟でも例えば秦野のヘリポートから空輸してでも間に合わせなければならない。H社の製造ラインを止めることは、何としても回避しなければならないのである。

知的障害者の特性や能力を効果的に生産に反映するために、「1人1工程」として1人が担当する作業は、製品ごとにその生産方法の分析を行い、単純化している。H社からの加工図[組立図]に基づき、設立母体である社会福祉法人Sが独自に「標準作業表」と「写真入りのマニュアル(見本)」を製作している。毎月就業後に行われる不具合の検討会であるQC委員会による原因究明と対応策の検討もあり、H社の「搬入品質実績報告」では、2007年3月末で連続16ヶ月不具合ゼロとなっていた。このQC委員会は、K社の従業員と社会福祉法人Sの職員で行っており、H社からの品質と納期、価格の要求に応えられる工程の検討は、互いの協業によってなされている。

また計測・制御機械メーカーY社の社員で構成されるボランティアグループ「T会」がボランティアとして40年以上、社会福祉法人Sを支援している。H社の指導とT会のメンバー、R工場の知的障害をもった従業員、K社の従業員、社会福祉法人Sの職員と全スタッフの取り組みでISO9001認証を2007年3月に取得している。

人的資源管理では、仕事の内容と従業員それぞれの障害特性をよく知る社会福祉法人Sの指導員がR工場の知的障害をもった従業員の作業能力の評価、工程での持ち場決定に係わっている。各分野の作業について、それぞれ能力に応じて各人の「力量」を数値で評価している。この評価は賃金に反映される。賃金には「力量」の他に、コミュニケーション能力や協調性といった能力も加味され、結果として賃金には前述のように個人差が大きい。品質向上のためのキャンペーンなどを企画し、従業員のモチベーション向上のための工夫を行っている。

この人的資源管理については、社会福祉法人SとK社で協業が行われている。社会福祉法人Sは、施設利用者であり従業員でもある知的障害者の身だしなみ、対人関係や健康上の問題などについて援助を行いR工場であれば雇用の継続を、Wセンターの利用者であれば訓練の継続可能にしている。また、R工場の従業員、Wセンターの利用者の作業能力を評価し、持ち場の決定、賃金の決定を行っている。その結果3.1⑨⑩のように、賃金に個人差が生じているのである。個人の能力が反映された賃金となっている。

「ミスゼロキャンペーン」などモチベーション向上の工夫では、表彰するための評価も同様に行われている。表彰項目を「環境整備」「貢献度」「新アイデア」「不良品の発見」などとして、個人を丁寧に観察し、評価している。表彰状を出すのが、どのような点が評価されたのか具体的にフィードバックされる。例えば環境整備であれば、「掃除機の中をきれいに掃除してくれます。同じラインの作業員によく声をかけ、次の作業の段取りを進めてくれます」となり、新アイデアであれば、「作業効率をあげるための治工具の提案をしてくれます」や不良品の発見では、「重大なメーカーの不良を発見し感謝のお言葉をいただきました」などである。

管理の6つの領域のうち、営業管理、資金管理、購買管理、リスク管理の4つはK社が担い、生

産・工程管理、人的資源管理の2つは主に、社会福祉法人Sが担うが、それぞれの組織の特性を活かし協業が行われている。

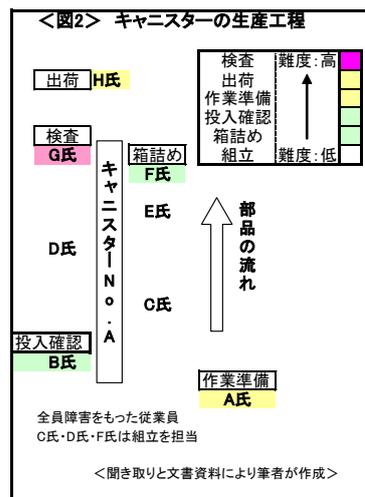
5. 生産現場における分業と協業

社会福祉法人Sの運営するR工場、WセンターがK社を通じてH社に納入している完成部品は、320種類にもなる。部品単価が高く、作業工程の多いキャニスター、重要保安部品であるブレーキホースなどから比較的単純な部品であるバッテリーセットプレートまで生産の難度は様々である。また同じ部品、例えばキャニスターなどは搭載される車種によって形状も工程も異なる。ここではH社の高級セダン用のキャニスター⁶の工程を説明する。

生産に不可欠なものが前述の「作業標準表」である。部品は12桁の固有の数字と文字からなるNO.で管理されている。H社の加工図[組立図]には、2箇所の締め付けトルクのトルク値など7項目の注意点が示されている。この図面をもとに、「作業標準表」が作られる。効率かつ品質を保ち完成させるために、必要な作業を分解すると準備から出荷まで30の作業ステップ（準備5ステップ、組付け16ステップ、検査6ステップ、箱詰め、明示札貼付、出荷）が必要である。このキャニスターを完成させるためには、キャニスター本体を含めて、12種の部品が必要であり、また部品は1つを除き全てが異なるメーカーから入荷する。したがって「作業標準表」は、各部品の部品名、必要な個数、メーカー名、荷姿、入荷する運送会社名、30の作業ステップ、完成部品の写真が入ったものとなっている。しかしこれだけで組立てるには、知的障害をもたなくても、それなりの経験が必要となる。したがって、さらに作業ステップを作業効率と正確性を考慮して2~3まとめた作業群を1工程として工程を組んでいる。A4サイズ大の写真に指示と注意点の入った独自の「写真入りのマニュアル(見本)」を作成している。見本はその作業群を担当する従業員の前に構成部品、治具、工具とともに準備され、組立が開始される。

こうした組立工程において治具は欠かせない。しかし知的障害者がこうした職場で仕事をするためには、ミスを事前に防ぐ、視点に立った治具の開発が必要である。そのためには、生産工程と組立の勘所と知的障害者がミスをしやすい所の両方を知る必要がある。ここで社会福祉法人SとK社の協業が行われる。K社には、大手計測・制御機械メーカーY社のF工場の工場長であった技術顧問のKY氏がいる。KY氏は先に述べたボランティアグループT会時代からすでに40年以上社会福祉法人Sと関わり、その後K社の技術顧問に就任した。知的障害者の特性を個人レベルでよく知り、日常的に生産工程で問題解決の対処にあたる社会福祉法人Sの職員と生産工程と組立の技術をよく知るK社の従業員との協業により、例えば知的障害者の判断を補う、あるいは必要としないセンサーがついた治具の開発などを行っている。

次に工程内における分業と協業について見ていく。1つの生産ラインで日に複数の種類のキャニスターの組立が行われる。したがって、そのたびに段取り替えが行われる。その際に作業群ごとに配置された人の前に構成部品、治具、工具、「写真入りのマニュアル(見本)」を配る「投入確認」や箱詰めに伴う出荷チェックなど工程の前後の判断能力が必要な仕事を作業能力の高いR工場の知的障害をもつ従業員が担当している(図2のH氏・A氏・B氏・F氏)。「1人1工程」とし、独自の工夫がなされた治具により作業が単純化されている組付けの工程は、判断をとまなわない仕事得意な従業員や通所授産施設Wセンターの知的障害者が担当する。検品は、かつて障害をもたない指導員が担当していたが、現在は作業能力の高い知的障害をもつ従業員が担当している(図2のG氏)。異常の際は、手を上げてラインを止める「打上げ」により指導員の指示を受ける。生産工程では、障害をもたない者と障害者が、さらに障害者同士も作業能力に応じて分業が行われている。



6. まとめと今後の展望—知的障害者に付加価値をもつ製品の製造を可能にする仕組み

障害者職業総合センター(1994:74-85頁)で指摘されているように、障害種別ではなく労働能

力に応じた就労と処遇は、本事例においても障害をもった従業員、授産施設の利用者である訓練生にとって働く意欲を高め、付加価値をもつ製品の製造を可能にする要因の1つとなっていた。障害者白書平成19年度版（平成20年6月下旬までHP提供のみ）によれば、雇用されている知的障害者の賃金の平均月額額は12万円、福祉工場では、8万9000円、訓練生として工賃を受け取る授産施設では、1万3000円である。本研究事例のR工場も授産施設Wセンターも平均をはるかに上回る賃金・工賃を支払うことができている。Wセンターの訓練生は、身近にいるR工場の従業員を見て、R工場に雇用されることを目標に仕事をしているという。障害者の支援を行う社会福祉法人Sの職員が、働く知的障害者をよく観察し、作業能力や対人関係対処能力などを含めた仕事能力を適切に評価し、賃金に反映させる仕組みがそれを支えていた。

付加価値をもつ製品の製造を可能にするために、さらに重要なことは生産・工程管理の仕組みである。量産組立職場でも生産を順調に続けるためには、「問題への対処」と「変化への対応」をこなす技能が求められるとされる。この『知的熟練論』では、「問題への対処」には、①問題の原因推理、②その原因の直し、③検査、「変化への対応」には、①生産方法の変化、②生産量の変化、③製品構成の変化、④人員構成の変化のノウハウが必要とされている。知的障害者の職場においても扱う製品が、厳しい市場競争にさらされている自動車の部品であれば、それは例外ではない。しかし知的障害者は障害がもつ困難さ⁷を抱えており、これは大変難しい。したがって生産を順調に続けるためのこれらのノウハウを知的障害者ではなく、職場の仕組みとして持つ必要があると考えられ、この点についても本研究事例では、障害者の支援の専門家である社会福祉法人Sと前述した経営管理を担うK社との分業と協業によりなされ、以下の点が見出された。

「問題への対処」の代表例は、品質の不具合と設備の不具合であるが、①問題の原因推理、②その原因の直しは、日常的には社会福祉法人Sの職員が行い、さらにK社の技術顧問や先に述べたQC委員会（メンバーは社会福祉法人Sの職員とK社の従業員）で対処していた。③検査については、かつては社会福祉法人Sの職員が対応していたが、現在は主に知的障害をもつ従業員が担当している。知的障害者の中にはパターン認識に優れた才能をもつ者もいる。しかし技能形の方法と形成過程については、今後の研究となる。

「変化への対応」の①生産方法の変化については、自動車はモデルチェンジが頻繁にあり、そのたびに部品も変わる。したがって新しい仕事の際には、先に述べた作業群を見直し、どこでひとつのまとまり、1工程とするか、工程の再構築が行われる。それにより「作業標準表」や「写真入りのマニュアル（見本）」も見直される。新しい製品に合わせた治具の開発も必要になる。これも社会福祉法人Sの職員、K社の技術顧問やQC委員会が行う。②生産量の変化は、むろんあるのだが、これに対する例えば8割の人員でこれまでと同じ生産量をこなすノウハウは、観察できなかった。大幅な需要の変化に対しては、賃金・工賃の減額が企業よりは可能だからかもしれない。③製品構成の変化、に対応するノウハウの代表例は「段取り替え」である。「段取り替え」は障害をもつ従業員も行っていった。しかし、それは治具、工具に明確な印があり、生産する部品No.に応じて交換する。したがって、段取り替えが想定され、方法が準備されていることになる。これも社会福祉法人Sの職員やK社の技術顧問が行う。④人員構成の変化、では欠勤対応で多くの持ち場をこなせる人が代替に入る、多くの持ち場をこなせる人が多くいることが組織の力となるが、作業能力で高い評価を受けている知的障害をもつ従業員の中にはこうした能力を身につけた者もいた。その範囲や深さについては今後の研究となる。また「授産施設→福祉工場→福祉工場内で作業能力高評価者」というキャリアが存在しているようでもあり、これは今後注目していきたい。

含意として、本研究および昨年の特例子会社の調査から、知的障害者の雇用継続に、異なる領域の専門家の存在が有効である。1つはその職場の仕事をよく知るベテランの存在である。仕事をよく知るベテランは、職場にある仕事の分割と再統合ができる。これにより障害者ができる仕事を「切り出し」、障害者に割り振り、障害をもたない従業員は、自分たち本来の仕事に専念できるように業務改善をすることも可能になる。もう1つは、知的障害者の特性をよく知る人材である。障害者職業総合センター（1995：47-57頁）でも指摘されているように、社会福祉を専門とする人材だけでは経営管理の面が弱くなり、企業人だけでは戸惑う。社会福祉法人の職員を対象としたジョブコーチ制度である第1号職場適応援助者だけでなく、企業人が補助金を受けられるジョブコーチ制度である第2号職場適応援助者が実際に障害者を受け入れる現場のベテランに普及することを望みたい。

高齢者の経験と仕事能力の活用にもなると考える。

最後に、社会福祉法人 S 就労継続支援事業 A 型：雇成型 R 工場の所長の K 氏、株式会社 K の代表取締役である IT 氏、専務の S 氏、職員、従業員の皆様に厚く御礼を申し上げたい。

¹知的障害者よりも就労について早い取り組みがなされてきた身体障害者についてもっばら対象にしている例だが、身体障害者福祉審議会答申『今後における身体障害者福祉を進めるための総合的方策』（1982）では、障害者の就労形態が 5 つに分類されている。①一般企業・官公庁等における雇用である「一般雇用」、②何らかの保護的措置が継続的に講じられている雇用・就業である「保護雇用」、③営業資金の貸付等による自営業である「生業」、④授産施設等における就労である「福祉的就労」、⑤社会福祉施設における趣味・創造等の多目的な作業活動で賃金の有無は問わない「作業活動」である。本研究の対象はこの分類の②「保護雇用」である。

² 障害者自立支援法（2005 年 11 月公布、2006 年 4 月一部施行、同年 10 月全面施行）は、福祉サービスに対して原則 1 割の定率自己負担が設定し、福祉サービスのあり方を根本的に見直す、戦後最も大きな福祉立法といわれている。特に障害者雇用に関わる点は、就労移行の強化が打ち出されていることである。ここでいう就労移行とは、福祉的就労（自立支援法移行以前の名称でいえば、授産施設、作業所での継続的な就労）から雇用への移行である。

³ 障害者自立支援法の施行により、従来の福祉的就労施設がその目的により、「就労移行支援事業」（一般就労を希望する障害者に対して有期限 2 年、最大 4 年の支援計画に基づき①就労にあたっての知識・能力の向上、②職場実習、職場探し等を通じ適性にあった職場への就労・定着を図るなどの支援を行う施設で、一般的に工賃は月 1 万円程度）、「就労継続支援事業 A 型：雇成型」（雇用契約に基づく就労を通して、生産活動に係る知識及び能力の向上を図る施設で、賃金は障害の種類と程度によるが、最低賃金の 7 割程度から月 20 万円を超えるケースなど個人差が大きい）、「就労継続支援事業 B 型：非雇成型」（就労の機会を提供し、生産活動その他の活動の機会を通じて知識及び能力の向上のために必要な訓練を行う施設で、一般的に工賃は月数千円から 1 万円程度）に 2006 年 10 月から 5 年程度かけて移行することになっている。本研究では、「就労継続支援事業 A 型：雇成型」を対象としている。

⁴ 特例子会社は、親会社が一定の要件のもと子会社を設立し、その子会社が障害者を雇用した場合、雇用した障害者を親会社の法定雇用率に参入できる制度である。

⁵ 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構は、昭和 46 年 5 月に社団法人障害者雇用促進協会として発足し、昭和 63 年 4 月に、日本障害者雇用促進協会に名称を変更した。この日本障害者雇用促進協会は、障害者の雇用の促進等を図るためには、事業主等によって構成される障害者雇用促進団体が、行政に協力しつつ自主的に活動を行うことが極めて効果的であるとの考えから、昭和 52 年に、障害者の雇用の促進に関する事業を行う団体として、労働大臣の認可を受けて設立された。同協会は、その後、納付金関係業務、障害者職業センター設置運営業務など業務の拡充が図られ、我が国の障害者の雇用の促進及びその職業の安定に重要な役割を果たしてきた。平成 15 年 10 月に、日本障害者雇用促進協会の業務に国及び（財）高年齢者雇用開発協会の業務の一部を加えて実施する、現在の独立行政法人組織となっている。

⁶ 燃料タンクとエンジンの中でガス化した燃料を回収する部品である。

⁷ 眞保（2008）『特例子会社における知的障害者の職業能力創出と本業への貢献について—特例子会社 IS 社の事例から—』において、特例子会社に働く知的障害者について①理解力・表現力の乏しさ②抽象化・一般化が困難③記憶の不安定性④見通しの難しさ⑤コミュニケーションスキルの未熟さ、などの困難さがあった。

【参考文献】

- 菊野一雄・八代充史編（2007）『雇用・就労変革の人的資源管理』第 4 刷 中央経済社：193-217 頁
- 小池和男（2005）『仕事の経済学〔第 3 版〕』東洋経済新報社：11-17 頁
- 内閣府（2008）『障害者白書平成 19 年版』：平成 20 年 6 月下旬まで HP 提供のみ
- 中島隆信（2006）『障害者の経済学』東洋経済新報社：156-157 頁
- 労働政策研究・研修機構（2005）『CSR 経営と雇用～障害者雇用を例として～』労働政策研究報告書 No.32. : 40-47 頁
- 障害者職業総合センター（1994）『障害者労働市場の研究（1）』調査研究報告書 NO.4 : 74-85 頁
- 障害者職業総合センター（1995）『障害者労働市場の研究（2）』調査研究報告書 NO.12 : 47-57, 89-125 頁
- 障害者職業総合センター（2007）『障害者の多様な就業形態の実態と質的向上等の課題に関する研究』調査研究報告書 NO.76 : 17-55 頁
- 猪瀬桂二（2006）『知的障害者の就労機会と労働力市場の枠組み～知的障害者を中心とした労働弱者就労の経済学的インパクト～』鹿児島大学大学院博士学位論文：74-79 頁
- 茅原聖治（2004）「障害者法定雇用率未達成企業に関する経済学的一考察」『龍谷大学経済学論集』第 44 巻第 3 号：5-13 頁
- 長江亮（2005）「障害者雇用と市場評価—大阪府内個別企業障害者雇用状況開示のイベントスタディ」『日本労働研究雑誌』No.536. : 91-109 頁
- 眞保智子（2008）「特例子会社における知的障害者の職業能力創出と本業への貢献について—特例子会社 IS 社の事例から—」『高崎健康福祉大学紀要』第 7 号：123-139 頁