

障害者が活躍する中小企業

日本公庫総研レポート No.2026-4
2026年6月



はしがき

近年、障害者の社会参加や自立支援の促進などを背景に、障害者雇用が注目されている。しかし、法定雇用率の引き上げや合理的配慮の義務化といった法整備が進むものの、障害者の受け入れ状況には企業間で差があると考えられる。実際、民間企業が常時雇用する労働者に占める障害者の割合をみると、企業規模が小さいほど低くなっている。経営資源が豊富で障害者の受け入れ体制が整う大企業に比べて、中小企業ではそれらが十分ではなく、障害者を雇用するハードルは高い。

先行研究をみると、中小企業による障害者の雇用は社会貢献やノーマライゼーションを目指す経営者の強い思いや価値観に基づくと思われ指摘されている。しかし近年は、脳や神経の働き方の違いを多様性として尊重し、個人の特性を生かす「ニューロダイバーシティ」の考え方が広がりつつある。今後は、企業の維持や成長戦略を見据えて障害者を積極的に雇用する動きが進むと考えられる。そこで、当研究所では、障害のある従業員が企業の維持や成長に寄与している事例を調査した。本レポートはその成果をまとめたものである。

構成は次のとおりである。第1章では、統計資料や内閣府が発行する『障害者白書』などをもとに、中小企業における障害者雇用の現状と促進策を整理している。第2章では、工夫を凝らして障害者雇用に取り組む中小企業の事例を紹介する。1社目はチョークや画材などを製造販売する企業で、製造現場のほとんどを障害のある従業員が担っている事例である。2社目は金属プレス加工や金型製作を行う企業で、障害者雇用で社内の若返りを図った事例である。3社目は高齢者施設向けに調理済み食品の製造販売などを行う企業で、障害者雇用を機に事業転換時の人手不足を乗り越え成長を続ける事例である。4社目は金属プレス加工や曲げ加工などを行う企業で、障害者雇用が会社の再建を後押しし、経営の安定化につなげた事例である。5社目は豆腐や油揚げなどを製造販売する企業で、特別支援学校や支援機関と連携して障害者の雇用基盤を築いている事例である。第3章では、事例にみる障害者雇用への実践的な示唆として、障害者雇用を進めるためのポイントを考察する。

本レポートをまとめるに当たり、各企業の経営者や従業員の皆さまには、お忙しいなか快くヒアリングに応じていただいた。貴重なお話を聞かせてくださったことに、この場を借りて御礼を申し上げます。ただし、あり得べき誤りはすべて筆者に帰するものである。

(日本政策金融公庫総合研究所 池上 晃太郎・西山 聡志)

目次

第1章 中小企業における障害者雇用の現状と促進策	1
1 障害者雇用の現状	1
2 人手不足解消の糸口	3
3 整備が進む障害者雇用促進策	4
4 注目されるニューロダイバーシティ	5
第2章 工夫を凝らして障害者雇用に取り組む中小企業の事例	7
事例1 日本理化学工業(株)	8
事例2 (有)川田製作所	12
事例3 モルツウエル(株)	16
事例4 協栄金属工業(株)	20
事例5 石見食品(株)	24
第3章 事例にみる障害者雇用への実践的な示唆	29
1 障害者雇用の背景	29
2 障害者雇用を進めるためのポイント	29
3 中長期的な視点で成果をとらえる	33

第1章 中小企業における障害者雇用の現状と促進策

近年、障害者の社会参加や就労意欲の高まり、自立支援の重要性などを背景に、障害者を積極的に雇用する動きがみられる。本章では、中小企業における障害者雇用の現状と促進策を概観する。

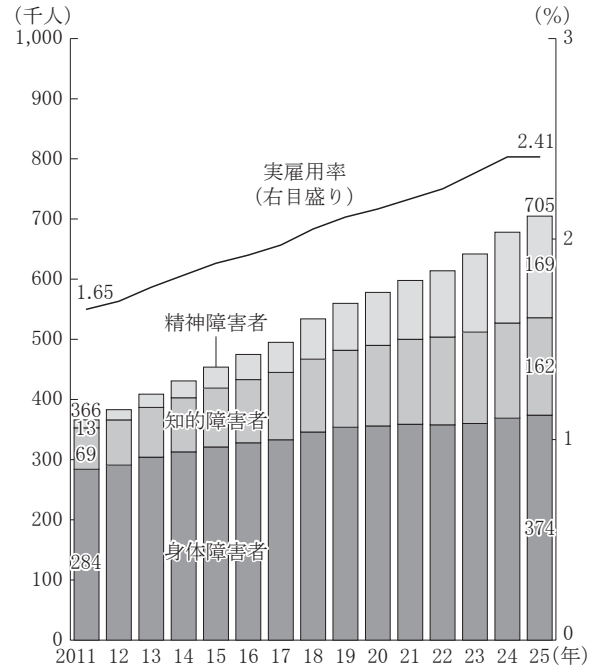
1 障害者雇用の現状

障害者基本法の第2条1項では、障害者を「身体障害、知的障害、精神障害（発達障害を含む。）その他の心身の機能の障害（以下「障害」と総称する。）がある者であつて、障害及び社会的障壁により継続的に日常生活又は社会生活に相当な制限を受ける状態にあるもの」と定めている。まずは、身体障害、知的障害、精神障害の三つの区分における障害者の数を確認しよう。内閣府が発行した『令和7年版障害者白書』によると、身体障害者は423万人、知的障害者は126万8,000人、精神障害者は603万人となっている（内閣府、2025）。障害が複数あるケースを考慮すると単純に合計はできないが、障害者は合わせて1,152万8,000人になる。これは人口のおよそ9.3%に当たる。

次に、障害者の雇用状況を確認する。厚生労働省「令和7年障害者雇用状況の集計結果」によると、常用雇用労働者数40.0人以上の民間企業について、2025年6月1日時点で雇用されている障害者の数は70万4,610.0人である¹。2024年の67万7,461.5人よりも4.0%増加し、22年連続で過去最高を更新している。

他方、障害者の雇用の促進等に関する法律（以下、障害者雇用促進法）では、民間企業等に対し、法定雇用率以上の障害者の雇用を義務づけて

図-1 民間企業における障害者の雇用状況



資料：厚生労働省「令和7年障害者雇用状況の集計結果」（2025年）をもとに筆者作成（表-1、図-2も同じ）
 (注) 1 雇用義務のある企業（2012年までは56人以上規模、2013年から2017年までは50人以上規模、2018年から2020年までは45.5人以上規模、2021年から2023年までは43.5人以上規模、2024年以降は40人以上規模）についての集計である。
 2 法定雇用率は、2012年までは1.8%、2013年から2017年までは2.0%、2018年から2020年までは2.2%、2021年から2023年までは2.3%、2024年以降は2.5%である。
 3 障害者の数は千の位を四捨五入して表示しているため、合計は一致しない場合がある。

いる。これは、企業の社会連帯の理念に基づき、障害者に健常者と同じ水準の雇用の場を、各事業者の平等な負担の下に確保することを目的として設定されたものである（内閣府、2025）。

2025年における民間企業が常時雇用する従業員に占める障害者の割合（以下、実雇用率）は、全国平均で2.41%であった（図-1）。同年の法定雇用率（2.5%）には届かないものの、障害者

¹ 障害者の数は短時間労働者などを0.5人分として集計する場合があるため、小数点第1位まで表示している。

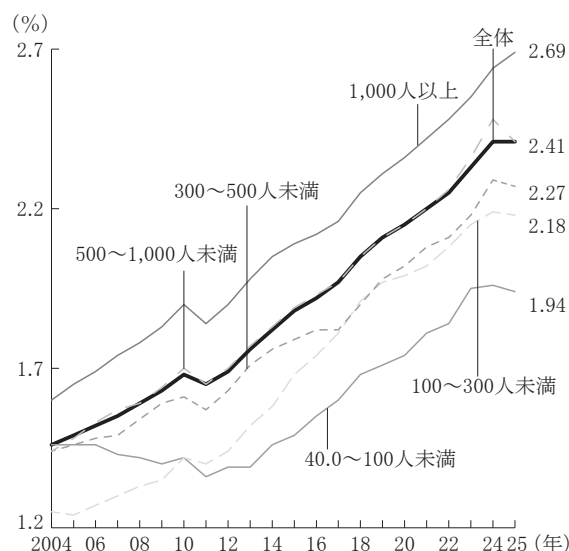
表－1 実雇用率と法定雇用率達成企業の割合
(都道府県別、2025年)

(単位：%)

都道府県	実雇用率	法定雇用率 達成企業の割合
全国平均	2.41	46.0
北海道	2.57	49.2
青森県	2.48	51.5
岩手県	2.43	55.3
宮城県	2.38	50.3
秋田県	2.50	58.7
山形県	2.39	53.8
福島県	2.43	55.3
茨城県	2.32	46.0
栃木県	2.50	54.7
群馬県	2.35	54.3
埼玉県	2.46	45.6
千葉県	2.43	46.6
東京都	2.30	31.1
神奈川県	2.42	43.5
新潟県	2.45	56.0
富山県	2.35	47.9
石川県	2.57	50.1
福井県	2.72	58.4
山梨県	2.28	54.5
長野県	2.47	55.3
岐阜県	2.52	54.3
静岡県	2.44	52.1
愛知県	2.40	46.9
三重県	2.52	57.7
滋賀県	2.67	54.3
京都府	2.47	49.0
大阪府	2.45	41.4
兵庫県	2.45	47.4
奈良県	2.94	58.4
和歌山県	2.77	57.8
鳥取県	2.62	57.6
島根県	2.89	66.7
岡山県	2.45	49.1
広島県	2.54	48.9
山口県	2.71	53.0
徳島県	2.40	56.8
香川県	2.38	57.7
愛媛県	2.58	49.9
高知県	2.60	55.9
福岡県	2.42	47.3
佐賀県	2.87	62.4
長崎県	2.84	58.2
熊本県	2.55	53.9
大分県	2.65	59.1
宮崎県	2.81	62.0
鹿児島県	2.65	56.0
沖縄県	3.27	57.7

(注) 1 都道府県別の状況は、企業の主たる事務所(特例子会社等の認定を受けている企業にあっては、その親会社の主たる事務所)が所在する都道府県において集計したもの。
2 濃い網かけは法定雇用率2.5%を達成した道県。薄い網かけは法定雇用率達成企業の割合が60%を超える県。

図－2 実雇用率の推移（企業規模別）



(注) 「40.0～100人未満」は、2012年までは56.0～100人未満、2013～2017年までは50.0～100人未満、2018～2020年までは45.5～100人未満、2019～2023年までは43.5～100人未満、2024年からは40.0～100人未満の企業について集計。

の数に現在の集計方法が適用された2011年以降、14年連続で過去最高を更新している²。

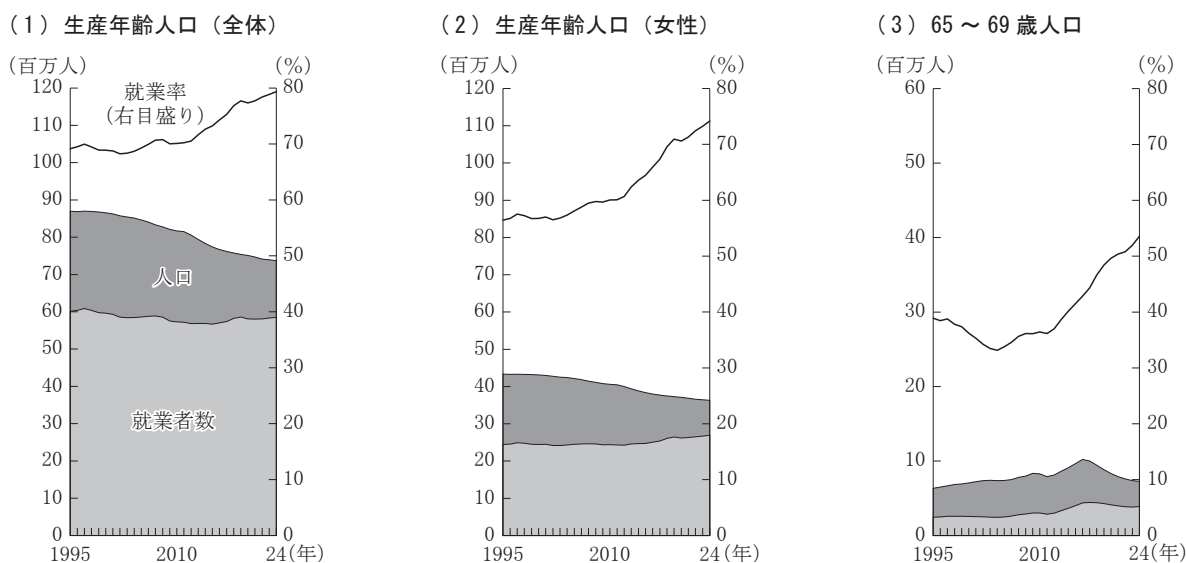
実雇用率を都道府県別にみると、法定雇用率(2.5%)を達成したのは22道県であった(表－1)。また、法定雇用率以上の雇用を達成している企業の割合(以下、法定雇用率達成企業の割合)は全国平均で46.0%と、5割に満たない。ただし、都道府県別にみると、最も割合が高い島根県(66.7%)のほか、佐賀県(62.4%)と宮崎県(62.0%)で6割を超える。

図－2は企業規模別に実雇用率を示したものである。2025年をみると、従業員数「40.0～100人未満」では1.94%、「100～300人未満」では2.18%、「300～500人未満」では2.27%、「500～1,000人未満」では2.41%、「1,000人以上」では2.69%となっている。

実雇用率は企業規模が大きくなるほど高く、2024年までは企業規模にかかわらず上昇傾向にあった。しかし足元では、「1,000人以上」規模の

² 2025年の実雇用率は2.412…%、2024年は2.405…%である。小数点以下第3位で比較すると、2025年の実雇用率は前年を上回る。

図-3 生産年齢人口（全体）・生産年齢人口（女性）・65～69歳人口における人口・就業者数・就業率の推移



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

企業以外の実雇用率は低下している。これは実雇用率を算出する際に、特定の業種において常時雇用する従業員数から一定割合を控除する除外率が、2025年4月に一律で10ポイント引き下げられたことが影響する³。この結果、雇用義務のある障害者数が増加し、実雇用率を押し下げた。一方で、厚生労働省「令和7年障害者雇用状況の集計結果」によると、2025年時点で雇用されている障害者の数は企業規模にかかわらず前年よりも増加している。

2 人手不足解消の糸口

中小企業でも障害者の雇用が増加している要因は三つあると考えられる。一つは、人手不足である。日本では少子高齢化が進み、生産年齢人口は減少傾向にある（図-3）。女性活躍推進法や高齢者雇用安定法などにより、生産年齢人口（女性）および65～69歳人口における就業率が上昇し、企業の手不足を補ってきた。直近では、生

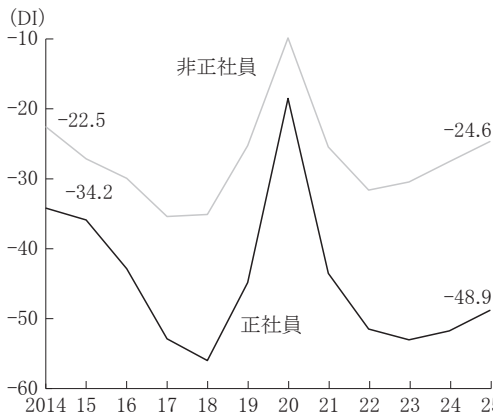
産年齢人口（女性）の就業率は70%を、65～69歳人口の就業率は50%を超えている。どちらも上昇傾向にあるが、人口は減少しているため、今後就業者数の大きな伸びは見込めない。

当研究所「中小企業の雇用・賃金に関する調査」で、中小企業における従業員の過不足感DI（各年12月の正社員数または非正社員数に対する、現在の仕事量やその見通しからみた過不足感について、「過剰」と答えた企業の割合から、「不足」と答えた企業の割合を引いた値）をみると、足元のDIは正社員が-48.9、非正社員が-24.6となっている（図-4）。コロナ禍が収束して需要が回復するなか、中小企業では人手不足感が高まっていることがわかる。

また、図には示していないが、前掲表-1と同時点の都道府県別有効求人倍率をみると、福井県の1.84倍が最も高く、富山県（1.69倍）、山口県（1.65倍）と続く。これら3県の法定雇用率達成企業の割合はいずれも全国平均（46.0%）を上回っている。若者の流出や高齢化によって過疎化

³ 除外率制度については、厚生労働省ホームページ（<https://www.mhlw.go.jp/content/001133551.pdf>）を参照。

図一 4 中小企業における従業員の過不足感DIの推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の雇用・賃金に関する調査」をもとに筆者作成

(注) 1 従業員の過不足感DIとは、各年12月の正社員数または非正社員数に対する、現在の仕事量やその見通しからみた過不足感について、「過剰」と答えた企業の割合から、「不足」と答えた企業の割合を引いた値。
2 n (回答数) の記載は省略。

が進む地域の中小企業において、障害者が重要な役割を果たしているといえる。

3 整備が進む障害者雇用促進策

二つ目は、障害者雇用促進に向けた環境の整備である。国は障害者雇用促進法や同法に基づく障害者雇用対策基本方針などを踏まえて、障害者一人ひとりが能力を最大限発揮して働くことができるよう、障害の種類や程度に応じた対策を講じている(内閣府、2025)。表一2には、内閣府(2025)をもとに障害者雇用促進策の一部をまとめた。

障害者雇用率制度は、民間企業等に法定雇用率以上の障害者の雇用を義務づける制度である。障害者雇用促進法では、法定雇用率について、実雇用率の推移を勘案して定期的に見直すことが定められている。民間企業の場合、2021年3月からは2.3%、2024年4月からは2.5%となった。2026年7月からは2.7%に引き上げられる。法定雇用率の引き上げに伴い、雇用義務の対象となる企業の範囲も拡大している。2021年3月からは従業員数43.5人以上、2024年4月からは従業員数40.0人以

上の企業が対象とされた。2026年7月からは従業員数37.5人以上の企業が対象となる。

特例子会社制度は、企業が障害者の雇用に特別の配慮をした子会社(特例子会社)を設立した場合に、一定の要件の下で特例子会社に雇用される労働者を親会社に雇用されている者とみなして、実雇用率を算定できる特例措置である。この制度を活用することで、企業は障害の特性に配慮した仕事づくりや職場環境の整備がしやすくなり、障害者の能力を十分に引き出せるようになる。

他方、法定雇用率に満たない企業に対しては、ハローワークによる指導が実施される。特に、実雇用率が著しく低い企業には障害者の雇い入れに関する計画の策定や継続的な指導を行うなどして、法定雇用率の達成を促している。

国は企業に障害者の雇用を促すなかで、経済的負担を調整し、社会全体で障害者の雇用水準を引き上げるために、障害者雇用納付金制度を設けている。常用雇用労働者数100人超で法定雇用率未達成の企業から納付金を徴収する一方で、一定の水準を超えて障害者を雇用する企業には障害者雇用調整金や報奨金を支給するものである。

障害者の就労支援の一つであり、企業の雇用対策の一つでもあるのが、障害者トライアル雇用事業である。企業が障害者を試用雇用のかたちで一定期間受け入れることで、障害者の適性や業務遂行可能性を見極め、相互理解の促進などを通じて、常用雇用への移行を進めやすくするものだ。障害者は働きながら日常の困り事を相談したり、配慮してほしいことを伝えたりして、その企業で働きたいか、働けそうかを事前に確認できる(二本柳・山下、2025)。障害者トライアル雇用の期間は、身体障害者の場合は原則3カ月、精神障害者の場合は原則6カ月で、受け入れた企業にはトライアル雇用助成金が支給される。

ほかにも、企業が障害者を雇用したり、継続して雇用するために必要な職場の環境整備などを

表一 2 主な障害者雇用促進策

促進策	内容
障害者雇用率制度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 障害者の雇用を法定雇用率以上とする制度 ・ 民間企業の法定雇用率は2.5%（2025年時点。2026年7月からは2.7%に上昇）
特例子会社制度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 障害者の雇用に特別の配慮をした子会社（特例子会社）を設立することで、一定の要件の下、子会社の従業員を親会社に雇用されている者とみなし、実雇用率算定に加算できる制度
障害者雇用納付金制度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 常用雇用労働者数100人超で法定雇用率未達の企業から納付金を徴収（納付金：不足1人当たり月5万円） ・ 実雇用率の高い企業には障害者雇用調整金、報奨金を支給（調整金：超過1人当たり原則月2.9万円）
障害者トライアル雇用事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業が障害者を試行雇用のかたちで一定期間受け入れる ・ 障害者の適性や業務遂行可能性を見極めつつ、障害者と企業の相互理解を促すことで、常用雇用への移行につなげる ・ 雇用期間：原則3カ月（精神障害者は原則6カ月）、月額最大4万円の助成金（精神障害者は月額最大8万円）
障害者雇用納付金制度に基づく助成金	<ul style="list-style-type: none"> ・ 障害者を雇い入れたり、継続して雇用するために必要な職場の環境整備等を行ったりした場合に費用の一部を助成（障害者作業施設設置等助成金、障害者能力開発助成金、職場適応援助者助成金など）

資料：内閣府（2025）をもとに筆者作成

行ったりした場合に、国が費用の一部を助成する、障害者雇用納付金制度に基づく助成金等の支給がある。さらに、国は障害者雇用に関するマニュアルや先進的な取り組みに関する事例集などを発行して普及啓発も行うことで、中小企業が無理なく、積極的に障害者を雇用できる環境を整備している。

4 注目されるニューロダイバーシティ

三つ目は、ニューロダイバーシティという考え方の浸透である。中小企業における障害者雇用について先行研究をみると、竹内（2007）は、「障害者を雇用することで儲かるからではなく、地域に貢献したいとかノーマライゼーションを実行したいとかといった個人の強い思いや価値観に基づいている」と指摘している。他方、近年は、適切な配慮の下、障害者を積極的に雇用し、障害の特性に応じて能力を発揮できる環境を整備することが、企業の維持や成長戦略につながるという見方も広がっている（経済産業省、2025）。

そこで注目されるようになったのが、ニューロダイバーシティである。「Neuro（脳・神経）」と「Diversity（多様性）」を組み合わせた言葉で、「脳や神経、それに由来する個人レベルでの様々な特

性の違いを多様性と捉えて相互に尊重し、それらの違いを社会の中で活かしていこう」（経済産業省、2025）という考え方だとされる。例えば、自閉スペクトラム症や注意欠如・多動症、学習障害などの発達障害で生じる現象を、能力の欠如や優劣ではなく、人間のゲノムの自然で正常な変異だととらえる。

ニューロダイバーシティの考え方を取り入れることで、企業では活躍する人材の幅が広がり、人材活用を優位に展開し得る。さらに、組織内には相互理解と相互尊重の文化が醸成され、従業員全体のエンゲージメントや生産性が向上し、イノベーションが生まれやすい環境の創出にもつながるとされる。そのため、障害者雇用においては、これまでの「支援」の枠を超え、個々の特性を生かした雇用形態や人材の育成が求められる。単に法定雇用率の達成や社会貢献のためではなく、事業継続や成長のために障害者を雇用する動きが進むと考えられる。

第1章では、中小企業における障害者雇用の現状と促進策について概観し、近年の障害者雇用に対するとらえ方の変化を確認した。第2章では、工夫を凝らして障害者雇用に取り組み、事業継続や成長につなげている中小企業5社の事例を紹介する。

第2章 工夫を凝らして障害者雇用に取り組む中小企業の事例

表-3 事例企業の概要

企業名	代表者名	従業者数 (うち障害者)	事業内容	所在地
日本理化学工業㈱	大山 隆久	88人 (64人)	事務用品・文具の製造販売、プラスチック成形加工	神奈川県 川崎市
㈱川田製作所	川田 俊介	16人 (5人)	精密プレス加工、プレス金型製作	神奈川県 小田原市
モルツウェル㈱	野津 積	143人 (10人)	高齢者施設向け調理済み食品の製造販売、 在宅高齢者向け弁当配食サービスなど	島根県 松江市
協栄金属工業㈱	小山 久紀	70人 (8人)	精密薄物板金加工、パイプ三次元曲げ加工、組み立てなど	島根県 雲南市
石見食品㈱	石田 浩志	62人 (6人)	豆腐、厚揚げ、油揚げ、湯葉などの製造販売	島根県 浜田市

資料：筆者作成

第2章では、工夫を凝らして障害者雇用に取り組む中小企業5社の事例を紹介する。ヒアリングは、2025年7月から9月にかけて実施した。各企業の概要は以下のとおりである。

1社目は、チョークや画材などを製造販売する**日本理化学工業㈱（神奈川県川崎市）**である。従業者数88人のうち、障害者は64人と全体の約7割を占める。同社は「人に工程を合わせる」かたちで仕事場に多くの工夫を取り入れており、安心して働き、能力を高められる職場環境を整えている。障害のある従業員が製造ラインのほとんどを担い、ものづくりの職人として活躍している企業である。

2社目は、精密プレス加工やプレス金型製作を手がける**㈱川田製作所（神奈川県小田原市）**である。従業者数16人のうち、障害者は5人である。従業員の高齢化が懸念されるなか、障害者雇用を始め、社内の若返りを実現した。目標設定とフィードバックなどを通して従業員の成長を促し、デジタル化と細やかな工夫で誰もが活躍できる職場づくりに取り組む企業である。

3社目は、高齢者施設向けに調理済み食品を製造販売したり、在宅高齢者向けに弁当配食サービスを手がけたりしている**モルツウェル㈱（島根県**

松江市）である。従業者数143人のうち、障害者は10人である。障害者の活躍で事業転換時の人手不足を乗り越えた。外部機関との連携を深めたり、働く環境の整備を進めたりして、人と組織の成長につなげている企業である。

4社目は、精密薄物板金加工やパイプ三次元曲げ加工などを行う**協栄金属工業㈱（島根県雲南市）**である。従業者数70人のうち、障害者は8人である。障害者雇用が人手不足の解消と会社の再建を後押しした。仕事場でミスを防ぐ工夫と負担軽減のための設備投資を積極的に行い、細やかな配慮で人材の定着と経営の安定化を実現している企業である。

5社目は、豆腐や油揚げなどの製造販売を手がける**石見食品㈱（島根県浜田市）**である。従業者数62人のうち、障害者は6人である。特別支援学校などの外部機関と交流を深め、障害者を継続的に雇用している。互いに支え合う風土の醸成、働きやすい職場の実現、地元で就職を希望する新卒者の応募増加など、障害者雇用の質的な成果がみられる企業である。

紹介する5社はいずれも、障害者の活躍を促すことで、事業継続や成長につなげている企業である。

事例1 日本理化学工業株

- チョークや画材などの製造現場の大部分を知的障害のある従業員たちが担う
- 個々の理解度に合わせた工夫と改善の積み重ねによって機械よりも高い成果をあげる

代表者 大山 隆久 (おおやま たかひさ)
創業年 1937年
資本金 2,000万円
従業員数 88人 (うち障害者64人)

事業内容 事務用品・文具の製造販売、プラスチック成形加工
所在地 神奈川県川崎市
URL <https://rikagaku.co.jp>

誰もが自由に楽しく描けるように

日本理化学工業株は、1937年に東京都大田区で創業した。現在は神奈川県川崎市と北海道美^{びほい}瑠市に工場を構える。「ダストレスチョーク」をはじめ、黒板消しやチョークホルダーといった事務用品と画材の製造販売を手がけている。

一般に、チョークで黒板にもものを描くと粉が出る。ダストレスチョークは、粉は出るものの舞いづらく、服や部屋を汚さない。粉の一つ一つの粒子が大きく重いためである。主な原料は歯磨き粉にも使われる炭酸カルシウムであるため、万人の口に入っても安全だ。また、原料には廃棄されたホタテの貝殻の粉末を配合しており、環境に配慮した製品ともいえる。

ダストレスチョークの製造工程は次のとおりである。まず、原料に水を加えて練り上げ、棒状に成形する。次に、切断機で規定の長さに切断し、乾燥・硬化させる。そして、汚れや傷を防ぐために樹脂でコーティングする。最後に、出来上がったチョークを箱詰めして出荷する。

ダストレスチョークは同社の主力製品であり、国内のチョーク市場でシェアの7~8割を占める。一方で、使うのは主に教師など一部の人に限られる。授業でもプロジェクターやタブレットを導入するケースが増え、デジタル化のあおりを受けてチョーク市場は縮小し続けている。また、いくら安全だとはいえ、使うと粉が出ることに変わりはなく、不安に思う人はいるかもしれない。そこで

同社は、より多くの人に気軽に楽しく使ってもらえる安全な製品を開発することにした。

こうして2005年に発売したのが、「キットパス」というクレヨンに似た固形のマーカーである。黒板に描くのではなく、ガラスや鏡のような、つるつるとした平滑面に描ける点がチョークと異なる。一方で、「書いて消す」という機能は似ている。キットパスは水に溶けやすいため、平滑面に描いた後は水拭きで簡単に消すことができる。

製造工程は次のとおりである。まず、原料や顔料を加熱して混ぜ、金型に流し込んで棒状に成形する。その後、冷やして固め、出来上がった成形物に手作業で専用の紙を巻く。最後に、箱詰めして出荷する。全国にある子ども用品を取り扱う小売店のほか、画材専門店、百貨店などでも販売している。

原料は米ぬかからつくられるライスワックスを選んだ。描いても粉は出ず、誤って口に入っても安全で、不安感が和らぐようにしたのだ。

キットパスを使って、クレヨンのように紙に描いてもよいし、窓ガラスをキャンバスに見立ててウインドーアートをしてみるのもよい。水で溶かせば絵の具になるため、手形や足形をとったり、混ぜて自由に色をつくったりもできる。使い方の自由度は高く、楽しみ方は人それぞれである。

社長の大山隆久さんは「描く楽しさは世代に関係なく平等にある。描きたいものを自由に描く子どもたちのように、大人も絵心や周囲の評価を気にせず自由にお絵描きを楽しんでほしい」と言

う。上手や下手といった物差しで測るのではなく、誰もが自由に、描くことを楽しむ。同社はこれを「樂がき」と呼び、その文化を広めるべくキットパスを使ったアートやワークショップなどのイベントを開催している。

全従業員の過半を占める知的障害者

同社では64人の知的障害者が働いている。彼らは工場の製造ラインのほとんどを担う、ものづくりの職人たちだ。

同社が障害者雇用に取り組んだのは、大山さんが生まれる前の1960年にさかのぼる。先代である大山さんの父が専務だった頃、現在の特別支援学校に当たる養護学校からの依頼で、知的障害のある学生2人の就業体験を受け入れた。休憩を忘れるほど仕事に集中し、楽しそうに取り組む姿に、先代や従業員は心を打たれ、採用することにした。以来、少しずつ障害者の雇用を増やし、現在は全従業員の約7割を占めるまでになった。「彼らがいるから当社は成り立っています」と大山さんは語る。

大山さんは幼少期、自宅が工場の近くにあったため、障害のある従業員たちによく遊んでもらったそうだ。大学卒業後は、広告制作会社で勤務し、米国への留学を経て、父の後を継ぐために1993年に入社した。育った環境から、障害者が働く姿は当たり前の光景だった。それでも大山さんは入社当初、障害者と聞けば何かが苦手だったり、できなかつたりする人たちなのだろうという感覚を少なからず抱いていたという。

しかし、実際に製造の現場に入ってみると、子どもの頃遊び相手をしてくれた従業員たちはベテランに成長し、仕事を難なくこなしていた。高い集中力と正確な仕事ぶりで黙々と仕事に取り組む姿を目の当たりにしながら、大山さんは彼らから仕事を教わった。自分にはできない高度で細かな仕事も当然のようにやっけてのける人たちと一緒に



代表取締役社長の大山隆久さん

仕事をするうち、入社当初に抱いていた感覚はなくなりました。

同社は社会貢献やボランティアなどのために障害者を採用するのではない。会社に貢献してもらえるだろうし、何より必要な人材だから採用するのであって、今後も障害者雇用に対する同社の姿勢は変わらない。「当社は障害のある従業員たちと一緒に未来をつくる、そう決めている会社です」と、大山さんは胸を張る。

65年の経験で培った独自の採用と育成の手法

障害者を雇用するに当たり、川崎工場では近隣の特別支援学校から職場実習を受け入れている。合計3回行う実習のうち、最初の2回はミスマッチの防止を目的としている。仕事を通して、同社はその実習生を採用したいと思うか、実習生は同社で働きたいと思うかをそれぞれ確認する。そして、3回目には実際に製造現場のどの工程を担当するかを決める。実習が完了したら採用、といった流れだ。美唄工場では主に敷地内にある就労支援事業所で働く人を採用している。

採用した障害者を一人前に育てることも重要である。入社後は、現場の管理者がひととおりの仕事を教える。それに加えて、各工程でリーダーを務める障害のある先輩従業員たちが技術面を細かく指導している。リーダーの役割を担うのは、多能工として仕事をこなせるというよりも、自分の



ダストレスチョークとキットパス

仕事をしながら、周囲に親切に教えたり、サポートしたりできる人たちだという。

また、同社は整理、整頓、清掃、清潔、習慣に加えて、安全（Safety）の頭文字をとった6S活動に取り組んでいる。従業員全員が主体的に職場環境の改善を行うことで、互いに助け合いながら仕事の効率化や生産性の向上を目指している。障害の有無にかかわらず、6S委員や班長・副班長といった役割を与えており、全社的に成長を後押ししている。

従業員の成長ぶりは仕事の振り返りを通して確認する。従業員は毎日、仕事を始める前にそれぞれの能力に応じた目標を決める。当日の終業前には達成状況を自己評価して現場の管理者と共有し、フィードバックを受けている。頑張りや成長の度合いが著しい場合は、管理者からの推薦で月間MVPとして表彰されるそうだ。また、忘年会では1年間の仕事を全員で振り返り、成長を自他で確認し合うことで、個々の能力やモチベーションの向上につなげている。

同社は従業員を定年まで雇用すると決めている。時代の流れに沿わないかもしれないが、採用面接では志望者に対し、定年まで働き続ける覚悟をもってほしいこと、その間、会社は志望者を必ずバックアップすることを伝えている。こうした同社の方針に共感し、定年まで働く従業員は少ない。定年を迎えた人のなかには、再雇用とし



製造現場を支える障害のある従業員

て働く人もいるという。

能力や障害の特性は人によって異なるため、指導や育成の方法に正解はない。同社には人事考課のマニュアルや明確な育成計画はないそうだ。障害者の雇用に関する法律や制度が整備される前から、同社にとって必要なものとして、障害者雇用に取り組んできた。その65年に及ぶ経験があるから、同社には採用や育成に関する独自の手法が築かれている。

機械化しないという選択も

障害のある従業員が安心して働き、能力を高められるように職場の環境を整えることも重要である。同社の製造現場には、こうした環境を実現するためのさまざまな工夫がある。

例えば、検品精度を上げる工夫である。検品したチョークが良品ではないと思ったときに、△や×の記号が描かれた箱に入れるというものだ。△は「判断が難しい」、×は「不良品」を意味する。△の箱に入れられたチョークは、後で工程のリーダーが確認して良品か不良品かを選別する。こうして、不良品の混入を防いでいる。良品か不良品かの二択では、判断に迷うと作業が止まってしまう。何度も続けば生産性は下がる。そこで、同社は迷ってもよいという選択肢を加えたのだ。すると、担当者は手を止めることなく、集中して取り組めるようになった。

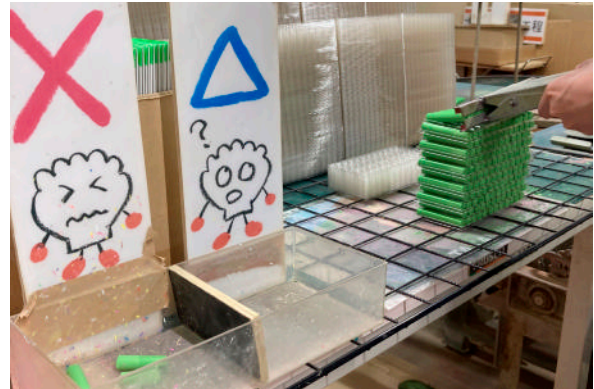
ほかにも、文字や数字の読み書きが苦手な人には色を使って視覚的に表現したり、目盛りを読むのが苦手な人には規格のサイズを簡単に確認できる道具をつくったりするなど、細かなものも含めて20を超える工夫がある。これらに共通するのは、工程に人を合わせるのではなく、人に工程を合わせるという考え方だ。障害のある従業員たちの能力を引き出すために重要なのは、一人ひとりの理解力に合わせて作業環境や仕組みをつくることだと大山さんは言う。

安定した品質の製品を効率的に生産するために、自動化や省力化に向けた投資を行う場合もあるだろう。同社はかつて、こうした目的で、チョークやキットパスの製造工程の一部について機械の導入を試した経験がある。しかし、ふたを開けてみると、機械よりも人の手の方が品質も効率も優れていた。

例えば、チョークの製造で、棒状に成形した粘土状の加工物を一本ずつ取ってトレーに並べる工程がある。均一さが求められる繊細な作業で、曲がったり、伸びて細くなったりしたら不良の原因になる。この作業を機械で行うと、ふぞろいなものができてしまった。一方で人が行くと、一本一本を均一にトレーに並べていた。

キットパスの製造では、成形物に専用の紙を巻く工程で機械を試してみた。すると、1日で2,000本近く巻けた。ただ、段取りにかかる手間や不具合も少なくなかった。一方で、工程の担当者はコンスタントに2,000本巻いた。なかには3,000本巻く人もいた。もちろん、丁寧な仕上がりで、品質も安定していた。

機械が一度不具合を起こすと、直すには人の手が必要になる。こうしたイレギュラーへの対応



検品精度を高める工夫

は、障害者にとってハードルが高い。その半面、人は間違えても自力で修正できるうえ、良い塩梅で微調整することも可能だ。仕事の内容とその人の特性との相性に配慮するなど、工夫や環境次第で機械以上の成果が生まれると、同社は学んだ。

大山さんは「障害のある従業員と一緒に仕事をすると、働き手としてだけではなく、物事にとらわれない人間力のすばらしさにも気づかされる」と話してくれた。人はよく何かにとらわれたり、自分をごまかしたりするが、彼らはそれが少ない。良いことは良いし、悪いことは悪いとはっきりしている。一緒にいると、周囲に自然と笑顔が広がる。障害のある従業員は仕事を教わる立場になることが多いが、逆に障害のない従業員に対し、人としてどうあるべきかを教えてくれる存在でもあるという。

障害の有無にかかわらず、従業員同士が互いに支え合えば、会社全体の結束は高まり、いずれ成長につながる。ともすると「障害者」とひとくくりになされがちな人たちでも、それぞれの能力や特性は十人十色であり、一人ひとりが会社にも社会にも貢献できる可能性を秘めていると、同社は教えてくれる。

事例2 (有)川田製作所

- デジタル化と細やかな工夫で誰もが働きやすいプレス工場に
- 目標設定とフィードバックによって一人ひとりの成長を支える

代表者 川田 俊介 (かわだ しゅんすけ)
創業年 1969年
資本金 900万円
従業員数 16人 (うち障害者5人)

事業内容 精密プレス加工、プレス金型製作
所在地 神奈川県小田原市
URL <https://www.kawada-ss.co.jp>

多品種少量生産への転換と社内の効率化を推進

神奈川県小田原市にある(有)川田製作所は、プレス加工やプレス金型の製作を行っている。従業員は16人おり、このうち障害者は5人いる。また、中国、ベトナム、フィリピン、ブラジルから来た外国人従業員もおり、幅広いバックグラウンドをもつ人材が働いている。

工場には高速で小型の15トンプレス機や大型の200トンプレス機といった機械が20台以上、金型が200以上並ぶ。製品の多くは自動車や家電、産業用機械などに使われる部品で、最小で縦5ミリメートル、横9ミリメートルのものもある。一つの種類を1カ月に100万個以上生産することもあるが、10個に満たない小ロットの依頼にも応えている。3,000種類以上の加工経験があり、精密加工を得意としている。

現在、同社は多品種少量生産を行っている。しかし、代表取締役を務める川田俊介さんが入社した2010年の時点では、大量生産の仕事が中心であった。取引先は10社ほどで、そのうちの1社に売り上げの7割が集中していた。こうしたなか、主要な取引先が徐々に海外で生産するようになり、売り上げは減少していった。

川田さんは取引先の開拓に取り組んだ。「テクニカルショウヨコハマ」や「高精度・難加工技術展」といった展示会に参加し、試作品の受注から商談を進めていった。また、廃業する同業他社から金型を引き継ぐことで、新たな取引を獲得

した。努力の甲斐^{かい}があり、現在の取引先は20社と倍になった。

ただし、販路が広がったことによって、取り扱う製品の種類が増加していった。加工する材料の交換やプレス機の設定の変更といった、段取り替えの頻度も高くなった。さらに、生産記録の作成、紙媒体の資料の保管など、製造に付随する仕事の負担も大きくなった。当時の従業員数は14人。限られた人数で、こうした状況に対応する必要があった。

そこで、川田さんは前職のシステムエンジニアとしての経験を生かし、デジタル化に取り組んだ。例えば、クラウド型の生産管理システムを導入したり、携帯端末で使う作業日報のアプリを開発したりした。生産記録は電子情報として保管され、従業員がいつでも端末から見るできるようになった。そのほかにも、マニュアルや作業標準書、不具合処理などをグループウェアにより共有するようになった。

さらに、自動化にも取り組んだ。具体的には、3次元CADを活用して、金型を自動で設計するシステムや、製品を梱包してくれるロボットなどを導入した。このようにデジタル化や自動化を進めていった。

組織の持続性を支える柔軟な採用

多品種少量生産や仕事の効率化に取り組んできた川田さんであったが、同社には課題があった。川田さんが入社した当時は、従業員のうち11人



代表取締役の川田俊介さん

が55歳を超えていた。数年のうちに定年を迎える従業員が多くいたのだ。

社内の高齢化に対応するため、新たな人材の確保に取り組んだ。2013年から産業技術短期大学のインターンシップとして学生を受け入れ始め、2014年にはハローワークに求人票を出すようになった。外国人雇用に取り組み始めたのもこの頃で、正社員やパートとして採用したほか、技能実習生も受け入れた。

ハローワークに求人票を出した際には、同社の担当をしてくれた職員に、障害者であってもできる仕事なのかと尋ねられたという。この問いかけに、川田さんは障害者が十分に力を発揮できる仕事であると返した。というのも、同社は1975年に聴覚障害のある人を雇用してから、常時1人から2人は雇用を継続していたからだ。同社にとって、障害のある従業員がいるのは、自然なことであった。

求人票を出した数日後には、ハローワークと就労移行支援事業所の職員が同社を見学したいと打診があり、すぐに工場や事務所を見もらった。見学後間もなく、この就労移行支援事業所から同社に合うのではないかと、知的障害のある人を紹介してもらった。

彼は特別支援学校を半年前に卒業したばかりで、プレス加工の経験はなかった。そこで、同社のどのような仕事が彼に合うのか、同社の求める



障害の有無や国籍にとらわれない採用を進める

水準で仕事をやり遂げられるのかを確かめるために、トライアル雇用の制度を利用した。同社にとって、トライアル雇用は仕事のミスマッチを減らせるうえ、賃金の一部について助成金を受給できることもメリットであった。

トライアル雇用の3カ月間では金属の板を1枚ずつ金型にはめてプレスする作業をしてもらった。ほかの従業員の平均枚数の7割まで加工できることを目標として設定した。トライアル雇用で目標を設定するのには、理由がある。採用する以上、障害の有無にかかわらず、戦力としての働きを期待しているからだ。ただ、彼はこの3カ月では目標を達成できなかったという。

そうしたときにフォローしたのは、現場で指導に当たっていたベテランの従業員であった。徐々に環境になじみ、生産性が上がっていった彼の成長をみていたのだ。そこで、トライアル雇用を3カ月間延長した。期間が終わるころには、期待に応え、目標を達成できるようになったそうだ。現在、彼は正社員として、10年以上現場の第一線で働いている。

同社は工場で働く人材以外にも、障害者を雇用している。2016年に高齢となった総務担当の後継者として、発達障害のある人を採用した。選考のときには、障害のない人も含めて7人の候補者がいたという。

そうしたなかで彼女を採用した理由は、目標に



細やかな工夫で仕事しやすい環境に

向かって努力を続ける姿勢がうかがえたからだ。彼女は、当時通っていた高校で、パソコン部に所属していた。顧問の先生に、事務の仕事に役立つからと、オフィスソフトの検定を紹介され、独学で学んで、資格を取得していた。「総務の仕事では、着実に一つ一つの業務をこなすことが求められます。彼女が自分に必要なスキルを地道に身につける努力を惜しまない人だと感じられました」と川田さんは語る。

障害の有無や国籍などにとらわれずに、求める人材を柔軟に採用してきたことにより、社内の若返りを図ることができた。

目標の設定とフィードバックで 従業員の成長を促す

同社は戦力となってくれそうな人材を採用するだけでなく、成長を促す工夫も凝らしている。具体的には、製造現場で働くすべての従業員に加工数の目標を設定し、川田さんがフィードバックしているのだ。

目標は従業員の経験に応じて、過去の加工実績の平均の3~4割増しの個数となるように設定している。つまり、過去の自分の実績を超えることが必要となる。「ハードルが高い目標なので、100パーセント達成することは求めていません。実績を1パーセント上回るだけでも成長です」と川田さんは語る。

また、目標を設定するだけでなく、川田さんが従業員と毎週面談している。同社は、自社で開発した作業日報のアプリで加工実績を管理しており、簡単にデータを確認できる。面談では、1週間ごとのデータに基づいて、その都度具体的な成果や改善点についてフィードバックを行っている。さらに、1カ月ごとの節目には、個人の月間の実績表を作成し、過去4カ月分の実績を見比べることができるようにしている。この長期的なデータをもとに、従業員がどのように成長しているか、課題は何かをとともに振り返り、今後の目標の設定や指導に生かしている。一人ひとりの成長に寄り添い、従業員のモチベーションを高めている。

加えて、同社では製造現場以外の従業員も含めて社内を三つのチームに分け、職場改善について目標を立てている。チーム分けは障害の有無に関係なく行われ、障害のある従業員がチームの取りまとめ役になることもある。各チームは目標に向けて5S活動に取り組み、成果を3カ月に1回発表する。発表会では、全従業員による投票のもと、得票数が高かったチームを表彰し、賞金を出している。これも自分たちの活動が評価されるというフィードバックになっている。互いの工夫を認め合う風土が生まれ、成長への意欲が高まっている。さらに、従業員同士のコミュニケーションが活発になり、自ら職場環境をより良くする意識にもつながっている。

細やかな工夫で皆が活躍できる職場に

同社は従業員の成長をサポートすることに加え、誰もが活躍できる環境を整備に力を入れている。例えば、プレス加工における工夫である。プレス加工をしていると、材料の金属板と金型間に小さなごみが入り込むことがある。それに気づかず加工を進めると、傷やへこみが発生し、大量の不良品ができてしまう。そのため20枚加工したら、不良がないかを確認し、不良品が発

生したらその種類ごとに枚数を数えている。

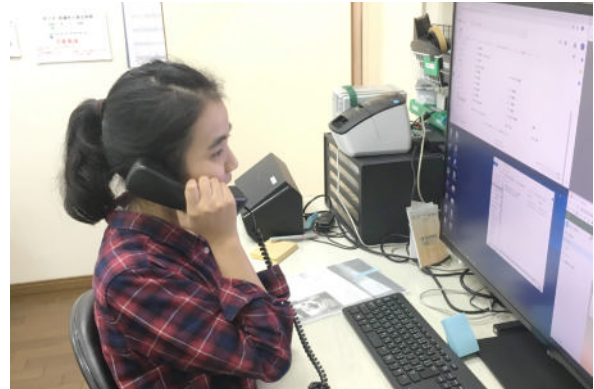
しかし、加工に携わっていた知的障害のある従業員は5個以上のものを数えるのが苦手であった。彼が数えた不良品の枚数と実際の数が合わないことがたびたび発生していた。

そこで、20枚ごとの確認のタイミングを逃さないように、加工品を5枚4列で置ける大きさの台座を設けた。また、カウンターに、不良の種類に応じて「ダコン」「キズ」「へんけい」「ほか」というシールを貼り、測定するようにした。これにより数え間違いがなくなった。ほかの従業員からも便利なので使いたいと要望があり、導入を進めた。

工場以外でも、従業員の特性に合わせた工夫を凝らしている。総務では、発達障害のある従業員が仕事をしている。彼女は、決められた手順を着実にこなすことを得意とする一方で、臨機応変な対応が求められたり、指示内容が曖昧だったりすると戸惑うことがあった。

例えば、電話対応が挙げられる。発達障害のある彼女にとって、予期せぬ相手や内容に即座に対応することはストレスやハードルとなっていた。言葉を整理して受け止めることが難しく、混乱や緊張を感じる場面が少なくなかったのだ。

そこで、同社はナンバーディスプレイ式の電話に切り替え、社内外の電話番号を登録することで、着信時に相手ができるようにした。この工夫に合わせ、彼女も自ら電話対応の想定問答集を作成し、



総務の仕事を行う発達障害のある従業員

繰り返し音読したそうだ。誰からかかってきたかがわかることによって、どういう問い合わせなのか想像つきやすくなる。こうした工夫により不安が和らぎ、対応力が向上していったという。

また、彼女が行う総務の仕事については、作業内容をパソコンのカレンダーに登録し、完了するごとに消し込む仕組みを導入した。郵便物の確認や伝票作成など、100を超える細かな作業が明確になり、彼女の着実な仕事振りをより発揮できるようになった。業務が円滑に進むようになったことで、当初の総務のほか、現在では生産管理も任せられ、仕事の幅を広げている。

同社は、デジタル化と細やかな工夫によって、誰もが安心して働ける環境が整っている。また、こうした環境下で、従業員が成長できるようにサポートしている。多様な人材の活躍を促すヒントがうかがえる。

事例3 モルツウェル株

- 新たな事業への挑戦を機に障害者雇用の取り組みを開始
- 外部連携と職場環境の整備で障害のある従業員の定着と成長を実現

代表者 野津 積 (の つ つ も る)
創業年 1996年
資本金 1,000万円
従業員数 143人 (うち障害者10人)

事業内容 高齢者施設向け調理済み食品の製造販売、
在宅高齢者向け弁当配食サービスなど
所在地 島根県松江市
U R L <https://morzwell.co.jp>

高齢者の食と暮らしを支える

モルツウェル株は、高齢者の健康と生活に配慮した食品や関連するサービスを提供するシニアフード事業を手がける。具体的には、高齢者施設向け調理済み食品の製造販売や在宅高齢者向け弁当配食サービス、高齢者施設の^{ちゅうぼう}厨房運営、高齢者の買い物支援、システム開発などを行っている。

同社は、社長の野津積さんと妻で専務を務める野津昭子さんが、1996年に島根県松江市で、個人創業した持ち帰り弁当販売のフランチャイズ店に始まる。翌年には法人化し、独自の取り組みとして弁当の宅配サービスを始めた。1号店の売り上げはフランチャイズ店で全国一を記録し、複数の店を出して事業拡大を進めるなど、経営は順調に推移した。しかし、2000年ごろからコンビニエンスストアやスーパーとの競争が激化するなどして、業績は悪化し始めた。

立て直そうにもどうすればよいかわからない。そんなとき、親子連れにプレゼントしていた^{あめだま}飴玉の減りが鈍い、と従業員から報告があった。原因を探るなかで、親子連れが減り、高齢者の来店が増えてきた事実気づく。弁当の宅配も高齢者の利用が多くなっていったという。日常の出来事から変化を読み取った積さんは、高齢者向けのビジネスにチャンスを見いだした。既存店舗の経営権を従業員に譲ることにし、2003年から新事業への取り組みに力を注いだ。

まず始めたのは、在宅高齢者向け弁当配食サー

ビスである。レシピや献立の作成、食材の仕入れ、仕込み、注文の受け付けと配達、請求システムの開発など、すべてを自社で行い、現在のビジネスモデルの土台を一から組み立てた。最初は利用者の確保に苦戦したが、松江市と「食の自立支援事業」の委託契約を締結したことで同社の知名度は上がり、利用者が増えていった。現在、配達先は400に上る。同社は配達するときに何気ない会話を通じて、生活状況や安否確認も行うそうだ。さらに、松江市や地元の企業と連携して買い物支援を行うなど、高齢者の暮らしを支えている。

食を届けるのは個人宅だけではない。弁当配食サービスを始めた頃、同社は多くの高齢者が集まる高齢者施設にもターゲットを広げようと考えた。ただ、同じように弁当を届ける事業だと繁閑が重なってしまう。そこで考えたのが、調理済み食品の販売事業だった。

開発したのは、真空調理済み食品「^{らくもり}楽盛」である。下処理した食材を調味料と一緒に真空パックし、湯煎やスチームで低温加熱する真空調理法でつくった食品だ。管理栄養士が厳選した食材を使うため、健康に配慮されている。また、真空パック時に滅菌するため、衛生面の不安はない。楽盛を使えば、施設側は皿に盛り付け、温めるだけで、簡単に食事を届けられる。空いた時間で盛り付けができるため、業務の平準化につながる。

楽盛には、1,500種類を超えるメニューが開発されており、同社はこれを、全国にある400の高齢者施設に、年間約700万食提供している。



社長の野津積さんと専務の昭子さん

ほかにも、同社は高齢者施設の厨房運営やコンサルティングを行う。利用者の食事情報や配膳業務を管理するソフトウェアの開発・導入、動線分析による厨房レイアウトの最適化などを通して、厨房業務の負担軽減や省力化につなげている。人手不足をはじめ、献立作成の手間、食中毒の不安、材料費や光熱費の高騰など、多くの高齢者施設が抱える悩みを解決し、安定した厨房運営ができるようサポートしている。

新事業への挑戦を支えた障害者

同社には障害のある従業員が10人いる。知的障害のある従業員が4人、精神障害のある従業員が6人である。8人は食材の真空パックや加熱調理などの調理済み食品の製造、2人は材料の発注や成分表示に関するデータ入力、出荷などの事務を担当している。

同社が障害者雇用に取り組み始めたのは、シニアフード事業に参入した頃だ。理由は人手不足である。「当時は何もかも手探りで、人手は足りず早朝から夜中まで働く日が続いた」と、昭子さんは振り返る。この頃、地元の特別支援学校の教師から職場実習の依頼があった。それまで障害者を受け入れた経験がほとんどなく、積さんは「皿洗いなどの簡単な仕事しか任せられないのでは」と不安だったそうだ。それでも、人手を増やすべく、職場実習を受け入れることにした。



高齢者施設に供給する真空調理済み食品「楽盛」

実習では調理器具の洗浄をはじめ、いくつか仕事を体験してもらった。すると、実習生は仕事が驚くほど速く、丁寧だった。障害があるといっても、コミュニケーションが少し苦手なだけだった。仕事をするには何ら問題はなく、戦力として十分に活躍できる。そう判断し、実習生を正規雇用として採用することにした。

この経験を機に、同社は特別支援学校からの職場実習を定期的に受け入れるようになった。すると、学校側から卒業生の紹介が来るようになった。また、同社は障害者雇用に関する制度や支援策の学びも深めた。採用時は障害者トライアル雇用を活用して仕事のミスマッチを防ぎ、仕事に対する不安を取り除いているという。

外部機関と連携し雇用につなげる

障害者雇用に取り組むなか、同社は2017年に島根県中小企業家同友会を通じて、地元の障害者就労継続支援事業所（以下、支援事業所）と出会った。支援事業所が開催する勉強会に、昭子さんが個人的に参加したのを機に、交流が始まった。障害者の育成をテーマにしたこの勉強会には、積さんや管理職も参加したほか、支援事業所から講師を招いて社内勉強会を開催し、障害者雇用に対する理解を深めていった。

交流を重ねるうち、双方の経営課題を補える可能性がみえてきた。同社は人手不足の解消、支援



食品製造を担当する障害のある従業員

事業所は利用者への支援機会の拡大を求めていることから、同社が運営する高齢者施設の厨房業務を委託するかたちで協業することにした。そのなかで、支援事業所に通う発達障害のある利用者を正社員として中途採用したこともある。彼は支援事業所で職業訓練を受けていたが、想定外のことへの対応には苦手意識があり、ミスや問題の原因を他人や環境に求めがちだったという。

支援事業所から相談を受けた同社は、彼を職場体験で受け入れた。厨房の仕事は食事の盛り付けや配膳、調理器具などの洗浄と、作業手順が明確に決まっており、想定外の仕事が発生しにくい。また、扱うのは調理済み食品だけで、重たいものを運ぶ必要はない。そのため、誰でも安心して働ける環境にある。

最初は調理器具の洗浄を担当してもらった。すると、彼は理解が早く、仕事を正確にこなすことができた。積さんは「ほかの仕事もできるのでは」と考え、食材の盛り付けや配膳も任せてみたところ、同じように対応できたそう。その後、本社工場で調理済み食品の製造にも挑戦し、職域を広げた。最終的には、自分の意思で支援事業所を卒業し、同社に中途入社したのである。

入社後も、持ち前の器用さと積極性を生かして仕事に取り組んでおり、周囲の信頼は厚いそうだ。最近では真空パックの工程を主に担当し、調理器具の洗浄作業を必要ときにフォローするな

ど、状況に応じて仕事できるまで成長した。

同社は先述した支援事業所以外にも、ハローワークや障害者就業・生活支援センターなどの就労支援機関と密に連携している。どのような仕事があり、どんな人材が必要なのかといった情報を共有し、各支援機関は同社の仕事や社風に合う人材を紹介してくれるそうだ。

採用後3年間は就労支援機関による定期的なフォローアップがある。本人、育成担当者、相談員で三者面談を実施し、仕事やプライベートの相談にも柔軟に対応している。悩みがあれば、相談員がアドバイスや改善策の提案などをしてくれるという。3年ほど経過すると、多くの従業員は職場に慣れて独り立ちする。その後も、必要に応じて相談員が面談し、育成担当者に共有している。育成担当者は「相談員の細やかなフォローのおかげで、障害のある従業員は安心して働くことができている。担当者としても説明や指導がしやすくなり、助かっている」と話してくれた。

障害者雇用に取り組む前、同社の従業員は日々仕事に追われてゆとりがなかった。しかし、障害者という新たな人材が加わったことで、従業員の負担は軽くなり、ワークライフバランスの改善にもつながった。

障害のある従業員が成長できる環境をつくる

同社は人材育成において、本人の意思を尊重しつつ、成長を期待して機会を与え、自らを鍛えられる環境をつくるのが大切だと考える。これは障害のある従業員の育成においても同じだ。彼ら一人ひとりが活躍し成長するために必要なのは、特別な対応ではなく、働く環境の整備だという。

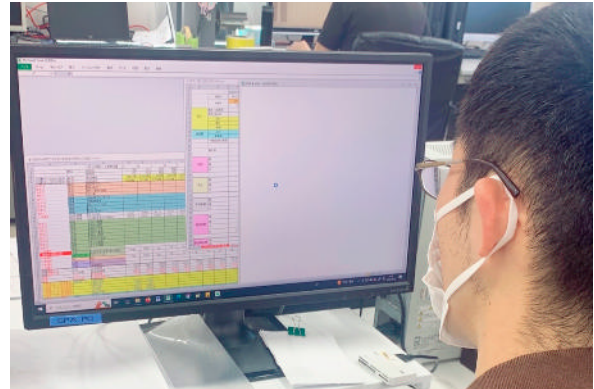
育成担当者によると、障害のある従業員は初めての仕事に慣れるのに時間がかかり、担当者や周りから受けるフォローの頻度も高い傾向にあるそうだ。一方で、積さんは、「障害のある従業員は担当する仕事のマニュアルを実直に守ってくれ

る」と語る。そこで、育成する際は、スピードよりも正確に仕事ができることを重視した。

実際には、育成担当者がやり方を説明して実演し、それに倣って障害のある従業員が実践した後、フィードバックを通して理解度を確認するようにした。すると、彼らはわからないことや迷うことがあると、質問したり提案したりして、自ら解決に向けてアクションを起こすようになった。そうして、正確に仕事をこなせるようになると、ミスやフォローの回数が減るだけでなく、作業のスピードも上がった。

他方、彼らの提案のなかには、障害のない従業員も含めた職場環境の改善につながったものもある。例えば、調理器具の洗浄で使う蛇口に拡散型のノズルを取り付けた。今まで水は直線的にしか出なかったが、広範囲に出るようになり洗浄が楽になった。ほかにも、現場の小さな気づきを育成担当者がアイデアとして取り上げ、具体的に実現させている。同社はこうした改善提案の実績を給与に反映させており、従業員のモチベーション向上につながっている。

障害のある従業員はコミュニケーションを苦手とするケースが少なくない。そうした人のために、同社はチャットツールを活用して日々の指導や日報のやりとりなどを行っている。また、計算や記憶が苦手な人のために作業手順を可視化した。例えば、材料などの分量や調理時間の調整を行うに当たり、製造品目や生産量に応じて早見表をつくったり、機器にシールを貼って作業時間を示したりした。計算や記憶の手間をなくし、仕事の停滞を減らしたのだ。



仕事内容は障害の有無によらない

これらの工夫を通じて、同社は障害のある従業員が活躍できる働きやすい環境を整えた。そして、彼らの職場への定着と成長を支えたのである。

障害者雇用における同社の取り組みは、着実に成果につながっている。例えば、採用から1年以内に離職した障害者は、過去3年間で1人もいない。また、従業員1人当たりの付加価値額は、記録を取り始めた5年前と比べて1.4倍になった。収益の増加分は従業員に還元し、給与は年平均で9パーセント増加している。また、勤務歴が20年近い従業員からは、「社内の雰囲気明るくなった」との声があがった。同社には障害の有無に関係なく従業員同士が支え合うインクルージョンの風土が自然と根づいたという。

「弁当販売店を経営していた頃は立て直そうにも先がみえなかったが、今は困難に直面しても乗り越えられる強い組織に成長した」と、積さんと昭子さんは話してくれた。同社からは、障害者雇用を通じて、組織力を高め、成長につなげる手掛かりを学べる。

事例4 協栄金属工業株

- 障害者雇用をきっかけに人手不足を解消し、会社を再建
- 新卒採用者教育に障害者雇用の取り組みを水平展開し、離職率の低下と早期戦力化を実現

代表者 小山久紀（こやま ひさき）
創業年 1972年
資本金 4,500万円
従業員数 70人（うち障害者8人）

事業内容 精密薄板金加工、パイプ三次元曲げ加工、組み立てなど
所在地 島根県雲南市
U R L <https://www.kyoei-kekeya.jp>

地域の雇用と従業員の幸せを守る金属加工会社

協栄金属工業株は島根県雲南市の掛合地区^{かけあ}で生まれた企業である。過疎化が進む地域の雇用を守るために、地元の企業や住民を中心に有志が出資し、1972年に設立された。社名の「協栄」には、「株主、地域、社員という三つの力を合わせる」という思いが込められている。

同社は鉄やステンレス、アルミなどの金属の薄板やパイプに対し、切削、曲げ、接合、組み立て加工を施して、5,000種類以上の金属部品を製造している。これらは最終的に、業務用冷蔵庫や製氷機などの厨房機器をはじめ、トラクターやコンバインといった農業用機械、医療機器、介護用品などに組み込まれる。

同社の敷地は4,000坪を超え、そのなかに六つの工場と一つの事務棟を構える。工場にはプレス機やレーザー加工機、溶接機など、合わせて120台以上の機械を完備しており、業界内では山陰地方で最大級の設備を誇る。

ただし、製造に当たっては社外との連携を欠かさない。県内の企業を中心に約50社で外注ネットワークを構築し、メッキや塗装などの表面処理、機械加工の一部を依頼している。自社だけでなく、地域全体を巻き込んだ生産体制をとることで、同社は材料の調達から設計、加工、組み立てまで、一貫して対応することができる。

現在、取引先は中国地方をはじめ、関西や九州などに約80社ある。年商は約7億円に上り、経営

は安定しているが、同社はかつて倒産の危機に直面したことがある。原因は2008年に広がったリーマン・ショックだ。急激な受注の減少で赤字は拡大し、債務超過に陥った。影響が薄れていくなかでも収益は回復せず、賃金カットや賞与の見送りを余儀なくされた。さらに、人件費を抑えるために30人を解雇したこともあったが、それでも赤字は続いた。

再建を任されるかたちで2010年に社長に就任したのが、小山久紀さんである。就任前は、自分のできるのかと何日も悩んだそうだ。しかしある日、小山さんは退勤後に忘れ物を取りに会社に戻ると、夜遅くにもかかわらず納期に間に合わせようと工場で働く従業員たちの姿を見た。「彼らの幸せを守らなければならない。そのために自分が会社を再建する」と誓った。

小山さんは支援機関の協力を得て、社内の改善に取り組んだ。工場のレイアウトを大幅に変更して運搬の無駄をなくし、不採算な工程や在庫を可視化して排除した。また、従業員の声をとことん吸い上げた。「良いと思ったらまずやってみる」方針を掲げ、朝礼などでの周知活動、工場内の3S活動、使っていない機械の処分といった改善活動に取り組んだ。さらに、県外の展示会や商談会に参加して、取引先を拡大していった。

小山さんが社長に就任して1年後、売り上げは約15パーセント増え、5,000万円近くあった赤字は280万円に縮小した。2012年には1,100万円の黒字に転換し、以降、安定した収益をあげている。

会社の再建を後押しした障害者雇用

同社が再建できた理由はほかにもある。2012年に始めた障害者雇用だ。当時は景気の回復に伴って急増する受注に対して、人手が足りなかった。過疎地域であるため、求人を出しても応募はほとんどない。加えて、離職率も高く、縁あって採用できてはなかなか定着しなかったという。

同社が地元の就労支援機関から職場実習の依頼を受けたのは、ちょうどその頃である。小山さんは当初、「機械操作が必要になるし、安全面を考えるとハードルは高いかもしれない」と後ろ向きだった。とはいえ、人手は少しでも確保したい。それに、仕事を補助してくれるだけでも助かる。そう考え、思い切って受け入れることにした。

実習生はとても真面目で、教えたことを正確にこなした。実習のなかには、単調な仕事もあったが、「楽しくて面白いし、やりがいもある」とも言ってくれた。素直で丁寧な働きぶり仕事をやり抜く姿勢を目の当たりにした小山さんからは、実習の打診があったときに抱いた不安や先入観はなくなった。この実習生を従業員として採用したのを機に、同社は継続して障害者を採用するようになった。

現在、同社では8人の障害者が働いている。身体障害のある従業員が1人、知的障害のある従業員が2人、精神障害のある従業員が5人である。実雇用率は約12パーセントに上り、雲南市内の企業では最も高い。

彼らは主に工場では機械を操作しながら、プレス加工やタップ加工、組み立てなどの仕事をしている。なかには工程ごとに異なる機械を操作するなど、複数の仕事をこなす人もいる。能力や障害の特性に応じて、本人に適した仕事を決めているが、障害があるからと特別な仕事を任せるわけではない。「仕事の内容や賃金水準も障害の有無は関係なく、皆平等です」と、小山さんは語る。



工場には大小120台以上の機械を完備

障害者雇用に取り組んだことで、既存の従業員には変化がみられた。面倒見が良くなり、優しくなったのだ。それまでは、人手不足の影響で一人ひとりが多忙を極めていた。従業員同士の関係は不安定で衝突も多く、雰囲気は暗かったという。しかし、障害のある従業員と一緒に仕事をすると、互いを思いやり、助け合う風土が生まれた。

こうした社内の変化により、30パーセントを超えていた離職率は1パーセント台にまで低下した。加えて、新卒者の採用が増えた。悩みの種であった人手不足は解消し、従業員たちに余裕が生まれると、これまで対応しきれなかった仕事を受けられるようになった。障害者雇用への取り組みは、社内の改善活動と相まって、同社の再建を後押しした。

ミスを防ぐ工夫と負担軽減のための投資

障害のある従業員に指導を行うとき、口頭で説明するだけでは意図が十分に伝わらないことがある。すると、ミスが重なったり、当事者間で不満が生じたりする。しかし、間違いがあったときに人を責めても解決しない。そこで小山さんは、「ミスをする原因は人ではなく、働く環境にある。ミスが起きないように指導と仕組みを整えたらよい」と考えた。

指導の際は、口頭だけではなく、具体的な手順を絵や図で示して視覚的に説明するようになった。



「数を数える」から「枠を埋める」作業に

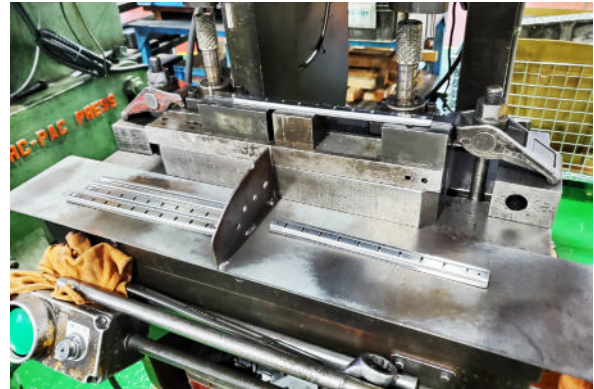
また、正確に作業できるように治具をつくった。これはベテランの従業員が中心となって、ミスが起きやすい工程や障害のある従業員が不得意な部分を洗い出し、解消に向けた工夫やアイデアを出し合って導入されたものである。

例えば、製造した部品を決まった数だけ箱に入れる仕事がある。数を数えるのが苦手な人は、途中でいくつ入れたのかがわからなくなる。そこで、仕事のやり方を変えた。箱のなかに、あらかじめ必要な数だけ部品を置くためのくぼみを設けて枠で囲み、そこを埋めるだけにした。考えたり記憶したりしなくても、ミスなく正確に仕事ができるようにしたのである。

一人ひとりの障害の特性に合わせた工夫もある。あるプレス加工の担当者は当初、作業台に加工済み品と未加工品が混在すると、それらを区別できなかった。そこで、作業台の中央に仕切りを置き、左側に加工済み品、右側に未加工品を置くようにした。すると、担当者は区別できるようになり、仕事のスピードや正確性が格段に上がった。

ほかにも細かな工夫は多々あるが、導入に当たって、コストはほとんどかからなかったという。なぜなら、日々の仕事で出た廃材を活用しているからだ。小山さんは、「治具をつくるのに大がかりな設備や資金は必要ではない。それを生み出すためのアイデアが重要」だという。

一方で、思い切った設備投資も行っている。目



仕切りを置き加工済み品と未加工品を区別

的は従業員の負担軽減だ。例えば、プレス機の操作をボタン式からタッチ式に変えた。従来は、機械を動かす際に両手で二つのボタンを押す必要があった。ただ、担当者は1日で平均9,000回近くこの作業を繰り返すため、指や腕に疲労が蓄積していたのだ。そこで、軽く触れるだけで操作できる装置を導入した。ほかにも、立ち仕事が多い工程の床に疲労軽減マットを敷いたり、約80キログラムの製品を持ち上げて梱包^{こんぽう}するために簡易クレーンを導入したりして、工場働く従業員たちの負担を和らげている。

同社は従業員がミスなく、負担なく働ける職場づくりに努めた。その結果、不良品の発生はほぼなくなり、休みがちだった人もほとんど休まなくなった。小山さんは、「障害のある従業員たちは皆真面目で能力も高い。当社にとってなくてはならない戦力だ」と話してくれた。

細やかな配慮で定着につなげる

さまざまな工夫や設備投資による職場環境の整備に加え、同社は障害のある従業員への配慮も欠かさない。これは大きく三つある。

一つ目は、能力に見合った仕事をしてもらうことである。障害者を雇用するに当たって、同社は特別支援学校や就労支援機関から紹介を受けるケースが少なくない。紹介があれば、まず職場実習として受け入れる。実際に機械を操作しなが

ら、さまざまな仕事を体験してもらい、入社を希望する人を対象に選考を行っている。採用後は、個人の能力や実習の経験を生かせるよう、基本的に本人が希望する仕事を担当してもらう。

就労支援機関や特別支援学校とは、同社の経営方針や仕事内容、能力や障害者の特性など、情報交換を定期的に行っている。現在は、同社の社風に合う人や仕事に適性のある人を紹介してもらえるようになってきた。また、就労支援機関のフォローを受けて、障害者トライアル雇用を活用することもある。こうして、採用前後における仕事のミスマッチを防止している。

二つ目は、個々の体調に合わせた勤務時間の管理である。例えば、体調や障害の特性によって、1日の勤務が難しい場合は、まずパートでの勤務としている。勤務時間や出勤日数を柔軟に調整できるからだ。その後、次第に仕事に慣れて、1日を通して勤務が可能になれば、本人との面談を踏まえて、正社員に移行するようにしている。

三つ目は、障害のある従業員を職場で孤立させないことである。特に入社後3カ月間は、本人が仕事や職場に慣れるまで少しも独りにはさせない。せっかく就職しても、孤立すれば、居場所を失い働きづらくなるし、退職してしまうこともある。そうならないように、育成担当者はマンツーマンで指導するし、周囲は進んで声かけやサポートを行うことで、一人ひとりに寄り添っている。個人的な悩み事や心配事があれば、就労支援機関の協力の下、いつでも相談に応じ、フォローできるようにしている。こうした細やかな配慮は障害



代表取締役社長の小山久紀さん

のある従業員にとって働きやすい環境を生み、定着につながっている。

同社は障害者雇用における取り組みを新卒採用者教育にも水平展開している。先輩従業員が、一人ひとりの能力や性格を把握し、寄り添った指導を行うようにした。特に、できないことを指摘するのではなく、できることを褒めて長所を伸ばすようにしている。その結果、取り組み前よりも新卒採用者の成長は早くなり、入社後3年以内の離職率は0パーセントになった。かつて、採用難と高い離職率で人手不足に苦しんだ同社には、現在、毎年のように新卒者が入社している。

「当社にとって従業員は大切な財産です。今の当社があるのは彼らを大切にする経営に力を注いだ結果です。障害者雇用はそのきっかけになった」と小山さんは語ってくれた。同社にとって、障害者雇用への取り組みは人材の獲得だけでなく、障害の有無や社歴に関係なく多様な人材が活躍できる職場づくりにもつながり、企業全体の成長を支えている。

事例5 石見食品(株)

- 特別支援学校や就労支援機関と連携し、障害者の継続的な採用と定着を実現
- 障害者が働きやすい職場づくりを通して社内に助け合いの風土が醸成され、組織力が向上

代表者 石田 浩志 (いしだ ひろし)
創業年 1963年
資本金 3,000万円
従業員数 62人 (うち障害者6人)

事業内容 豆腐、厚揚げ、油揚げ、湯葉などの製造販売
所在地 島根県浜田市
URL <https://iwami-foods.co.jp>

味と品質を追求した昔ながらの豆腐

石見食品(株)は、1963年に島根県浜田市の豆腐製造業者5社が合併して誕生した企業である。現在は、島根県浜田市にある浜田卸商団地に本社豆腐工場と油揚げ工場を構えて、豆腐を中心に、厚揚げや油揚げ、湯葉などの製造販売を手がけている。主な販売エリアは中国地方であり、四国地方や九州地方にも展開している。

本社豆腐工場では、豆腐と厚揚げを製造している。同社がつくる豆腐は、全国の店頭と並ぶような大手メーカーがつくるものより少し固めの食感で、大豆の味がしっかり伝わるのが特徴である。安売りすることなく、味と品質にこだわる同社の商品は、「田舎で売られている昔ながらの豆腐」といったイメージだ。

売り上げの半分以上を豆腐が占める。豆腐には、豆乳ににがりを加えて固めた絹ごし豆腐と、一度固めたものを崩し、圧力をかけて水分を絞り、再度固めた木綿豆腐がある。このほかにも、ざる豆腐、焼き豆腐などがあり、豆腐だけで商品のラインアップは13種類に上る。材料の大豆は商品によって国産と輸入品を使い分けている。また、地産地消の観点から、島根県産の大豆も積極的に使用している。

豆腐の製造ラインはすべてを機械化しているわけではなく、手づくりの工程も残している。品質に直結するからだ。例えば、木綿豆腐の製造では、一度固めたものを崩す工程は手作業で行って

いる。崩す加減の違いによって、豆腐の固さや食感が変わるからである。気温、大豆や豆乳の状態、豆腐の固まり具合なども異なる。そのため、人の手で微妙な違いを確かめながら、にがりの量や機械の設定など条件を細かく調整することで、品質を保っている。

油揚げ工場はもともと別の場所にあったが、2021年に本社豆腐工場と同じ団地内に新築し、移転した。本社豆腐工場と行き来していた従業員の負担を減らすためである。

また、工場の新築に伴い、老朽化した設備を更新した。油揚げは豆腐とは違い、そのまま食べることは少なく差別化が難しい。そのため、安価で買いやすく、安定した品質が求められる。そこで、従来、手作業だった工程を自動化し、省力化を進め、衛生的かつより安定した量産体制を整えた。省力化によって従業員に余裕が生まれると、同社は機械化が難しく工程のほとんどが手作業であるくみ上げ湯葉の製造を新たに始めた。

同じ時期、同社は海外にも販路を広げた。アジアを中心に冷凍油揚げやがんもどきなどを輸出している。油揚げの厚さを変えたり、納品するロットを小さくしたりなど、大手メーカーでは手間のかかるような現地の細かなニーズに対応することで、差別化を図っている。

外部と連携し障害者の雇用を増やす

同社の全従業員62人のうち6人は、障害のある従業員である。知的障害のある従業員が4人、発達

障害または精神障害のある従業員がそれぞれ1人ずつおり、4人が正社員、2人がパートとして勤務している。彼らは主に本社豆腐工場での製造や検品、出荷の仕事を担当する。

同社が最初に障害者を雇用したのは1990年代、社長である石田浩志さんが入社する前のことだ。先代で、現在は会長を務める石田さんの父が、当時の養護学校から依頼を受けて、知的障害のある学生2人を新卒で採用した。彼らは30年以上経った現在も、製造現場を支えるベテランとして活躍している。

当時はこの2人のほかにも何人かの障害者を採用したが、なかなか定着しなかったようだ。父の後を継ぐべく2000年に石田さんが入社したとき、同社で働く障害者は最初に採用した2人だけだった。「彼らの働きぶりは障害の有無など関係ないと思えるほど良かった」と、石田さんは振り返る。

一方で、法定雇用率のことを考えると、彼ら2人が定年を迎える前に、新たな人材を採用し、定着させる必要があった。とはいえ、何から始めたらよいかかわからない。そこで石田さんは、まずは障害者と接する場面を大切にすることにした。

例えば、特別支援学校による職場体験である。それまでも実施してはいたが、依頼があれば受け入れる程度で、体験期間が終われば交流はそこまで、と対応はどこか事務的だった。石田さんはその姿勢を変えた。学生に対して、従業員が仕事のやり方を細かく丁寧に教え、良かったところを褒めて伝えるようにした。積極的に交流を深めたことで、参加した学生の満足度は高まった。現在、本社豆腐工場の階段の壁には、職場体験をした学生たちから送られた感謝のメッセージが数多く飾られている。

ほかにも、就職を望む障害者と企業をマッチングする就労支援機関に相談したり、就職説明会に参加したりして、交流の頻度を上げた。特別支援学校や就労支援機関と連携を深めた結果、連携先



代表取締役社長の石田浩志さん

から障害者の就職の相談や紹介が寄せられるようになり、障害者の採用が増えた。

石田さんは2013年に社長に就任して以降も、これらの活動を続けている。採用に当たっては、特別支援学校や就労支援機関の協力を得て、障害者トライアル雇用を利用するケースもあれば、同社の仕事や社風に合う人材を紹介してもらえるケースもある。そのため、闇雲に障害者を探す必要はなく、採用にかかる労力を減らすことができている。「これまで続けてきた障害者との交流やかわりが社会的に評価されたのを実感している」と、石田さんは語る。

コミュニケーションを大事にし

一人ひとりの個性に合わせて柔軟に育成

障害のある従業員は、多いときで8人に上ることがあった。一方で、雇用する人数が増えれば問題も出てくる。

彼らの育成は障害のない従業員が担当するが、自分の仕事と兼務するかたちで行うケースがほとんどである。そのため、育成を必要とする人数が増えれば、どうしても気配りがしにくくなる。すると、次第に従業員同士のコミュニケーションが減り、なかには社内で孤立する人が出てきた。障害のある従業員にとって、孤立は退職の原因になり得るという。

こうした経験から、石田さんは障害者を採用す



同社がつくる商品のラインアップ



製造工程を担う障害のある従業員

る際に、あいさつができるかどうかに着目するようにした。気軽に交わせるコミュニケーションの一つだからだ。ただ、目の前の人に声をかけづらいという人もいる。本人は精一杯^{せいいつぱい}あいさつをしているケースは少なくない。採用候補者のあいさつから感じとれる、勇気を出して意思疎通を図ろうとする姿勢を重視しているそうだ。

会社ですれ違ったときに軽くあいさつを交わすことができれば、それをきっかけに会話をしたり、気にかけてたりできる。育成の担当者が心配りしづらい状況にあっても、そのほかの従業員がフォローするようにして、障害のある従業員が孤立しない仕組みを築いている。

障害のある従業員は入社後、サポートを受けながら、豆腐の製造や検品などの工程をひととおり経験する。その後、本人の希望、能力、障害の特性を考慮しつつ、話し合ったうえで、担当する仕事を決めている。

勤務形態は柔軟に変えられるようにしている。疲れやすかったり、体調や気分が波があったりと、人によって特性が異なるためだ。例えば、2025年に新卒採用した、知的障害のある従業員がいる。就労支援機関や従業員の親を交えて本人と面談を行い、体力面を考慮して、最初はパートとして6時間の勤務とした。段階的に働く時間を延ばすことにしており、現在は7時間の勤務をしてもらっている。本人の意向も踏まえ、将来的に

は正社員への転換を目指している。

障害のある従業員を育成するに当たって、同社は綿密な計画を立ててしているわけではない。一方で、多能工として活躍するベテラン2人の仕事を間近でみて、学ぶことはできる。彼らはキャリアのなかで、工場内のさまざまな工程を経験してスキルやノウハウを身につけた。障害のある従業員のロールモデルであり、育成の目標でもある。一つの現場で一人前になるだけでなく、いずれは仕事の幅を広げて活躍してもらえるよう、育成に取り組んでいる。

成果が必ず数字に表れるわけではない

障害のある従業員は、基本的に豆腐の製造に関する仕事を担当するが、なかにはステップアップして難度のさらに高い仕事をすることもある。

例えば、出荷の工程だ。受注先からの指示書に従って、必要な商品を必要な数だけ納品する。ミスが起きるとクレームに直結する、重要な仕事である。商品の種類を覚えたり、数量を計算したりする必要があるが、障害のある従業員のなかには、もの見極めや計算が得意でない人もいる。それでも、現場の従業員から、「彼らにもやらせてみてはどうか」と声があがったのをきっかけに、1人配属したそうだ。石田さんは「わたしたちにとっても、大きなチャレンジだった」と振り返る。

出荷の工程ではもともと、担当者がそれぞれ作

業していた。それを、この機会にチーム制に変えた。チーム内でこまめに声をかけたり、近くで仕事の様子を確認したりして、常にフォローできるようにした。すると、障害のある従業員は、時間はかかっても、細かな計算をしながらミスなく仕事をこなせるようになった。チーム制は当初、障害のある従業員のミスを防ぐ目的で導入したもののだが、効果はそれだけにとどまらなかった。担当者同士で互いにチェックし合うなどしてコミュニケーションを密に取ったり、無駄な作業を削減したりしたことで、出荷工程全体の効率化にもつながった。

最近、出荷の工程にもう1人障害のある従業員を配属した。先に配属されていた従業員は先輩になったことでモチベーションが上がり、仕事のスピードが上がったそうだ。障害者が障害者を教える環境をつくり、競争意識をもたせることも重要なのだと、石田さんは実感した。

障害者雇用で大切なのは、受け入れる側の理解と配慮である。石田さんは、障害者を5人以上雇用する企業で選任が必要な障害者職業生活相談員の資格認定講習を率先して受講し、社内に障害者雇用の理解を広めた。現在は人事担当者2人も相談員となり、会社全体で障害者が働きやすい職場づくりを進めている。

また、障害のない従業員は職場体験や工場見学を通して、毎年何らかのかたちで障害者と交流している。そのため、彼らにとって障害者と一緒に



チームで出荷工程に取り組む

仕事をするのは特別なことではない。それに、一緒に仕事をするうちに、自分の物差しで測るのではなく、相手の能力や特性、理解力を踏まえて指導するようになった。

障害者雇用への取り組みが直接数値的な成果につながったわけではない。しかし、社内には自然と互いに支え合う風土が醸成され、組織の結束は確実に強くなった。障害者が働きやすい職場ということは、障害のない人にとって働きやすい職場でもある。こうした認識は社内だけでなく、地域全体にも広がっており、地元で就職を希望する新卒者からの応募も増えたそうだ。

同社にとって、障害のある従業員は貴重な戦力であり、障害のない従業員との間に差や区別はない。「雇う以上は戦力として活躍してもらいたい」という石田さんの言葉には、障害の有無に関係なく、ともに良い商品をつくっていこうとする同社の姿勢が垣間見える。

第3章 事例にみる障害者雇用への実践的な示唆

第1章では、中小企業における障害者雇用の現状と促進策について、統計資料や『障害者白書』などをもとに概観した。また、近年の障害者雇用に対するとらえ方の変化を確認した。

第2章では、工夫を凝らして障害者雇用に取り組み、事業の継続や成長につなげている中小企業5社を紹介した。各社の取り組みをみると、障害のある従業員の活躍や成長を促すための工夫が至るところにみられた。

本章では、事例企業が障害者雇用に取り組んだ背景を整理したうえで、中小企業が障害者雇用を進めるためのポイントをまとめる。

1 障害者雇用の背景

第1章で示したように、障害者雇用に対する社会的な要請が高まるなか、大企業と比べると、中小企業の取り組みは相対的に遅れがみられる。まずは、事例企業が障害者雇用に取り組んだ背景を整理してみよう。

日本理化学工業㈱（従業者数88人、うち障害者64人、事例1）は、先代社長が当時の養護学校から依頼を受けたのを機に障害者雇用を始めた。それ以降、社会貢献やボランティアのためではなく、会社に必要な人材として採用を続けている。

石見食品㈱（従業者数62人、うち障害者6人、事例5）も、先代社長が養護学校からの要請を受けるかたちで障害者雇用をスタートした。ただ、最初に採用した2人を除いて、障害者の定着は進まなかったようだ。それでも、社長の石田浩志さんは法定雇用率や会社の将来のことを考え、新たな障害者の雇用に取り組むことにした。

（南）川田製作所（従業者数16人、うち障害者5人、

事例2）は、1975年以来、常時1～2人の障害者を雇用していた。他方、社長の川田俊介さんが入社した2010年ごろは定年を間近に控えた従業員が多かった。そこで川田さんは従業員の高齢化に対応するために、外国人材や障害者といった多様な人材の確保に取り組んだ。

モルツウェル㈱（従業者数143人、うち障害者10人、事例3）が障害者雇用に取り組み始めたのは、持ち帰り弁当販売事業から高齢者向けの食品事業に参入した頃である。新たなビジネスモデルの土台を組み立てるなかで、人手不足に陥った。そうしたなか、特別支援学校から職場実習への協力依頼があり、障害者の受け入れを始めた。

協栄金属工業㈱（従業者数70人、うち障害者8人、事例4）も、人手不足を背景に障害者雇用を始めた。リーマン・ショックの影響が薄れ受注が回復するなかで、人手が足りなくなった。過疎地域ゆえに、求人を出してもほとんど応募はなかったという。ちょうどその頃、地元の就労支援機関から職場実習を受け入れることになり、人手を確保できた。

障害者雇用に取り組む背景には、社会的な要請だけでなく、自社の成長や経営上の課題解決といった戦略的な必要性がみられる。

2 障害者雇用を進めるためのポイント

ここからは、第2章でみた事例企業の取り組みを踏まえて、中小企業が障害者雇用を進めるためのポイントを考察していく。以下では、「互いを知る」「能力を発揮できる環境をつくる」「組織全体で取り組む」の三つをポイントに挙げた。順にみていこう。

(1) 互いを知る

障害者雇用に取り組む前、事例企業の経営者は障害者に対して「何かが苦手なのは」「できる仕事に限られるのでは」「求める水準で仕事ができるのか」といった不安や先入観を少なからず抱いていた。それは企業側だけでなく、障害者側も同じだ。「どのような会社なのか」「自分にできる仕事なのか」「職場になじめるのか」など、企業や働くことに対して不安や怖さを感じることは少なくない。こうした双方の懸念を和らげるには、特に採用前後のタイミングで互いを知る機会を設け、相手を理解することが重要だといえる。具体例を三つ挙げよう。

① 外部機関と連携する

障害者雇用の経験に乏しい企業のなかには、相手を理解するといっても、どのように接したらよいかかわからず悩んでいるケースも少なくない。そこで頼りになるのが、障害者支援を行っている外部機関である。

石見食品㈱の石田さんは当初、障害者雇用に取り組もうにも、何から始めたらよいかかわからなかった。そこでまず、障害者と接する場面を大切にすることにした。依頼があれば受け入れる程度だった特別支援学校の職場体験について、事務的に対応するのではなく、学生たちと積極的に交流を深めるようにした。また、障害者と企業のマッチングを支援する就労支援機関に相談したり、就職説明会に参加したりした。

モルツウェル㈱と協栄金属工業㈱は、障害者就労継続支援事業所やハローワーク、障害者就業・生活支援センターなどに対し、自社の経営方針や仕事の内容、どんな人材が必要なのかといった情報を提供している。一方、各機関からは、所属する障害者の能力や障害の特性に関する情報を共有してもらっている。

個々の障害者のことをよく知る機関に間を取りもってもらうことが、互いの信頼関係を築くことにつながる。

② 適性や相性を確かめ合う期間を設ける

実際に採用を進める段階では、障害者が現場の雰囲気や仕事の内容を直接経験できる機会を用意することが、互いの適性や職場環境との相性を見極めるうえで効果的である。

日本理化学工業㈱の川崎工場では、採用に向けて職場実習を計3回行っている。そのうち最初の2回は、ミスマッチの防止が目的である。試しと一緒に仕事をしてみて、企業側はその実習生を採用したいと思うか、実習生側はその企業で働きたいと思うかを確認している。そして、採用を内定した後、3回目の実習では、実際に製造現場での工程を担当するかを決めている。

職場実習のほかにも、障害者トライアル雇用制度を利用し、本人の性格や仕事への意欲を確認しつつ、自社の仕事への適性や職場への適応可能性を見極める企業もある。

(有)川田製作所では、障害の有無にかかわらず従業員に戦力としての働きを求めている。そこで障害者の採用では、「どのような仕事が合うのか」や「求める水準で仕事をやり遂げられるか」を確認するために、障害者トライアル雇用制度を利用している。トライアル雇用の期間内に目標を設定し、達成に向けてサポートする。期間内に達成できなくても、仕事に取り組む姿勢や成長度合いを考慮して、実習期間を延長するなど柔軟に対応し、同社の求める人材を採用している。

仕事の適性や相性を見極めてから雇用することで、早期離職や職場内のトラブルを避け、安心して働き続けられる環境をつくることができる。そのため、採用活動での丁寧な見極めは、双方にとって持続的で良好な雇用関係を築くための第一歩となるだろう。

③ コミュニケーションを促進する

障害のある従業員にとって、職場での孤立は退職の理由になり得る。そうならないように、日常的にコミュニケーションをとることが重要だ。

協栄金属工業㈱では、障害のある従業員を職場で孤立させないようにするため、育成担当者がマンツーマンで指導したり、周囲が声かけやフォローをしたりして、一人ひとりに寄り添っている。特に入社後職場に慣れるまで3カ月間は、少しも独りにさせないほどの徹底ぶりだ。

石見食品㈱も、障害のある従業員の孤立防止に努めている。社内ですれ違ったときに軽くあいさつを交わしたり、育成担当ではない従業員も気にかけてサポートしたりしている。

他方、なかには他人との交流を苦手とする人もいる。そうした場合は、モルツウェル㈱のようにチャットツールを活用するのも効果的である。

また、障害のある従業員は日々働くなかで個人的な悩み事や心配事を抱えることもあるだろう。そこで、モルツウェル㈱や協栄金属工業㈱は、一人ひとりの勤務状況や健康状態を紹介元の外部機関に報告している。それをもとに、外部機関を交え、必要に応じて面談を行っている。こうして、障害のある従業員の小さな変化に気づき、迅速にフォローできる体制を整えている。

活発なコミュニケーションは、障害のある従業員が職場で不安や悩みを抱え込むのを防ぎ、周囲と気軽に相談や意見交換ができる環境を生み、安心感や帰属意識を高めるといえる。

(2) 能力を発揮できる環境をつくる

二つ目のポイントは、「能力を発揮できる環境をつくる」ことである。採用後は、職場で戦力として活躍できるように育てることが重要だ。事例企業は、一人ひとりの障害の特性を踏まえつつ、能力を引き出せる環境づくりに取り組んでいる。

① 負担を軽減する

障害者が安心して働き続けるためには、体調や生活リズムに合わせた勤務形態や勤務時間の管理が必要になる。

石見食品㈱は、疲れやすかったり、体調に波があったりする従業員が勤務形態を柔軟に変えられるようにしている。例えば、最近新卒で採用した障害のある従業員は、体力面を考慮し、パート勤務から始めることにした。その後、本人の意向も踏まえ、段階的に働く時間を延ばしており、将来的には正社員への転換を目指している。

協栄金属工業㈱も、一人ひとりの体調に配慮した勤務管理を行っている。終日働くのが難しければパートから始め、勤務の時間や日数を調整している。仕事に慣れ、一日を通して働けるようになれば、正社員への移行もできるようにしている。

また、障害のある従業員のなかには、曖昧な指示を受けたり、臨機応変な対応を求められたりすると、不安や戸惑いを感じてしまう人もいる。そうして蓄積されたストレスは、仕事の停滞につながり得る。そのため、事例企業は一人ひとりに寄り添い、負担の軽減に努めている。

日本理化学工業㈱では、検品の精度を上げるために、良品と不良品の二択ではなく、「判断が難しい」という三つ目の選択肢を加えた。途中で迷っても作業の手を止めないで済むようにしたのだ。三つ目の選択肢を選んでも、後で工程のリーダーが確認するため、不良品の混入を防止できる。こうして、担当者は集中力を高く維持しながら安心して仕事に取り組めるようにした。

㈱川田製作所は、発達障害のある総務担当者の電話対応の心理的ハードルを下げるため、ナンバーディスプレイ式の電話機を導入した。誰からの電話かがわかることで、どういう問い合わせなのか想像つきやすくなり、不安は和らいだ。担当者自身も電話対応の想定問答集を作成し、繰り返し

返し練習するようになり、対応力が向上した。また、タスクをパソコンのカレンダーに登録し、完了するごとに消し込む仕組みを導入した。郵便物の確認や伝票作成など、100を超える細かな作業が明確になり、仕事が円滑に進むようになった。

さらに、協栄金属工業㈱は、従業員の体力的な負担を和らげるために、設備投資を積極的に行っている。例えば、プレス機の操作をボタン式から軽く触れるだけで操作できるタッチ式に変えた。ほかにも、立ち仕事が多い工程の床に疲労軽減マットを敷いたり、重い製品を持ち上げるための簡易クレーンを導入したりした。

こうした負担を軽減するための取り組みは、障害のある従業員の仕事に対する安心感を高め、雇用の安定化や職場での活躍を促してくれるだろう。

② 障害の特性に仕事を合わせる

心理的、身体的な負担への対応のほかにも、一人ひとりの能力や障害の特性に着目し、それぞれに合わせて仕事のやり方や仕組みを変えることも重要である。そうした意味で、事例企業はミスをしてから対応するのではなく、ミスが起きない仕組みを考案し導入している。

例えば、日本理化学工業㈱は、文字や数字の読み書きが苦手な人には色を使って視覚的に表現したり、目盛りを読むのが苦手な人には規格のサイズを簡単に確認できる道具をつくったりと、20を超える工夫を独自に取り入れている。

モルツウェル㈱が運営する高齢者施設の厨房の仕事は、食事の盛り付けや配膳、調理器具などの洗浄と、作業手順が明確に決まっている。想定外が起こりにくいのに加え、扱うのは調理済み食品だけで重いものを運ぶ必要はない。そのため、誰でも安心して働けるようになっている。

協栄金属工業㈱は、加工品の数え間違いを防止するために、「物を数える作業」から「枠を埋める作業」にやり方を変えた。数えたり記憶したり

する手間を取り除き、ミスの発生自体をなくした。また、ちょっとした工夫が能力の発揮を助けることもある。プレス加工において、加工済み品と未加工品の混在を避ける仕切り板を作業台に設置したところ、担当者の判別能力が格段に上がり、仕事のスピードや正確性が向上したという。

事例企業は仕事のやり方や仕組みを変えることで、障害のある従業員の弱みや不得意をカバーしている。考えたり記憶したりする手間をなくし、ミスの発生そのものを抑えれば、障害のある従業員は手を止めることなく仕事に取り組みめる。こうした環境では、担当する仕事を着実にこなしたり、高い集中力で仕事に取り組んだりするといった強みを生かしやすくなる。すでにある仕事に人を無理に適応させるのではなく、障害の特性に仕事を合わせるという考え方が重要といえる。

③ 成長を促すきっかけをつくる

事例企業は、目標を設定したり、複数の仕事を経験してもらったりするなどして、障害のある従業員の成長を後押ししている。

例えば、日本理化学工業㈱では、障害のある従業員は毎日、始業前に能力に応じた目標を設定している。その日の終業前には達成状況を自己評価し、上司と共有している。また、モルツウェル㈱では、一つの仕事ができるようになった従業員に対して、ほかにもできそうな仕事に挑戦してもらうことで、職域の拡大を図っている。石見食品㈱でも、同じ仕事ばかりではなく、難度の高い仕事にチャレンジしてもらうことで多能工として働ける人材へと成長を促している。

これらの取り組みの結果、どのように成長したのかを従業員自身が実感できる機会を設ける必要もあるだろう。

日本理化学工業㈱では、頑張りや成長が著しい場合に、管理者からの推薦で月間MVPとして表彰している。忘年会では全従業員で1年間を振り

返り、成長を自他で確認し合っている。

㈫川田製作所の川田さんは、従業員と毎週面談し、実績のデータをもとに成果や改善点のフィードバックを行っている。また、数カ月分の実績データを示して成長過程を可視化し、次の目標設定や指導に生かしている。

できることが増え、成長を実感すると、モチベーションは高まる。能力を発揮できる環境には、成長を促すきっかけも必要だろう。

(3) 組織全体で取り組む

三つ目のポイントは、「組織全体で取り組む」ことである。事例企業は全社的な協力や障害者雇用に対する理解の共有を通じて、誰もが働きやすい職場づくりにつなげている。具体的には、次のような例があった。

① チーム活動を取り入れる

事例企業は、チームで課題解決に取り組み、従業員同士の助け合いの精神や前向きな競争意識を育てている。

㈫川田製作所は、全従業員を三つのチームに分けて職場改善に向けた目標を立てている。その目標に向けてそれぞれが、整理、整頓、清掃、清潔、躰しづを合わせた5S活動に取り組み、定期的に成果を発表するそうだ。その結果、互いの工夫を認め合う風土が生まれただけでなく、従業員同士のコミュニケーションが活発になり、職場をより良くする意識も高まった。

日本理化学工業㈱では、整理、整頓、清掃、清潔、習慣、安全 (Safety) の頭文字をとった、6S活動に全従業員で取り組んでいる。障害の有無にかかわらず、6S委員や班長などの役割を分担し、各々が主体的に職場環境の改善に取り組むそうだ。互いに助け合いながら、仕事の効率化や生産性の向上につなげている。

石見食品㈱は、障害のある従業員の配属に合わ

せて、出荷の工程にチーム制を導入した。初の試みだったが、周囲がすぐにフォローできる体制を整えることで、ミスなく仕事をこなせるようになった。さらに、個人単位で仕事をしていた頃よりも従業員同士のコミュニケーションが活発になり、作業環境に関する改善提案も増えた。その結果、無駄な作業が減り、出荷工程全体の効率化にもつながった。最近では、障害のある従業員に指導役を任せることで競争意識が芽生え、モチベーションや成長意欲がより高まったという。

② 皆がかかわる機会を設ける

障害者雇用を円滑に進めるには、経営者や一部の担当者だけの取り組みにとどめるのではなく、企業全体で理解や認識を共有し、「当たり前のもの」として受け入れる姿勢が欠かせない。

モルツウェル㈱では、地元の障害者就労継続支援事業所との交流の一環で、障害者の育成をテーマにした勉強会に定期的に参加している。また、講師を社内に招いて勉強会を開催することで、全従業員が障害者雇用に対する理解を深めている。

石見食品㈱では、社長自らが率先して障害者職業生活相談員の資格認定講習を受講したうえで、人事担当者2人にも相談員の資格を取るよう促し、社内に障害者雇用への理解を広げている。

いずれも、経営者が率先して取り組んだことで、それが会社全体に広がり、障害の特性や働き方などについての理解が浸透したといえる。社内に多様性への理解と共生の風土が根づけば、全従業員の意識や行動にも影響を与え得る。それは、誰もが働きやすい職場環境をつくるための土台になるだろう。

3 中長期的な視点で成果をとらえる

ここまで、事例企業の取り組みから中小企業が障害者雇用を進めるためのポイントを考察してき

た。とはいえ、障害者雇用の成果は、一朝一夕で定着率や労働生産性といった数値に表れるようなものではない。それでも、事例企業は、人材と組織の成長を中長期的な視点でとらえている。

日本理化学工業㈱は、法律や制度が整備される前から独自に障害者雇用に取り組んできた。そして、時間をかけて人材を育て、職場環境や協働体制を整えた。その結果、現在は障害のある従業員が製造現場の主力となり、高い集中力と正確な仕事ぶりで、安定した品質の製品づくりや効率的な生産を可能にしている。

㈱川田製作所は、障害者や外国人といった幅広いバックグラウンドをもつ人材を受け入れ、その活躍と成長を支えてきた。社長の川田さんが入社した2010年と比べると、従業員の若返りが進み、組織の持続性や安定性が高まっている。

モルツウェル㈱は、障害のある従業員が活躍できる働きやすい環境を整えることで、職場への定着と成長を支えた。そして、次第に社内の雰囲気は明るくなり、最終的には従業員同士で支え合う風土が根づいたという。同社の1年以内の離職者は、3年連続でゼロになった。それだけではなく、従業員1人当たりの付加価値額は5年前の1.4倍になり、給与は年平均で9パーセント増加した。

協栄金属工業㈱も、障害者雇用に取り組んだのを機に、面倒見が良く優しい職場に変わった。すると、30パーセントを超えていた離職率は1パーセント台にまで低下し、人手不足の悩みは解消された。さらに、新卒者の採用が増え、安定して人材を確保できるようになった。

石見食品㈱は、障害者雇用の取り組みが社内外で広く認識されており、職場環境の多様性や思いやりのある雰囲気が地域にも評価されている。その結果、地元で働きたいと考える新卒者からの応募

が増えた。

障害者雇用への取り組みの積み重ねは、安定した人材確保に加え、職場の多様性や一体感の醸成につながる。こうした質的な成果は、やがて量的な面にも表れる。そのため、長い目で人材と組織の変化や成長を見守る姿勢も重要だといえる。

* * *

本レポートでは、障害のある従業員が事業の継続や成長に寄与している中小企業の取り組みをみてきた。中小企業にとって障害者雇用は、人材の多様化と組織力の強化を通じて、企業を持続的な成長に導く重要な経営戦略といえる。事例企業に共通するのは、障害者雇用を単なる制度や義務ではなく、企業活動を支える価値ある取り組みととらえ、会社全体で推進している姿勢である。実際に取材では、多くの経営者から、「障害のある従業員は、なくてはならない戦力だ」との声が聞かれた。

治具や設備の導入など、取り組みの一つ一つは障害のある従業員への配慮を突き詰めた結果だが、重要なのは、その過程で新たな気づきを得ることである。障害者の視点を取り入れることで、従来見落としがちだった課題が浮き彫りになり、障害のない従業員にとっても働きやすい職場の実現につながる。これは結果として、新たな採用のほか、職場全体の生産性やモチベーションの向上に結びつき、企業の成長を後押しすると考えられる。

今後ますます多様性が求められる時代のなか、障害者雇用を進める事例企業の取り組みは、地域や社会をリードする持続的な成長モデルとして大きな可能性を示しているといえる。本レポートが、中小企業における障害者雇用の促進に向けた実践的なヒントになれば幸いである。

<参考文献>

経済産業省（2025）「ニューロダイバーシティに関する国内企業における実践事例集」経済産業省ホームページ

—————（2025）「ニューロダイバーシティの推進について」経済産業省ホームページ

竹内英二（2007）「障害者雇用における中小企業の役割と課題」国民生活金融公庫総合研究所『調査季報』、第80号、p.18-32

内閣府（2025）『令和7年版障害者白書』勝美印刷

二本柳覚・山下朋美（2025）『図解でわかる障害者雇用と就労支援』中央法規出版

日本公庫総研レポート

『日本公庫総研レポート』は、中小企業の現状と課題に関する最新の研究成果をとりまとめ、タイムリーに発信する各号完結の研究報告書です。

最近のタイトル

- No.2026-4 障害者が活躍する中小企業
No.2026-3 中小企業における成長志向の役割と経営パフォーマンスへの影響
No.2026-2 国際比較で読み解く日本の中小企業のイメージ
No.2026-1 異業種連携で成長する中小企業
No.2025-2 首都圏から地方への移転で事業を拡大する中小企業
No.2025-1 被災経験をばねに進化する中小企業
No.2024-5 子育て世帯を応援する中小企業のビジネス
No.2024-4 アンケートと事例にみる中小製造業のリスクリングの実態
No.2024-3 職場のコミュニケーションが鍵を握る中小企業の外国人雇用
No.2024-2 省力化投資で人手不足に対応する中小製造業
No.2024-1 蓄電池市場を支える中小製造装置メーカーの実態
No.2023-4 高齢化を技術で支える中小企業
No.2023-3 中小プラットフォームが拓くシェアリングエコノミーの可能性
No.2023-2 教育産業で活躍する中小企業の経営戦略
No.2023-1 中小建設業におけるデジタル化と技能承継



バックナンバーは下記サイトでお読みいただけます。

https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_soukenrepo2.html

『日本公庫総研レポート』の定期購読（無料）をご希望の方は、日本政策金融公庫総合研究所中小企業研究第二グループ（03-3270-1269）までご連絡ください。

日本公庫総研レポート No.2026-4

発行日 2026年6月5日
発行者 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
〒100-0004
東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03(3270)1269

(禁無断転載)

