

## 特例子会社における業務支援のためのICTツール導入の実績と課題 —インタビュー分析から見る障害者雇用と効率化の展望—

寺島 正博\*・廣田 久美子\*・石崎 龍二\*\*

**要旨** A県の特例子会社数社に対するインタビュー調査から、ICT導入の経過、利用状況、および課題が解明された。本研究は、録音されたインタビューをコーディングし、テキスト化して重要な情報やパターンを識別することにより、データの詳細な分析と意味解釈を行った。

調査の結果、ICT導入により特例子会社では作業の柔軟性と順応性が向上し、業務の拡大と効率化が促進されることが示された。また、障害者の能力に合わせたICTの戦略的使用は、本社との戦略的整合性を高め、全体としての一貫した企業戦略へと結びついている。ICT活用は障害者の学習意欲を促進し、積極的な業務への参加を通じてモチベーションを向上させる好循環を生み出している。持続可能なこの好循環を保持するためには、物理的なアクセシビリティの改善、支援技術の提供、教育プログラムの充実、心理的サポート、及び公正な評価制度の構築が不可欠である。ICTの導入は障害者雇用の増進及び企業の生産性向上に寄与し、広範な経営課題に対する解決策を提供する。地域社会との連携により、多様な人材が働きやすい環境の実現に貢献し、これらの取り組みは他企業や親会社にとっても参考になると評価される。

**キーワード** 特例子会社のICT導入、障害者雇用率の変動、業務拡大と効率化、福祉とビジネスの調和

### I 本研究の背景と目的

近年、障害者の就労・雇用分野における情報通信技術（Information and Communication Technology、以下ICTと省略する。）の活用が広がりを見せている。ICTを用いることで、従来障害者が従事することが困難だった業務に

携わることが可能になったり、ICTを用いた業務の拡大により、障害者が従事することのできる業務が創出されたりといった就労・雇用の変化が影響していることもその要因の一つである。さらに、テレワークや在宅就業のように流動性や自由度の高い働き方の増加といった変化は、既存の働き方に何らかの障壁を感じている

\* 福岡県立大学人間社会学部・准教授

\*\* 福岡県立大学人間社会学部・教授

障害者に新たな就労の場をもたらし、障害者の働く権利の保障にプラスの影響を与える可能性がある。

就労系障害福祉サービスにおいては、パソコン講習等のICTスキルそのものの習得及びICTスキルを必要とする就労の促進の他、ICTスキルを利用した就労支援の環境整備などが行われていることが多い。特に、ICTに関わる技術習得支援としては、パソコン講習等の教育訓練だけでなく、ホームページ作成、CADの技能習得から在宅就業サポートまで一貫して実施するものや、初級・中級に加え、一般就労を目指した上級の講習会を設置し、講習にパソコンを使用するインターンや企業実習を組み込むなどの例がある（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 2007）。また、在宅や施設外での訓練・生産活動の広がりを背景に、就労系障害福祉サービスにおいてテレワーク等ICTを活用した支援のための環境整備にも活用されている。今後、さらに一般就労における障害者雇用の促進を図るためには、障害者を雇用している企業において、どのようなICTの導入や活用が行われているのかを明らかにする必要がある。

本研究では、一般就労のなかでも特例子会社におけるICTの導入に着目した。特例子会社は親会社によって特定の業務を担う形で設立される企業であるが、その運営方針や資本構造は独自性を持つ場合が多い。このような特例子会社が、ICTの導入や活用することによって、障害者の個々の特性が活かされ、独自の戦略を展開する余地を生んでいる。特例子会社は一般就労ではあるが障害者に対する支援も行われることに特徴があるため、そのICTの活用の実績や導入方法、課題は、一般企業におけるICT

を活用した障害者雇用の機会の創出や職場定着に資するものと考えられる。そこで、A県における特例子会社数社にインタビュー調査を行い、ICTの導入経過、活用状況、および課題について考察した。

## II 調査方法

### 1. インタビュー調査

2022（令和4）年6月1日現在、A県に存在する特例子会社は17社である。これらの中から3社を選出し、それぞれの会社の管理者に対してインタビュー調査の依頼を行った。結果、2社から調査への協力が得られた。表1には、インタビュー調査に協力した管理者の属性を示す。質問をする話題として以下の4つの質問領域を設定した。

1) ICT導入の動機と目的（どのようなICTツールを導入していますか、障害者従業員を対象にICTツールを導入した主な動機は何でしたか、その導入により、具体的に何を達成しようとしていましたか）

2) ICT導入の効果と影響（ICTツールの導入により、障害者従業員の業務遂行にどのような影響がありましたか、ICTツールのトレーニングやサポートについて、改善が必要と感じる点は何ですか、ICTツールの導入が、障害者従業員の仕事への参加や満足度にどのように寄与したと考えますか）

3) ICT導入の課題と改善（ICTツールの導入に際して直面した主な課題は何でしたか、障害者従業員がICTツールの利用に際して直面している主な課題は何でしょうか、これらの課題を解決するために、何が必要だと考えますか）

4) 将来の展望（障害者従業員のICT利用をさ

らに促進するために、どのような取り組みを考えていますか)。

表1 インタビュー調査協力者の属性

	性別	年代	役職	福祉資格
A氏	女性	30代	マネージャー	なし
B氏	男性	60代	本部長	なし

## 2. データの収集方法

インタビューは、A氏が2023（令和5）年9月15日15時から16時、B氏は2023（令和5）年9月28日9時から11時に実施し、半構造化面接により行った。その際、承諾を得た上で記録できたものを全て逐語録としてデータ化した。インタビュー場所についてはA氏が同社面接室、B氏は本学研究室で行った。

## 3. 倫理的配慮

調査協力者には、書面により調査目的を説明し、調査内容を本研究以外には一切使用しないことを厳格に伝え、調査協力者全員の署名を承諾書に頂いた。なお、本研究は福岡県立大学大学院人間社会学研究科研究倫理部会の研究倫理審査の承認を得て実施した（審査番号：23-09）。

## 4. 分析視点と方法

次の手順に従い、分析を実施する。初めに、データの整理として、インタビューの録音について文字起こしを行い、情報全てをテキスト形式に変換する。これにより、データの検索が容易となり、特定の情報のアクセスが効率的となる。続いて、コーディングの段階で、テキストデータを精読し、重要な情報やパターンを識別する。さらに、テーマの識別の段階で、コーディングプロセスを通じて浮かび上がった一般的なパターンやテーマを明確にする。最後に、

解釈と分析の部分で、データを詳細に分析し、それが示す意味を解釈する。

## Ⅲ 結果

各質問領域において、調査協力者から得られた結果を以下に示す。

「 」は調査協力者の内容、〈 〉は調査協力者の内容から抽出した意識である。

### 1. ICT導入の動機と目的

「メンバーが27名っていうに増えてくると、お仕事も、最初はこれだけでよかったお仕事（清掃・水道検診の軽作業）が、あの量を増やしていかないと食べていけないっていうことになってしまいますから、そこで、これもできます、あれもできますっていう業務を増やしていく中で、おっしゃっていただいたみたいに、電子化をする作業の仕事っていうところが、あの増えてきてい、当初とやっぱり少しずつやっぱり変わってきて、障害者個人のその特性というところも見ながら業務を増やしていったら、そういった感じですかね。」といった調査協力者の内容から、〈柔軟性と順応性〉、さらには〈特例子会社の成長と拡大に対する積極的な姿勢〉という項目を抽出した。

「障害者がうちを選んでいただけるっていうのは、やっぱり、そういう働き方（ICTの導入）を求めている企業っていうのが まだまだ少ないからだったりするので、今のうちからそう取り組んでいった方が、いいだろうなと思っていて今も続けています。」といった調査協力者の内容から、〈先見の明〉という項目を抽出した。

「その人の特性に応じたICTを何か入れるっていうことは今まではなかったです。なので、

今いるメンバーが良くなるために何かを導入するっていうわけではなく、どちらかというと、その業務を増やして行って、その業務に人をつけて。」といった調査協力者の内容から、〈業務拡大と効率化〉という項目を抽出した。

「ハローワーク経由で採用の依頼を受けて、その中では発達障害の方が多く、そのような知的レベルの高い、ICTスキルの高い人が多かった。」といった調査協力者の内容から、〈障害者個々の知的レベルや専門スキルの評価を通じたICTの導入〉という項目を抽出した。

「特例子会社から本社に出向するかたちで業務を行っており、本社自体がICTを導入しているため、そのなかで障害者の仕事もICTを利用した仕事になっている。」といった調査協力者の内容から、〈本社がICTを積極的に導入している〉という項目を抽出した。

## 2. ICT導入の効果と影響

「今一緒にいる社員たちに学ばせてもらったという部分がもうほとんどかなと。」といった調査協力者の内容から、〈障害者の学習意欲の高まり〉という項目を抽出した。

「他社さんがどんなあの取り組みをされてるのかとかかっていうのは、うちで取り入れられそうなところは取り入れたいなと思って、ずっと続けてきておりました」といった調査協力者の内容から、〈ICTを取り入れた積極的な業務改善〉という項目を抽出した。

「今まで時間をかけてこうしてたものが、ICTの機器を使ったらこうなるんだっていう風に分かったら、それに対して喜びは感じるし、彼らのパフォーマンスも上がってると思います。」といった調査協力者の内容から、〈障害者のモチベーションの向上〉という項目を抽出した。

「パソコンのスキルだったり、ICTリテラシーだったりっていうところが、まず身につけてる状態で来ていただける。」といった調査協力者の内容から、〈ICTスキルの高い人材確保への意欲が高い〉という項目を抽出した。

「ICTを使って業務を行っている障害者の成功事例を重ねることで、障害者が働けることに親会社が気づいた。」といった調査協力者の内容から、〈障害者が働ける環境を整えることは単に特例子会社の問題でなく、親会社も含めた企業全体の課題〉という項目を抽出した。

「ICTがあるからこそ、マッチングできる業務がある。」といった調査協力者の内容から、〈ICTがあるからこそ、マッチングできる業務がある〉という項目を抽出した。

「今、紙媒体というのがだいぶ少なくなってきていて、ネットで集客したりとかっていうのが増えてきてると思うんですよ。なので、親会社だったりグループ会社が今までDMしてたものがメールになったりとか、そういう風に、そっちが切り替わっていくっていうことは、私たちのお仕事も減っていくんですよ。なので、私たちも変わっていかないと、お仕事どんどんなくなっていってしまってますから。」といった調査協力者の内容から、〈親会社の動向に敏感〉という項目を抽出した。

「こうしたらどうですかっていう話を逆にしてるんです。」といった調査協力者の内容から、〈本社に対して積極的な業務提案を行う〉という項目を抽出した。

## 3. ICT導入の課題と改善

「グループ会社から仕事をもらう時に、そのまま彼らに投げるわけにいかないですから、やはり、彼ら、私たちが受けられるような状態に

して、まず交渉してですね、あの状態にして、その上できちんと準備をして、もっと言うと、発達の子たちには、知的の方もそうですけども、マルチタスクの状態へ渡したら、もうどうしてごっちゃになりますから、シングルタスクにして、きちんとこう、確認できる体制にして投げています。」といった調査協力者の内容から、〈本社が行ってきたICT業務を個々の障害者に合わせて切り分けし分担する〉また〈個々の障害者の特性やニーズに細心の注意を払う〉という項目を抽出した。

#### 4. 将来の展望

「(障害者雇用率について)今は達成してるんですけども、2.7%になる時に母体も大きくなって、急にパーセンテージ上がったらついていけないから、充足してるうちからどんどん広

げていって、慣れていって定着してもらってっていう風に考えていて。」といった調査協力者の内容から、〈障害者雇用率の変動に対して早めな備え〉という項目を抽出した。

「ただゆっくりしていただくんじゃなくて、そこでやっぱり会社として成り立っていく必要がどうしても必要なの」といった調査協力者の内容から、〈福祉目的とビジネス目的とのバランスをさらに熟考する〉という項目を抽出した。

以上の各質問領域における調査協力者から得られた主な回答と抽出項目を表2に示す。

#### IV 考察

特例子会社におけるICT導入は、多層的な動機と目的を有していると言える。この導入により、〈柔軟性と順応性〉が向上し、それに伴

表2 質問領域における主なインタビュー内容と抽出項目

質問領域	主要なインタビュー内容	抽出項目
ICT導入の動機と目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>●メンバーが27名に増えてくると、お仕事も、最初はこれだけよかったお仕事(清掃・水道検診の軽作業)が、あの量を増やしていかないと食べていけないことになってしまいますから、そこで、これもできます、あれもできますっていう業務を増やしていく中で、おっしゃっていただいたみたいに、電子化をする作業の仕事っていうところが、あの増えてきて、当初とやっぱり少しずつやっば変わってきて、障害者個人のその特性というところも見ながら業務を増やしていった、そういう感じですかね。</li> <li>●障害者がうちを選んでいただけるっていうのは、やっぱり、そういう働き方(ICTの導入)を求めている企業っていうのが、まだまだ少ないからだったりますので、今のうちからそう取り組んでいった方が、いいだろうなと思っていて今も続けています。</li> <li>●その人の特性に応じてICTを何か入れるっていうことは今まではなかったです。なので、今いるメンバーが良くなるために何かを導入するっていうわけではなく、どちらかという、その業務を増やしていった、その業務に人をつけて。</li> <li>●ハローワーク経由で採用の依頼を受けて、その中では発達障害の方が多く、そのような知的レベルの高い、ICTスキルの高い人が多かった。</li> <li>○特例子会社から本社に向かうかたちで業務を行っており、本社自体がICTを導入しているため、そのなかで障害者の仕事もICTを利用した仕事になっている。</li> </ul>	柔軟性と順応性、特例子会社の成長と拡大に対する積極的な姿勢、先見の明、業務拡大と効率化、障害者個々の知的レベルや専門スキルを評価を通じたICTの導入、本社がICTを積極的に導入している
ICT導入の効果と影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>●今一緒にいる社員たちに学ばせてもらったという部分がある。</li> <li>●他社さんがどんなあの取り組みをされてるのかと聞いて、うちで取り入れられそうところを取り入れたらいいなと思って、ずっと続けてきておまして</li> <li>●今まで時間をかけてこうしてたものが、ICTの機器を使ったらこうなるんだっていう風に分かったら、それに対して喜びは感じるし、彼らのパフォーマンスも上がると思います。</li> <li>●パソコンのスキルだったり、ICTリテラシーだったりっていうところが、まず身につけて来た。</li> <li>○ICTを使って業務を行っている障害者の成功事例を重ねることで、障害者が働けることに親会社が増えた。</li> <li>○ICTがあるからこそ、マッチングできる業務がある。</li> <li>●今、紙媒体というのがだいぶ少なくなってきたので、ネットで集客したりとかっていうのが増えてきたと思うんですよ。なので、親会社だったりグループ会社が今までDMしてたものがメールになったりとか、そういう風に、そっちが切り替わっていくっていうことは、私たちのお仕事も減っていくんですね。なので、私たちも変わっていかないと、お仕事どんどんなくなっていくことになってしまいますから。</li> <li>●そうしたらどうですかっていう話を逆にしてらんです。</li> </ul>	障害者の学習意欲の高まり、ICTを取り入れた積極的な業務改善、障害者のモチベーションの向上、ICTスキルの高い人材確保への意欲が高い、障害者が働ける環境を整えることは単に特例子会社の問題でなく、親会社も含めた企業全体の課題、ICTがあるからこそ、マッチングできる業務がある、親会社の動向に敏感となった、本社に対して積極的な業務提案を行う
ICT導入の課題と改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ会社から仕事をもらう時に、そのまま彼らに投げるわけにいかないですから、やはり、彼ら、私たちが受けられるような状態にして、まず交渉してですね、あの状態にして、その上できちんと準備をして、もっと言うと、発達の子たちには、知的の方もそうですけども、マルチタスクの状態へ渡したら、もうどうしてごっちゃになりますから、シングルタスクにして、きちんとこう、確認できる体制にして投げています。</li> </ul>	本社が行ってきたICT業務を個々の障害者に合わせて切り分けし分担する、個々の障害者の特性やニーズに細心の注意を払う
将来の展望	<ul style="list-style-type: none"> <li>●(障害者雇用率について)今は達成してるんですけども、2.7%になる時に母体も大きくなって、急にパーセンテージ上がったらついていけないから、充足してるうちからどんどん広げていって、慣れていって定着してもらってっていう風に考えていて。</li> <li>●ただゆっくりしていただくんじゃなくて、そこでやっぱり会社として成り立っていく必要がどうしても必要なの。</li> </ul>	障害者雇用率の変動に対して早めな備え、福祉目的とビジネス目的とのバランスをさらに熟考する

※●はインタビューより記載、○は趣旨の要約

い〈業務拡大と効率化〉が進展すると捉えられる。さらに、この現象は〈特例子会社の成長と拡大に対応する積極的な姿勢〉を明確に示唆しているといえる（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 2007）。

早期にICTへの関心を示した特例子会社の背景には、〈先見の明〉を基盤とした革新的な戦略が存在すると推察される。この考え方は、〈障害者の個々の知的レベルや専門スキルに対する評価を通じたICTの導入〉を取り入れていると解釈できる。そして、これらの戦略と方針は、〈本社が積極的にICTを導入している〉動きと合致し、結果的に、一貫した戦略が築かれていると認識される（山田 2015）。

特例子会社におけるICTの導入がもたらす効果と影響として、ICTの導入は〈ICTを取り入れた積極的な業務改善〉を実現し、その結果として〈障害者の学習意欲の高まり〉と、積極的な業務取り組みが促進されると見られる。この流れが〈障害者のモチベーションの向上〉に繋がるという好循環が形成されていると考察できる。好循環の維持のためには、ICTを取り入れた障害者の働きやすい環境の整備が極めて重要であると考えられる。具体的には、作業スペースの物理的アクセシビリティを確保すること、アシステブテクノロジーの提供、適切な研修と教育プログラムの実施、メンタルヘルスサポート、そして、フェアな評価制度が求められる。このような〈障害者が働ける環境を整えることは、単に特例子会社の問題でなく親会社も含めた企業全体の課題〉である。そして、このような環境整備は企業全体の生産性向上と働きやすさに貢献する要因といえよう。障害者を含む多様な人々が働きやすい環境を整えることは、持続可能な企業運営の重要な基盤であると考えられる。

このように、ICTを取り入れた特例子会社では〈ICTスキルの高い人材確保への意欲が高い〉状態となり、さらなる事業拡大と効率化が見込まれる。そして、このような傾向によって〈親会社の動向に敏感〉となり、〈本社に対して積極的な業務提案を行う〉ことが可能になると推察される。しかし、ICT導入にも課題が存在する。〈ICTがあるからこそマッチングできる業務がある〉一方で、〈本社が行ってきたICT業務を個々の障害者に合わせて切り分けし分担する〉プロセスには困難が伴う。この点、障害者のマネジメントを行う一般従業員の支援実態について、その困難感の構造が明らかにされている（上村 2013）。それは、障害者一人ひとりの特性やニーズに合わせた業務の割り当てには、〈個々の障害者の特性やニーズに細心の注意を払う〉といった高度なマネジメントスキルと繊細な配慮が必要であり、このような業務を担う人材育成が今後ますます重要になると推察する。

最後に、将来の展望について言及する。厚生労働省の発表によれば民間企業の障害者雇用率は、2024（令和6）年度には2.5%、2026（令和8）年度には2.7%へと段階的に引き上げる方針を明らかにしている。インタビュー調査から、「〔法定雇用率が〕充足してるうちからどんどん広げていって、慣れていって定着してもらってっていう風に考えていて」とあるように、〈障害者雇用率の変動に対して早めな備え〉を行っている。また、特例子会社では、福祉目的とビジネス目的の調和が不可欠となる。障害者雇用を安定的に推進していくためには、福祉側からの支援のあり方や分野を超えた協働のあり方を探求し充実させていく必要があることから（上村 2013）、特例子会社はビジネス目的だけではなく、〈福祉目的とビジネス目的のバラ

ンスをさらに熟考する) することが、持続的に成長し、より多くの障害者を雇用するためには重要であるといえる。

これらを踏まえ、総合的に見れば、特例子会社におけるICT導入から得られる知見は多岐に渡る。これらは特例子会社だけでなく、多様な人材を活用しようとする全ての企業、特に親会社にとって、多くの参考になる点があると考えられる。また、地域との連携については、インタビュー調査において、「横の繋がりをですね、結構持っていてですね、そこでの情報交換っていうのは、常にさせていただいたり、…(中略)…他社さんがどんな取り組みをされてるのかとかっていうのは、うちで取り入れられそうなところは取り入れたいなと思って、ずっと続けてきておりまして」とあるように、特例子会社の積極的な取り組み姿勢が伺える。障害者雇用のノウハウは特例子会社内だけではなく、それを地域にも活かし、障害の有無に関係なく働ける企業や社会の実現のために貢献する必要がある(山田 2015)。ICT導入という具体的な手段を通じて、多面的な経営課題とその解決策を図る必要があり、これは、現代のビジネス環境において極めて価値のある知見であると断言できる。

## 謝辞

本研究は2023年度福岡県立大学附属研究所研究奨励交付金プロジェクト研究COC研究の助成を受けたものである。

## 引用文献

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」『日本経営倫理学会誌』22, 165-182.

上村勇夫(2013)「知的障害者とともに働く特定子会社の一般従業員の支援実態と困難感」『社会福祉学』54(1), 14-27.

厚生労働省(2023)「令和5年度からの障害者雇用率の設定等について」(<https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/001039344.pdf>,2023.10.3).

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社(2007)「第2章 障害者のICT利活用にかかる事例調査」『高齢者・障害者のICT利活用の評価及び普及に関する調査研究報告書』([https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/b\\_free/pdf/b\\_free03\\_1\\_1.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/b_free/pdf/b_free03_1_1.pdf), 2023.10.4).