

# 特例子会社で働く精神障がい者が語る“働き続けたい職場”

## —働きやすさを支える職場環境の要因とは—

○福間 隆康（高知県立大学 准教授）

### 1 はじめに

2024年6月1日現在、精神障がい者の雇用者数は前年対比15.7%増と伸び、特例子会社も614社・雇用者50、290人に拡大している<sup>1)</sup>。就労機会は広がる一方、精神障がいのある従業員については勤続の短さや離職のしやすさが指摘されており、依然として重要な課題である。

離職の背景には、健康状態、対人関係、業務遂行、労働条件など複数要因が絡み合っている<sup>2)</sup>。雇用継続には合理的配慮に加え、ナチュラルサポート（職場の同僚や上司が日常的に行う自然な援助や配慮）が欠かせない<sup>3)</sup>。さらに、上司の支援は従業員の組織コミットメントを媒介して定着を促すとされる<sup>4)</sup>。

本稿では組織コミットメント（organizational commitment）を個人と特定組織との継続的關係に関わる心理的狀態と定義する。三成分は、情緒的コミットメント（Affective Commitment; AC）＝「組織にいたい」、存続的コミットメント（Continuance Commitment; CC）＝「いなければならない」、規範的コミットメント（Normative Commitment; NC）＝「いるべきだ」と捉える<sup>5)</sup>。

本研究の目的は、特例子会社で働く精神障がいのある従業員が職場経験や人間関係をどう意味づけ、三成分の組織コミットメントを形成・変容させるかを質的インタビューで明らかにすることである。特に定着と関連の強いACに焦点を置き、三成分（AC/CC/NC）の相互推移や併存も検討する。研究課題（RQ）は以下のとおりである。

**RQ1** 職場支援および職務経験は、当事者の意味づけにどのようなパターンをもたらすか。

**RQ2** その意味づけは、ACの醸成・変容にどのように寄与するか。

**RQ3** 三成分（AC/CC/NC）は、どのような職場環境・関係性・出来事のもとで相互に推移・共存するか。

本研究の意義は三点である。第一に、三成分モデルに基づく語り指標を整理し、従業員が職場をどのように受け止め、定着につながる気持ち（組織コミットメント）をどのように変化させていくのかを理解する手がかりを示す。第二に、特例子会社という制度・文化的背景の中で、配慮や人間関係が、働き続けたいという気持ちにどう影響するかを当事者の声から明らかにする。第三に、オンボーディング（入社初期の導入支援）、メンタリング（先輩や上司による継続的な支援）、柔軟勤務といった施策と三成分の関係を整理し、現場でその

まま活用できる実務的示唆を提示する。

### 2 調査対象・方法

対象は特例子会社5社に勤務する精神障がいのある従業員8名である。全員が精神保健福祉手帳を所持し、診断名・等級・職歴・雇用形態・年齢は多様であった（20～50代、勤続1～9年）。

企業選定は「障害者雇用事例リファレンスサービス」掲載事例を基盤に意図的サンプリングを行った。所在地、事業内容、障がい者数や精神障がい者比率、親会社の業種が分散するよう配慮した。これにより、組織文化や職務特性の違いがコミットメント形成に及ぼす影響を多面的に捉える構成とした。

調査は2018年3～6月、各社応接室等で実施した。手法は半構造化インタビューで、1回40～60分、研究代表者が対面で行った。質問領域は①個人属性、②就業継続、③離転職、④組織コミットメントである。④では、勤続年数とACの関係をタイムライン図（横軸＝入社から現在、縦軸＝AC 0-10）に記入してもらい、各転換点の出来事・関与者・配慮／制度／職務要因を深掘りした。加えてCCは犠牲感（損得勘定）と選択肢の少なさ、NCは義務感・責任感を確認した。本研究は高知県立大学社会福祉研究倫理審査委員会の承認を得て実施した（承認番号：社研倫17-72号）。

### 3 結果

本研究で明らかになったACの時系列的変化は、五つの型に整理された。すなわち、①Uカーブ型（初期に高水準→中期に低下→後期に再上昇）、②Jカーブ型＝上昇型（初期に低水準→継続的に上昇）、③逆Jカーブ型（初期に高水準→低下）、④下降型（L型）（高水準で開始→持続的に低下）、⑤上昇安定型（初期に低水準→上昇→高位で安定）である。

対象8名の内訳は以下のとおりである。

- ・Jカーブ型（4名：B、C、D、H）：役割の拡大、対人関係の充実、適所への配属を契機にACが上昇した。
- ・Uカーブ型（1名：A）：自己受容の進展や生活基盤の安定がACの再上昇を支えた。
- ・逆Jカーブ型（1名：E）：承認経験により高まったACが、評価基準の不透明さや契約更新への不安で揺らいだ。
- ・下降型（1名：F）：業務ミスマッチや負荷の増大により、ACは持続的に低下した。

・上昇安定型（1名：G）：正社員化や承認経験の蓄積によって、ACは上昇し安定した。

さらに、ACだけでなく三成分（AC/CC/NC）は多くのケースで同時に作用していた。ACが上昇する局面では、CC（雇用の安定・転職コスト認知）やNC（役割遂行・恩義意識）が補完的に強化され、就業継続を後押しした。一方、Fの事例のようにAC・NCが弱まりCCのみが残る場合には、防衛的な就業継続にとどまる傾向が確認された。

以上より、職場支援や役割経験に基づく肯定的な意味づけが、ACの醸成・変容に直接的に関与し、その過程で三成分が状況に応じて推移・共存することが明らかになった。

#### 4 考察

本研究では、ACの推移型ごとに、効果的な施策と関連理論、期待される効果を整理した。以下に各型の特徴と対応を示す。

##### U型（回復型）

初期の不安を和らげるためには、同僚との共通点の共有、非形式的な交流機会の設計、対話可能な上司関係の構築が有効である。これらは、心理的安全性（psychological safety：誰に対しても安心して意見や考えを発言できる状態）やLeader-Member Exchange（LMX：上司と部下の双方向的な信頼関係の質）を高め、早期にACの基盤を形成する。

##### J型（上昇型）

業務ミスマッチを早期に発見し、Job Crafting（従業員が主体的にタスクや人間関係を再設計する取り組み）やP-J Fit（個人の能力と職務要件の適合度）を踏まえた再設計・再配置を行うことが重要である。これにより、適合性が回復し、低下したACの再構築が可能となる。

##### 逆J型（上昇後下降型）

初期の成功や承認でACは上昇するが、役割拡大や評価の不透明さによって資源不足に陥りやすい。この場合、計画的オンボーディングを軸に、JD-Rモデル（仕事要求と資源のバランス枠組み）、自己効力感（self-efficacy：自ら行動を遂行できるという確信）、Perceived Organizational Support（POS：組織からの評価・配慮の認知）に基づき、学習機会や裁量の付与など資源を補充することで、離職リスクを低減できる。

##### L型（下降持続型）

持続的なAC低下を防ぐためには、評価基準の明確化と一貫したフィードバック、および社内外の相談資源の活用が求められる。ここでは、組織的公正（organizational justice：資源配分・意思決定プロセス・対人関係での敬意・情報提供の公正さに関する認知）や社会的支援（social support：困難時に得られる情緒的・実践的支援）の観点が重要であり、CC依存の消極的定着からAC主導の

主体的定着への転換を促す。

#### 上昇安定型

サブリーダーといった役割付与や、定期的な承認メッセージの発信が有効である。これにより、自己決定理論（Self-Determination Theory：自律性・有能感・関係性という基本的欲求の充足が内発的動機づけを高める）に基づき、ACの長期的維持とNCによる貢献志向の強化が期待できる。

#### 5 結論

本研究は、特例子会社に勤務する精神障がいのある従業員の語りから、組織コミットメントの推移型を明らかにした。実務的には以下の点が重要である。

- ・ **オンボーディング**：入社初期に不安を軽減し、早期に安心感と適応を確立するため、計画的導入と継続的な伴走支援が有効である。
- ・ **メンタリング**：評価権限を持たない先輩社員等によるキャリア・心理的サポートを制度化し、職場内で信頼できる相談相手を確保することが推奨される。
- ・ **職務適合と柔軟な再配置**：業務ミスマッチを早期に把握し、Job Craftingや適所再配置を通じて、やりがいと成長感を回復させることが定着に直結する。
- ・ **評価運用の透明化**：評価基準や契約更新プロセスを明示し、公正で予見可能な制度運用を徹底することが、消極的継続から主体的定着への転換を促す。

#### 付記

本研究は、JSPS科研費（課題番号：18K12999）の助成を受けて実施した。なお、本研究に関連して、開示すべき利益相反（COI）は存在しない。

#### 【参考文献】

- 1) 厚生労働省『令和6年 障害者雇用状況の集計結果』, (2024)
- 2) 障害者職業総合センター『障害のある求職者の実態等に関する調査研究』, 「調査研究報告書No.153」, (2020).
- 3) Corbière, M., Villotti, P., Lecomte, T., Bond, G.R., Lesage, A., & Goldner, E.M., Work accommodations and natural supports for maintaining employment, *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 37(2), (2020), p. 90-98.
- 4) Cakir, F.S., Kucukoglu, I., & Adiguzel, Z., Examination of the relationship of depression and leader support within organizational commitment and culture, *International Journal of Organizational Analysis*, 32(9), (2023), p. 1597-1614.
- 5) Meyer, J.P., & Allen, N.J., A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), (1991), p. 61-89.