

# 障がい者の動機づけと企業の就労支援に関する研究

## －特例子会社による事例分析－

福間 隆康（高知県立大学 講師）

### 1 はじめに

2014年6月1日現在、常用雇用労働者50人以上規模の企業における障がい者の実雇用率は、1.82%である。2004年6月1日現在の1.46%に比べると実雇用率は上昇している。しかし、これらの数値は法定雇用率の2.0%を下回っている上に、法定雇用率未達成企業の割合は2014年6月1日現在55.3%となっている。障がい者の実雇用率は中長期的に上昇傾向にあるものの、雇用促進に向けた課題は少なくない。

知的障がい者の雇用促進に向けた課題の一つとして、仕事への動機づけがあげられる。厚生労働省<sup>1)</sup>によると、企業から見た知的障がい者雇用上の課題として、「会社内に適当な仕事がない」「職場の安全面の配慮が適切にできない」「採用時に適性、能力を十分把握できない」「労働意欲・作業態度に不安がある」といった項目が上位に並んでいる。これは、知的障がい者に適する仕事はない、あるいは対応できないので、採用に消極的であるという企業側の姿勢を物語っている。つまり、仕事の中身、採用方針、組織運営、といった企業の職務構造は所与のものとして変化させることはできないため、それにマッチングしない知的障がい者は雇用できないというスタンスと解釈できる。

上述のスタンスでは、たとえ法定雇用率が向上したとしても、行政から押しつけられたコストとしか認識されない。コストという認識では、障がい者の意欲や能力開発、職場定着といったものは重視されない。それは、障がい者自身の職務上の自立や自己実現を成し遂げることを難しくし、双方にとって好ましくない状況を生み出すことになる。

しかし、適切な仕組みや支援があれば、障がい者自身も本来持っている特性が発揮され、仕事意欲や生産性の向上にもつながる。したがって、知的障がい者を雇用する企業では、彼（彼女）らをいかに動機づけるかは、極めて重要であるといえるだろう。

以上のような問題意識に基づき、本研究では、特例子会社における取り組み事例を通じて、承認による知的障がい者の動機づけ効果について検討することを目的とする。

### 2 調査対象と方法

本研究は、承認による知的障がい者の動機づけ効果を検証するため、特例子会社X社を対象にインタビュー調査を実施した。インタビューは2015年2月20日、雇用支援担当者に対して行った。調査後は必要に応じてEメールで問い合わせた。

### 3 事例

#### (1) 特例子会社の概要

X社は総合人材サービス業の特例子会社として、2007年4月に設立され、同年9月に特例子会社として認定を受けた。「人を育て、人を活かし、人にやさしい」を経営理念としている。業務内容は、事務・軽作業の業務請負（メール配達、紙袋の製造、工業部品の仕分・検品等）、オリジナルハーブ&ティの製造販売、菓子パンの加工販売、清掃、雑貨・日用品の企画販売などである。従業員数は2015年2月1日現在88名である。社員は知的障がい者55名、精神障がい者8名、聴覚障がい者6名、身体障がい者1名の計70名である。このほか健常者18名という構成である。

#### (2) 表彰制度の導入

障がいのある社員の能力には個人差があった。そのため、入社半年の新入社員が在職期間の長い社員の作業量を超える力を発揮するケースが出てきた。また、自分が担当していた仕事を作業能力の高い新人と交代したことにより、自分の仕事を奪われたと認識し、モチベーションが低下するといった問題が起こっていた。

そこで、事業所では社員のモチベーションを高める取り組みとして、事業開始2年目から「月次賞揚制度」を導入した。賞揚の目的は、障がいのある社員全員に公平にチャンスを与え、自信をもたせることである。例えば、自分自身が立てた目標の達成には至らなかったが進捗の成果が見られた、新規業務ができるようになったなど、身近な成果を評価する。毎月1名以上の表彰者を決定し、月末に社長から直接賞揚している。また、表彰の写真を社内掲示することにより、障がいのある社員のステータスとなり、モチベーションの向上に結びついている。

#### (3) 社内資格制度の導入

事業所では、さまざまな業務に対応できる人材育成を基本としている。しかしながら、障がいのある社員の個々の得意な能力を活かして、特定の業務スキルを高めて自信や誇りを持たせるような育成の視点も重視している。

そのため、事業開始3年後から社内特有の資格である「マイスター制度」を導入している。具体的には、技術が卓越した社員がより上位レベルの業務に挑戦し訓練を行う。訓練後は社内審査により、8種類の業務でマイスターを認定し、授与している。審査のためには、業務の基本となる

小項目すべての課題をクリアする必要がある。事業所長が推薦し、マイスター審議委員会で審査基準に照らして審査を行い、最終的にマイスターが選ばれる。

マイスターは永続的な資格ではなく、有効期限は1年であり、新年度に改めて審査が行われる。1業務ごとに1人のマイスターの認定となり、2015年2月現在のマイスターは4名である。マイスター制度の導入により、特定の業務のスキルアップを重視した結果、①障がいのある社員個々の得意分野のスキルが向上した、②自分の能力に自信を持つようになった、③仕事に対する意欲が高くなった、④集中力や精度の求められる他の業務に対しても質の高い作業を提供できるようになった、といった効果が見られた。これにより、受注先からの信用や評価が高まるだけでなく、より高単価かつ難易度の高い受注にも対応できるようになった。

#### (4) 社内資格制度の導入

事業所の業務は、簡単な組立といった軽作業のようなものから、計量、販売等での接客や金銭の授受などさまざまであり、それぞれの業務で必要とされる能力は異なる。

事業所では、どのような業務にも対応できる人材を育成することを目指している。そのため、採用後間もない新入社員は、簡単な軽作業の業務から入り、基本的なスキルを磨きながら、より難易度の高い作業の習得や販売等の異なる業務へ挑戦し、仕事の幅を広げて多能工を目指していく。

一方、特定の業務を継続し、作業習熟を図ることに適性がある障がいのある社員にとっては、実際に挑戦できるキャリアアップの方策を検討する必要があった。そのため、事業所では、特定の業務で経験を積み重ねた障がいのある社員をリーダー、サブリーダーに任命し、作業進捗等の管理や後輩への指導といった役割を任せようとした。

リーダー&サブリーダー制度を導入したことにより、仕事に対する責任感の自覚とともに、業務全体を見ながら作業指示や管理を行うマネジメントスキルが身につくといった効果が得られた。2015年2月現在、リーダーは精神障がいのある社員2名と知的障がいのある社員1名が担当しており、サブリーダーは知的障がいのある社員2名と精神障がいのある社員1名が担当している。

#### 4 考察

事例を通じて、知的障がいのある社員に対する賞揚表彰・社内資格認定・職位任命の有効性について、次の3点が示唆される。第一に、人間のもつ「認められたい」という欲求を受け止め、それによって社員に生きがいや働きがいを与えながら仕事に対する意欲を引き出している点である。第二に、承認によってモチベーションが高まり、その

結果、業績に好影響をもたらしている点である。第三に、上司や同僚から受ける日常の承認が仕事を続ける原動力になっている点である。

人間は、周りの人の目や評価を通して、はじめて自分自身を知ることができる。日常の仕事で実力や業績を称賛されることや、相手から感謝されることは、自分の能力や影響力を客観的に知る重要な手段となる。なぜなら、称賛や感謝を通して、自分にどれだけ能力や影響力があるか、それを発揮する方向性が間違っていないかどうかを知ることができるからである。

承認を時間軸でとらえると、日常の仕事における称賛や感謝などは、短期的なやりとりの中で交わされるものであり、その効果はあまり長続きしない。一方、昇進やキャリアアップなどは長期にわたる能力の発揮や実績の積み重ねによって手に入るものであり、その効果は長続きする<sup>2)</sup>。知的障がいのある社員の承認に対する期待は、長期的なキャリアの承認よりも、短期的な日常の承認に偏る傾向がある。その理由の一つとして、管理的な立場につくためには判断を伴う業務をする必要があり、それを不得手としていることがあげられる。

一般に、人は年齢が上がって経験を積み重ねるにつれて、現在の満足だけではもの足りなくなり、自己実現などといった内面的な充実感や、社会のために役立っているという満足感を求めるようになる。キャリアアップ、昇進という形で認められることは、長期的に自分の能力が社会的に証明されたことを意味する。つまり、長期的な承認を受けることによって、有能感（competence）や自己効力感（self-efficacy）が高まり、その結果、努力が報酬につながる主観的な可能性が高まると考えられる。

X社では、短期的な承認として月次賞揚を実施し、長期的なキャリアの承認としてマイスターの認定、リーダー&サブリーダーへの登用を行っており、障がいのある社員が入社時から将来の展望が開け、着実に成長してそれを実感できる仕組みを導入し、実践しているといえる。

#### 5 おわりに

本研究は知的障がい者の仕事への動機づけを高める支援について、承認を中心に、特例子会社の事例を通じて検討を行った。承認の効果に関する先行研究や先行事例は、人的資源管理などの分野で豊富にあるが、健常者を対象としており、障がい者を取り上げてこなかった。しかし、本研究の結果から、承認による動機づけ効果は障がいの有無に関係なく、不変であることが示唆されたといえるであろう。

#### 【参考文献】

- 1) 厚生労働省：『平成25年度障害者雇用実態調査結果』（2014）
- 2) 太田肇：『承認欲求』東洋経済新報社（2007）

# 精神障害者雇用における企業側の課題について(1)

## ～企業アンケート調査の概要～

○笹川 三枝子（障害者職業総合センター 研究員）

遠藤 雅仁・田村 みつよ・宮澤 史穂・河村 康佑（障害者職業総合センター）

### 1 はじめに

厚生労働省によると、平成26年6月1日現在の民間企業における障害者実雇用率は1.82%であり、雇用障害者数とともに過去最高を記録した。さらに、平成26年度には、ハローワークを通じた障害者の就職件数が5年連続で過去最高を更新し、とりわけ精神障害者の就職件数は大幅な増加を見せた。精神障害者の雇用は着実に進展しており、平成30年には、精神障害者が法定雇用率の算定基礎に加えられ予定である。

一方で、精神障害者特有の不安定さや現在すでに抱えているメンタルヘルス不調を抱えた社員への対応の難しさ等を理由に、精神障害者の雇用に二の足を踏む企業も見られるところである。

障害者職業総合センターでは、平成25年度から3年計画で「精神障害者の雇用に係る企業側の課題とその解決方策に関する研究」に取り組んでいる。平成25年度においては、地域障害者職業センターを対象としたアンケート「地域センターリワーク支援に関する調査」<sup>1) 2)</sup>等を行い、メンタルヘルス不調による休職者の復職支援の状況について、主に支援する側からの実態把握を試みた。

平成26年度には、一般的な企業が精神障害者を雇用する際に感じる課題や制約、実施可能な配慮とは何かを明らかにすることを目的として、企業アンケート調査を実施した。この調査では、併せてメンタルヘルス不調による休職者の復職支援についても平行に問いを設け、企業におけるメンタルヘルス不調による休職者の復職支援への取り組みと精神障害者雇用との関係把握に努めた。

本稿は、企業アンケート調査結果の報告(1)として、本調査結果の概要について報告する。

### 2 方法

#### (1) 企業アンケート調査の概要

##### ① 調査対象と抽出方法、調査方法

東京商工リサーチの企業データベースを用い、常用労働者50人以上の民間企業を対象に、企業規模4分類（50-99人、100-299人、300-999人、1000人以上）と、日本標準産業分類を基にした業種17種類の企業数をベースとして、規模×産業による層化抽出により7,000社を抽出し、郵送調査を行った。うち、実際に郵送可能であった企業は6,991社であった。

##### ② 調査実施時期と回収状況

平成26年11月～12月にかけて調査を実施し、2,105社から返送を受けた。うち、有効回答は2,099社（有効回収率30.0%）であった。

##### (2) 調査内容

調査票は、以下の3つの内容で構成した。

##### ① 企業のプロフィール

事業内容、常用労働者数、雇用障害者数、今後の障害者採用方針と採用しようとする障害者の障害種類など。

##### ② 精神障害者雇用の取り組み

これまでの精神障害者の雇用経験、精神障害者の求人・応募・採用状況、精神障害者を雇用する場合の課題や制約、実施可能な配慮など。

##### ③ メンタルヘルス不調による休職者の復職支援の取り組み

メンタルヘルス不調者の休職・復職の状況、復職させる場合の課題や制約、実施可能な配慮、メンタルヘルス不調者の精神障害者保健福祉手帳所持状況など。

### 3 結果と考察

#### (1) 今後の障害者採用の方針と採用しようとする障害種類

「今後新たに障害者を採用する方針」38.5%、「障害者に欠員が出た場合は採用する方針」21.2%と、肯定的な回答が約6割であった。また、これらの肯定的回答企業の中では「できれば身体障害者を中心としたい」という回答が58.3%と最も多く、「精神障害者を中心としたい」は1.7%と少なかったが、「障害の種類は原則として問わない」23.0%及び「その他」を選択して「身体障害者と精神障害者を中心としたい」と記入した企業1.0%と合わせると、障害者採用に肯定的な企業の中に精神障害者の採用も肯定的に考える企業が25.6%（321社）あった。

#### (2) これまでの精神障害者雇用経験

「現在、精神障害者を雇用している」30.3%、「過去に雇用していた」9.0%、「これまで雇用したことがない」59.3%であった。

#### (3) 精神障害者を雇用する場合の課題や制約の困難度

17項目の課題や制約を提示し、その困難度について各々4件法で回答を求めた。「とても困難である」及び「やや困難である」が選択された割合が最も高かったのは「対人トラブルを起こしかねない他罰的な傾向がある場合への対応」93.7%であり、次いで「業務中に突発的な行動が起き

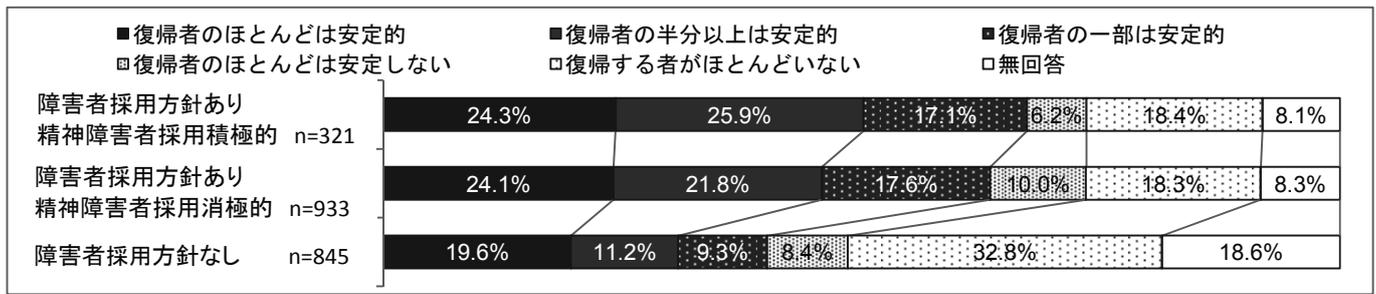


図1 精神障害者採用方針別の3群ごとのメンタルヘルス不調休職者の安定的復帰割合

た場合の対応」92.1%、「意思疎通を図ることが的確にできない場合への対応」90.3%であった。

#### (4) メンタルヘルス不調者の休職、復職の状況

84.7%の企業が年次有給休暇以外に継続して休むことができる制度を有しており、その期間が1年以上である企業が49.4%であった。また、復帰者がいる企業が63.5%と過半数を占めた一方で、復帰者がいないまたは休職者がいないという回答も24.2%あった。

#### (5) メンタルヘルス不調者を復職させる場合の課題や制約

精神障害者雇用時の課題や制約と概ね共通した17項目を提示し、その困難度について4件法で回答を求めたところ、精神障害者雇用時と同様「対人トラブルを起こしかねない他罰的な傾向がある場合への対応」が困難とする回答が最も高い割合(88.1%)を示し、「業務中に突発的な行動が起きた場合への対応」と「職場以外の人間関係や生活態度に問題がある場合への対応」(いずれも84.2%)が続いた。

#### (6) 精神障害者採用方針とメンタルヘルス不調による休職者の安定的復帰割合

##### ① 障害者採用方針と安定的復帰割合

(1) で示した今後の採用方針について、障害者採用方針の有無と精神障害者採用の積極性によって企業を3群に分け、群ごとにメンタルヘルス不調による休職者の復帰状況を調べた(図1)。障害者採用方針がある場合にメンタルヘルス不調者の復帰割合が高いことがわかったが、精神障害者採用に積極的か否かによる違いは明確ではなかった。

《注》精神障害者採用の積極性：

障害者採用方針のある企業のうち「精神障害者を中心としたい」と「障害の種類は原則として問わない」に加え「その他」を選択し「身体障害者及び精神障害者を中心としたい」と記入した企業計321社を精神障害者採用に積極性のある群とした。

##### ② 精神障害者採用方針と安定的復帰割合による企業分類

精神障害者採用方針とメンタルヘルス不調者の安定的復帰割合との関係について多角的に分析するため、メンタルヘルス不調者が1年以上継続して休める休職制度があり、且つ安定的復帰者が一定割合存在している企業群を「安定復帰」群、それ以外を便宜的に「非安定復帰」群と定義し、

採用方針による3軸と交差させて企業を6群に分類した(表1)。

6群は、企業数ではH/B群(非安定復帰/採用方針無群)が最も多く、次いでH/N群(非安定復帰/消極採用群)、A/N群(安定復帰/消極採用群)と続いた。また、この6群を詳しく調べると、企業規模や業種、大都市・地方の別、精神障害者の雇用経験、精神障害者雇用に際して感じる課題、実施可能な配慮などについて各々特徴的な傾向を示していることが分かったが、群ごとに分析した結果については、次の「精神障害者雇用における企業側の課題について(2)」で、群ごとの対応等の検討結果については同(3)で詳しく報告したい。

表1 安定的復帰割合と精神障害者採用方針による6つの企業群

群名	略称	企業数	割合
安定復帰/積極採用	A/P群	145社	6.9%
安定復帰/消極採用	A/N群	392社	18.7%
安定復帰/採用方針無	A/B群	183社	8.7%
非安定復帰/積極採用	H/P群	176社	8.4%
非安定復帰/消極採用	H/N群	541社	25.8%
非安定復帰/採用方針無	H/B群	662社	31.5%

## 4 おわりに

企業を対象に障害者職業総合センターが実施した「精神障害者雇用の課題などに関する調査」について、調査結果の概要を報告した。

障害者採用方針の有無とメンタルヘルス不調による休職者の安定的復帰割合の高低に関連が見られることから、安定的な復職と新たな障害者の採用に何らかの共通する要素があると推察される。

#### 【参考文献】

- 1) 障害者職業総合センター：地域センターリワーク支援に関する調査結果、職リハレポートNO.7 (2014)
- 2) 宮澤史徳：企業における職場復帰支援は精神障害者の新規雇用へ影響を及ぼすか？、日本職業リハビリテーション学会発表論文集 (2014)

#### 【連絡先】

笹川 三枝子 (障害者職業総合センター)  
e-mail : Sasagawa.Mieko@jeed.or.jp

# 精神障害者雇用における企業側の課題について(2)

## ～企業タイプ別の傾向～

○田村 みつよ (障害者職業総合センター 研究員)

遠藤 雅仁・笹川 三枝子・宮澤 史穂・河村 康佑 (障害者職業総合センター)

### 1 背景と目的

平成30年度から精神障害者を法定雇用率の算定対象に含めるにあたり労働政策審議会意見書<sup>1)</sup>では「雇用環境の改善状況のさらなる検証が必要である」とされた。当センター事業主支援部門では平成26年度に「精神障害者雇用の課題などに関する調査」を実施したが、これにより従来報告が積み重ねられてきた先駆的事例だけでなく、障害者雇用の進んでいない中小企業も含めたすべての企業の精神障害者雇用に対する態度を明らかにし、より企業実態に即した支援方針提案を行うこととしている。

そこで本稿での目的は、企業や就労支援機関が行う職場復帰支援の実施効果が、企業の精神障害者新規採用の取り組みにどのような形で、どの程度影響を与えているかを検証することである。

### 2 分析方法

精神障害者の雇用時とメンタル不調者復職時の双方に平行に配置した課題や制約に関するアンケート設問項目と、実施可能な配慮のアンケート設問項目を因子分析した。それに関する因子得点と主成分得点について、安定復帰と採用傾向を要因とする2×3の分散分析を行った。

### 3 結果

(1) 因子分析の結果 (主成分法、プロマックス回転による)

#### ①雇用時の困難度

「職場以外の人間関係や生活態度に問題がある場合への対応」が最大負荷量0.854となる第一因子を『行動対応の困難因子』、「雇用にあたってどのような支援制度があるかを調べたりそれを活用すること」が最大負荷量0.787となる第二因子を『雇用管理の困難因子』、「作業能率が期待する水準に達しない場合への対応」が最大負荷量0.909となる第三因子を『職務遂行の困難因子』とそれぞれ命名した。

#### ②雇用時の実施可能な配慮

雇用時に可能な配慮の実施率について因子分析を行ったところ、因子に分解されず一つの主成分で解釈可能と判断した。最大の負荷量を示す項目は「本人の希望や障害状況を勘案した職務内容を限定して配置する」0.851であった。

#### ③復職時の困難度

「職場以外の人間関係や生活態度に問題がある場合への

対応」が最大負荷量0.858となる第一因子を『行動対応の困難因子』、「復職にあたってどのような支援制度があるかを調べたりそれを活用すること」が最大負荷量0.790となる第二因子を『雇用管理の困難因子』、「作業能率が期待する水準に達しない場合への対応」が最大負荷量0.931となる第三因子を『職務遂行の困難因子』とそれぞれ命名した。他の因子構造は雇用時の困難度と若干異なる。

#### ④復職時の実施可能な配慮

「本人の希望や体調を勘案した勤務内容や業務量に限定して配置する」が最大負荷量0.908となる第一因子を『雇用管理上の配慮因子』、「社外の復職支援プログラムを利用する」が最大負荷量0.886となる第二因子を『支援機関利用の配慮因子』、「他の従業員とは異なる時間帯や場所での休憩を認める」が最大負荷量0.797となる第三因子を『特別な配慮因子』と命名した。

### (2) 分散分析の結果

#### ①雇用時の困難度

雇用管理困難因子において交互作用;  $F(2, 2013)=4.83, p<.01, \text{partial} \cdot ^2=.00$  が有意であった。Bonferroniの補正を用い多重比較を行ったところ(以下「多重比較結果」という。)、方針無群で非安定復帰の困難度が安定復帰の困難度よりも有意に高かった。非安定復帰群ではすべての採用傾向群間で有意な差、安定復帰群では消極採用群と方針無群間以外で有意な差が見られた(図1)。

#### ②雇用時の実施可能な配慮

採用傾向×安定復帰の交互作用;  $F(2, 1994)=4.26, p<.05, \text{partial} \cdot ^2=.00$  が有意であった。多重比較の結果; 方針無群および消極採用群で安定復帰群ほど積極的配慮得点が有意に高く、安定復帰、非安定復帰群ともに採用傾向群間の積極的配慮得点に有意な差が見られた(図2)。

#### ③復職時の困難度

すべての困難因子で交互作用が有意であった。行動対応の困難因子;  $F(2, 1988)=3.37, p<.05, \text{partial} \cdot ^2=.00$  多重比較結果; 方針無群で非安定復帰>安定復帰、非安定復帰群で消極採用>積極採用、安定復帰群で消極採用>方針無、消極採用>積極採用(図3)。

雇用管理の困難因子;  $F(2, 1988)=5.84, p<.05, \text{partial} \cdot ^2=.00$  多重比較結果; 方針無群で非安定復帰>安定復帰、非安定復帰群で採用傾向群間の困難度に有意な差、安定復帰群で消極採用>積極採用(図4)。

職務遂行の困難因子； $F(2, 1988) = 5.39, p < .01$ ,  $\text{partial } \eta^2 = .01$  の多重比較結果；方針無群で非安定復帰 > 安定復帰、安定復帰群で消極採用 > 方針無（図5）。

#### ④復職時の実施可能な配慮

雇用管理配慮因子； $F(2, 1955) = 2.64, p < .05$ ,  $\text{partial } \eta^2 = .00$  で交互作用が有意であり、多重比較結果；安定復帰群、非安定復帰群共採用傾向群間に有意差あり。支援機関利用の配慮因子； $F(2, 1955) = 2.43, p = .09$ ,  $\text{partial } \eta^2 = .00$  で交互作用が有意であり、多重比較結果；すべての採用傾向において安定復帰群の支援機関利用の配慮得点が有意に高く、安定復帰群ではすべての採用傾向に有意な差が見られ、安定復帰群では採用方針有無による有意な差が見られた（図6）。

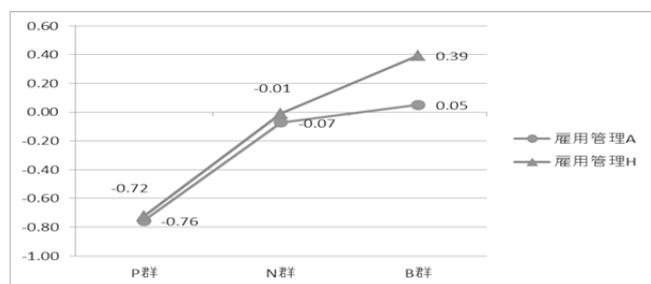


図1 雇用時の雇用管理困難因子

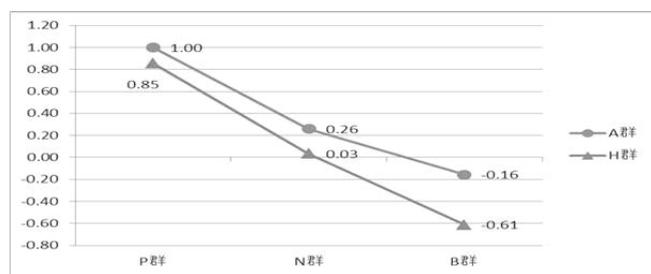


図2 積極的配慮得点

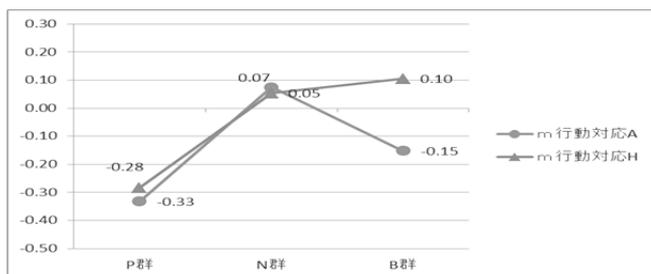


図3 復職時の行動対応困難度因子

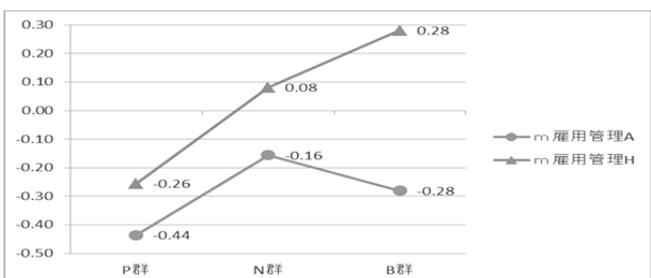


図4 復職時の雇用管理困難因子

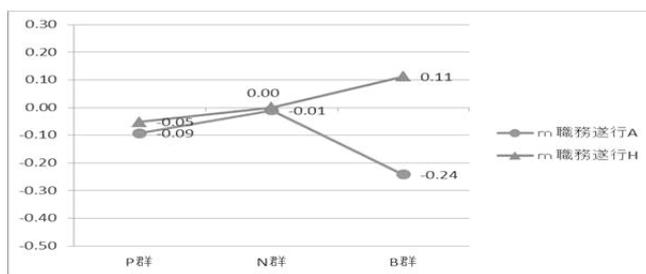


図5 復職時職務遂行困難因子

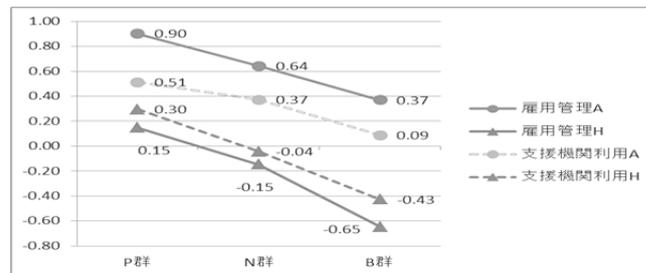


図6 復職時の雇用管理と支援機関利用の配慮因子

## 4 考察

分散分析の結果から明らかになったのは、○障害者採用方針がない企業では雇用管理の困難感が強いが、安定復帰の実績のある会社では採用方針変更には至らずとも困難感の弱まりが見られる。○採用方針がない又は消極的な企業では安定復帰の実績が積極的配慮の実施率をひき上げている。○復職後の安定度が高くても、復職時行動対応の困難感が強い場合には、新規雇用において精神障害者の採用には消極的になる。○安定復帰群のうち職務遂行困難因子が特に低い群は（A/B群）、企業の業態（金融保業、情報通信業）の性質上、職務遂行水準の復職基準が厳格に設定されていると想定され、復職時雇用管理の困難因子得点も同時に低いが、そういった安定復帰実績の場合には新規雇用については採用方針には繋がらない。○復職時の雇用管理と支援機関利用への配慮の実施は安定復帰と同時に採用方針を前進させる。

精神障害者の新規雇用への課題や制約となるのは、障害者雇用に共通する雇用管理への困難感だけではない。この困難を解消し更に雇用促進を図るためには、行動対応の困難感の解消等が必要となる。実質的にはリワークプログラムの活用実績（A/P群）や企業の職種上の特性（医療福祉分野）（H/P群）が奏功している現状が明らかになった。他の企業タイプの特質については「精神障害者雇用における企業側の課題について(3)」で詳細に報告する。

### 【参考文献】

1) <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000002xeb3-att/2r9852000002xtn7.pdf> 労働政策審議会障害者雇用分科会意見書平成25年3月14日

### 【連絡先】

田村みつよ 障害者職業総合センター  
e-mail: Tamura.Mitsuyo@jeed.or.jp

# 精神障害者雇用における企業側の課題について(3)

## ～自由記述から見る企業タイプ別の困難感～

○宮澤 史穂（障害者職業総合センター 研究員）

遠藤 雅仁・笹川 三枝子・田村 みつよ・河村 康佑（障害者職業総合センター）

### 1 背景と目的

「精神障害者の雇用における企業側の課題について(1)(2)」では精神障害者の採用方針と、メンタルヘルス不調による休職者の復帰状況から企業の分類を行った。その結果、安定復帰/積極採用(A/P)群、安定復帰/消極採用(A/N)群、安定復帰/採用方針なし(A/B)群、非安定復帰/積極採用(H/P)群、非安定復帰/消極採用(H/N)群、非安定復帰/採用方針なし(H/B)群の6群に分類された。また、群ごとの特徴を検討した結果、企業規模や業種、精神障害者の雇用経験といった各群に代表される企業像に違いがあることが示された。

本発表では各群の特徴について、さらに詳しく検討することを目的とする。具体的には、精神障害者を雇用するうえでの課題及び、メンタルヘルス不調による休職者の職場復帰についての具体的な課題について自由記述の分析を行う。さらに、一連の発表で示された企業タイプ別の特徴についてまとめを行う。

### 2 方法

#### (1) 調査対象・方法・実施時期

「企業アンケート調査の概要」を参照。

#### (2) 分析対象とした調査項目

- ①「精神障害者を雇用する上で懸念されることや、貴社としての課題は何ですか」という問いに対して自由記述で回答を求めた。
- ②「メンタルヘルス不調による休職者の職場復帰を進める上で懸念されることや、貴社としての課題は何ですか」という問いに対して自由記述で回答を求めた。

#### (3) 分析方法

テキストマイニングの手法を用いた。テキストマイニングとは、テキストデータを単語やフレーズなど何らかの単位に分解し、これらの関係を定量的に分析する手法のことである<sup>1)</sup>。自由記述に対してこのような方法を用いることの利点として、これまで選択肢型の回答の補足程度の役割でしかなかった自由回答を、定量的に分析することが可能になることが挙げられる。

### 3 結果と考察

#### (1) 精神障害者を雇用する上での懸念や課題

##### ① 回答状況

A/P群：94件、A/B群：95件、A/N群：260件、H/P群：105件、H/N群：325件、H/B群：331件の合計1210件の自由記述回答が得られた。

##### ② 分析方法

SPSS Text Analytics for Surveysを用いて自由記述を単語（単純語と複合語の両方を含む）に分け、出現頻度の分析を行い、3222語を抽出した。次に出現頻度が15以上の単語を対象カテゴリー化を行い、92カテゴリーを作成した。それだけでは意味をなさない語から構成されているカテゴリー（「ある」「いる」等）を削除し、さらに、意味が類似しているカテゴリー（「職員」と「従業員」など）は同一カテゴリーとしてまとめた。その結果、カテゴリー数は46となった。カテゴリーの削除と統合については研究担当者5名の合議の上決定した。分析対象となった46カテゴリーを対象に、コレスポンデンス分析を行い、各群に特徴的なカテゴリーを明らかにした（表1）。

##### ③ 各群に特徴的なカテゴリーと解釈

雇用に積極的なA/P群やH/P群では、「再発」や「安定」といった、障害者の症状についての懸念や、企業側で症状がどの程度「把握」できるのかということ課題と考える傾向が見られた。雇用方針のないA/B群やH/B群では、「トラブル」や業務を行う上での「危険」について懸念する傾向がみられた。また、「当社」では雇用は難しいといった雇用そのものを課題と考える意見も多く見られた。雇用に積極的な場合は、復職者の安定度に関わらず課題として挙げられる内容は類似していたが、方針がない場合は、内容に違いが見られた。

表1 各群に特徴的なカテゴリー（雇用時）

群	カテゴリー
A/P	症状、把握、再発、安定
A/N	従業員、対応、配置、程度、行動
A/B	トラブル、発生
H/P	症状、把握、再発、安定
H/N	採用、必要、本人、業務、確保
H/B	当社、危険、厳しい

#### (2) 休職者の職場復帰を進める上での懸念や課題

##### ① 回答状況

A/P群：91件、A/N群：241件、A/B群：75件、H/P群：80件、H/N群：259件、H/B群：246件の合計992件の自由

記述回答が得られた。

## ② 分析方法

3(1)と同様の方法で出現頻度の分析を行い、2248語を抽出した。次に出現頻度が15以上の単語を対象にカテゴリー化を行い、68カテゴリーを作成した。カテゴリーの削除と統合を行った結果、カテゴリー数は33となった。分析対象となった33カテゴリーを対象に、コレスポネンス分析を行い、各群に特徴的なカテゴリーを明らかにした。

## ③ 各群に特徴的なカテゴリーと解釈

安定的に復帰しているA/P群とA/N群では、「再発」や「安定」といった復帰者の症状を課題と考えており、類似した内容を課題と考える傾向が見られた。しかし、障害者雇用方針のないA/B群では上記の2群とは異なる傾向が見られた。安定していない群は、障害者の雇用方針によって課題と考える内容に違いが見られた。

表2 各群に特徴的なカテゴリー（復職時）

群	カテゴリー
A/P	悪化、再発、可能性
A/N	悪化、再発、可能性
A/B	復帰後、整備
H/P	(特徴的なカテゴリーなし)
H/N	人間関係、必要
H/B	配置

## 4 総合考察

各群の代表的な企業像、課題と配慮に対する姿勢、具体的な課題についてまとめたものを表3に示す。

最も多くの企業が分類されたのはH/B群であった。この

群に属する企業は、雇用時の課題に対する困難が全ての因子において最も高く、配慮に対しても消極的である傾向が見られた。次に多く分類されたのはH/N群であり、この2群で全体の約半数の企業数を占めていた。H/N群は、雇用時の困難や配慮については平均的であるが、復職時の「行動対応」に特に困難を感じていた。これらの企業は、「支援機関利用」も消極的であり、これまであまり支援が行われてこなかったと考えられる。

精神障害者雇用、復職支援ともに最も取り組みが進んでいたのはA/P群である。このような企業では「症状の安定」や「再発」が課題であると考えていた。これは、障害者雇用も復職支援も共通に見られた傾向であった。このような課題は、メンタルヘルス不調者への対策や、障害者雇用がある程度進んだ場合に現れてくると考えられる。このような問題を解決するためには、医療機関との連携が重要になってくるだろう。

A/P群に属する企業は、これまで先進的な事例として報告される機会が多かったと考えられる。しかし、今回の分類からA/P群に属する企業像と、H/N群やH/B群に属する企業像は規模や課題の点で大きく異なることが示された。そのため、必ずしもモデルケースとして呈示することが支援対象であると思われる企業にとって適切であるとは限らず、企業の特徴に応じた支援が重要である。本研究で行った企業の分類は、企業の特徴を把握するために有効な方法の一つであると考えられる。

### 【引用文献】

1) 金明哲：テキストデータの統計科学入門，岩波書店（2005）

### 【連絡先】

宮澤 史穂 e-mail : miyazawa.shiho@jeed.or.jp

表3 各群の特徴

群	企業数	安定的復帰割合	採用方針	企業像(①従業員規模区分、 ②代表的業種、 ③精神障害者雇用経験)	課題と配慮に対する姿勢		具体的な課題	
					雇用	復職	雇用	復職
A/P	145	高い	積極的	①1000人以上 ②卸売業・小売業 ③現在雇用	・困難：全て低い ・配慮：積極的	・困難：全て低い ・配慮：「支援機関利用」は他のA群より積極的	・症状の安定・把握 ・再発・悪化	・再発・悪化
A/N	392	高い	消極的	①300人～999人 ②金融保険業 ③現在雇用	・困難：全て平均的 ・配慮：やや積極的	・困難：「職務遂行」以外はA/P群より高い ・配慮：全て消極的	・配置 ・コミュニケーション ・従業員の対応	・再発・悪化
A/B	183	高い	なし	①100人～299人 ②教育学習支援業 ③雇用無し (精神障害者以外は雇用)	・困難：高いが「雇用管理」はH/Bより低い ・配慮：やや消極的	・困難：低いが、他の安定群より高い ・配慮：全て平均的	・トラブルの発生	・復帰後の整備 ・不調
H/P	176	低い	積極的	①100人～299人 ②医療福祉 ③現在雇用	・困難：全て低い ・配慮：積極的	・困難：全て平均的 ・配慮：「支援機関利用」「雇用管理」は他のH群より積極的	・配慮 ・症状の安定・把握	(特徴的な課題なし)
H/N	541	低い	消極的	①100人～299人 ②他に分類されないサービス業 ③過去に雇用	・困難：全て平均的 ・配慮：平均的	・困難：「行動対応」はH/P群より高い ・配慮：全て平均的	・採用の判断 ・負担 ・フォロー	・人間関係
H/B	662	低い	なし	①50人～99人 ②建設業 ③雇用無し (精神障害者以外もなし)	・困難：全て高い ・配慮：消極的	・困難：全て高い ・配慮：「支援機関利用」「雇用管理」は他のH群より消極的	・当社(では難しい) ・危険	・配置

# 障害者雇用に係る事業主支援の標準的な実施方法

野中 由彦（障害者職業総合センター 主任研究員）

## 1 はじめに

障害者職業総合センター研究部門の事業主支援部門では、平成26年度、『障害者雇用に係る事業主支援の標準的な実施方法に関する研究』を実施した。ここでは、その概要を発表する。

## 2 目的・方法

### (1) 目的

この研究は、これまで独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が提供してきた事業主支援に係る知見やノウハウが、支援機関においてどのように有効活用されているかを把握した上で、企業の規模や経験値、業態等によって、どのような支援等が必要なのかを整理し、実際に展開されている先駆的な事業主支援の実施方法について情報収集し、分析することにより、事業主支援の標準的な実施方法に関するガイドとして取りまとめることを目的としたものである。

### (2) 方法

研究の方法は、事業主支援に関する文献調査、専門家による寄稿、支援機関等ヒアリング、事業主アンケート調査によって、障害者雇用に係る事業主支援の標準的な実施方法について調査・分析し整理した。

寄稿していただいた専門家は、秦政氏（特定非営利活動法人障がい者就業・雇用支援センター理事長）、笹川俊雄氏（特定非営利活動法人サンライズ理事）、直井敏雄氏（ノーマライゼーション促進研究会会長）、大場俊孝氏（株式会社大場製作所代表取締役）、中島哲朗氏（障害者就業・生活支援センターしゅーと所長）、および障害者雇用企業支援協会である。障害者雇用企業支援協会からは、会員企業への事業主支援に係るアンケート調査結果を提供していただいた。

支援機関等ヒアリングでは、株式会社エンカレッジ（窪貴志代表取締役）、NPO 法人大阪精神障害者就労支援ネットワーク（金塚たかし統括所長）、社会福祉法人高水福祉会（丸山哲ふくら工房ふるさと所長）、医療法人社団宙麦会ひだクリニック（石井和子就労支援部長）、岩手中部障がい者就業・生活支援センターしごとネットさくら（小田島守副所長）、ビー・アイ・シー社会保険労務士法人（清水雅文取締役）の6機関からご協力いただいた。

実施時期は、平成26年4月～11月。ヒアリングの主な項目は、①事業主支援の実施状況（標準的な実施方法、工

夫、課題等）、②事業主支援のニーズ、③関係機関等との連携の実際、その他、とした。

## 3 結果と考察

### (1) 事業主支援のステップ

事業主支援は、一般的には、①障害者雇用の動機づけ、②障害者雇用の計画、③雇用時の配慮、④雇用後の戦力化・定着、の4つのステップに分けられる<sup>1)</sup>。それぞれのステップの支援対象者は、経営者、人事担当者、現場管理者、現場従業員に大別され、支援時期によって求められる内容も大きく異なる（図1）。事業主支援は、段階ごとにターゲットを絞って行われる必要がある。

時期 対象	就職前	就職時	就職後 (適応)	就職後 (定着)
経営者				
人事担当者				
現場管理者				
現場従業員				

図1 事業主支援の対象者および支援時期

### (2) 事業主支援のニーズ

事業主支援のニーズについては、さまざまな調査が実施されているが、いずれも多方面にわたって支援ニーズがあることが示されている。事業主支援ニーズは、企業規模や業種、障害者雇用経験の有無や年数、雇用障害者の障害種類等によって異なるが、なかでも企業の置かれている環境の影響が大きく、都会と地方とで大きく異なることが指摘された。

また、既に障害者を雇用することを決めた企業にとっては、個々の障害者の障害特性と配慮事項について正確に把握することについての支援ニーズが最も高いことが指摘された。

### (3) 事業主支援としての職場実習

事業主支援の方法として職場実習の有効性が注目されている。職場で実際に働いてみれば、障害特性や能力・適性を具体的に把握できるうえに、どのような配慮が必要か、

通勤はどのような手段が現実的か、その仕事が合っているか、本人がそこで働きたいかどうかといった基本的な事項を総合的に確認できる。事業主にとっては、採用後にどのような状況となるか、その見通しがつくことが大きなメリットと考えられる。

#### (4) 事業主支援の実施方法

この研究では、これからの事業主支援の標準的な実施方法として、以下の7つのポイントにとりまとめた。

##### ① 事業主支援体制の構築～単独機関による支援からネットワークによる支援へ

事業主支援に関するヒアリングで特徴的であったこととして、企業からみて、地域の就労支援ネットワークの窓口が一本化されていることが指摘されていた。過去においては、単独の機関がそれぞれの企業に対して支援するのが標準的な方法であったが、現在では、支援機関が増えて、支援者の数も増え、多様性も広がってきているので、個々の機関が単独で企業に対応する方法ばかりでなく、地域のネットワークとして、それぞれの機関の特長をもちつつ、事業主支援を展開していくのが標準的な実施方法となっていくものと思われる。

##### ② 事業主支援へ力点をシフトする傾向

最近では、事業主支援に特化した支援機関や事業主支援を展開する民間企業も登場してきた。これからは、さらに事業主支援のニーズや必要性についての意識が高まり、全体として、障害者雇用・就業において、さまざまな機関が、事業主支援に力点を置くようにシフトしていくものと思われる。

##### ③ 事業主支援のための人材育成

的確な事業主支援を展開するには、そのために必要とされる知識・技術等を身に付けた人材の育成が欠かせない。今後は、地域において的確な事業主支援ができる人材を育成すべく、さまざまな研修等の充実が求められるようになると思われる。

一方、企業の経営や障害者雇用に係る人事管理等の経験を持つ人材を事業主支援担当者として起用する機関も増えてくるものと予想される。また、事業主支援の経験を地域で共有する機会を持ち、事業主支援の技法を広めようとする動きが活発になってくるものと期待される。

##### ④ 情報交換の活性化

支援機関の中には、積極的に企業同士の情報交換の場や企業と障害者がお互いを知り合う場を設定しているところもある。経営者同士で自ら障害者雇用について情報交換し合う機会を作るのも珍しいことではなくなっている。今後は、地域に企業と企業の間、企業と障害者の間、企業と支援機関の間の情報交換の活性化を促すような、地域コ

ーディネート型の支援が広まるものと予想されている。

##### ⑤ 企業と支援機関との連動強化

最近では特に、コミュニケーションや企業人としてのルール等の理解に難のある人が増えているとの指摘もあり、企業としてはそうした課題について、できる限り企業に入る前に支援機関でトレーニングしておいて欲しいとの声がある。現在、職場実習が見直され積極的に活用されていて、企業と支援機関との間での常識や感覚の違いを確認し、支援機関の側でのトレーニングのあり方を見直すことにも繋がっている。今後は、地域において、企業と支援機関とが情報交換をより密接にして、企業で働こうとする障害者の支援機関から企業への移行がよりスムーズになるよう、効果的に連動させていく努力が求められる。

##### ⑥ ローカルルールによる事業主支援の展開

今後は、それぞれの地域で、地域の実情や地域企業の実際のニーズに沿ったさまざまな工夫が独自のローカルルールとして形となり、より効果的に事業主支援が展開されるようになってくるものと期待される。

##### ⑦ 定着支援の充実

事業主支援は、障害者が「企業の人」になりきるため、企業がナチュラルサポートの担い手として自立するための過渡的な支援であるとも考えられる。企業の中に障害者が長期間勤務していると、従業員はその障害者から学び、優れた支援者になっていく事例は数多くある。事業主支援の最終的な目標は、それぞれの企業が、自社の障害者の雇用・定着の課題に自立して取り組み、ナチュラルサポートができる力を備え、外からの支援を必要としない状態になることであると言えよう。そこに行き着くための事業主支援が今求められている。

#### 4 まとめ

ここでは研究成果の概要を報告したが、詳細は、障害者職業総合センター資料シリーズ No. 87 「障害者雇用に係る事業主支援の標準的な実施方法に関する研究」に取りまとめている。

(寄稿、ヒアリング等にご協力いただいた関係者の皆様に厚くお礼を申し上げます。)

#### 【文献】

- 1) 障害者職業総合センター：調査研究報告書 No. 94 企業経営に与える障害者雇用の効果などに関する研究，(2008)

#### 【連絡先】

野中由彦  
障害者職業総合センター  
E-mail : Nonaka.Yoshihiko@jeed.or.jp