

# 精神障害者と働く上司・同僚の負担感の悪影響 およびポジティブな意識変化に関する研究

- 金本 麻里（株式会社パーソル総合研究所 研究員）
- 宇野 京子（一般社団法人職業リハビリテーション協会、ハローワーク）
- 松為 信雄（神奈川県立保健福祉大学・東京通信大学）

# 1. 背景

本研究では、発達障害者・高次脳機能障害者を除く、精神疾患に焦点。

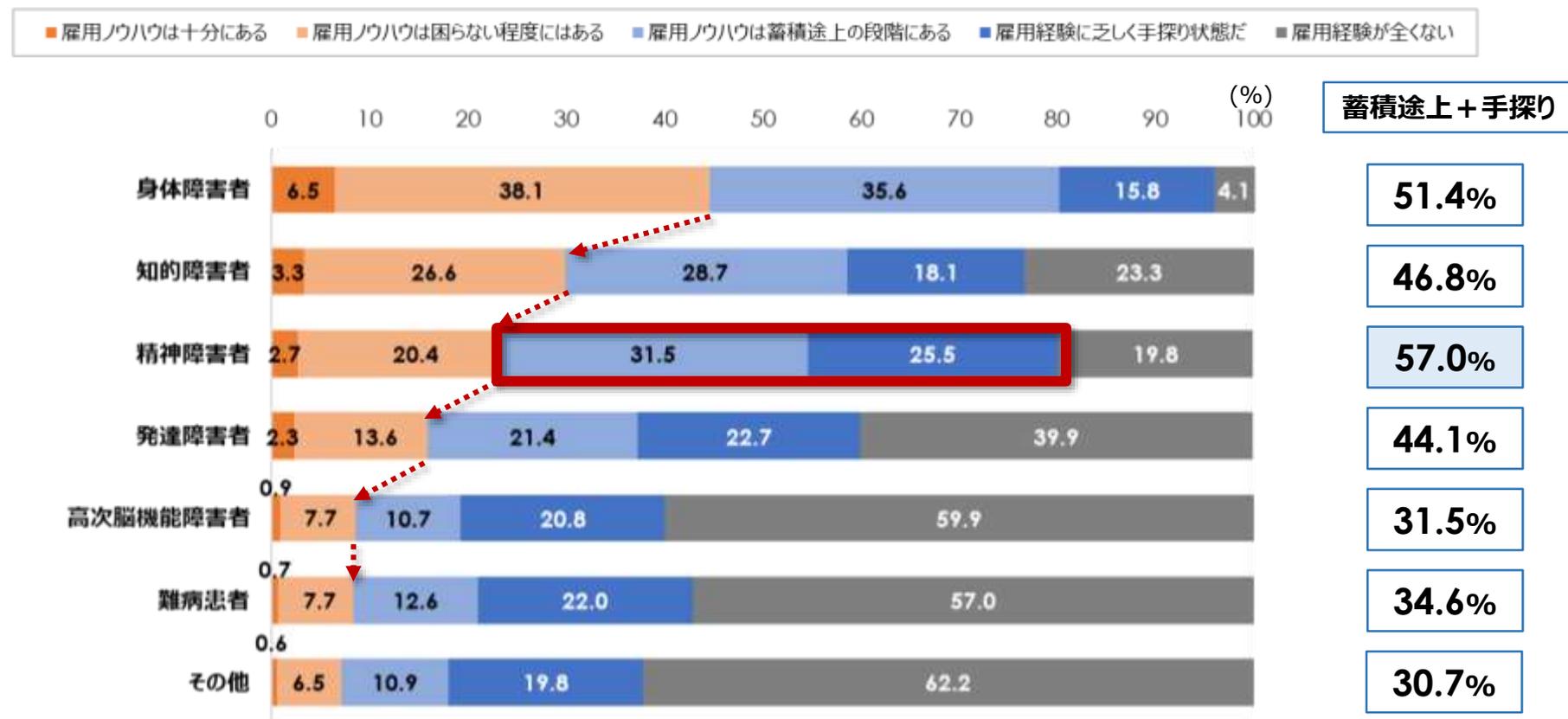


# 1. 背景

精神障害者の雇用ノウハウが「蓄積途上」とする一般企業が多い。

ノウハウが十分でないまま法令順守のために雇用を進める企業が多い。

一般企業 n=691



※一般企業は、障害者を3名以上雇用している特例子会社を除く企業

出所：パーソル総合研究所（2023）「精神障害者雇用の現場マネジメントについての定量調査」

# 1. 背景

精神障害者の雇用では、業務カバーを含む「周囲の対応」に課題が大きい。

No	雇用課題	精神障害者について(385)	精神障害者以外について(306)	差 (精神障害ー精神障害以外)	(%)
1	採用選考時の見極めが困難	63.6	45.8	17.9	
2	障害者の勤怠・パフォーマンスが不安定	44.7	19.0	25.7	
3	配属先現場の理解が得られない	43.6	33.7	10.0	
4	障害者に合う業務がない	39.0	48.0	-9.1	
5	現場で十分な配慮ができない	38.4	31.4	7.1	
6	雇用ノウハウが不足している	35.6	37.3	-1.7	
7	障害者の求めに応じて勤務場所を調整することが困難	33.0	33.0	0.0	
8	現場社員が疲弊している	30.9	15.4	15.5	
9	雇用に必要な工数・コストがかけられない	28.3	39.2	-10.9	
10	人事評価制度が障害者に合っていない	23.6	21.9	1.7	
11	応募者の確保が困難	22.3	34.6	-12.3	
12	障害者の自己認知のゆがみ・障害受容の不足が問題になる	20.8	11.4	9.3	
13	障害者の生活上の問題への対応が難しい	20.3	16.3	3.9	

【凡例】精神障害者が精神障害者以外よりも +5pt以上高い：黄色 ■ で色付け、 -5pt以上低い：青色 ■ で色付け

# 1. 背景

人手不足が加速する中、多様な人材が活躍できる組織を作ることによって企業価値を高める「ダイバーシティ経営」の潮流が、障害者雇用の追い風に。

## 《ダイバーシティ経営の企業にとってのメリット》

- ① 労働力の確保(多様な人材を活用できることが労働市場で競争優位に)
- ② 多様化・不確実化する市場への対応
- ③ 投資家からの評価につながる(ESG投資)
- ④ 求職者からの評価につながる(活躍促進の対象者からの評価のみならず、一般的に「働きやすい企業」イメージにつながる)

経営へのポジティブな影響を確認することが、精神障害者の雇用の拡大につながる

## 2. 目的

精神障害者の雇用の円滑な拡大のために、

**目的1) 上司・同僚の対応の課題および解決策  
を明らかにする**

**目的2) 多様性包摂風土・対応力向上が上司・同僚に  
与える好影響を明らかにする**

## 3. 方法

実施時期： 2024年2月6日～2月12日

実施方法： 調査モニターへのWebアンケート調査

対象者： 障害者(職場で配慮を受けている者)と働く上司・同僚

表1. 調査対象者数

単位：人	障害者と働く上司・同僚					
	精神障害者	身体障害者※	知的障害者※	発達障害者※	高次脳機能障害者※	左記以外の障害者※
合計	729	1,278	204	191	69	29
上司	220	258	48	40	12	5
同僚	509	1,020	156	151	57	24

※精神障害との重複障害がない ※身体障害者～左記以外の障害者は重複ありでカウント・分析  
(精神障害は、調査では気分障害・不安障害・統合失調症・てんかん等の精神疾患と説明)

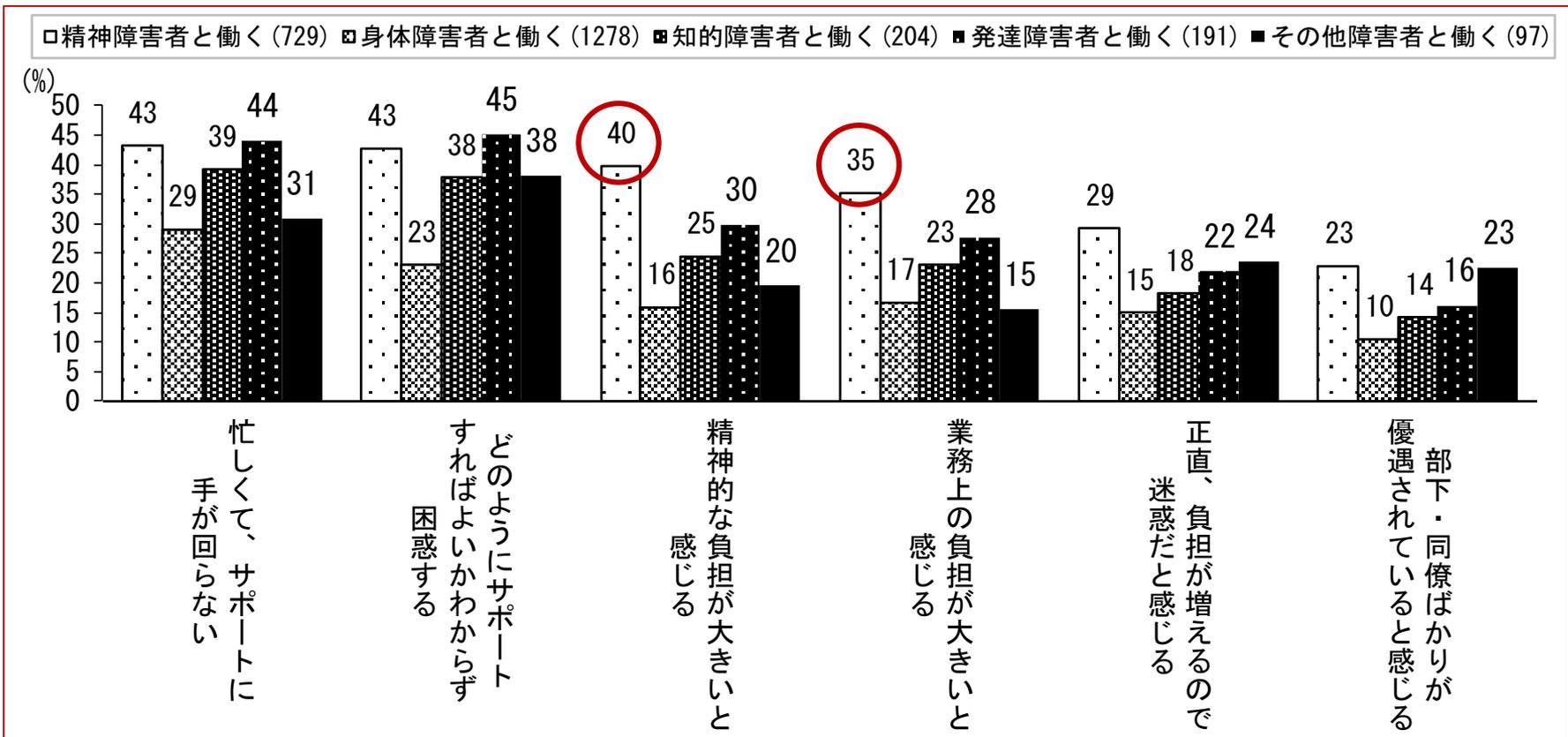
### 対象者条件：

- 正社員、公務員、契約社員、嘱託社員、専門家が対象
- 共に働く障害者の障害種を認識
- 同僚は、障害者と仕事上の関わりがある者に限定

# 4. 結果

精神障害者の雇用では、上司・同僚に精神的・業務上の負担がある傾向。

図1. 障害者と働く上司・同僚の負担感の実態(障害種別)

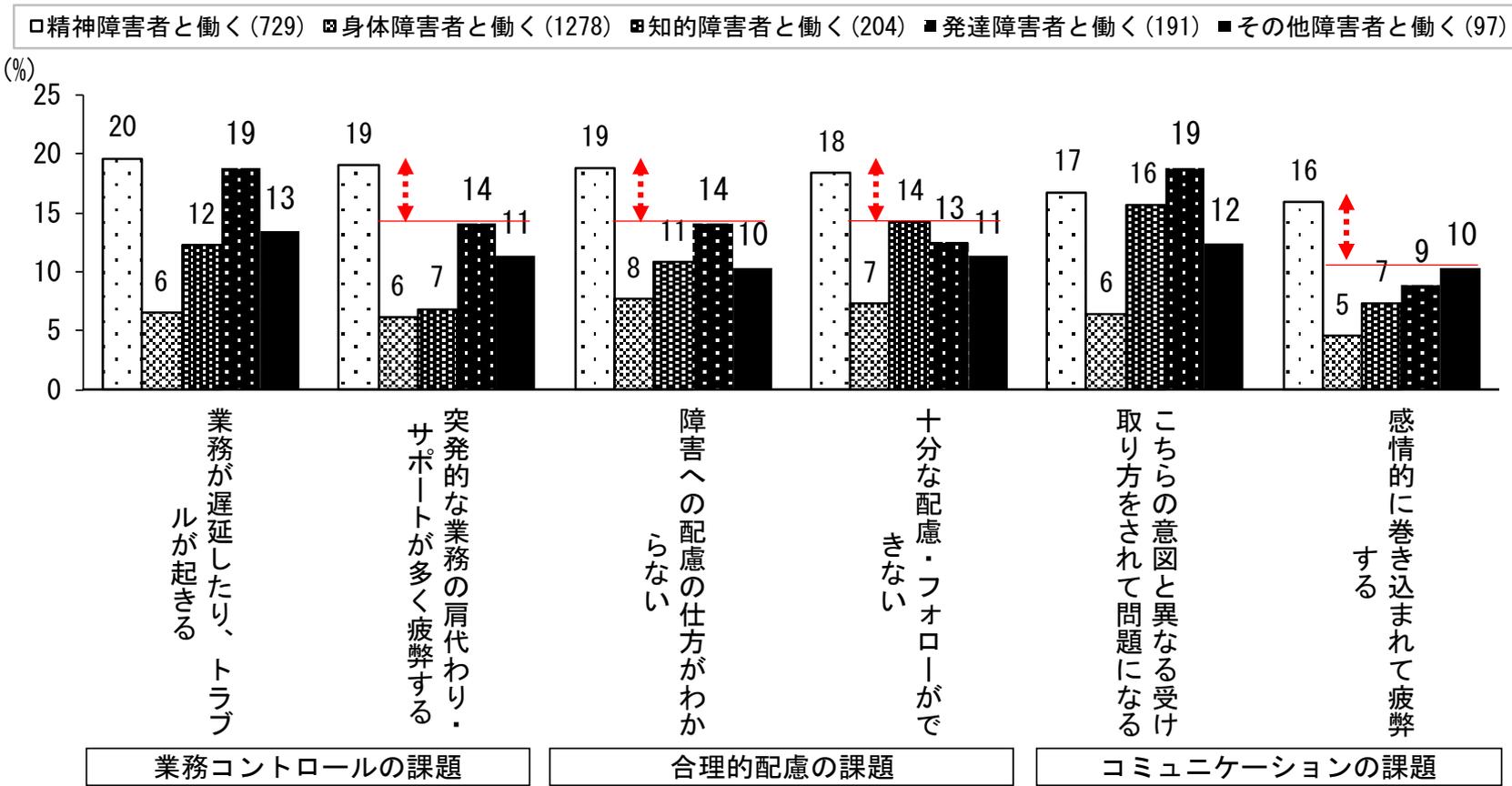


※数値は、4件法（とてもあてはまる～全くあてはまらない）の「とてもあてはまる／あてはまる」選択率。凡例の括弧内は人数

# 4. 結果

対応時の課題は、業務カバー、配慮の難しさ、感情的影響が特に多い。

図2. 障害のある部下・同僚への対応の課題(障害種別) ※20項目中上位6項目



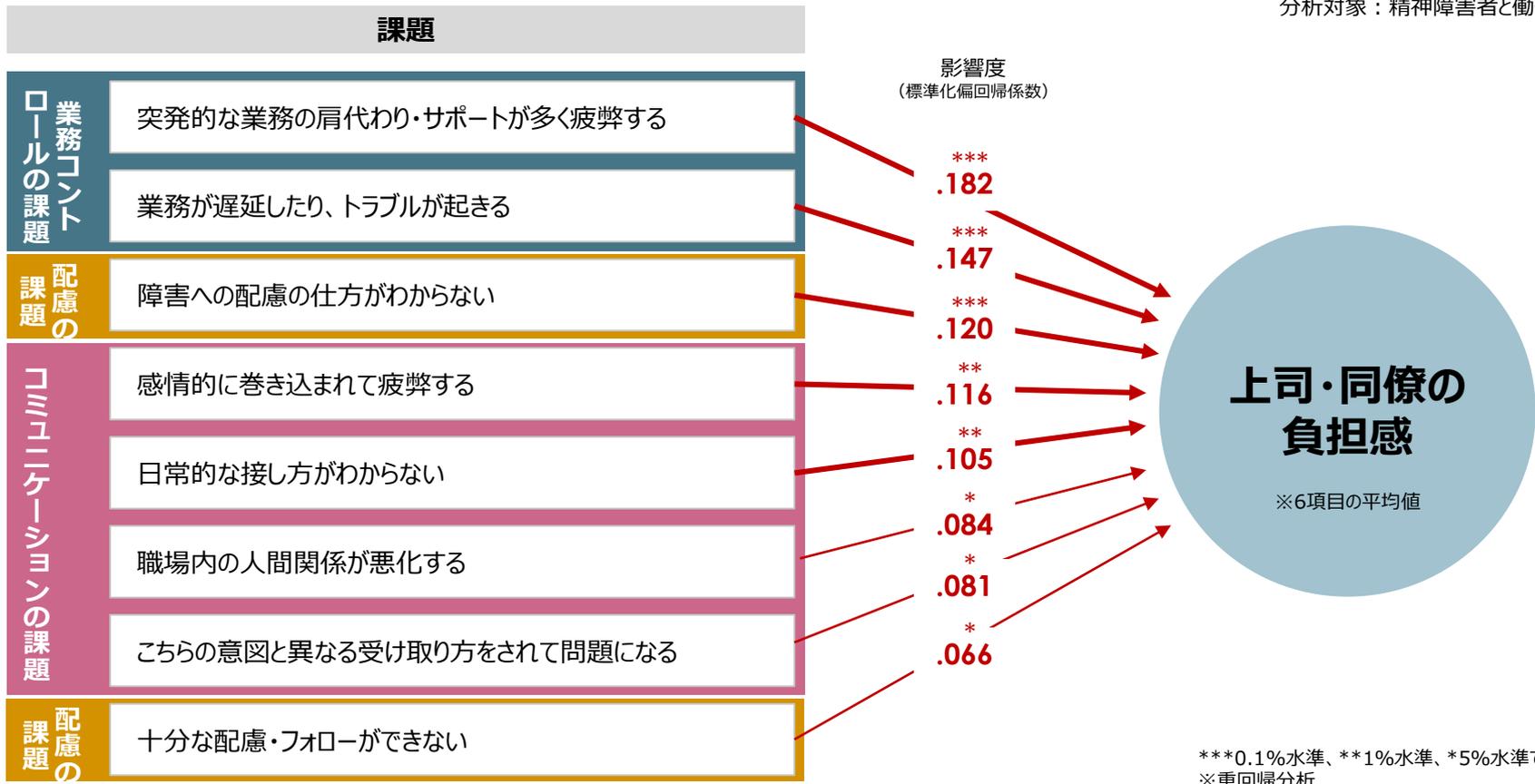
※回答は、課題なしを含む20項目の複数選択形式。凡例の括弧内は人数。  
精神障害者と働く上司・同僚において15%以上の回答があった上位6項目を抜粋。

# 4. 結果

業務コントロール、配慮、コミュニケーションの難しさが、負担の要因。

図3. 上司・同僚の負担感を従属変数とした重回帰分析結果

分析対象：精神障害者と働く上司・同僚

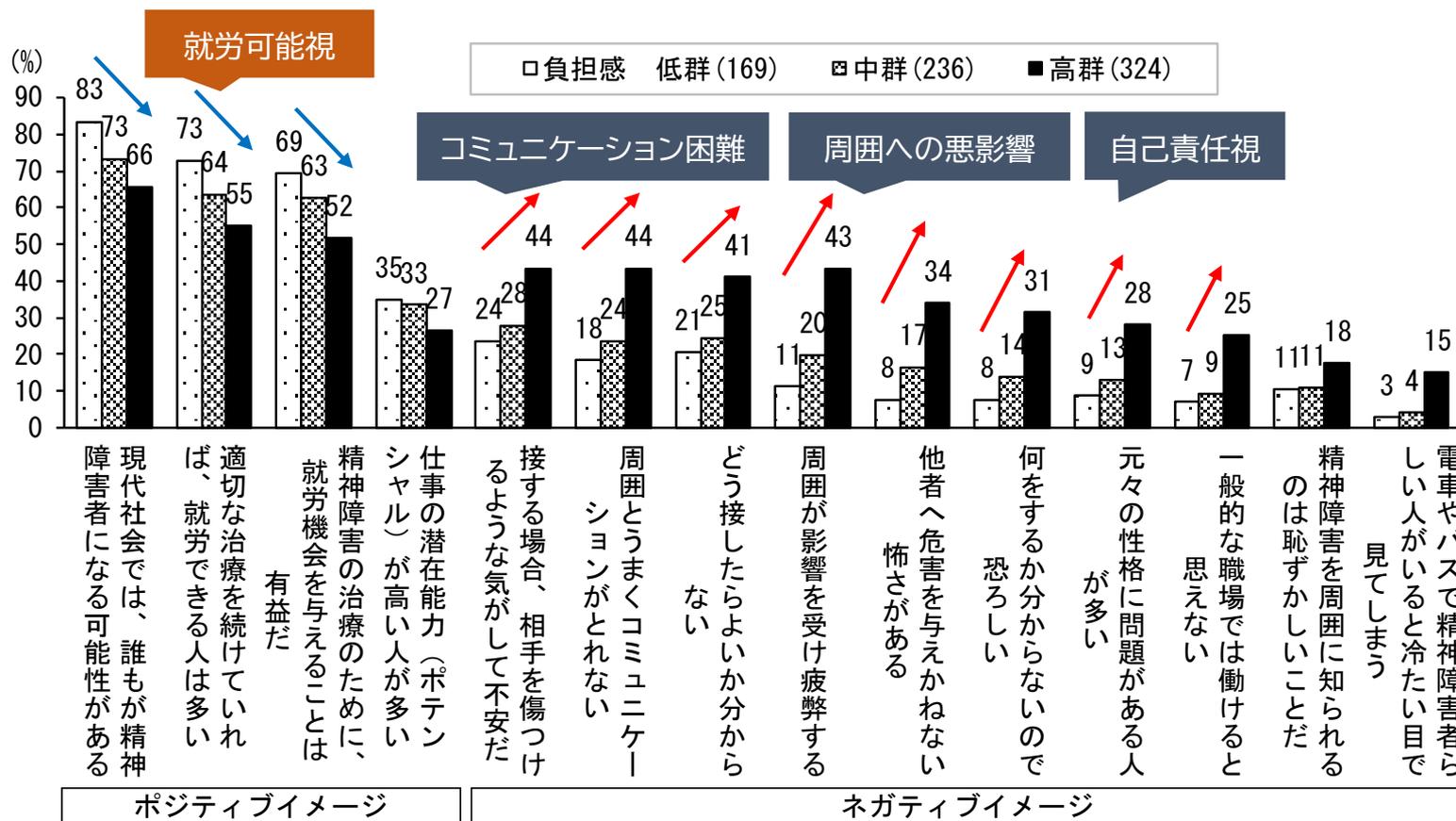


\*\*\*0.1%水準、\*\*1%水準、\*5%水準で有意  
※重回帰分析

# 4. 結果

負担感の強い上司・同僚ほど、精神障害者にネガティブなイメージがある。

図4 負担感と精神障害者のイメージの関連 ※共に働く本人ではなく精神障害者一般のイメージ



※数値は、3件法（そう思う～そう思わない）の「そう思う」選択率。凡例の括弧内は人数

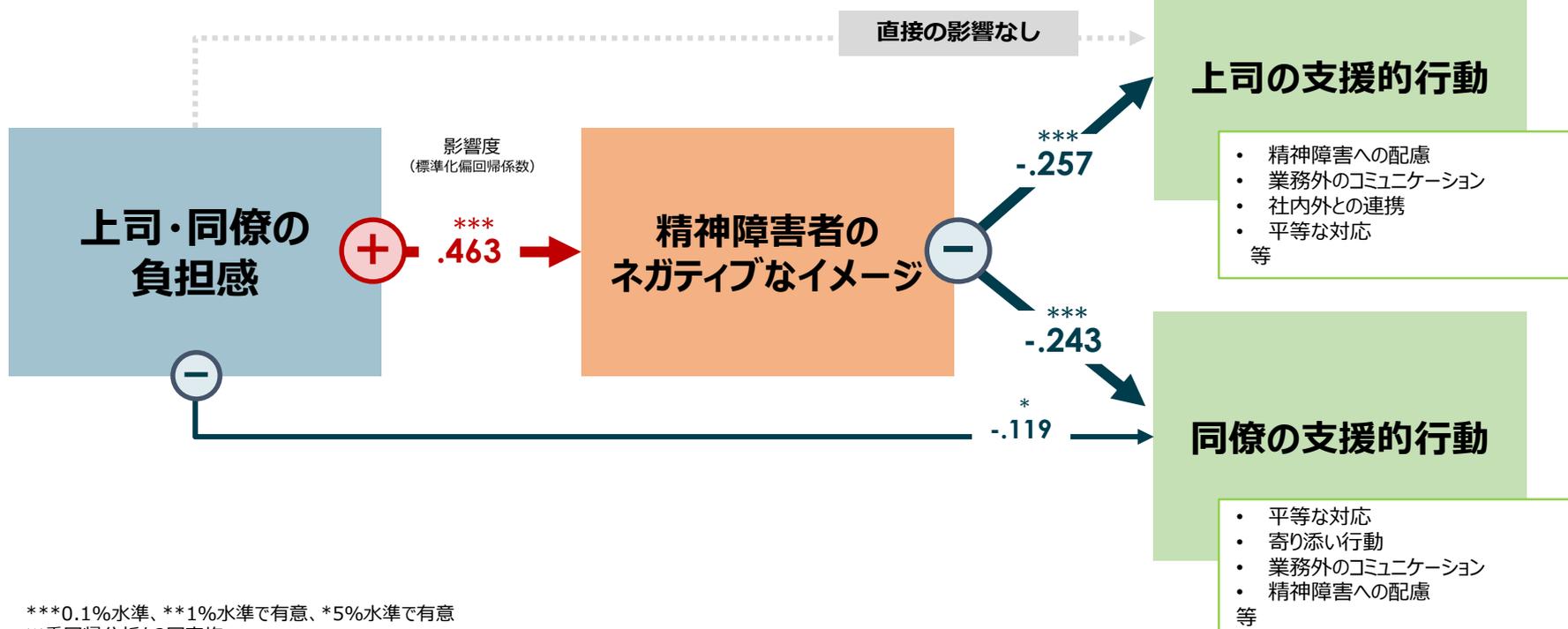
## 4. 結果

負担感は、精神障害者へのネガティブイメージを介して、支援的行動を減少。

図5. 上司・同僚の負担感の悪影響

cf) 育児者の業務しわ寄せによる同僚からのマタニティ・ハラスメント

分析対象：精神障害者と働く上司・同僚

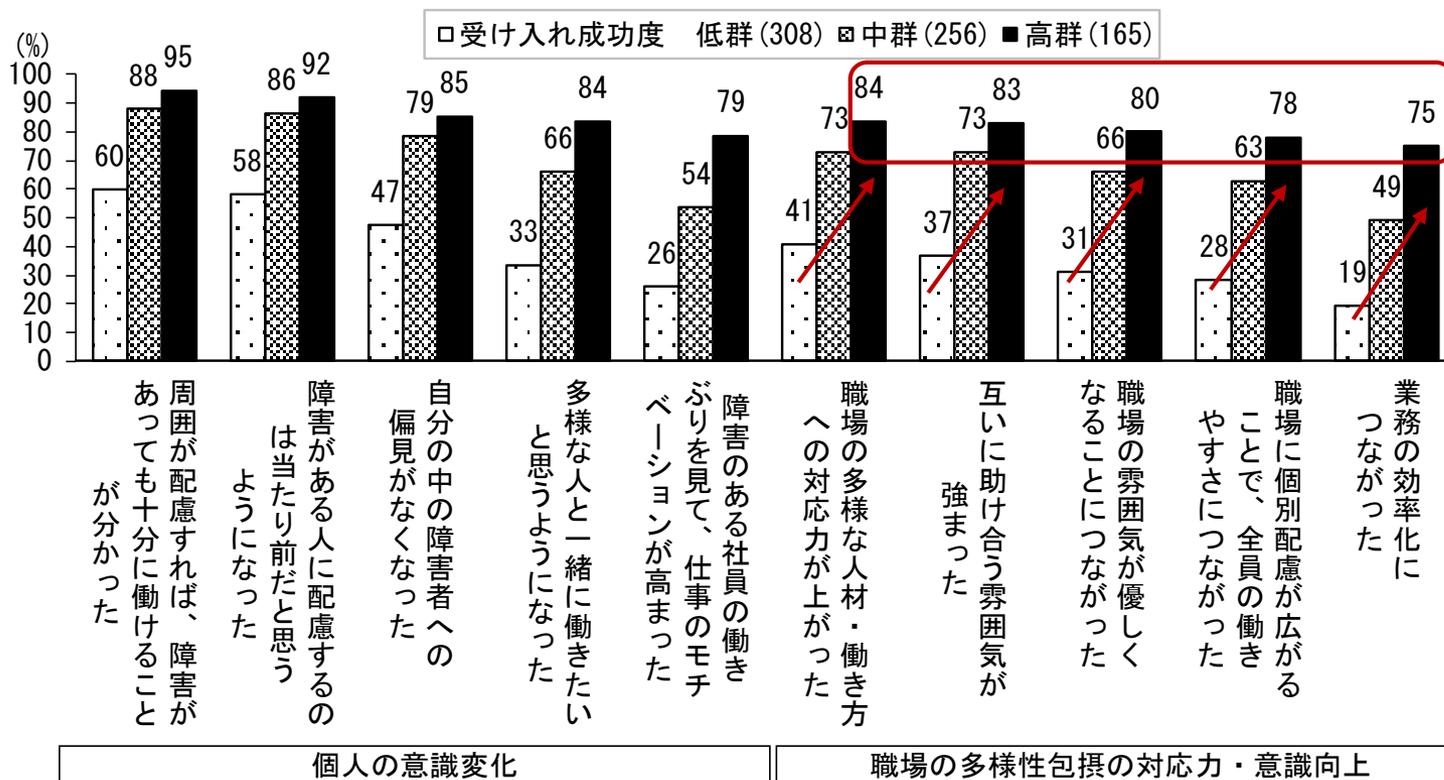


\*\*\*0.1%水準、\*\*1%水準で有意、\*5%水準で有意  
※重回帰分析を2回実施

# 4. 結果

受け入れ成功度が高い職場では、8～9割の上司・同僚が、多様性包摂の対応力、意識向上を実感。低群では2～4割にとどまる。

図6. 精神障害者と働く上司・同僚のポジティブな意識変化



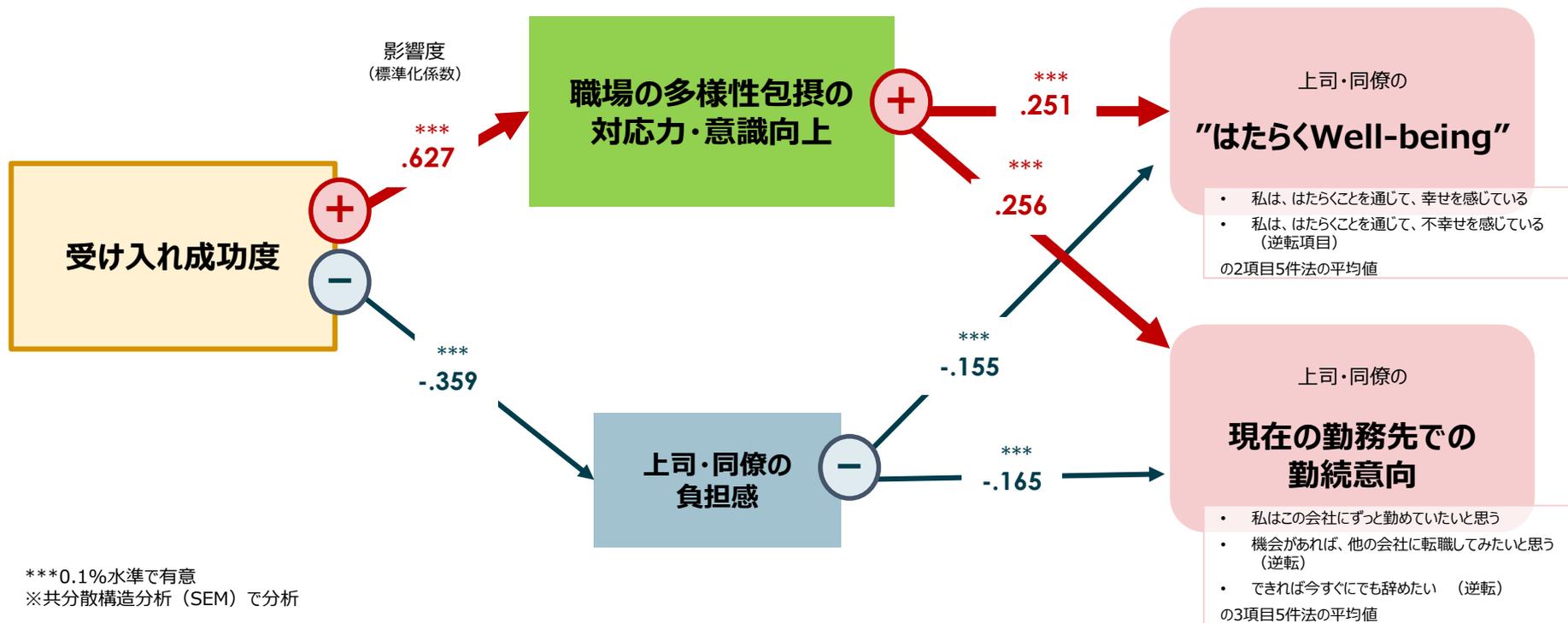
※数値は、4件法（とてもあてはまる～全くあてはまらない）の「とてもあてはまる／あてはまる」選択率。凡例の括弧内は人数  
 ※受け入れ成功度は、障害のある部下・同僚の状態について、「職場での受け入れはうまくいっている」「期待通りの業績・成果をあげている」「モチベーションを維持して仕事に取り組んでいる」「業務パフォーマンスが安定している」「職場の仲間とうまくやれている」「周囲により刺激・影響を与えている」の6項目5件法を5段階得点化した平均値

# 4. 結果

受け入れに成功している職場では、上司・同僚の負担感は少なく、多様性包摂の対応力・意識向上を実感しているため、ウェルビーイングや勤続意向が高い。

図7. 上司・同僚のポジティブな意識変化

分析対象：精神障害者と働く上司・同僚 n=729



## 5. 考察

### 「周囲の負担感」は精神障害者の雇用の円滑な推進を妨げる重大なリスク要因

- ☞ 配属現場の理解なくして雇用拡大は困難
- ☞ 共に働く周囲の疲弊・エンゲージメント低下による生産性損失
- ☞ 精神障害者本人の継続就業困難や精神障害者の採用力低下による損失

### 3つの課題への対応を企業・個人・支援者が実施していく

#### 企業

- ・業務をカバーし合える体制・業務設計
- ・採用時の配慮事項のすり合わせ強化
- ・上司・同僚への啓発・理解促進
- ・社内外の支援者との連携体制構築

#### 個人・支援者

- ・体調の安定を第一に就労。早期相談力・周囲への協力的姿勢もポイント
- ・配慮事項を説明可能な状態に
- ・福祉・医療・行政支援の適切な活用

## 5. 考察

精神障害者の受け入れに成功すれば、多様な人材への対応力、助け合いの雰囲気、個別配慮の当たり前化が進み、周囲にとっても働きやすい組織に

精神障害者の雇用を通じて、DEI推進による経営上のメリットが得られるという知見を積み重ねることが、企業をモチベートする。

- ・人手不足の解消
- ・生産性・効率性の向上
- ・個別事情を尊重する働きやすい組織作り
- ・外部評価の獲得
- ・他の属性の多様な人材の対応力向上

ご清聴ありがとうございました。