

活躍する人材を生み出す職場

－採用から職場定着に重要な要素とは－

2024年11月14日



山田コンサルティンググループ株式会社

渡邊貴宏（管理本部 人事・総務部 障害者雇用担当）

- 山田コンサルティンググループ(以下、山田コンサルという)では、2019年に障害者就労支援の経験がある社員(執筆者)が入社し、障害者雇用における採用から職場定着に力を入れている。
- これまで採用した精神障害者11名の「1年後の職場定着率」(以下、定着率という)は100%となっている。
- 「障害者の就業状況等に関する調査研究」¹⁾によると、障害者求人における全障害の定着率は70.4%、精神障害者(障害者求人または一般求人)における定着率では、49.3%であることが明らかになっており、母数は少ないものの、山田コンサルの定着率は高い水準といえる。
- 若林²⁾の「働く障害者の職業上の希望実現度と職務満足度が離職意図に及ぼす効果」(以下、先行研究という)によると、職務満足度と離職意図が関係すると述べている。
- そこで、本研究では**職務満足度が定着率の高さの要因**であると仮説を立て、調査を実施することとした。

(1) 調査対象者

山田コンサルに勤務する精神障害のある社員(以下、当事者社員という)
10名と、定着支援等に関わる就労支援機関の職員(以下、支援機関職員とい
う)11名である。

(2) 調査期間・調査方法・分析方法

調査期間は、2024年7月2日～7月31日であった。

ア 職務満足度と離職意図の調査

第一段階は、当事者社員へ53項目の選択式アンケートを実施した。
設問は、先行研究を参考に精神障害者に限定した設問に変更した。

イ 長期定着にかかる要因の調査

第二段階は、当事者社員へのインタビュー及び支援機関職員への
自由記述式アンケートを実施した。
設問は入社前と入社後の計6項目とし、結果をKJ法で分析した。

結果（職務満足度と離職意図）

【設問例】下記分類の53問で実施した。

分類	設問数	設問例
基本情報	5 問	「入社日」、「年齢」、「入社前の訓練状況」、「入社前の就業経験」、「障害種類」
就職時の希望条件非実現度	1 8 問	経験・能力を生かすことができること 会社の規模が大きいこと、もしくは知名度が高いこと 賃金が一定水準以上であること 仕事を丁寧に教えるなど障害者に対する業務面への配慮があること 一人で休憩できるスペース、静かな席の配置など職場環境面の配慮があること 正社員登用等キャリアアップするチャンスがあること
働く上で必要な配慮非実現度	1 7 問	作業指示に関する配慮(口頭だけでなくメモでも指示を渡す、チャットをするなど) 作業スピードや正確性を向上するための改善(障害にあわせ工程自体を変える、正確性を向上する工夫をするなど) あなたの能力や個性に応じて仕事内容を決める、配置する等の配慮 職場の同僚たちとのコミュニケーション面における配慮 社内に障害者のための相談担当者を置くなど、職場定着のための支援体制面の配慮 あなたの心身の状態に合わせた、勤務時間、勤務日数、通院などの配慮
職務満足度	1 2 問	仕事そのものの達成感・やりがい、給料、仕事量、労働時間 労働条件：「給料」、「仕事量」、「労働時間」、「通勤」各 1 問 今の会社でキャリアアップのチャンスがある 今の会社での周りの人から認められる 同僚との人間関係 自分のアイデアを試したり自分自身で物事を判断したりするチャンス
離職意図	1 問	5年後に希望する自身のキャリアについて、当てはまるものをお選び下さい。（複数選択可、3つまで） ※選択肢は12個、以下例 1. 【YCGでのキャリア】現状維持－現在のポジションや職務内容を継続する。 2. 【YCGでのキャリア】昇進－今のポジションで昇進し、より責任のある役割を担う。 3. 【YCGでのキャリア】異動－同じ会社内で異なる部署や職種に移動して新しい経験を積む。 4. 【YCGでのキャリア】職域拡大－職務内容の幅を広げる 5. 【転職してのキャリア】同じ職種で別の会社で転職－現在のスキルや経験を活かして他の会社で同じ職種に従事する。 8. 【転職してのキャリア】異業種への転職－全く異なる業界で新しいキャリアをスタートする。 9. 【独立してのキャリア】起業－自らビジネスを立ち上げ、経営者として新たな挑戦をする。 10. 【独立してのキャリア】フリーランス－専門スキルを活かしてフリーランスとして働く。

結果（職務満足度と離職意図）

先行研究の母数は363名、本調査の母数は当事者社員10名、支援機関職員11名であるため一概に比較できないが、下記の結果となった。

■ 就職時の希望条件の非実現度

10名中7名は希望条件が実現していない項目数が「0」(≡すべての希望条件が実現している)で最多であり先行研究と同様の結果となった。

■ 働く上で必要な配慮非実現度

10名中9名は必要な配慮が実現していない項目数が「0」(≡すべての必要な配慮が実現している)で最多であり先行研究と同様の結果となった。

■ 職務満足度の平均点

本調査で実施した10項目の平均は3.3点(4点満点)であった。先行研究では6項目で2.92点(4点満点)であった。

■ 離職意図のある方の職務満足度の平均点(4点満点)

自社での調査のため、質問項目を大幅に改変した。「転職してのキャリア」を選択した者を便宜的に「離職意図あり」として分析し、該当者は4名、平均点は3.0点であった。先行研究では「離職意図あり」と回答した人の平均点は2.17点であった。

結果（職務満足度と離職意図）

結果は、表1のとおりである。なお、本項目においては、当事者社員からのみ得た回答は「(本人)」、支援機関職員からのみ得た回答は「(支援機関)」と表記し、その記載のないものについては当事者社員、支援機関職員の双方から回答があったものとする。

（入社前）訓練、活動にかかる要因

分類	本人・支援機関	詳細
自己理解・体調管理	共通	自身の障害特性、考え方の特徴、ストレス要因及び対処法の理解
	共通	基礎体力の向上、生活リズムの確立
スキル	共通	基本的なPCスキル、専門的なExcelスキル、電卓等の機器操作
	共通	模擬的な職場環境を作った中での訓練（作業能力、報連相をしながら進める能力）
	共通	基本的なビジネスマナー
	本人のみ	人前で話をする訓練
	支援機関のみ	訓練を通じた他利用者とのコミュニケーション
その他	本人のみ	長期定着に繋がるものはなかった
	支援機関のみ	雇用前実習で職場環境に慣れた、職場で起こりえる課題を把握した

表1 長期定着にかかる要因の調査結果

結果（長期定着の要因）

（入社前）本人の力、特性にかかる要因

分類	本人・支援機関	詳細
性格、特性	共通	効率化・工夫・改善を考える力
	共通	素直・真面目・穏やかな性格
	本人のみ	チャレンジし続ける、負けず嫌いな性格
	本人のみ	不利益を被りたくないという性格（転職して失敗だったら損）
	本人のみ	人からおすすめされたことを試すこと
	本人のみ	「会社を辞めようとしなない」という考え方
	支援機関のみ	慎重であること、注意力が高いこと
	支援機関のみ	相手の立場に立って物事を考えられること
	支援機関のみ	モチベーションを維持する力
	支援機関のみ	学習力、知的能力の高さ
	支援機関のみ	継続する力（ストレスコーピング等）
	支援機関のみ	モチベーションを維持する力
その他	本人のみ	自身の居場所を作りたいという思い
	本人のみ	報連相がしっかりできること
	本人のみ	前職での経験による社会人としての基礎力
	本人のみ	自身の障害について理解することができていた
	支援機関のみ	本人の志向する業務及び業務遂行能力と業務内容のマッチング

表1 長期定着にかかる要因の調査結果

結果（長期定着の要因）

（入社前）山田コンサルが実施した職場実習、面接の要因

分類	本人・支援機関	詳細
面接	共通	面接時の印象（面接官の人柄・印象、業務内容）
	支援機関のみ	職場環境、福利厚生、仕事内容等の詳しい説明
	支援機関のみ	キャリアアップのイメージを持つことができたこと
職場実習	共通	実習により具体的なイメージを持つことができた（職場環境、人的環境）
	支援機関のみ	実習、面接での課題を踏まえ支援機関、企業の役割分担が整理できた
職場見学	本人のみ	会社見学で安心した
その他	共通	入社部門のメンバーに対してハローワークから障害に対する講義があったこと（「知ろうとしてくれている」という姿勢）
	本人のみ	長期定着に繋がるものはなかった

表1 長期定着にかかる要因の調査結果

結果（長期定着の要因）

（入社後）配慮にかかる要因

分類	本人・支援機関	詳細
面談	本人のみ	定期的な面談による不安の解消（企業内担当者、支援機関担当者）
	支援機関のみ	突発的な事情による面談の対応
業務	共通	障害特性にあった業務提供、適材適所な業務の切り出し
	本人のみ	苦手な業務の免除、フォロー
	本人のみ	チャット（文字ベース）で業務指示があること
体調管理ツールの活用	支援機関のみ	訓練時に使用していた体調管理ツールを企業内のシステムに落とし込んで継続できたこと
	支援機関のみ	毎日の日報により心身の状況を整理・可視化、共有ができること
勤務時間	共通	スモールステップで勤務時間を延長できること、延長の期限がないこと
その他	共通	周りのメンバーの人柄の良さ、声掛け
	本人のみ	所属部門のメンバーが障害者雇用枠であることを知っていること
	本人のみ	ジョブコーチの導入
	支援機関のみ	障害有無に関わらず同じ空間で仕事をする事
	支援機関のみ	在宅勤務ができる環境があること
	支援機関のみ	常駐の障害者雇用専門職がいること
	支援機関のみ	疑問点がある際、相談先が明確であること

表1 長期定着にかかる要因の調査結果

結果（長期定着の要因）

（入社後）配慮にかかる要因

分類	本人・支援機関	詳細
就労支援機関による定期面談	共通	面談による不安の解消（職場での面談、支援機関での面談）
	共通	プライベート、生活面の相談
その他支援機関	本人のみ	グループホームの支援
その他	本人のみ	利用してない。登録はしているが、特段困っていない
	本人のみ	あまり長期定着に繋がるものを感じていない
	支援機関のみ	本人にあった医療機関の紹介

表1 長期定着にかかる要因の調査結果

結果（長期定着の要因）

（入社後）待遇、キャリアにかかる要因

分類	本人・支援機関	詳細
待遇、キャリアが長期定着に繋がっている	共通	時給アップ、正社員登用がある
	共通	幅広い業務に携わることができるチャンスがある
	共通	適切な業務・重要な業務を任せられている
	本人のみ	フルタイム勤務でなくても正社員になれること
	支援機関のみ	短時間勤務からスタートし、少しずつ時間を延ばせたこと
待遇、キャリアが必ずしも長期定着に繋がっていない	本人のみ	あまり思っていない。まずは目の前の業務に集中している
	本人のみ	前例が少ないためあまり先のイメージが湧かない
	本人のみ	自身の興味と会社に求められるスキルが若干異なる
	支援機関のみ	給与に対する関心が薄く、キャリアの考え方も受け身であるため、長期定着に直接繋がっているとはいえないが、選択肢があることは重要
	支援機関のみ	（待遇面）職場定着よりも募集時の応募母集団のレベルを上げる意味合いの方が強いのではないかと

表1 長期定着にかかる要因の調査結果

結果（長期定着の要因）

KJ法での整理

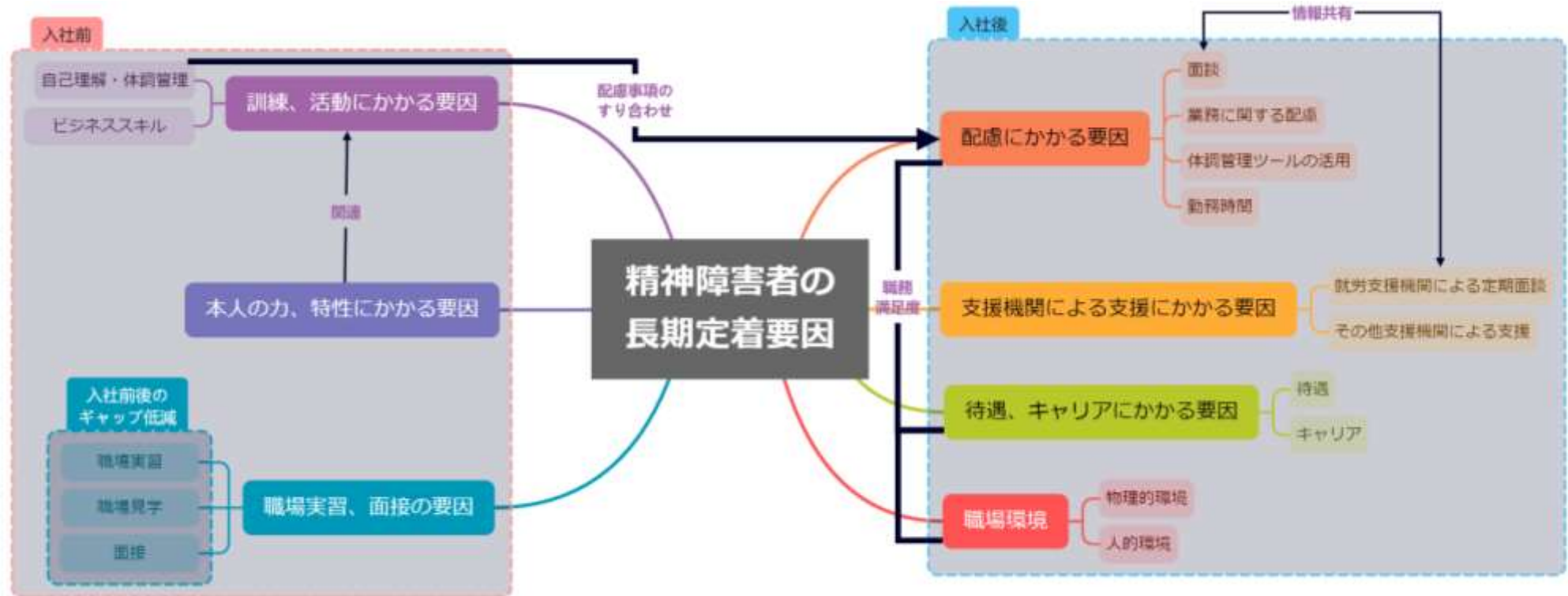


図1 精神障害者の長期定着要因の概念図

- 山田コンサルに勤務する精神障害者の定着要因には、大きく3つあると考える。
 - 1つ目は入社前に当事者自身が障害特性や思考の傾向を知り、ストレス要因及び対処法を身につけて安定した勤怠に繋げること。
 - 2つ目は採用時に企業と当事者間で入社後の職場環境、人的環境、条件面等の具体的なイメージをすり合わせることで入社前後のギャップを低減すること。
 - 3つ目は入社後に企業内担当者及び就労支援機関との定期的な面談等の相談機会によって、不安を解消するとともに、状態変化に応じて調整を図ること³⁾。
- 企業では、採用時から雇用維持に至る全てのプロセスにおいて、対象者のニーズや体調に応じた配慮が不可欠である⁴⁾。また、当事者社員は、幅広い業務に携われるチャンスがあることや、時給アップ、正社員登用などのキャリアアップが明確になっていることは、職員の職務満足度が高まり職場定着にも効果があると考えられる。
- 本研究の限界は、対象者10名と母数が少ないことがあげられる。そのため結果が一概に正しいとは言えないが、今後同様の視点から量的調査が行われることにより、詳細が明らかにされるものとする。

【具体例】

1. 入社前に当事者自身が障害特性や思考の傾向を知り、ストレス要因及び対処法を身につけて安定した勤怠に繋げること。
 - (当事者)服薬、通所等の生活リズムの確立
 - (当事者)ストレス要因・対処法の理解、体調管理の方法の習得
 - (企業)業務日報等での状況把握
2. 採用時に企業と当事者間で入社後の職場環境(物理的環境、人的環境)、条件面等の具体的なイメージをすり合わせることで入社前後のギャップを低減すること。
 - (企業)職場見学、職場実習を実施する
 - (企業)面接時に業務内容、職場環境、福利厚生の詳細を明確に伝える
3. 入社後に企業内担当者及び就労支援機関との定期的な面談等の相談機会によって、不安を解消するとともに、状態変化に応じて調整を図ること。
 - (当事者、企業)各人に応じた頻度での定期的な面談
 - (当事者、支援機関、企業)定期的な面談、情報連携

参考文献

- 1) 障害者職業総合センター『障害者の就業状況等に関する調査研究』,「調査研究報告書No.153」, (2017), p.21-22
- 2) 若林功『働く障害者の職業上の希望実現度と職務満足度が離職意図に及ぼす効果』,「職業リハビリテーション」, (2007), p.2-15
- 3) パーソル総合研究所.『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』, (web閲覧日 2024.8.13)
- 4) 宇野京子・前原和明『自閉スペクトラム症特性のある青年のキャリアアップの動機と行動変容に関する事例研究』,「N Total Rehabilitation Research」, (2022), p . 52-66

お問い合わせ先



山田コンサルティンググループ株式会社

管理本部 人事・総務部 渡邊 貴宏

watanabe_ta@yamada-cg.co.jp