

# 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－

○渡邊 貴宏（山田コンサルティンググループ株式会社 人事・総務部 障害者雇用担当）

### 1 目的・背景

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」<sup>1)</sup>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<sup>2)</sup>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。

### 2 方法

#### (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。

#### (3) 倫理的配慮

本研究は、山田コンサルの同意を得た後、調査対象者へ研究目的及び個人情報の取り扱いについて説明をした。参加は自由意志で拒否による不利益はないことをメールと口頭で説明し、同意はアンケートへの回答をもって得たものとした。

### 3 結果

#### (1) 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。

#### ア 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。

#### イ 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。

#### ウ 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。

#### エ 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。

#### (2) 長期定着の要因

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。

表1 長期定着にかかる要因の調査結果

入社前	【自己理解・体調管理】 ・自身の障害特性、思考の癖、ストレス要因及び対処法の理解 ・基礎体力の向上、生活リズムの確立
訓練、活動にかかる要因	【実務スキル】 ・基本的なPCスキル、専門的なExcelスキル、電卓等の機器操作 ・基本的なビジネスマナー
	【その他】 ・（支援機関）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

入社前 本人の力、特性にかか る要 因	<p><b>【本人の性格、特性】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・効率化・工夫・改善を考える力</li> <li>・素直・真面目・穏やかな性格</li> <li>・学習能力、知的能力の高さ</li> <li>・継続する力(ストレスコーピング等)</li> <li>・(本人)不利益を被りたくないという性格</li> </ul> <p><b>【その他】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(本人)自身の居場所を作りたいという想い</li> <li>・(本人)報連相がしっかりできること</li> </ul>
入社前 職場実 習、面 接の要 因	<p><b>【面接】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・面接時の印象(面接官の人柄・印象、業務内容)</li> <li>・職場環境、福利厚生、仕事内容、キャリアに関する詳しい説明</li> </ul> <p><b>【その他】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> <li>・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)</li> </ul>
入社後 配慮に かかる 要 因	<p><b>【面談】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> <li>・(支援機関)突発的な事情による面談の対応</li> </ul> <p><b>【業務】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・障害特性にあった業務提供、適材適所な業務の切り出し</li> </ul> <p><b>【体調管理ツールの活用】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(支援機関)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</li> <li>・(支援機関)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</li> </ul> <p><b>【勤務時間】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul> <p><b>【その他】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(本人)ジョブコーチの導入</li> <li>・(本人)周りのメンバーの人柄の良さ、声掛け</li> <li>・(支援機関)常駐の障害者雇用経験者がいること</li> </ul>
入社後 支援機 関によ る支 援に かか る要 因	<p><b>【面談】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・面談による不安の解消(職場での面談、支援機関での面談)</li> <li>・プライベート、生活面の相談</li> </ul> <p><b>【その他】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(本人)グループホームからの支援</li> <li>・(支援機関)医療機関の紹介</li> </ul>
入社後 待遇、 キャリア にかか る要 因	<p><b>【待遇、キャリアが定着に繋がっている】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・時給アップ、正社員登用がある</li> <li>・幅広い業務に携わることができるチャンスがある</li> <li>・適切な業務・重要な業務を任せられている</li> <li>・フルタイム勤務でなくても正社員になれること</li> </ul> <p><b>【待遇、キャリアが必ずしも定着に繋がっていない】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(本人)あまり気にしていない。目の前の業務に集中している</li> <li>・(本人)前例が少ないため先のイメージが湧かない</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>・(支援機関)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</li> <li>・(支援機関)待遇面について職場定着よりも、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と考える</li> </ul>
---

#### 4 考察

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<sup>3)</sup>。

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<sup>4)</sup>。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考えられる。

#### 5 謝辞

本研究にあたり、趣旨を理解し調査に協力して頂いた皆様、松為信雄教授はじめ「日本職業リハビリテーション協会」研究サポートチーム宇野京子氏へ心から感謝します。

#### 【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

#### 【連絡先】

渡邊 貴宏  
山田コンサルテインググループ株式会社  
e-mail : watanabe\_ta@yamada-cg.co.jp