

特例子会社における障がい者の組織適応課題： インタビュー調査を通じた実証分析

○福間 隆康（高知県立大学 准教授）

1 はじめに

民間企業に勤務している障がい者の前職の離職理由として、「障害・病気のため」、「人間関係の悪化」、「業務遂行上の課題」、「労働条件が合わない」といった項目が上位に挙げられている¹⁾。また、離職を防ぐために職場で取られるべき措置や配慮として、「調子の悪いときに休みを取りやすくする」、「能力が発揮できる仕事への配置」、「職場でのコミュニケーションを容易にする手段や支援者の配置」が効果的であるという結果が示されている²⁾。これらは、体調面や労働時間の配慮、人事管理の充実や配置転換の配慮、さらには十分なコミュニケーションや定期的な相談の必要性を示唆している。つまり、入社後の組織適応過程における企業側の配慮や、職場におけるストレスフルな状況が、精神的症状や離職意思に影響を与えると考えられる。

組織に参入した個人が最初に直面する適応課題は、リアリティ・ショックへの対処である³⁾。キャリア初期には個人が直面しうる問題が存在し、それが解決されない場合、①高い可能性を持つ新人の辞職、②モチベーションの喪失と自己満足の学習、③キャリア初期における能力不足の発見が遅れること、④キャリア後期に必要とされる価値観や態度とは異なるものを学習してしまう、といった否定的な結果を招く可能性がある⁴⁾。したがって、リアリティ・ショックを克服することが、円滑な組織社会化につながると言える。しかしながら、中途採用が多い障がい者にとっての組織適応課題は、リアリティ・ショックにとどまらない。

そこで本研究では、リアリティ・ショック以外の障がい者の組織適応課題を明らかにすることを目的とする。具体的には、入社1年目から5年目までのキャリア初期に着目し、各年次における適応課題を解明する。それにより、各ステージにおいて適切なサポートや具体的な方策を提示することが可能になると考えられる。

2 調査対象・方法

障がい者の組織適応課題を明らかにするため、特例子会社（X社）に勤務する入社1年目から5年目の障がい者を対象にインタビュー調査を実施した。調査期間は2024年3月26日から2024年3月28日までである。インタビュー対象者のプロフィールは表1に示されている。

インタビューは、長いもので60分、短いもので40分程度

であった。質問項目は事前にガイドラインを用意したが、インタビュー対象者の語りに合わせて自由に聞き取りを行う半構造化面接の形式で実施した。

表1 調査協力者の属性

| 調査協力者 | 障害種別 | 性別 | 年齢 | 入社年 | 所属部署 |
|-------|------|----|-----|-----|-------|
| A氏 | 精神 | 女性 | 30歳 | 5年目 | 事務 |
| B氏 | 発達 | 女性 | 39歳 | 1年目 | IT |
| C氏 | 身体 | 男性 | 47歳 | 3年目 | マッサージ |
| D氏 | 知的 | 男性 | 24歳 | 3年目 | 事務 |
| E氏 | 発達 | 女性 | 23歳 | 3年目 | 事務 |
| F氏 | 精神 | 女性 | 52歳 | 5年目 | 人事 |

3 結果

分析の結果、特例子会社における障がい者の組織適応課題として、12項目が抽出された（表2）。

「不安とプレッシャー」は、新入社員が新しい環境や役割に適応する際に感じる心理的負担であり、特に仕事に対する不安やプレッシャーが強まることが特徴的である。これは、すべての新入社員に共通する課題であり、新しい環境への適応能力が特に求められる。また、「コミュニケーション不安」に関しては、新しい職場での人間関係構築やコミュニケーションにおいて、距離感や不安を感じることがあり、これが仕事の進行に影響を及ぼす可能性がある。この課題も、新しい組織に適応するすべての新入社員に共通するものである。

「役割理解と期待」においては、入社3年目の社員が役割の期待と実際の仕事内容とのギャップに直面し、その適応に苦労することがある。これは、一定の経験を積んだ社員が新たな期待に応える際に感じる心理的負担として、すべての中堅社員に共通する課題である。「リーダーとしての役割適応」に関しては、リーダーシップが求められるポジションに昇進する際に、新たな責任や役割に適応する必要があり、これが心理的負担となることがある。この課題は、管理職に昇進する社員が直面する共通の課題である。

「異動による新しい環境への不安」においては、異動により新しい部署や環境に適応する際の不安やストレスは、経験年数に関わらず、異動するすべての社員に共通する課題である。「新しいチームへの適応不安」に関しては、新しいチームや部署に配属された際、仕事内容が変わらなくても、人間関係の再構築に対する不安が生じることがある。この課題も、新しいチームに配属されるすべての社員に共通する課題である。

このように、組織社会化の課題は、社員のキャリアス

テージや組織内での役割の変化に伴って生じる共通の課題であると考えられる。

本稿において、障がい者固有の適応課題も見出された。障がい者固有の課題は、個々の障がいの特性に根ざしたものであり、特定の年次に限らず、キャリア全体にわたって持続または再発する可能性がある。

組織社会化課題と障がい者固有の課題は、互いに密接に関連し、影響し合う関係にある。組織社会化課題は、社員が新しい環境や役割に適応する際に生じる一般的な課題であり、すべての社員が経験するものである。しかし、障がい者固有の課題が存在することで、これらの組織社会化課題がさらに複雑化し、適応が難しくなることがある。例えば、入社初期に感じる「不安とプレッシャー」は、発達障がい者の場合、「自己効力感の低下」と組み合わせることで、適応がより困難になることが考えられる。また、メンタルヘルスの問題がある精神障がい者にとって、リーダーへの昇進や役割適応といった組織社会化課題は、過去のトラウマや感情コントロールの難しさと相互に影響し合い、さらなるストレスを引き起こすことがある。これらの課題は相互に強化し合い、障がい者の組織適応を妨げる要因となり得るため、両者を統合的に理解し、支援するアプローチが必要である。

表2 特例子会社の障がい者の組織適応課題

| 入社年 | 適応課題 | 課題の種類 |
|-----|-----------------|---------|
| 1年目 | 不安とプレッシャー | 組織社会化課題 |
| | 自己効力感の低下 | 障害者固有課題 |
| | コミュニケーション不安 | 組織社会化課題 |
| 3年目 | 役割理解と期待 | 組織社会化課題 |
| | 新しい業務に対するプレッシャー | 障害者固有課題 |
| | 職場での意思疎通の難しさ | 障害者固有課題 |
| 5年目 | 感情コントロールの難しさ | 障害者固有課題 |
| | メンタルヘルスの影響 | 障害者固有課題 |
| | リーダーとしての役割適応 | 組織社会化課題 |
| | 異動による新しい環境への不安 | 組織社会化課題 |
| | 自己評価の低さによる課題 | 障害者固有課題 |
| | 新しいチームへの適応不安 | 組織社会化課題 |

4 考察

ここからは、特例子会社における障がい者の組織適応課題に関する分析結果について、Schlossbergの4Sモデル⁵⁾に基づき考察を進めていく。

入社1年目の発達障がい者が感じる「不安とプレッシャー」を軽減するためには、まず彼らの状況を正確に理解することが重要である。新しい環境や仕事への適応が原因で不安を感じることは多いが、この不安は通常一時的なものであり、適切な支援があれば軽減される。自己の観点からは、仕事の重要性を再確認し、他の生活領域（家庭や趣味）とのバランスを取りつつ、自分の強みや成長を認識させることで、自信を回復させることが重要である。支援の側面では、メンターや同僚からの励ましや実質的なサ

ポートが不可欠である。これにより、新入社員は「他人に迷惑をかけている」という感覚を軽減し、自己評価を高めることができる。戦略としては、職場での役割を小さなステップに分けて達成することで、成功体験を積み重ね、不安をプラスの方向に転換することが効果的であろう。

入社して3年目の身体障がい者が感じる「役割理解と期待」の課題に対処するには、まず状況の理解が重要である。期待された役割と実際の仕事内容のギャップは、プレッシャーや不安の原因となる。しかし、これは個々の障がいの特性や職務内容を考慮し、事前に適切な期待設定を行うことで軽減できる。自己の側面では、自分の役割に対する理解と仕事の重要性を再確認し、強みを活かす業務に集中できるようサポートすることが大切である。また、支援として、上司や同僚からのフィードバックを通じて役割に対する適切な期待値を調整し、定期的なコミュニケーションを図り、役割理解を深める機会を提供することが求められる。戦略としては、業務内容を段階的に理解し、徐々に責任を持たせることでプレッシャーを軽減し、達成感を積み重ねる方法が効果的であろう。

「異動による新しい環境への不安」は、精神障がい者が5年目に直面する特有の課題である。この課題に対処するためには、まず異動による環境変化が精神的な負担となり、不安を引き起こす原因であることを理解することが重要である。自己の側面では、新しい環境への適応力を高めるために、自分の強みや過去の適応経験を活かすことが求められる。支援としては、新しい部署や同僚との関係を円滑にするためのオリエンテーションや、職場内のサポート体制を強化することが効果的である。特に、異動先でのメンター制度の導入が有効であろう。戦略としては、新しい環境への適応に向けた段階的な準備や、徐々に責任を増やしていくことで、安心感を持ちながら環境に慣れることが推奨される。

付記

本研究はJSPS 科研費 18K12999 および JSPS 科研費 22K02010 の助成を受けたものである。本研究に関連し、開示すべきCOI関係にある企業等はない。

【参考文献】

- 1) 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), p.21
- 2) 前掲書1), p.22
- 3) 尾形真実哉『若年就業者の組織適応: リアルティショックからの成長』, 白桃書房(2020), p.31
- 4) Schein, E. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Addison-Wesley (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』, 白桃書房(1991))
- 5) Schlossberg, N., Waters, E., & Goodman, J., Counseling adults in transition: Linking practice with theory (2nd ed.). Springer Publishing Co.(1995)