

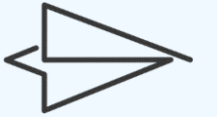
障害者雇用と企業の雇用環境に関する研究報告

心理的安全性と障害者雇用の効果について

兵庫教育大学/NPO大阪精神障害者就労支援ネットワーク 池田浩之



まず始める前に



- 自己紹介

池田 浩之

公認心理師・臨床心理士・就労支援員

- 発達障害者専門指導監（兵庫県）

- 認知行動療法スーパーバイザー

所属：兵庫教育大学大学院

NPO法人大阪精神障害者就労支援ネットワーク（以下、JSN）

所属学会：日本認知・行動療法学会

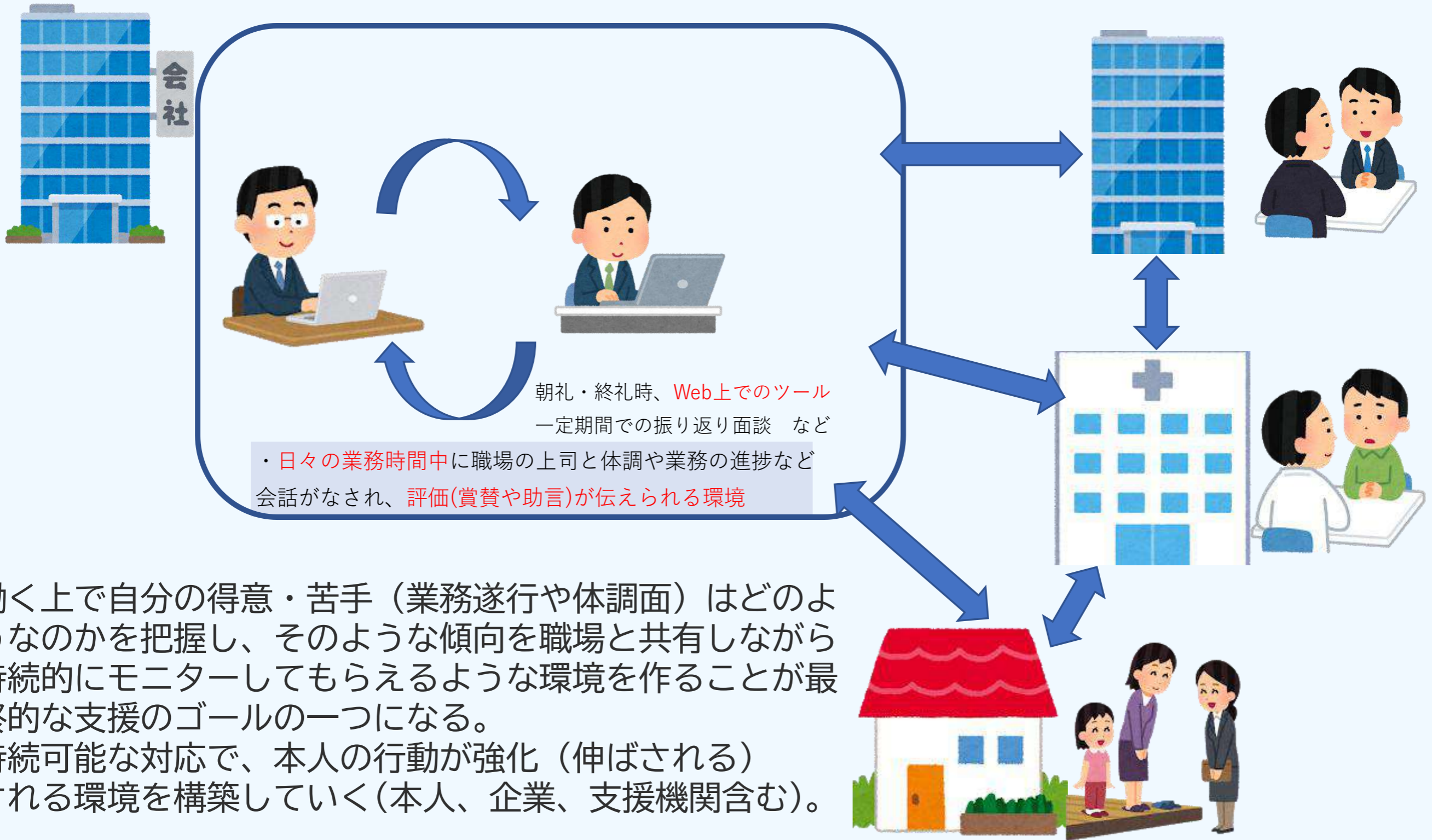
日本児童青年精神医学学会

日本職業リハビリテーション学会

日本LD学会

日本産業ストレス学会

職場での定着を高めるために



本日の内容



【目的】

障害者雇用の環境に関する研究報告とそれら結果と関連する概念、心理的安全性について報告する。

上司と部下のコミュニケーションを促進させるためにはどのような観点(その可能性の一つが心理的安全性という視点)が必要なのかを深めていく。

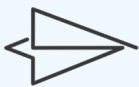
Human Resource Management チェックリスト とは



他に人事用チェックリストもある。8000名以上に実施し、企業規模、業種、年齢帯ごとにデータが存在している。また尺度作成にあたっては標準化がなされている。

尺度作成時の経緯については独法人労働施策研究所(2003)、データベースについては松本(2017)を参照。ワークシチュエーションでは心的組織風土など測定できるようになっている。

本研究の流れ



【テーマ】

HRMチェックリストをプラットフォームとした企業支援ネットワークの構築

HRMチェックリスト稼働サーバー



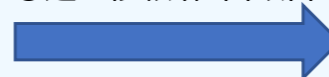
①データ入力
(従業員・人事両方1名ずつ以上を入力条件)



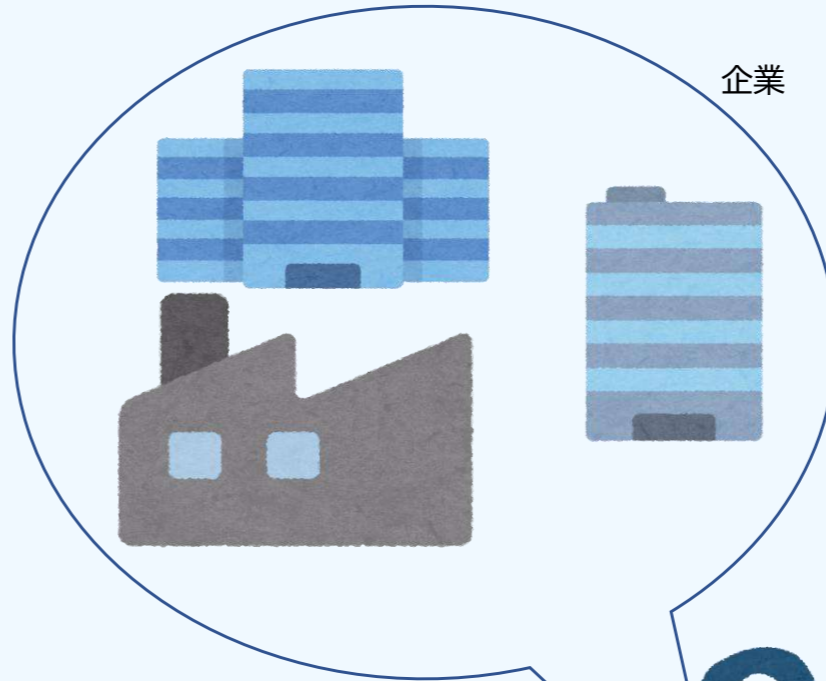
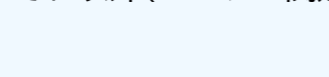
②コメント返却(一部手動)
(経営者・従業員因子をもとにコンタクト)



③追加依頼(経営改善のための助言など)



④場合により対応
研究的視点からの助言
支援ニーズからの企業支援
それ以外(システム関連など)



企業

障害者雇用を行っている企業を対象
安定的に障害者雇用が行えている企業
環境の数値化や、雇用環境の維持に
難しさを感じている企業の抽出
場合により介入を行い、その結果を
測定していく

サーバーの試行運転も兼ねて、地域を
限定して実施できないか
いずれ企業ネットワーク上に載せ、
システム稼働させる



この活動の目的:

- ①企業環境データベースの構築・実態の把握
- ②データベースを基にした企業支援の介入法の研究

2025年現在
障害者雇用企業とそこへ就職した当事者(ASD)のある方へ協力を依頼

ここまでの研究の流れ



星明・奥脇・池田 (2019)

障害者雇用における良い企業の雰囲気とは何か？
40社程度にHRMチェックリストを実施。
障害者雇用を行っている企業の成長性などには、ビジョン・経営者因子が影響している可能性。

→HRMチェックリストを用いることの妥当性示唆

【HRMチェックリストは使用可能か？】

奥脇・星明・池田 (2021)

縦断的な調査において、企業の変化をHRMチェックリストは反映できるか
2019年の研究で協力した企業のうち、1年後の調査を承諾した企業4社が対象。
HRMチェックリストをインタビュー調査を実施。得点の変化と質的な企業環境の変化とあわせて検討した。

ビジョン・経営者因子の関連がみられる。
→縦断的な研究に耐えられる可能性示唆

【長期的な変化を測定できるか？】

池田・星明・奥脇・實盛・金川 (2022)

障害者雇用を継続して行っている中小企業の雇用環境は、どのようなものなのか？
(私たちが良いと思う障害者雇用企業の数値はどのようなものか？)

特に昇進・昇格・キャリア項目や職場の人間関係において高くなっていた。一方、福利厚生、生活サポート、労働条件といった項目が低い傾向となっていた。

【中小企業の雇用環境測定】



金川・池田・星明・奥脇・實盛 (2023)

同規模・異業種の障害者雇用環境でHRMチェックリストの反応に差があるのか？
製造業・保険金融業の中規模企業で比較。

→製造業では処遇報酬因子が特に高く、保険金融業ではキャリアコミットメントが高いという結果だった。

【業種の違いは出るのか？】

奥脇・星明・池田・實盛・金川 (2024)

ここまでの研究のまとめを報告。
また研究の結果を踏まえたセミナーを開催し、企業の実践的な理解を得る取り組みを始めたことを成果として報告した。

→研究の継続的実施とその結果を普及する研修・セミナーの展開という新たな活動へ。

【研究の結果の普及啓発へ】

障害者雇用が持続する企業環境とは何か？(持続しない環境はなにか)
また雇用環境を可視化できないか？

ここまでの研究の流れ

重回帰分析

- 成長性については正の影響が「昇進キャリア」と「経営者への信頼」が見られた。
- 負の影響が「存続的要素」「指導支援」となった。

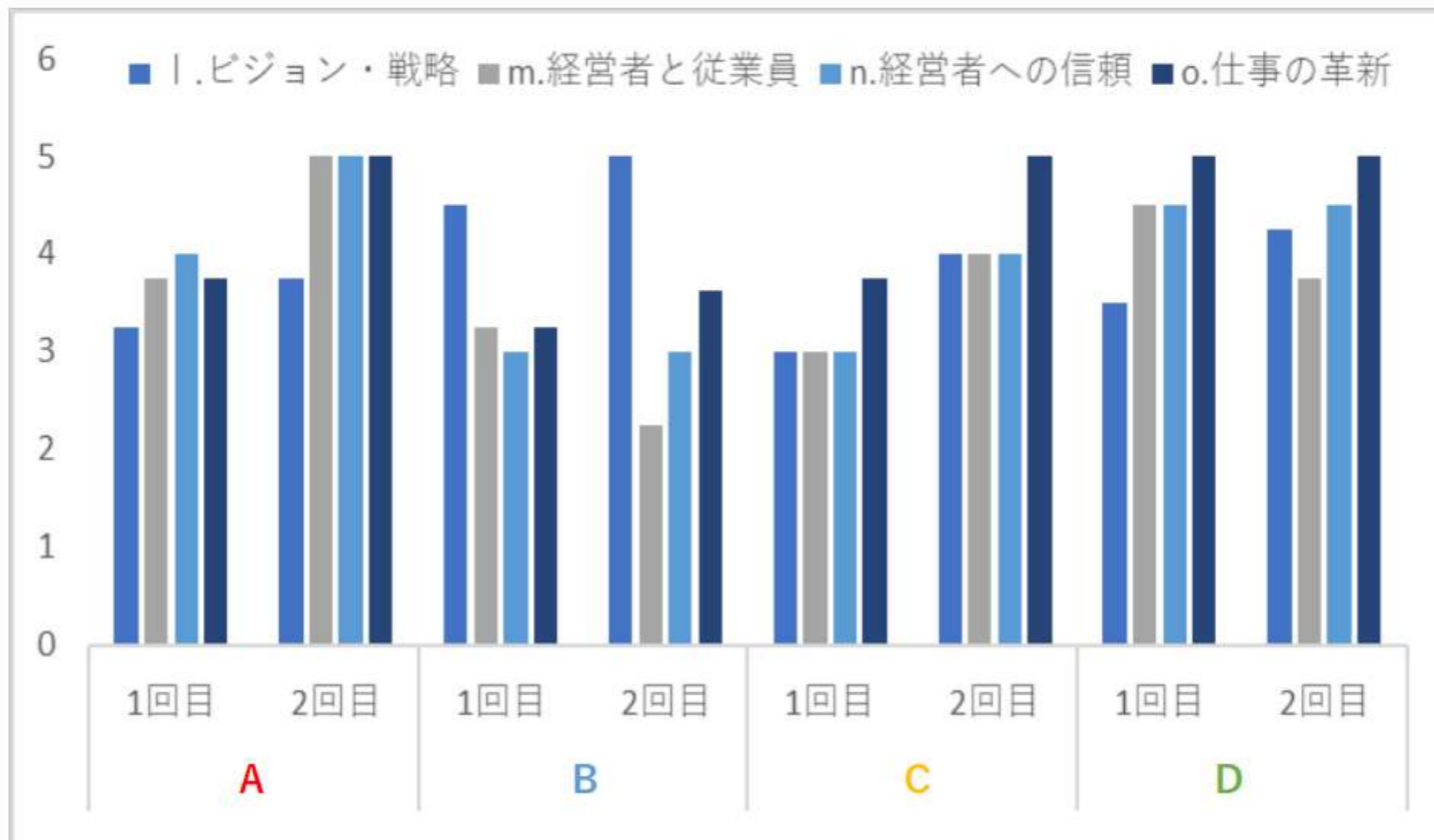
係数^a

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	
	B	標準誤差	ベータ			
4	(定数)	3.033	.590		5.141	.00
	昇進キャリア	.148	.055	.538	2.676	.01
	存続的要素	-.113	.040	-.402	-2.847	.00
	指導支援	-.167	.051	-.730	-3.286	.00
	経営者への信頼	.152	.061	.616	2.481	.01

a. 従属変数: 成長性

ここまでの研究の流れ

図1 ビジョン・経営者因子内の得点変化について



ここまでの研究の流れ(同業種・同規模比較)



	従業員項目の一部(1-5)			人事項目の一部(5-15)								
	今の職務・専門分野でキャリアを追求したい	私と同僚との間には良好なチームワークがある	職場は安全で衛生的である	人事基本方針	募集採用管理	異動・昇進管理	目標・人事考課	育成・能力開発	給与・福利厚生	勤務・時間管理	退職管理	コミュニケーション
A社	3.2	3	4.6	8	8	11	9.5	12	6	6	9	9
B社	4.4	4	3.2	5	5	9	8.8	9	7	7	7	6
同業種	2.8	3.24	3.34	13.57	13.14	13.01	13.49	13.18	12.75	12.83	13.01	12.26
同規模	2.8	3.28	3.15	12.62	11.95	11.66	12.06	11.73	11.9	11.62	11.92	11.64

※同業種(同規模)欄は因子毎の平均得点

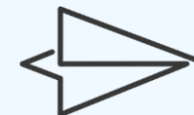
※()は点数域

同業種同規模比較を行った時に、先行研究で明らかになっていた一般企業のデータより、とても高い項目は複数見受けられた。これらを見た時に特に高い得点部分が【心理的安全性】によって得られている状態ではないかと、仮説を立てた。



心理的安全性とは ～研究的観点・海外実践例～

【心理的安全性とは】（厚労省Webページより）



- ・ 組織のために正直に発信することに不安や恐れがないこと（安心して自分の意見や考えが言える）。

心理的安全性が低い職場の例：

- ・ ミスするとたいてい叱られる
- ・ 自分が情けないと良く落ち込む
- ・ 失敗を正直に報告できない
- ・ どうせわかってもらえない
- ・ 仕事と関係ない個人的なことは話し難い

【心理的安全性に関する研究レビュー】 (ランス他, 2017)



心理的安全性には、個人の性格特性や仕事のデザイン、リーダーシップ等が影響すると結論づけた。

不確実性への回避傾向が強い日本（他はベルギー、ドイツなど）では、上記要因とともに、仕事の文脈（なぜその仕事をするのか、社会、組織においてどのように位置づけられているのか）が重要な要因として機能する可能性が述べられていた。

またそれらは仕事への取り組みの促進や、リスクを選択し自由な行動を取ることの阻害を低減することといったタスクパフォーマンスにも影響することが述べられている。組織内の競争力が高まるとされた。

【心理的安全性を高めるには】



- ・ この心理的安全性を高めるためには、コミュニケーションの促進が必要。相手を知り、相手に合った伝え方、聞き方を行っていくことが日常継続的に求められる。明確な期待と評価を伝えていくことが重要(先のレビューより)。持続可能な対応が必要。
- ・ 心理的安全性を高めることは生産性を高めるとも言われており、従来のPM理論に関してM(マネジメント)を高めることが生産性にもつながるという先代の研究結果とも同様のことが言われている。
- ・ 本研究報告とも同様のことが言われている。

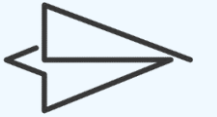
英国自閉症協会の実践例 (Workplace assessment)



・雇用管理者の管理歴（雇用管理に従事した経歴）はどれくらいありますか？
・従業員の役割を変更させていくことはありますか？
・あなたや職場のチームは自閉症についてどんなことを理解していますか？
・従業員は入社時に自身の自閉症について組織に開示していましたか？
・従業員の一日のスケジュールはどのように構成されていますか？ （例えば、始業と終業時間、休憩や固定化された業務など）
・現場監督者は従業員とどれくらいの頻度で会っていますか？ （フィードバックや目標設定などを行った際の記録はどうしていますか？）
・従業員の強みは何ですか？
・（雇用管理者の）コミュニケーションや相互交流、不安や柔軟な思考に関する質問

英国の自閉症協会による障害者雇用の環境評価を行う際の人事担当者へのアセスメント項目例。明確にコミュニケーションの頻度やその内容について確認している。権利擁護という観点の背景もある。

国内動向では（職場定着を高める観点）



・国内では、松永ら(2021)において、職業リハビリテーションにおける精神障害・発達障害のある方への職場定着について重要な要素として、①セルフモニタリングと②随伴性マネジメントが挙げられている。

①について

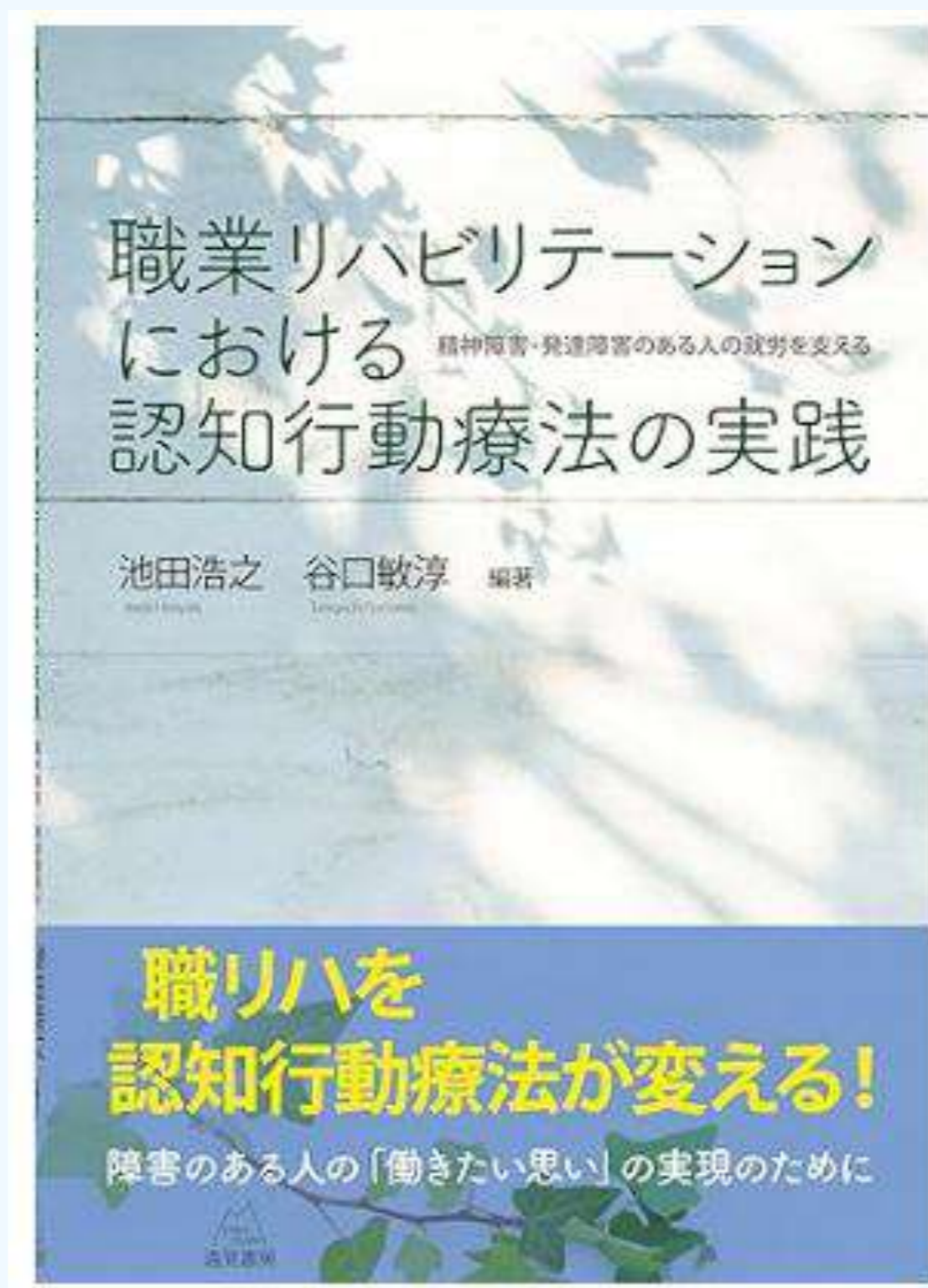
体調や自身の業務遂行について当事者自身が状態を把握し、コントロール感をもつこと

②について

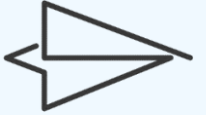
職場の管理者が当事者の言動に対して、望ましい内容について適宜反応・評価することができるか。何が望ましいか伝えられているか。当事者がした言動への反応の仕方に関するもの。

➡これらの要素は英国の動向とも、心理的安全性を高める国内動向とも関連性が高い。従来現場の方々がされてきた内容の精度を高める専門的概念。

関連文献（ご参考にどうぞ）



得られた結果は全体データと比較ができます。



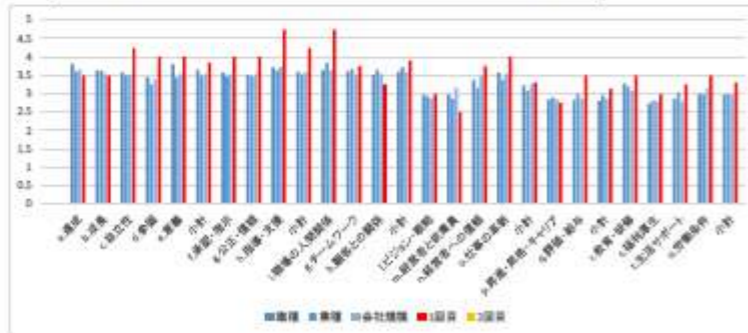
ご協力いただいた企業様には、総評をつけた「分析結果」をお送りさせていただきます。

会社名	A社 第一部署	実施年月	2019. J
実施担当者	HRMチェックリスト(従業員側)	1回目	2019. J
		2回目	

職種(専門職)・職種(サービス業)・会社規模(100人以下)

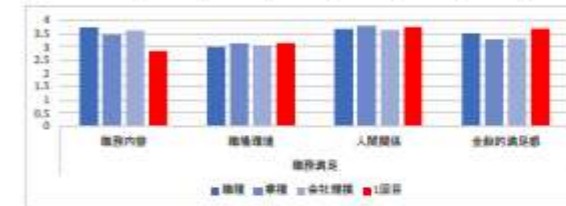
1. ワークエンジェーション

	今回	職種	業種	会社規模	1回目	2回目
I. 職務	満足	3.5	3.61	3.6	3.64	3.5
	不満	3.7	3.63	3.62	3.54	3.5
	満足度	4.25	3.59	3.49	3.52	4.25
	仕事	4	3.44	3.25	3.39	4
	仕事	4	3.79	3.45	3.54	4
合計	3.85	3.65	3.48	3.53	3.85	
II. 上司やリーダー	満足	4	3.57	3.47	3.52	4
	不満	4	3.51	3.46	3.53	4
	満足度	4.75	3.71	3.63	3.71	4.75
	仕事	4.25	3.59	3.52	3.58	4.25
	合計	4.25	3.59	3.52	3.58	4.25
III. 職務や関係との関係	職務の人間関係	4.75	3.65	3.63	3.63	4.75
	チームワーク	3.75	3.61	3.67	3.52	3.75
	職務との関係	3.25	3.51	3.64	3.53	3.25
	合計	3.91	3.59	3.71	3.56	3.91
	合計	3	2.98	2.93	2.87	3
IV. ビジョン・経営者	経営者との関係	2.5	2.97	2.88	3.18	2.5
	経営者への信頼	3.75	3.37	3.15	3.48	3.75
	仕事への信頼	4	3.57	3.37	3.53	4
	合計	3.31	3.22	3.08	3.28	3.31
	合計	2.75	2.85	2.9	2.81	2.75
V. 待遇・報酬	評価・給与	3.5	2.83	3	2.87	3.5
	合計	3.13	2.8	2.66	2.86	3.13
	満足	3.5	3.28	3.2	3.08	3.5
	不満	3	2.74	2.82	2.79	3
	満足度	3.25	2.86	3.04	2.78	3.25
合計	3.5	2.95	2.96	3.14	3.5	
合計	3.31	2.97	3	2.95	3.31	



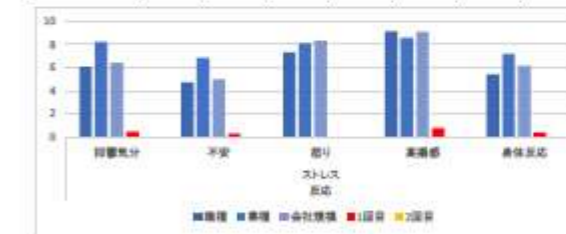
2. 職務満足

職務満足	今回	職種	業種	会社規模	1回目	2回目
職務内容	2.88	3.74	3.47	3.63	2.88	
職場環境	3.18	3	3.14	3.05	3.18	
人間関係	3.75	3.69	3.79	3.65	3.75	
全般的満足度	3.7	3.51	3.29	3.32	3.7	



3. ストレス反応

ストレス反応	今回	職種	業種	会社規模	1回目	2回目
回復感	0.5	6.07	6.23	6.41	0.5	
不安	0.33	4.74	6.57	5	0.33	
怒り	0	7.32	6.12	6.32	0	
満足感	0.8	9.15	6.58	9.08	0.8	
身体反応	0.4	5.44	7.22	6.15	0.4	



4. 総評

赤い棒グラフが今回の結果になります。青い棒グラフは同条件の過去の他社のデータになります。ワークエンジェーション(組織風土)については、過去のデータと比較すると、特に上司やリーダーに関する点について高い評価を得ている従業員が多いようです。また、自立性や参画、意欲といった職務内容の、職場の人間関係も高い評価を得ている傾向にあります。一方で、ビジョン・戦略、経営者と従業員の関係といった項目で過去のデータと比較して低い傾向が出ています。職務満足度は全般的満足度が高い傾向のようです。一方で、職務内容については低い傾向にあります。ストレス反応は全体的にも低い(良い)傾向にあります。

総合的に見て、職場に満足している状態といえると思われます。今後従業員に何かしらの組織風土への懸念が感じられる際は、ビジョン・戦略といった中長期目標の具体的な共有やそれを踏まえた職務内容の再評価を図ると良いかもしれません。

終わりに(ご清聴ありがとうございました)

- ここまで得られた成果は、様々な先行研究の結果を裏付けるものとなりつつあります。
- より正確な結果となるよう皆様に協力いただきたく思います。研究へのご協力よろしく申し上げます。

兵庫教育大学大学院 准教授/

NPO大阪精神障害者就労支援ネットワーク 主任

池田浩之

hiikeda@hyogo-u.ac.jp

