

# 障害者雇用と 企業の雇用環境に関する研究報告

20260522\_研究報告会\_岡山

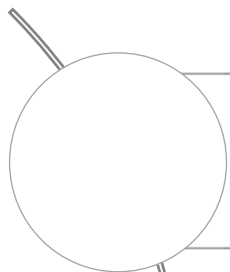
星明聡志

社会福祉法人北摂杉の子会ジョブジョイントおおさか

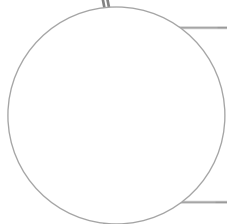
JSN研究所外部研究員

# 目次

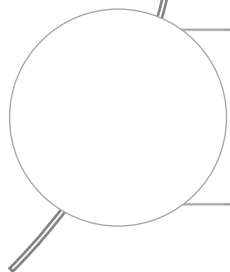
---



これまでの研究実績



現時点でわかってきたこと (3点)



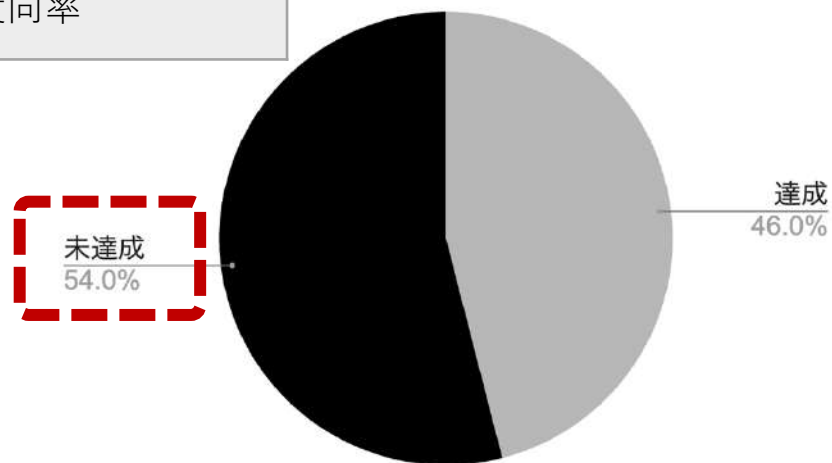
まとめと今後に向けて

# これまでの研究実績

# 障害者雇用の現状

- 令和7年 障害者雇用状況の集計結果。
- 民間企業における雇用障害者数、実雇用率ともに過去最高を更新。

	令和7年	対前年
雇用障害者数	70万4,610.0人	2万7,148.5人増加↑（4.0%増）
実雇用率	2.41%	前年度同率
法定雇用率 達成企業の割合	46.0%	前年度同率



引用：令和7年障害者雇用状況の集計結果（厚生労働省）

# 本研究の背景と目的



雇用障害者の多くが  
職場で活躍されていることとされる一方で、  
企業の雇用環境との相互作用によるミスマッチや不適合で  
離職する障害者も少なくない状況である。



うまくいっている企業

障害者雇用において  
「うまくいっている企業」  
「うまくいっていない企業」  
それぞれに何かしらの  
**共通点**があるのではないかと？



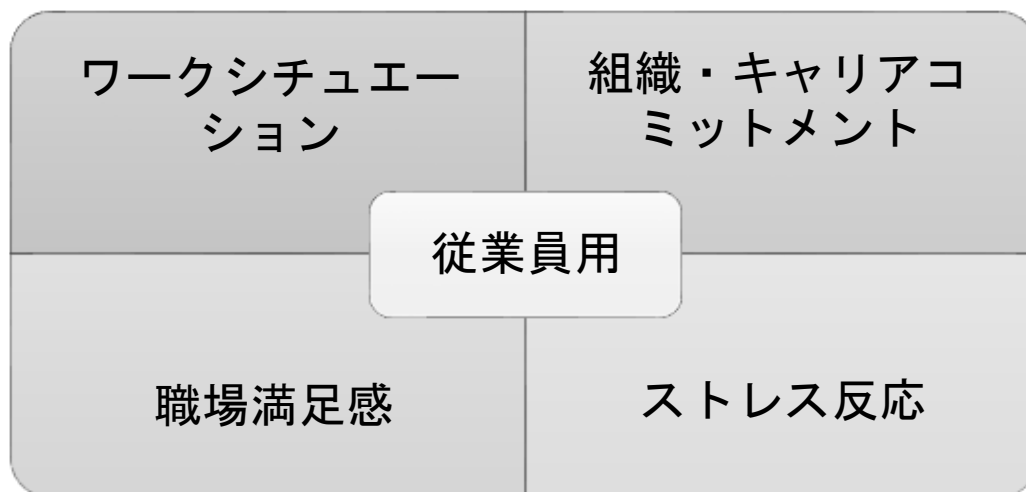
うまくいっていない企  
業

# 本研究の目的と方法

【目的】 障害者雇用を行っている企業に対してHRMチェックリストを使用し、その実態を明らかにする。

\* HRMチェックリストは、従業員が感じている「仕事・職場・上司・同僚・会社への認識」を多面的に把握するためのアンケート

## Human Resource Managementチェックリストとは



\* この他に人事用チェックリストもある

### ▼HRMチェックリストの特徴

会社や仕事の状況に関して、これまでに従業員約2万7千人、会社約2千社のデータが蓄積されています。このデータと比較し、自分の会社やチームが他と比べてどうか検討することができます。同業他社、同規模の会社、同じ職務の仕事、同じ年代、性別、等々と、自分の会社やチームを比較することもできます。

参考文献：

好業績で魅力ある会社とチームのためのデータサイエンス/労働政策研究・研修機構（2017）

# HRMチェックリストで測ったこと

---

- 従業員用アンケート
  - **ワークシチュエーション**：仕事や職場の現状について
  - **ジョブインボルブメント**：今の仕事にどの程度関わり、意味を感じているか
  - **職務満足感**：仕事全体への満足感
  - **キャリアコミットメント**：今の職務や専門分野でキャリアを積みたい気持ち
  - **組織コミットメント**：会社に対する愛着や所属意識
  - **ストレス反応**：心身の健康状態、不安、怒り、抑うつ、身体反応など
- 会社・人事担当者用アンケート
  - 会社組織の基礎情報
  - 雇用管理施策
  - 組織機能
  - 仕事と職場の魅力
  - 障害者雇用に関する状況

# ワークシチュエーションの主な質問項目

HRMチェックリストの中心となる項目の一つが、ワークシチュエーション。従業員が仕事や職場をどのように感じているかを確認する項目。

領域	内容の例
職務	達成感、成長、自律性、参画、仕事の意義
上司・リーダー	承認・支持、公正・信頼、指導・支援
同僚との関係	職場の人間関係、チームワーク、顧客との関係
ビジョン・経営者	ビジョン・戦略、経営者と従業員、経営者への信頼 仕事の革新
処遇	昇進・キャリア、評価・給与
雇用・福利厚生	教育・研修、福利厚生、生活サポート、労働条件

# 研究メンバー

池田 浩之	兵庫教育大学大学院 教授 NPO法人大阪精神障害者就労支援ネットワーク 主任
奥脇 学	有限会社奥進システム 代表取締役
星明 聡志	社会福祉法人北摂杉の子会ジョブジョイントおおさか 所長
金川 善衛	NPO法人日本学び協会 ワンモア 理事
茂木 省太	NPO法人大阪精神障害者就労支援ネットワーク JSN統括施設長
青山 貴彦	社会福祉法人桑友 理事長
實盛 朱里	NPO法人大阪精神障害者就労支援ネットワーク 主任

# これまでの研究実績（概要）①～③

\* 発表学会：日本職業リハビリテーション学会

	発表大会	研究概要	結果と考察
①	大阪大会 * 2019年	<ul style="list-style-type: none"><li>企業にアンケート依頼</li><li>一般企業：6社、特例子会社：11社が協力</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>一般企業では<b>個人の職務に関する認識</b>や<b>上司・リーダーとの関係</b>、<b>組織へのコミットメント</b>が企業の現状と関連。特例子会社では、自身と他者との関係性が企業の現状に関連している可能性が示唆された</li><li>重回帰分析では、「<b>経営者と従業員</b>」に関連が見られた</li></ul>
②	愛知大会 * 2021年	<ul style="list-style-type: none"><li>2019年時の特例子会社4社に依頼</li><li>HRMの回答とインタビュー調査</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>2019年の結果同様に、<b>ビジョン・経営者因子</b>が良い影響を与えることが示唆された</li><li><b>経営者と従業員間の信頼関係</b>が重要であり、これが企業の成長や利益に寄与していることが明らかになった</li></ul>
③	宮城大会 * 2022年	<ul style="list-style-type: none"><li>従業員が300名以下の中小企業5社を対象</li><li>一部企業にインタビュー実施</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>先行研究（2019）の特例子会社と比較しても、<b>昇進・昇格・キャリア項目</b>や<b>職場の人間関係項目</b>で高得点であった</li><li>一方で、福利厚生や労働条件に関する項目は低い傾向</li><li>インタビュー調査では、中小企業は全体の雇用環境への働きかけと<b>障害者雇用環境への対応を区別せずに行っている</b>ことが明らかになった</li><li>雇用管理において柔軟性が示唆された</li></ul>

# これまでの研究実績（概要）④～⑥

\*発表学会：日本職業リハビリテーション学会

	発表大会	研究概要	結果と考察
④	<p>かながわ大会 *2023年</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同業種・同規模の障害者雇用を行っている企業間の比較</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員項目については、一般企業の平均得点より高い項目がほとんどであったが、人事用項目では、すべての項目に置いて一般企業の平均より低い点数となっていた</li> <li>*点数が高かった従業員項目の一部：「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」</li> </ul>
⑤	<p>島根大会 *2024年</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究報告会を開催。実践発表やGWをもとに雇用環境の共通点や課題点を考察</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本研究は、先行研究を基に啓発研修を行い、参加者の意見から研究の妥当性を検証し、「心理的安全性」と雇用環境調整の関係も探った。結果、精神・発達障害のある従業員の安定には睡眠や食事の管理が重要であり、社内での支援体制や上司とのコミュニケーションの工夫が有効であることが確認された。</li> </ul>
⑥	<p>兵庫大会 *2025年</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>勤続年数を条件にした解析</li> <li>対象: 189名 1年未満群: 42名 2年以上5年未満群: 85名 10年以上群: 58名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>分析の結果、ワークシチュエーションに関連する「達成感」や「労働条件」の項目で有意な差や傾向が認められた。いずれも「2年以上5年未満群」が最も高く、「10年以上群」で低下する傾向を示した。この低下は、過度な野心が落ち着き現状を受け入れる「キャリア成熟」や、心理的安定に伴う「エンゲージメントの安定化」と捉えられる。</li> <li>従来の上昇志向の定着像だけでなく、長期就労における「程よい下降と安定」という臨床像を検討する重要性が示唆された。</li> </ul>

現時点でわかってきたこと

# ①個人の職務に関する認識

# 2019年の研究概要

- 以下の企業に研究協力をいただいた（一般企業と特例子会社を分けて記載）

	会社数	社員数	障害者数	平均勤続年数
一般企業	6社	7~270名	1~10名	5年以内
	業種			
	建設業、製造業、卸・小売、サービス業(対事業所)等			

\*従業員と上司のペア数：24

	会社数	社員数	障害者数	平均勤続年数
特例子会社	11社	10~329名	7~272名	10年以内
	業種			
	製造業、運輸・通信業、金融・保険業、サービス業(対事業所)、その他(農業、印刷)等			

\*従業員と上司のペア数：13

# 相関分析（一般企業と特例子会社）

---

- ワークシチュエーションの個人内に関する項目では、一般企業には関連が見られたが、特例子会社では見受けられなかった。
- また、特例子会社では「本人の業績による収入幅」において反応が見られた。
- 一般企業では「離職者」において反応が見られた。

図表 2-1-1 ワークシチュエーションチェックリストの 6 領域と下位尺度の概要

**I. 職務**

- a.達成 仕事で自分の力を遺憾なく発揮し、達成感を得ることができる
- b.成長 仕事で自分の能力を生かしたり伸ばしたりすることができる
- c.自律性 業務の遂行手順や目標の設定は自分が掌握している
- d.参画 重要な決定事項には自分の意見が反映されている
- e.意義 仕事内容は組織に貢献する有意義なものである

**II. 上司やリーダー**

- f.承認・支持 上司は自分の能力を評価し、さらなる成長のためにサポートしてくれる
- g.公正・信頼 上司は正当な判断ができ、人間的に信頼すべき人物といえる
- h.指導・支援 上司の目標設定、業務計画、指示は適切なものである

**III. 同僚や顧客との関係**

- i.職場の人間関係 職場のコミュニケーションは良好で、友好的な雰囲気がある
- j.チームワーク 同僚の間には仲間意識があり、お互いに助け合って仕事をしている
- k.顧客との関係 仕事相手との間には信頼関係が成り立ち、業務は円滑に行われている

**IV. ビジョン・経営者**

- l.ビジョン・戦略 経営陣の管理方針や仕事戦略は妥当なもので皆がそれに賛同している
- m.経営者と従業員 経営陣は成員の意見を尊重し、それらに耳を傾けるよう努力している
- n.経営者への信頼 経営陣の行いは倫理的に正しく、成員に信望されている
- o.仕事の革新 経営陣は新しい試みやアイデアに対して受容的で、それを奨励している

**V. 処遇・報酬**

- p.昇進・昇格・キャリア 昇進・昇格は公正に行われ、適性に配慮したキャリアコースがある
- q.評価・給与 給与制度は公正で業績に見合った十分な報酬が得られる

**VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート**

- r.教育・研修 職務に必要な研修や個人のキャリアプランに役立つ教育が受けられる
- s.福利厚生 福利厚生の制度や設備には成員の要望が十分に反映されている
- t.生活サポート 家庭生活との両立を可能にするために各種制度が用意されている
- u.労働条件 勤務時間や作業条件は適切なものといえる

# 職務（ワークシチュエーション）

ワークシチュエーションの「職務」に関する項目の内容例として。

領域	内容の例
達成	仕事で自分の力を発揮し、達成感を得られているか
成長	仕事を通して能力を生かし、伸ばすことができているか
自律性	業務の進め方や目標設定に、自分の裁量があるか
参画	重要な決定に、自分の意見が反映されているか
意義	自分の仕事が組織に貢献する重要なものだと感じているか

指標名称	達成	成長	自律性	参画	意義	承認支持	公正信頼	指導支援	職場の信頼関係	チームワーク	顧客との関係	ビジョン戦略	経営者と従業員	経営者への信頼	仕事の革新	昇進キャリア	評価給与	教育研修	福利厚生	生活サポート	労働条件	残留意欲	情緒的要素	伝統的要素	規範的要素	ジョブイノベーション	キャリアコミットメント	職務満足	心と体の健康	
売上	0.728	0.595	0.329	0.770	0.594	0.601	0.609	0.885	0.649	0.54	0.534	0.458	-0.887	0.719	0.524	-0.689	0.547	-0.749	0.189	0.859	0.849	0.750	0.684	-0.618	0.763	0.293	0.429	0.907	-0.299	
利益	0.323	0.301	-0.102	0.324	0.238	0.424	0.12	0.497	0.43	0.340	0.483	0.044	0.543	0.236	0.15	0.097	-0.031	0.2	0.15	0.569	0.522	0.112	0.289	0.242	0.32	0.061	0.06	0.510	0.071	
資産	0.537	0.387	0.240	0.513	0.581	0.425	0.524	0.648	0.503	0.467	0.479	0.229	0.621	0.472	0.647	0.389	0.271	0.441	0.297	0.443	0.501	0.691	0.588	0.441	0.593	0.248	0.288	0.900	-0.468	
成長性	-0.687	-0.6	-0.253	-0.687	-0.471	-0.648	-0.464	-0.707	-0.633	-0.479	-0.38	-0.451	-0.749	-0.645	-0.241	-0.512	-0.527	-0.623	-0.077	-0.629	-0.899	0	0.098	-0.525	-0.688	-0.623	-0.174	-0.359	-0.761	0.119
競争力	-0.398	-0.256	-0.105	-0.399	-0.126	-0.493	-0.248	-0.999	-0.823	-0.41	-0.289	-0.063	-0.528	-0.493	0.001	-0.237	-0.171	-0.512	-0.17	-0.795	-0.469	-0.016	-0.383	-0.451	-0.478	-0.1	-0.066	-0.292	-0.509	
正社員数	0.29	0.274	0.161	0.13	0.123	0.227	0.153	0.315	0.253	0.129	0.018	0.396	0.224	0.348	-0.091	0.367	0.463	0.373	-0.103	0.477	0.564	0.154	0.145	0.353	0.241	-0.039	0.241	0.251	0.038	
全社員数	0	0.217	-0.038	0.117	0.126	-0.032	0.023	-0.359	-0.117	-0.332	0.037	0.306	0.111	-0.101	0.176	0.26	0.204	-0.058	-0.219	-0.077	0.246	0.32	-0.083	-0.119	-0.061	-0.093	0.213	0.245	-0.568	
企業対応	0.739	0.587	0.42	0.803	0.690	0.811	0.687	0.923	0.722	0.621	0.55	0.489	-0.897	0.794	0.616	0.748	0.631	0.811	0.241	0.847	0.794	0.802	0.766	0.649	0.867	0.374	0.461	0.926	-0.241	
意思決定	0.685	0.308	0.408	0.591	0.444	0.697	0.515	0.747	0.731	0.642	0.303	0.261	0.597	0.749	0.244	0.389	0.471	0.702	0.264	0.738	0.603	0.404	0.631	0.741	0.691	0.228	0.258	0.577	0.12	
人気度	0.053	0.192	-0.264	0.082	0.136	0.134	0.014	0.146	0.03	0.024	0.239	-0.014	0.286	-0.119	0.161	-0.053	-0.208	-0.152	0.028	0.151	0.299	0.065	0.023	0.017	0.007	-0.052	0.001	0.267	-0.218	
情報公開	-0.183	0.087	-0.248	-0.069	-0.174	0.004	-0.12	-0.022	-0.293	0.114	-0.151	0.12	-0.179	-0.054	0.047	-0.226	-0.065	-0.015	0.121	-0.092	-0.101	-0.093	-0.327	-0.069	-0.12	-0.093	-0.079	0.171		
経営参加	0.042	0.162	0.025	0.119	-0.018	0.223	0.114	0.199	-0.132	-0.056	0.153	-0.058	0.254	0.117	0.145	0.308	0.011	0.271	0.119	0.288	-0.087	0.187	0.175	-0.193	0.214	0.062	0.029	0.032	0.141	
中途割合	0.471	0.479	0.062	0.543	0.356	0.53	0.329	0.618	0.391	0.289	0.389	0.339	0.692	0.416	0.231	0.425	0.32	0.421	0.035	0.711	0.712	0.382	0.375	0.44	0.402	0.073	0.273	0.674	-0.141	
離職者	-0.633	-0.412	-0.236	-0.587	-0.29	-0.555	-0.363	-0.071	-0.823	-0.389	-0.262	-0.398	-0.836	-0.695	-0.079	-0.485	-0.479	-0.822	-0.046	-0.822	-0.723	-0.301	-0.429	-0.568	-0.558	-0.114	-0.276	-0.508	-0.156	
出向者	0.15	0.124	0.187	0.172	0.274	-0.034	0.128	-0.022	0.041	-0.014	-0.105	0.424	-0.003	0.065	0.215	0.203	0.404	0.004	-0.195	-0.181	0.315	0.393	0.005	0.181	-0.005	0.029	0.288	0.202	-0.607	
収入変動	-0.022	0.02	-0.106	-0.059	0.197	-0.028	0.037	-0.077	-0.054	-0.009	0.182	-0.019	-0.008	-0.198	0.229	-0.121	-0.14	-0.266	0.057	-0.287	-0.005	0.215	-0.01	-0.078	-0.091	0.061	0.023	0.262	-0.543	
個人格差	0.278	0.316	0.641	0.185	0.78	0.119	0.411	0.7	0.405	0.501	0.501	0.676	0.078	0.13	0.912	0.152	0.398	0.053	0.728	0.699	0.238	0.565	0.242	0.426	0.112	0.78	0.665	0.43	0.246	

\* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。  
 \*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

相関係数

Table with 25 columns (達成, 成長, 自律性, 参画, 意義, 承認支持, 公正信頼, 指導支援, 職場の信頼関係, チームワーク, 顧客との関係, ビジコン戦略, 経営者と従業員, 経営者への信頼, 仕事の革新, 昇進キャリア, 評価給与, 教育研修, 福利厚生, 生活サポート, 労働条件, 残留意欲, 情緒的要素, 存続的要素, 規範的要素, ジョブインボルブメント, キャリアコミットメント, 職務満足, 心と体の健康) and 15 rows of data (売上, 利益, 資産, 成長性, 競争力, 正社員数, 全社員数, 企業対応, 意思決定, 人気度, 情報公開, 経営参加, 中途割合, 離職者, 出向者, 収入変動, 個人格差). Each cell contains Pearson's correlation coefficient and sample size (N).

\*. 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。  
\*\*. 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

# 考察

- 一般企業においては、企業環境内での自身の職務に関する認識や上司・リーダーとの関係、組織へのコミットメントなどが企業の現状と幅広く関連していることが出ており、より一人一人の状態が企業全体へ影響を及ぼす可能性が高い、もしくは企業の現状が直接的に従業員に影響を与えやすいことが示唆されている。
- 特例子会社では、特に自分と他者（同僚や上司、経営者）との関係性が企業の現状に関連している可能性が伺えた。
- 企業の直接的な経営効果を説明する要素としては、特に経営者との関係性（信頼性）、経営者のパフォーマンスをどのように従業員が判断しているかが重要であることが示唆される結果となっている。

## ②経営者と従業員の関係性

# 2019年の研究概要

- 以下の企業に研究協力をいただいた（一般企業と特例子会社を分けて記載）

	会社数	社員数	障害者数	平均勤続年数
一般企業	6社	7~270名	1~10名	5年以内
	業種			
	建設業、製造業、卸・小売、サービス業(対事業所)等			

\*従業員と上司のペア数：24

	会社数	社員数	障害者数	平均勤続年数
特例子会社	11社	10~329名	7~272名	10年以内
	業種			
	製造業、運輸・通信業、金融・保険業、サービス業(対事業所)、その他(農業、印刷)等			

\*従業員と上司のペア数：13

# 重回帰分析

- 本研究の目的にある「企業に与える良い効果」について、**利益**、**売り上げ**、**成長性**の項目で設定し、分析を行った（全企業）。
- 結果としては、利益と成長性に関連が見られた。（調整済みR<sup>2</sup>値が.400以上）、
- 利益については「**経営者と従業員**」に正の影響が見られた。

係数<sup>a</sup>

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		
1 (定数)	-.380	.668		-.569	.57
経営者と従業員	.215	.043	<b>.658</b>	5.018	.00

a. 従属変数: 利益

# ビジョンと経営者（ワークシチュエーション）

ワークシチュエーションの「ビジョンと経営者」に関する項目の内容例として。

領域	内容の例
ビジョン・戦略	経営理念や方針・戦略が職場に共有され、展開されているか
経営者と従業員	経営者が従業員の意見を尊重し、関係性を大切にしているか
経営者への信頼	経営者の行動が倫理的で、信頼できるものか
仕事の革新	新しい考えやアイデアが受け入れられ、奨励されているか

# 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<sup>a</sup>

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

□

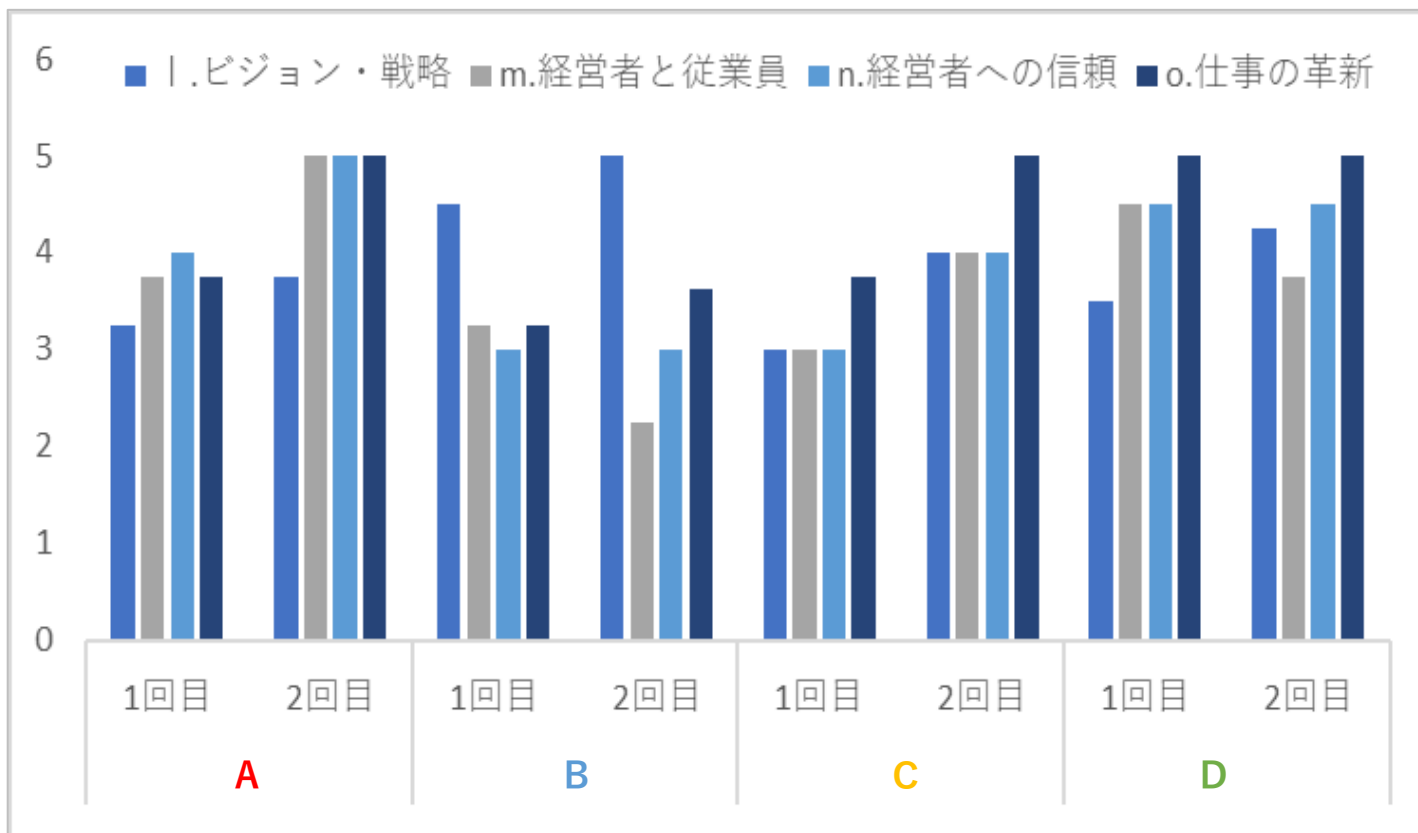
# 2021年の研究概要

対 象	大阪市を中心とした近畿エリアの企業の代表者（もしくは人事担当者）とその従業員。企業は2019年時の研究に協力した4社で、いずれも特例子会社。	
手 続 き	2019年時の協力企業に本研究への協力依頼を行い、Webの入力フォームにて回答を得た。 後日回答した企業に対してインタビュー調査を依頼し、実施した。	
	インタビュー対象者	チェックリストに回答した当事者または場長
	インタビューの方法	1時間程度、研究実施者2名で
	インタビューの内容	2回の測定結果について、得点の変化部分を中心に感想などを聞き取る
測定材料	<b>独立行政法人 労働施策研究・研修機構のHRMチェックリスト(2003)</b> ※企業の代表者（もしくは人事担当者）用のアンケートシートには、障害者雇用に関する情報が記載できるように一部改訂	

# 調査結果

対象者	年齢 (性別)	職務 (職位)	勤続年数	2019年当時の 企業の課題 (上位3つ)	2019年		2020年	
					平均より+ (上位3つ以内)	平均より- (上位3つ以内)	1年前より+ (上位3つ以内)	1年前より- (上位3つ以内)
A	41 (女)	事務・経理 (2020年に係長)	3	職務・組織管理構成、 育成・能力開発、 顧客満足	労働条件、 職場の人間関係、 公正・信頼	無	評価・給与、 経営者と従業員、 仕事の革新	無
B	52 (男)	事務・人事 ・教育(係長)	4	-	ビジョン・戦略、 チームワーク、 職場の人間関係	仕事の革新	福利厚生、 公正・信頼、 評価・給与	教育・研修、 成長、 経営者と従業員
C	28 (男)	技術職・その他 (パート)	0.5 8	-	評価・給与、 指導・支援	自律性	経営者と従業員、 ビジョン・戦略、 経営者への信頼	無
D	52 (男)	現業職・製造 (課長)	23	評価・人事考課、 スキル・技術水準、 モラル・動機付け	参画、 仕事の革新、 承認・指示	存続的要素	福利厚生	無

図1 ビジョン・経営者因子内の得点変化について



# 結果：経営者と従業員

対象者	年齢 (性別)	職務 (職位)	勤続年数	2019年当時の 企業の課題 (上位3つ)	2019年		2020年	
					平均より+ (上位3つ以内)	平均より- (上位3つ以内)	1年前より+ (上位3つ以内)	1年前より- (上位3つ以内)
A	41 (女)	事務・経理 (2020年に係長)	3	職務・組織管理構成、 育成・能力開発、 顧客満足	労働条件、 職場の人間関係、 公正・信頼	無	評価・給与、 <b>経営者と従業員</b> 、 仕事の革新	無
B	52 (男)	事務・人事 ・教育(係長)	4	-	ビジョン・戦略、 チームワーク、 職場の人間関係	仕事の革新	福利厚生、 公正・信頼、 評価・給与	教育・研修、 成長 <b>経営者と従業員</b>
C	28 (男)	技術職・その他 (パート)	0.5 8	-	評価・給与、 指導・支援	自律性	<b>経営者と従業員</b> 、 ビジョン・戦略、 経営者への信頼	無

AとCで、「経営者と従業員」の得点が1年の間に特に上昇している

Bは同項目が特に減少している

# ③ 中小企業と障害者雇用

# 2022年の研究概要

## (1) 対象

### 中小企業5社

人事担当・現場担当者・障害者雇用で採用された者1名ずつ。  
(従業員300名以下、3年以上継続勤務している者がいる、が条件)

## (2) (3) 手続き・測定材料

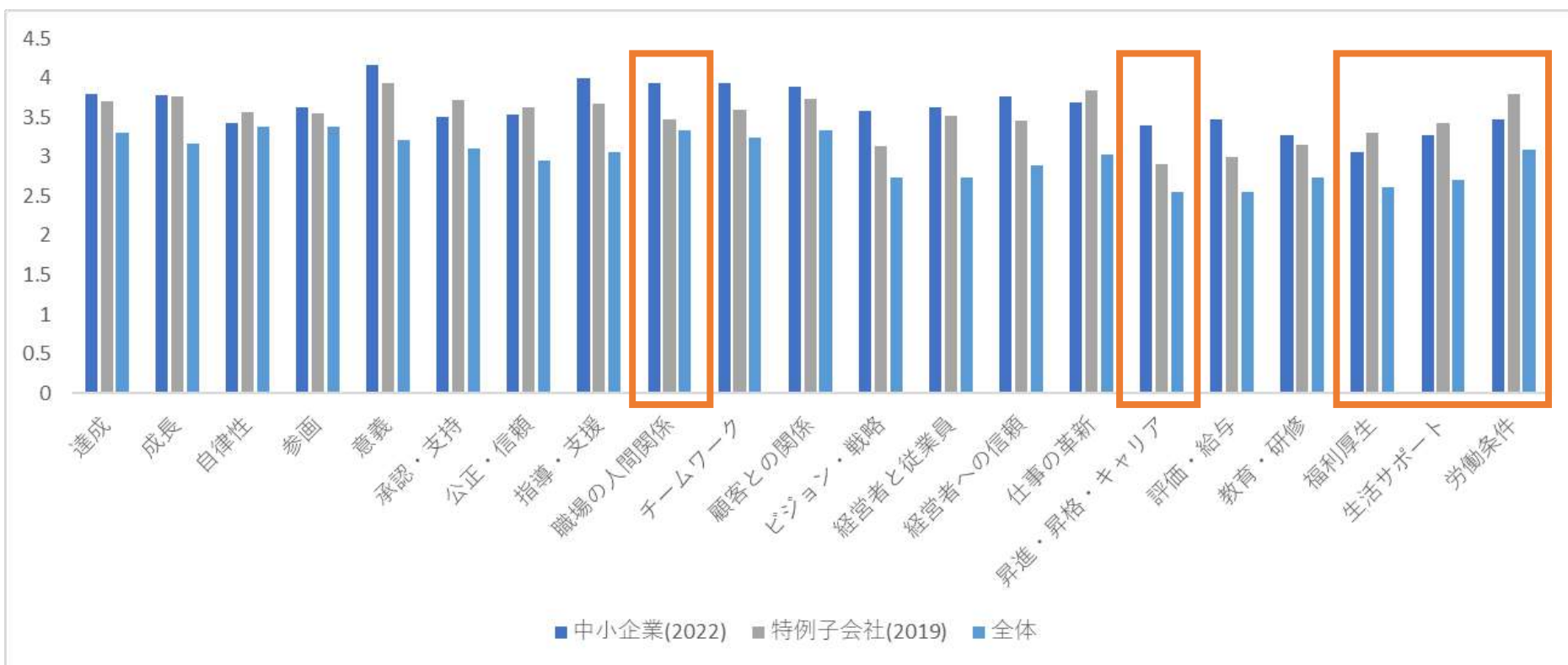
HRMチェックリストはWebに実施。

後日対象企業のうちインタビュー一調査を承諾した企業3社にインタビューの雇用環境「障害者雇用環境」について、意識していること・課題としていることを聞き取った。

# 対象企業（5社）

企業名	業種	正社員数	障害者雇用数	障害者雇用の勤続平均年数
A	社会福祉事業	190	11	10
B	布物雑貨の製造販売	5	3	4
C	食品製造	10	4	4
D	空調・冷凍システムの開発・販売等	124	1	2
E	食品製造	記入無	29	2

# HRMチェックリストの結果



図表 2-1-1 ワークシチュエーションチェックリストの 6 領域と下位尺度の概要

**I. 職務**

- a.達成 仕事で自分の力を遺憾なく発揮し、達成感を得ることができる
- b.成長 仕事で自分の能力を生かしたり伸ばしたりすることができる
- c.自律性 業務の遂行手順や目標の設定は自分が掌握している
- d.参画 重要な決定事項には自分の意見が反映されている
- e.意義 仕事内容は組織に貢献する有意義なものである

**II. 上司やリーダー**

- f.承認・支持 上司は自分の能力を評価し、さらなる成長のためにサポートしてくれる
- g.公正・信頼 上司は正当な判断ができ、人間的に信頼すべき人物といえる
- h.指導・支援 上司の目標設定、業務計画、指示は適切なものである

**III. 同僚や顧客との関係**

- i.職場の人間関係 職場のコミュニケーションは良好で、友好的な雰囲気がある
- j.チームワーク 同僚の間には仲間意識があり、お互いに助け合って仕事をしている
- k.顧客との関係 仕事相手との間には信頼関係が成り立ち、業務は円滑に行われている

**IV. ビジョン・経営者**

- l.ビジョン・戦略 経営陣の管理方針や仕事戦略は妥当なもので皆がそれに賛同している
- m.経営者と従業員 経営陣は成員の意見を尊重し、それらに耳を傾けるよう努力している
- n.経営者への信頼 経営陣の行いは倫理的に正しく、成員に信望されている
- o.仕事の革新 経営陣は新しい試みやアイデアに対して受容的で、それを奨励している

**V. 処遇・報酬**

- p.昇進・昇格・キャリア 昇進・昇格は公正に行われ、適性に配慮したキャリアコースがある
- q.評価・給与 給与制度は公正で業績に見合った十分な報酬が得られる

**VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート**

- r.教育・研修 職務に必要な研修や個人のキャリアプランに役立つ教育が受けられる
- s.福利厚生 福利厚生の制度や設備には成員の要望が十分に反映されている
- t.生活サポート 家庭生活との両立を可能にするために各種制度が用意されている
- u.労働条件 勤務時間や作業条件は適切なものといえる

# インタビュー調査の結果

企業名	全体の雇用環境について	障害者雇用環境について
B	自分の意見を言える人を採用したいと思っている。業務は自由にさせている。一方で最近では生産性について目標が必要と考えている。 <u>社員との個別面談を大事にしている</u> 。楽しく仕事をしてほしいと思っている。	<u>一緒に働く同僚の理解がとても重要だ</u> と思っている。採用の際には <u>社員の意見をよく聞くようにしている</u> 。特にコミュニケーションの取り方などの理解はとても重要だと思っている。
C	人を大事にすることで、 <u>業績がアップすると考えている</u> 。目標設定を月1回行っている。マーケティングのコンサルは厳しくしている。業績について、以前は気にしていたが今は気にしていない。何とかなると思っている。	<u>区別していない</u> 。伝える時、伝わらなくて、自分の伝え方についての気づきになっている。
D	業界全体が落ち気味なため、将来があると見えるように今後の方針を共有している。離職率を下げたい。現場に新入社員の育成計画を提出させるようにしている。後任育成をしていきたい。賞与面など親会社に関係なく裁量が取れるようにした。	障害者雇用については雇用の機会を創出できているので貢献できていると思う。現場では他の社員の業務を切り出しているため、一人の受け入れが精いっぱいと思う。マッチングの精度があがれば雇用の機会の創出にさらにつながるのでないか。

# 研究結果、考察

- 本研究は、一般企業のデータ（松本, 2017）と比較した行なった。
- 障害者雇用を行っている企業（本研究）の得点は高かった。
- 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。
  
- 障害者雇用の実績がある企業では、会社全体の雇用環境について工夫していた。
- 社員とまめにコミュニケーションをとる仕組みを設定していることがわかる(B,C)。
- 全体として離職率を課題としてあげている企業もあった(D)。
- また、障害者雇用環境について意識していること・課題として【同僚】についてよく話題があがっていた。
- 理解を得ることや(B)、同僚と同じように扱うこと(C)、それらを行っていくことの難しさ(D)が語られていた。

# まとめ

# 心理的安全性と障害者雇用（リーダーシップ）

心理的安全性とは、大まかに言えば「**みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化**」のこと（本文）。<リーダーについて>特に、**組織の心理的安全性に最も影響を与えているのがリーダーである**。組織の雰囲気づくりにおいてリーダーの影響は多大だ。メンバーはリーダーの行動を通して考え方や価値観を読み取り、自らの行動に反映させる。また時には、**リーダーの行動一つで組織の雰囲気が一変してしまう**こともある（本文）。

表 1.2 心理的安全性に関する意識調査<sup>(20)</sup>

1. このチームでミスをしたら、きまって咎められる。(R)
2. このチームでは、メンバーが困難や難題を提起することができる。
3. このチームの人々は、他と違って、ことを認めない。(R)
4. このチームでは、安心してリスクを取ることができる。
5. このチームのメンバーには支援を求めにくい。(R)
6. このチームには、私の努力を踏みにじるような行動を故意にする人は誰もいない。
7. このチームのメンバーと仕事をするときには、私ならではのスキルと能力が高く評価され、活用されている。



引用文献：  
恐れのない組織——「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす  
エイミー・C・エドモンドソン（著）

表 7.1 心理的安全性を確立するためのリーダーのツールキット

カテゴリー	土台をつくる	参加を求める	生産的に対応する
<b>リーダーの務め</b>	<b>仕事をフレーミングする</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>失敗、不確実性、相互依存を当たり前とし、率直な発言の必要性を明確にする</li> </ul> <b>目的を際立たせる</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>危機にさらされているものと、それがなぜ、誰にとって重要であるかを意識する</li> </ul>	<b>状況的謙虚さを示す</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>完璧でないことを認める</li> </ul> <b>探究的な質問をする</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>よい質問をする</li> <li>集中して「聴く」手本を示す</li> </ul> <b>仕組みとプロセスを確立する</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>意見を募るためのフォーラムを設ける</li> <li>ディスカッションのためのガイドラインを示す</li> </ul>	<b>感謝を表す</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>耳を傾ける</li> <li>受け容れ、感謝する</li> </ul> <b>失敗を恥ずかしいものではないとする</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>未来に目を向ける</li> <li>支援を申し出る</li> <li>次のステップについて話し合い、熟慮し、ブレインストーミングする</li> </ul> <b>明らかな違反に制裁措置をとる</b>
<b>成果</b>	期待と意味の共有	発言が歓迎されるという確信	絶え間ない学習への方向づけ

# 先行研究と心理的安全性（上司からの信頼）

- ・上司から信頼されていると感じることが心理的安全性を高める要因となり得る
- ・調査より、役職のない一般社員クラスの心理的安全性が一番低い
- ・一般社員クラスの心理的安全性に大きく影響するのは、上司から信頼されていると感じること
- ・信頼されていると感じるためには、上司と躊躇なく話せる関係性にあることが影響する傾向

引用論文：国分さやか(2021). 職場における心理的安全性の要因についての考察 立教ビジネスデザイン研究, 18, 65-75.

## (1)属性

1,037 件を分析対象。

主な属性の内訳は、性別は、男性48%(502名)、女性52%(535名)であり、役職は、一般社員クラス69%(717名)、主任・係長クラス16%(163名)、課長クラス8%(88名)、部長クラス5%(48名)、役員クラス2%(21名)。

表2 上司の行動に関する質問項目

Q.2-1	あなたは、躊躇なくチームリーダーに直接話をする事ができる
Q.2-2	あなたのチームリーダーは、知らないことを「知らない」と言える
Q.2-3	あなたのチームリーダーは、自分も間違えることがあることをチームメンバーに伝えている
Q.2-4	あなたのチームリーダーは、ミーティングなどの際に、あなたに発言するよう促している
Q.2-5	あなたのチームリーダーは、強調して失敗を恐れずにチャレンジすることを推奨している
Q.2-6	あなたのチームリーダーの話は、具体的でわかりやすい
Q.2-7	あなたのチームリーダーは、あなたがやるべきことを明確にしている
Q.2-8	あなたの仕事に対する勤務先からの評価基準は明快である
Q.2-9	あなたはチームリーダーから信頼されていると感じる

表6 属性別の心理的安全性の合計点（降順※高い方が心理的安全性が高い）

属性	心理的安全性の合計点の平均	上司の行動の合計点の平均
役員クラス	26.9点	33.7点
部長クラス	26.1点	34.3点
課長クラス	24.8点	31.3点
(平均)	(24.1点)	(30.7点)
主任・係長クラス	24.0点	30.0点
一般社員クラス	23.8点	30.5点

出所：Edmondson (2012) p.181, 伊庭 (2020), 奥本 (2018) を元に筆者作成

先行研究の考察は、障害者雇用企業の雇用環境に関する研究実績で示唆された「経営者と従業員」「職務に関する認識」「社員とまめにコミュニケーションをとる仕組み」と共通するのではないか。

今後にむけて

# 今回ご協力いただいた企業様の結果

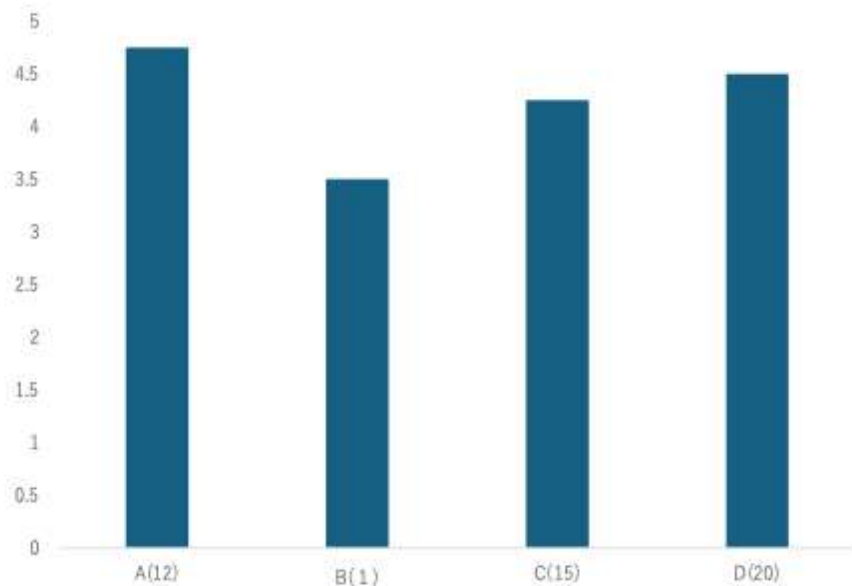


図.従業員ごとの「経営者と従業員」因子得点

所見：一般企業、障害者雇用企業においても高い得点の方が多い。コミュニケーションが取れていると思われる。

( ) は在職年数。1年目の社員が低い。キャリアと連動していると考えられるがフォローもあっても良いか。

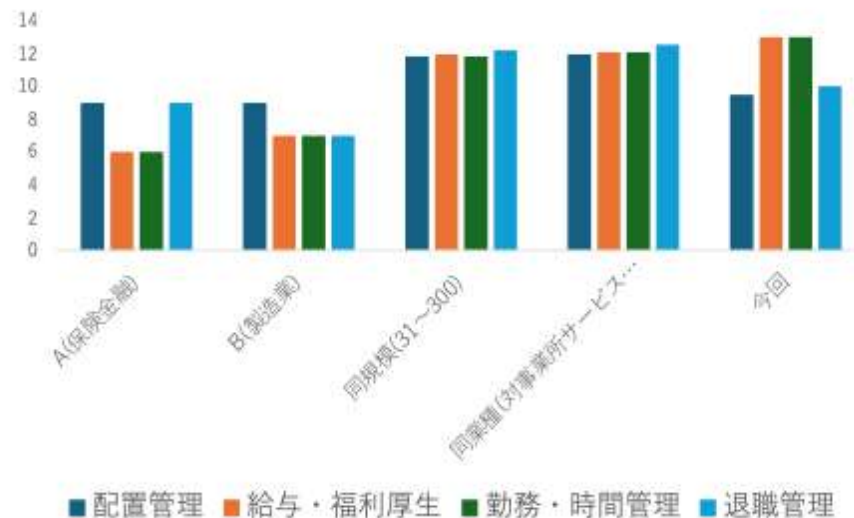


図.人事担当者用の組織課題得点の一部

所見：過去の研究協力企業と比較しても今回は高い。課題と感じているものが少ない中で、「配置管理」や「退職管理」については比較的課題に感じている。

# Webシステムでデータ集め

本研究のエビデンスから生成された仮説をより規模の大きい量的調査によって検証を進めていきたいと考えております。多くの企業様に、引き続きのご協力いただければ幸いです。



アンケート回答専用のwebサイト



<https://www.workplace-studygroup.net/>

# 分析結果のご提供 (サンプル)

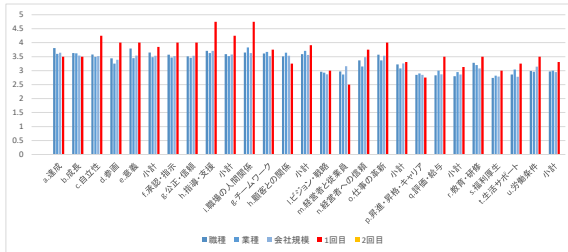
ご協力いただいた企業様には、総評をつけた「分析結果」をお送りさせていただきます。

name	A社 第一部署	実施年月	2019. .1
実施検査名	HRM字エンクリスト(従業員用)	1回目	2019. .1
		2回目	

職種(専門職)・業種(サービス業)・会社規模(100人以下)

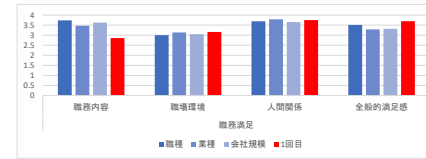
## 1. ワーキングエンジェーション

		今回	職種	業種	会社規模	1回目	2回目
I. 職務	満足度	3.5	3.81	3.6	3.84	3.5	
	成長性	3.5	3.63	3.62	3.54	3.5	
	自立性	4.25	3.58	3.49	3.52	4.25	
	学習意欲	4	3.44	3.25	3.39	4	
	企業愛	4	3.79	3.45	3.64	4	
小計	3.85	3.65	3.48	3.53	3.85		
II. 上司やリーダー	承認・指示	4	3.57	3.47	3.52	4	
	叱咤・指導	4	3.51	3.46	3.53	4	
	指導・支援	4.75	3.71	3.63	3.71	4.75	
	小計	4.25	3.59	3.52	3.58	4.25	
III. 顧客や同僚との関係	職場の人間関係	4.75	3.65	3.83	3.83	4.75	
	チームワーク	3.75	3.61	3.67	3.52	3.75	
	顧客との関係	3.25	3.51	3.64	3.53	3.25	
	小計	3.81	3.59	3.71	3.56	3.81	
IV. ビジネス・経営者	ビジョン・戦略	3	2.96	2.93	2.87	3	
	経営理念・経営目標	6.5	2.97	2.86	3.18	6.5	
	経営者への信頼	3.75	3.37	3.15	3.48	3.75	
	社業の革新	4	3.57	3.37	3.53	4	
小計	3.31	3.22	3.08	3.26	3.31		
V. 処遇・報酬	給与・福利・手当	2.75	2.85	2.9	2.85	2.75	
	評価・給与	3.5	2.93	3	2.87	3.5	
	福利	3.13	2.8	2.95	2.86	3.13	
	小計	3.5	3.28	3.2	3.08	3.5	
VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート	研修機会	3	2.74	2.82	2.79	3	
	生活サポート	3.25	2.86	3.04	2.78	3.25	
	労働条件	3.5	2.99	2.86	3.14	3.5	
	小計	3.31	2.97	3	2.95	3.31	



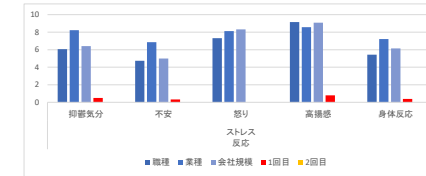
## 2. 職務満足

	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	3.01	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

	今回	職種	業種	会社規模	1回目	2回目
抑鬱気分	0.5	6.07	8.23	6.41	0.5	
不安	0.33	4.74	6.87	5	0.33	
怒り	0	7.32	8.12	8.32	0	
高揚感	0.8	9.15	8.58	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。青い棒グラフは前年度の過去の他社のデータになります。ワーキングエンジェーション(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おいて良いと思っている企業様が多いです。また、自立性や学習意欲といった職務内容や、職場の人間関係も良いと思っている傾向にあります。一方で、ビジョン・戦略、経営者と従業員との関係といった項目で過去データと比較して低い傾向が出ていました。職務満足度は全般的満足度が低い傾向のようです。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とても低い(良い)傾向にあります。総合的に見て、職場に概ね満足している状態といえると思われます。今後従業員間に何かしらの組織風土への問題が感じられる際は、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理解を図ると良いかもしれません。

# ご清聴、ありがとうございました

「障害者雇用と企業の雇用環境に関する研究」  
アンケートご協力をお願い

お問い合わせ

当アンケートは障害者雇用と企業の雇用環境に関して研究するもので、  
障害者雇用が企業環境に与える効果などを抽出したいと考えています。

私たちの研究結果では、経営者との関係性(信頼性)、経営者のパフォーマンスをどのように従業員が判断しているかが重要であることが示唆される結果となり、今回の研究では、企業の皆様アンケートのご協力をお願いいたします。  
アンケートにご協力いただければ、アンケートの内容からの分析結果を表示して、いつでも見れるようになります。  
回答してから1年後等に再度お答えいただくと、経年変化としての結果も表示されます。

分析結果のサンプルは [こちら](#)

なお、データをもとに学会などで研究結果を報告させていただきます。  
ご協力のほど、よろしくお願いいたします。

アンケート  
入力のご協力はこちらから