

# 精神障害者雇用の現場マネジメントについての インタビュー調査 調査結果

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部



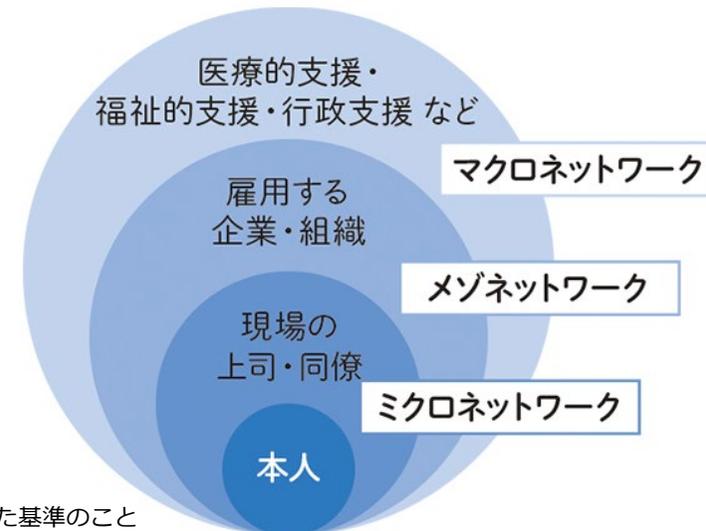
近年、加速する労働力不足や、SDGs、DEI(多様性包摂)の機運の高まりを背景に、障害者雇用数は拡大を続けてきた。2024年4月には法定雇用率※1が2.3%から2.5%に引き上げられ、2026年7月には2.7%になる予定である。とりわけ、2018年に義務化された精神・発達障害者の雇用は、さらに拡大するものと予想されている。

しかし、特に精神障害のある従業員(発達障害は除く)の雇用に焦点を当てると、勤怠の不安定さや人間関係のトラブルといった雇用上の課題が多い現状が前回調査※2から示された。このように課題が多ければ、精神障害のある本人の定着・活躍が難しいのみならず、周囲の上司・同僚の疲弊につながり、円滑な雇用の拡大は困難だ。

本調査は、このような現場マネジメントの課題の解決策を事例をもとに明らかにすることで、精神障害者の雇用を円滑に拡大し、精神障害者のキャリア形成実現の一助となることを目的とした。

また、精神障害のある従業員の受け入れの成否は、受け入れ現場の本人・上司・同僚から成る「マイクロネットワーク」に矮小化されることが多いが、企業・組織から成る「メゾネットワーク」、医療・福祉・行政の支援から成る「マクロネットワーク」が大きな役割を果たすと指摘されている※3(図)。本調査では、このような重層的なネットワークに着目し、雇用現場の精神障害のある本人、その上司、同僚、採用担当、支援者にインタビュー調査を実施した。

図：精神障害者の就労支援ネットワークの構造



※1 法定雇用率：企業や国、地方公共団体が達成を義務付けられている、常用労働者に占める障害者の雇用割合を定めた基準のこと

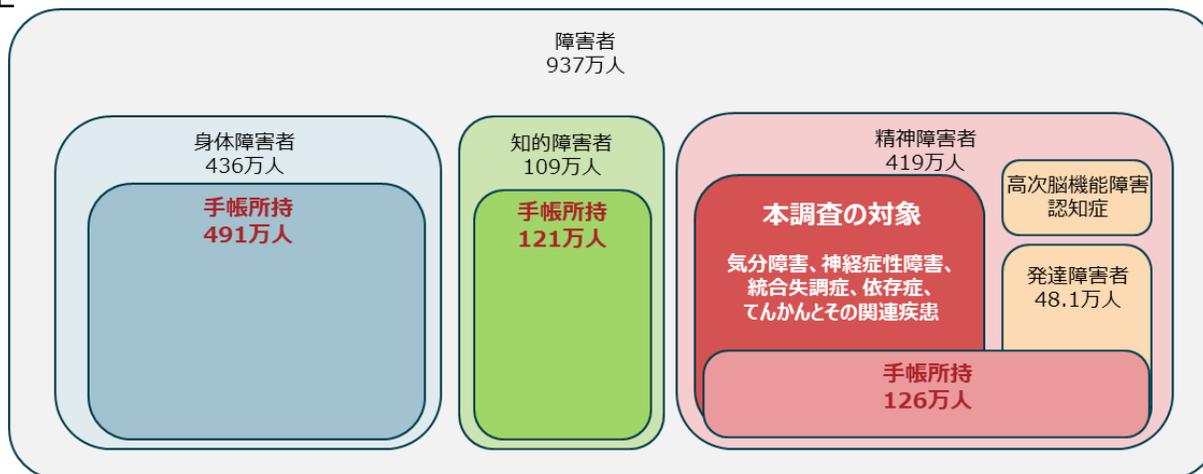
※2 パーソル総合研究所(2023)「精神障害者雇用の現場マネジメントについての定量調査」

※3 松為 信雄(2023) [精神障害者雇用のこれまで、そしてこれから～精神障害者雇用への本気の取り組みが、本質的なダイバーシティ&インクルージョンにつながる～](#) - パーソル総合研究所 (persol-group.co.jp)

# 用語の定義

- 1. 障害者:** 本報告書では、障害者手帳を持っている人を障害者と定義。
- 2. 精神障害者:** 本報告書では、気分障害や神経症性障害、統合失調症、依存症、てんかん、およびそれらの関連疾患を抱えている方(すなわち、後天的に発症することの多い心の病気を抱えている方)と定義(図)。  
職場での配慮の仕方が異なるため、同じ精神保健福祉手帳保持者であっても、発達障害者、高次脳機能障害者、認知症発症者等とは区別している。なお、他の障害との重複障害がある場合も、精神障害があれば精神障害者としている。
- 3. 支援者:** 本報告書では、外部・社内の障害者の就労支援の専門家を指す。例えば、外部支援者については就労移行支援事業所の支援員や、障害者就業・生活支援センターの支援員等を指す。  
社内支援者については、社内に在籍しながら臨床心理士や精神保健福祉士、社会福祉士等の専門資格を持ち、障害者雇用の支援に携わる者を指す。
- 4. 本人:** 本報告書では、精神障害のある従業員を指す用語として用いる。
- 5. 集合配置・分散配置:** 集合配置は障害のある従業員を特定の部署に集めて配置すること、分散配置は部署を分散させて配置することを指す。

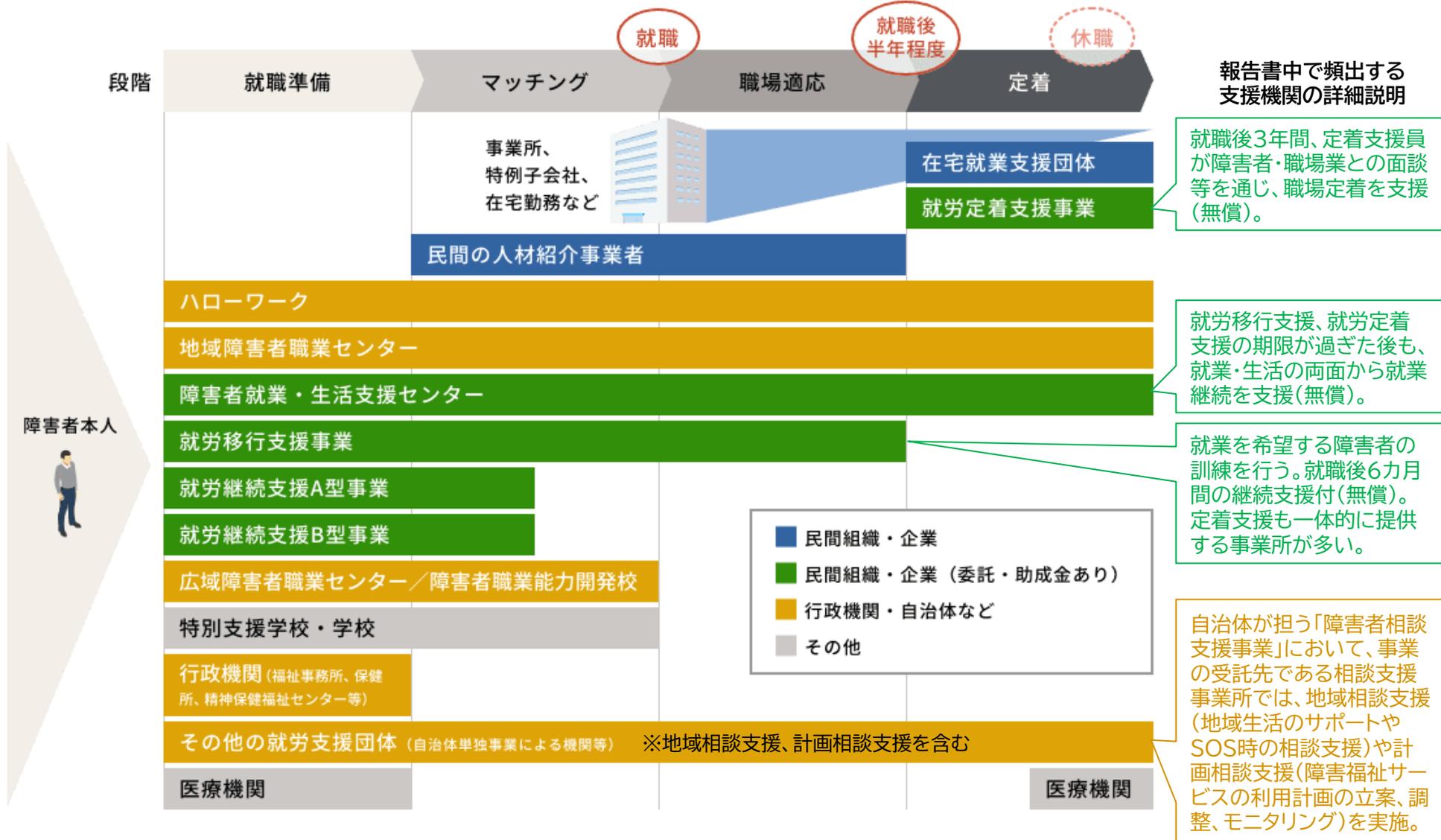
図. 本調査における「精神障害者」の定義



出所：総務省「人口推計（2023年2月20日公表）」、内閣府「令和4年版障害者白書」、厚生労働省「衛生行政報告例（2021年）」  
「福祉行政報告例（2021年）」

※障害者手帳所持者数（2021年調査）が障害者数（2016～2018年調査）を上回っているのは、調査時期の違いによる

# 外部支援機関の全体像



調査名称	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インタビュー調査」
調査内容	<ul style="list-style-type: none"><li>精神障害のある従業員を雇用する企業の上司・同僚・本人、採用担当者、支援者へのインタビューから、精神障害のある従業員の受け入れの課題とその解決策を明らかにする。</li><li>精神障害のある従業員とともに働く周囲へのポジティブな波及効果を明らかにする。</li></ul>
調査手法	半構造化面接によるインタビュー（1人あたり60分）
調査時期	2023年 12月11日 - 3月5日
調査対象者	精神障害者を雇用する企業 13社（33名） -採用担当者：13社（15名） -精神障害のある従業員本人：6社（8名） -本人をマネジメントする上司：9社（10名） -本人と共に働く同僚：4社（4名） -社外・社内の支援者：5社（6名） ※「採用担当-上司-支援者」、「本人-同僚」は1人が重複した役割を持っている場合がある ※採用担当者兼上司兼社内支援者1名のみ、インタビュー時間を90分に延長
実施主体	株式会社パーソル総合研究所
アドバイザー協力	神奈川県立保健福祉大学・東京通信大学 名誉教授 松為 信雄 氏 一般社団法人職業リハビリテーション協会 理事、ハローワーク 精神・発達障害者雇用サポーター（企業支援分） 宇野 京子氏

※本報告書の内容は企業事例にもとづきため、データの網羅性や再現性、代表性を担保するものではありません。インタビュー結果は、掲載にあたって意味が変わらない範囲で編集しています。  
※倫理的配慮：個人情報取り扱いについて、パーソルホールディングス株式会社の専門の審議体（プライバシーレビュー）の承認を受けた。また、インタビューの質問項目およびインタビュー依頼書の表現に十分に倫理的配慮がなされていることを所属機関責任者に確認した。

## 引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：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インタビュー調査」

- 本調査の分析結果は、インタビューで確認された13社33名の生声を基にしています。限られた事例にもとづくため、日本の企業の精神障害者の雇用の実態について、網羅性や再現性、代表性を担保するものではありません。13社中10社は現在は精神障害者の雇用がうまくいっていると回答しており、ノウハウのある企業が多くなっています。
- インタビューの生声は、掲載にあたって、意味が変わらない範囲で編集しています。

図. インタビュー対象各社の精神障害者の雇用の状況

企業	うまくいっているか（採用担当者の声）
A	全体的にはうまくいっている
B	うまくいってる方だと思う
C	今は安定しているが、いつ問題が起こってもおかしくない
D	8割はうまくいっている
E	駆け出しだが、今のところトラブルなく順調
F	成功していると思う
H	うまく行き過ぎた
I	他社に比べれば相当うまくいっている
L	問題ない
M	うまくいっている
G	半々くらい
J	目標数は採用できているが、退職する人数も増えてきているので、定着が課題
K	うまくいってない

**13社中10社は  
現在はうまくいっていると回答**

インタビュー No	企業	立場 (立場に応じた質問項目で聴取)	業種	企業規模	事業形態/ 障害者の配置方針	本人の職種
1	A社	採用担当/支援者	シェアードサービス業	100人未満	特例子会社	-
2	B社	採用担当/上司	金融・保険業	1000人以上	一般企業/集合配置	事務(総務部)
3	C社	採用担当/上司	教育・学習支援業	100~300人未満	一般企業/集合配置	事務(人事部)
4		本人				
5		同僚/本人				
6		外部支援者				
7	D社	採用担当/上司/支援者	シェアードサービス業	100人未満	特例子会社	清掃・事務
8		本人				
9		同僚/本人				
10	E社	採用担当	生活関連・娯楽業	100~300人未満	一般企業/分散配置	清掃
11	F社	採用担当/上司/支援者	介護・福祉業	100人未満	一般企業/分散配置	事務・窓口
12		外部支援者				
13		本人				
14	G社	採用担当	アパレル業	1000人以上	一般企業/集合配置	物流・倉庫
15		上司				
16		本人				
17		同僚				
18	H社	採用担当	コールセンター・BPO業	1000人以上	一般企業/分散配置	Web制作
19	I社	採用担当	生活関連・娯楽業	1000人以上	一般企業/分散配置	店舗スタッフ
20	J社	採用担当(2名)	シェアードサービス業	100~300人未満	特例子会社	軽作業
21		上司(管理職)				
22		上司(直属)				
23		本人				
24	K社	採用担当(2名)	小売業	1000人以上	一般企業/分散配置	事務(人事部)
25		上司				
26	L社	採用担当/上司	人材業	1000人以上	一般企業/集合配置	軽作業
27		本人				
28		同僚				
29	M社	採用担当	製造業	1000人以上	一般企業/集合配置	清掃・緑地管理・事務
30		上司				(総務部)
31		社内支援者				

**調査方法：**半構造化面接（固定質問と自由質問）によるインタビュー調査を実施した。調査協力者は1名（2回分のみ2名）であり、インタビュアーと研究員各1名が同席した。インタビューはすべてオンライン会議システムを用いて行った。インタビュアー業務は調査会社に委託した。

**倫理的配慮：**調査協力者には、文書により調査研究の趣旨、個人情報の取り扱い、成果の公表等について説明を行い、同意を得た上でインタビューを実施した。インタビュー時に口頭で同内容を補足した。

個人情報の取り扱いについては、取材記録を個人や企業を特定できない形に加工して研究に利用し、加工前の取材記録は削除した。インタビューの逐語録は、発言者のみに確認を依頼した。

**調査内容：**インタビューの質問項目は、調査協力者の役割に応じて用意された。概要は以下の通り。

採用担当者	本人	上司	同僚	支援者
<ul style="list-style-type: none"> <li>障害者雇用人数、障害者雇用を始めてからの年数、担当になった経緯</li> <li>精神障害のある従業員の採用方法、配属先現場への支援について</li> <li>自社の精神障害のある従業員の雇用の状況について</li> <li>精神障害者の雇用を推進したことによる影響</li> <li>障害のある従業員の人事管理方法</li> <li>精神障害のある従業員が過去に離職した経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前職までの経験、現職を選ばれた理由、現在の仕事の内容</li> <li>職場での障害開示の状況、合理的配慮の内容</li> <li>今の会社で働く中で満足な点や、不満・不安がある点</li> <li>今後どういう風に働いていきたいか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在の仕事の内容</li> <li>精神障害のある部下への対応</li> <li>精神障害のある部下がいる組織のマネジメントについて、感じていること</li> <li>精神障害のある部下を受け入れる前と比べた意識変化</li> <li>精神障害のある部下が過去に離職した経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在の仕事の内容</li> <li>精神障害のある同僚と一緒に働いた経験について</li> <li>職場の対応について、感じていること</li> <li>精神障害のある同僚と一緒に働く前と比べた意識変化</li> <li>精神障害のある同僚が過去に離職した経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまでの経歴、現在の所属と仕事内容</li> <li>精神障害のある従業員への支援内容について</li> <li>支援している精神障害のある従業員の就労状況について</li> <li>雇用現場について感じていること</li> <li>精神障害のある従業員が過去に離職した経験</li> <li>今後の支援の展望</li> </ul>

インタビュー記録の分析は、質的データ分析法にもとづき、以下の手順で行った。

1. インタビュー結果の逐語録を作成した。
2. 逐語録を丁寧に読み込み、本調査の目的に関連する箇所について、内容を要約した。同時に、分析の軸となるコード（上司の対応、同僚との関係、経営者の意識等）を作成し、各要約に紐づけた。
3. 縦軸に事例、横軸にコードをとった「事例-コードマトリックス（図）」を作成し、セルの中に、2で要約した内容をあてはめた。
4. 縦方向、横方向にデータを丁寧に読み込み、本調査の目的に照らしてポイントとなる点を洗い出し、それらを整理・分類した。
5. 報告書の構成にのっとり、4の分析結果を生声を参照しながらまとめた。

図：事例-コードマトリックス（一部抜粋）

事例	立場	コード					
		経営者の意識	上司の対応	本人と同僚との関係	支援者との連携	全社的な理解・配慮	対外的な評価
1	採用担当／支援者	特例子会社の経営者は理解があり、雇用率達成と、障害者が楽しく仕事ができるという両面の意識がある。 親会社は生産性を求めており、理解があまりない。求められても困るのだが。	上司の理解度はまばら。 理解できない上司は、仕事はこんなものという固定観念から、精神障害者のしんどさを理解できない。 勤務が安定しないことによる納期コントロールの負担が大きく、不満はないが愚痴くらいはある。支援者から上司に、障害者に関する知識を説明するなどで支援している。	精神障害の方の間のトラブルは結構あり、中には攻撃的な人もいる。そのため、障害者同士で関わったりしながら仕事をさせるのは避け、上司からそれぞれに指示を出している。 トラブル例としては、コミュニケーションの取り違い、仕事をとられたと思ひこむ。結果として症状悪化、休みにつながる。仕事をとられたのではないと説明したり、チーム全体に連絡が共有されるようにして解決している。	社内専門家（ジョブコーチ）が月1回希望者と面談している。上司への指導も行う。	特例子会社内の理解はある。	社内報やウェブを通じて発信。
3	採用担当／上司	会社は無駄なお金は払いたくないが自分としては障害のある従業員の仕事も大事にしたい。弱音を吐けば悪口になる。 経営層は障害者雇用の成果の理解はありそうだが、指示は特にない。上司は納付金はおさめたくないが、雇用率を超えてまでは採用したくないと、メンバーに聞かせられない話もあり、板挟み感がある。	体調が悪いときは時間制限なく面談。家庭や金銭管理なども親身になって聞く。本人達にはこれは仕事外のことだと伝えている。 本人達にとって聞きたくないことを言うときは憚むが、いじわるではなく長く勤めてもらいたいので、無理しないでと常々伝えている。 最初は統合失調症の人の妄想を否定していたが、本人はそう感じているので、否定せず、それはしんどいねと聞くようにした。本当に手探り。	他部署の同僚とは、最初は私だけへのやり取りだが、慣れたら仕事の依頼者と直接やってもらい、徐々に独り立ちしてもらった。最初は腫れ物に触れるような感じで、私を介してフィードバックがある。慣れてくると直接やってくれている。 精神障害のある従業員が急遽休んでしまった場合、次の年に同じものは頼めないし他部署の同僚から言われることもある。本人と同僚の間に入って、体調不良の原因を振り返る。	熱心な就労移行の支援者や、福祉法人の支援者との出会いによって、相談できる関係ができたことで、抱えていた孤独感が解消された。 支援者から本人達の要望を聞き、改善。支援者がいなければ本人達は言えなかったと思う。必要に応じて支援者から連絡があり、報告やアドバイスをもらう。	他部署の社員は、仕事を依頼してくる人は理解があるが、他はそんな部署あるんだぐらい。	受賞したり、取材結果が公表されたことで、ハローワークからの応募者が増えた。
3	本人		精神的に苦しい時、上司から助けてもらえたり相談しやすい。 上司が支援員に相談して、言い方を気付けてくれたりしていたことを最近知った。	仕事で関わらない同僚とは、挨拶したり健康診断結果を渡す時に声をかける。その時は、声かけて大丈夫かなと不安になる。	就労移行や地域の相談支援の支援員にも相談。 入社すぐは、月1回就労移行と地域の支援員に来てもらい、会社と私とで4者面談をしていた。その後3カ月に1回になり、今後は臨時になった。今後とも相談はできる環境。 何でもすぐ言ってくれているので、すぐ話す。会社に行けなくならないよう、助言をもらっている。 掃除など体の問題でできないことは、ヘルパーさん	他部署からの仕事の依頼では、配慮してくれて、手順書を用意してくれる。説明がわかりづらいと感じることもあり、みんな上司のように説明してくれたらいいなと思ったりはする。	

章	見出し	頁
-	調査結果サマリ・提言	Page11～15
1	精神障害がある従業員の受け入れ現場の課題	Page16～22
2	精神障害がある従業員の受け入れ現場の課題の解決策	Page23～61
	2.1 現場支援と現場の対応力向上	Page26～34
	2.2 採用方法・ルート確立	Page35～42
	2.3 社内外の支援者との連携	Page43～49
	2.4 経営層の意識向上と啓発	Page50～55
	2.5 全社理解の醸成	Page56～61
3	共に働く周囲へのポジティブな波及効果	Page62～65
	Appendix.	Page66～67

# 調査結果サマリ・提言

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

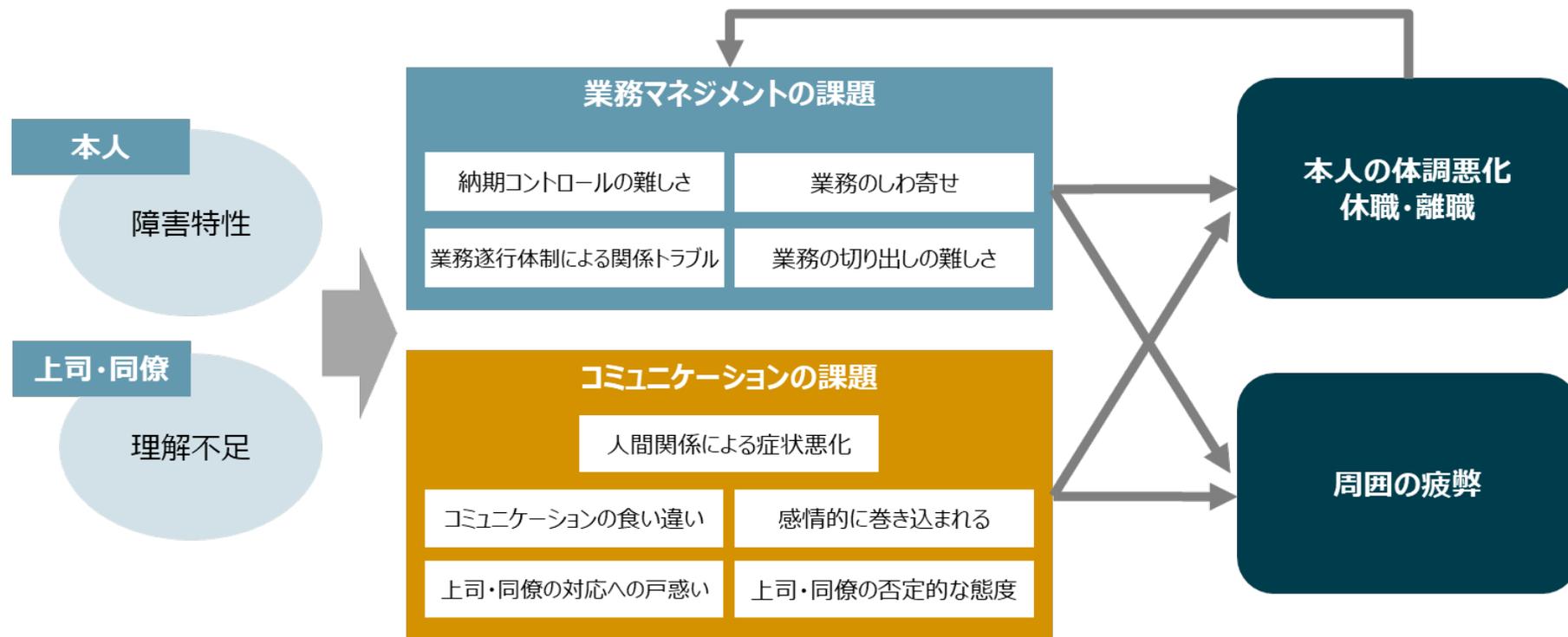
パーソル 総合研究所

1

## 精神障害のある従業員の能力発揮には、現場での業務マネジメント・コミュニケーションの課題を防ぐことが重要

- 精神障害のある従業員の受け入れ現場の課題は、業務マネジメントとコミュニケーションに分類された（図）。課題の発生は、本人の体調悪化や休職・離職を引き起こし、業務能力の発揮やキャリア形成を阻害していた。また、周囲の疲弊につながるケースも確認された。

図. 精神障害のある従業員の受け入れ現場における課題発生概念図

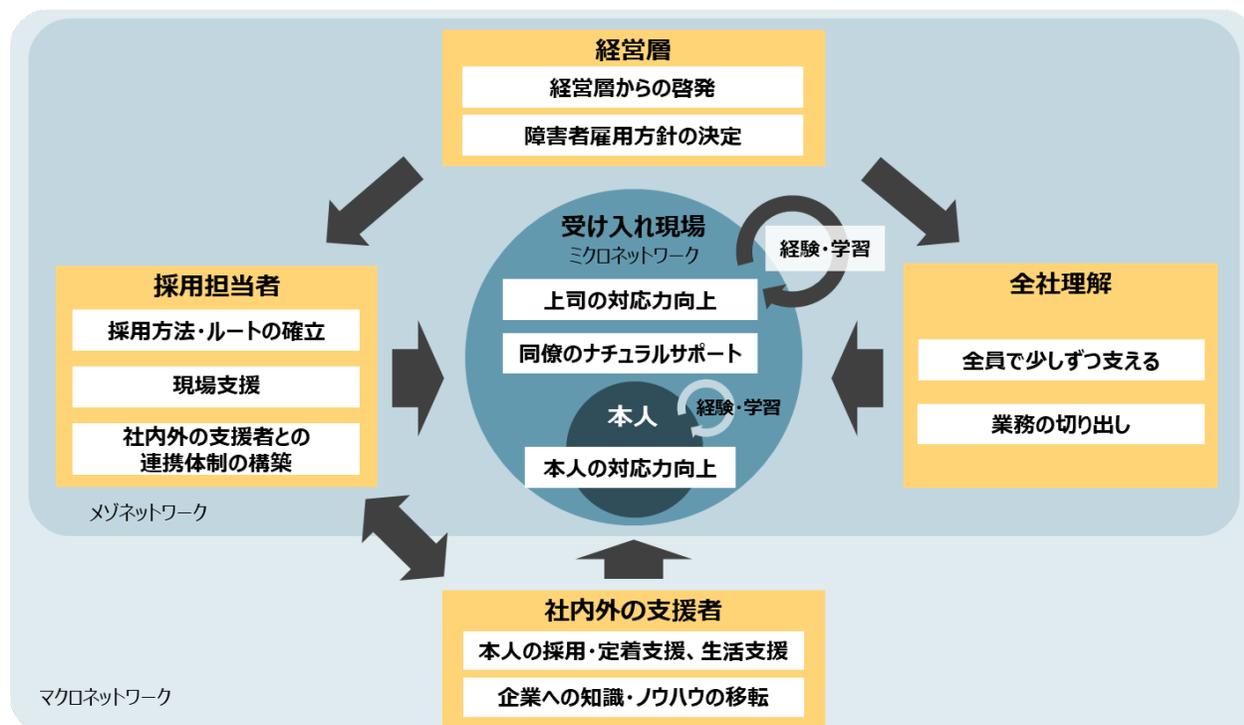


## 2

## 採用、現場支援による現場の対応力向上、支援者との連携、全社理解が受け入れ現場の課題を低減

- 現場での課題を解決するには、**採用担当による採用方法・ルートの確立や現場支援、医療・福祉・行政の支援者との連携、経営層の意識向上と全社理解の醸成によって、受け入れ現場の対応力を高めていくことが効果的**であることが確認された（図）。
- 精神障害のある従業員は、高い業務能力や仕事への意欲を持っている場合が多いと指摘され、課題解決の重要性が示唆された。
- 加えて、精神障害のある従業員は、プライベートの事情が体調悪化につながり就業に影響することが多いため、企業と家族との連携や、支援者に間に入ってもらう、医療連携やプライベートの情報把握・支援を依頼することの重要性が確認された。
- 経営層が法定雇用率の達成のみに主眼を置く場合、企業の方針と本人のニーズ（やりがい等）とのギャップが指摘された。それが採用担当の板挟み感や本人の離職につながっており、経営層の意識の重要性も示唆された。

図. 受け入れ現場の課題解決の枠組み



## 3

## 偏見の解消や多様性包摂意識の醸成によって、全従業員が働きやすい職場風土の醸成につながる

- 精神障害のある従業員を、障害に配慮しながら雇用することによる個人・組織のポジティブな変化として、**偏見の解消や多様性包摂意識の醸成**（育児・介護等様々な個人の事情に配慮する意識や、個々の強みを活かす意識の高まり）を感じたという声が多くあがった。
- 精神障害のある従業員のコミュニケーションやパフォーマンスが、事前の想定よりもポジティブだったと答える上司・同僚の割合は約7割であることが定量調査の結果※から確認されている。このような結果の背景には偏見の存在があると考えられ、円滑な受け入れが偏見の解消につながると考えられる。

図. ともに働く周囲へのポジティブな波及効果



精神障害者雇用の現場には、大きく分けて「①業務マネジメントの課題」、「②コミュニケーションの課題」があり、それらの課題を解決できなければ、精神障害のある本人および周囲を疲弊させ、「もう精神障害者は採用しない」という方向に企業が動くこともある。

そうならないためには、「①採用方法・ルートの確立や現場支援」、「②福祉・医療・行政の支援者との連携」、「③経営層の意識向上と全社理解の醸成」によって、受け入れ現場の対応力を高めることが重要である。例えば、精神障害による自己理解の難しさによって本人の希望を聞くだけでは適切な配慮が難しい場合、本人をよく知る支援者との情報連携が重要である。また、全社理解は本人の働きづらさ・疎外感の解消につながるだけでなく、業務の切り出しや配属先を広げるために重要である。

①②③が積みあがり、本人の定着・活躍が実現すると、職場内の偏見の解消や多様性包摂意識の醸成のような波及効果もある。職場の多様性包摂意識の醸成は、全従業員の働きやすさにつながることも定量調査の結果から示唆されている※1。

今後の動向として、精神障害のある求職者が増加すると同時に、多様化すると予想される。企業はどのようなスキル・意欲を持つ人材を採用したいのかを明確にし、高スキル人材には本人の得意を活かし苦手を省く専門的業務の切り出しを進めることが重要だと考えられる。一方、報酬改定※2によりA型事業所の閉鎖が増え、所属していた障害者が適切なアセスメント※3がないまま企業に就職する動きもあるが、2025年秋から就労選択支援事業※4が開始され支援者によるアセスメントが強化される。企業としては、自社の求める人材像を支援者に明確に示し、支援者から有益なサポートを引き出す取り組みがより重要になっていくと考えられる。

なお、現場の課題の背景には、精神障害への偏見や、企業の雇用率重視の姿勢、雇用と福祉的就労の差異の認識不足といった従前の課題も見え隠れした。障害ではなく業務能力で判断すること、雇用の量ではなく能力発揮・キャリア形成といった質を重視すること、雇用と福祉的就労の差異を明確にし公平に処遇することも、課題の解決につながると考えられる。

※1 パーソル総合研究所（2024）「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[上司・同僚調査]」

※2 厚生労働省がA型事業所の質を改善するため、2017年に利用者の賃金を国の訓練給付金で支払うことを禁じ、売上から支払うこととした。その後も継続的にルールが改定され事業運営の難度が上がった。

※3 障害者の職種・労働条件・能力・適性・合理的配慮などの評価と整理

※4 2024年4月に施行された障害者総合支援法改正に盛り込まれた、支援者と障害者が協力して就労アセスメントを行い、能力・適性に合った就職や就労支援サービス利用につなげる事業

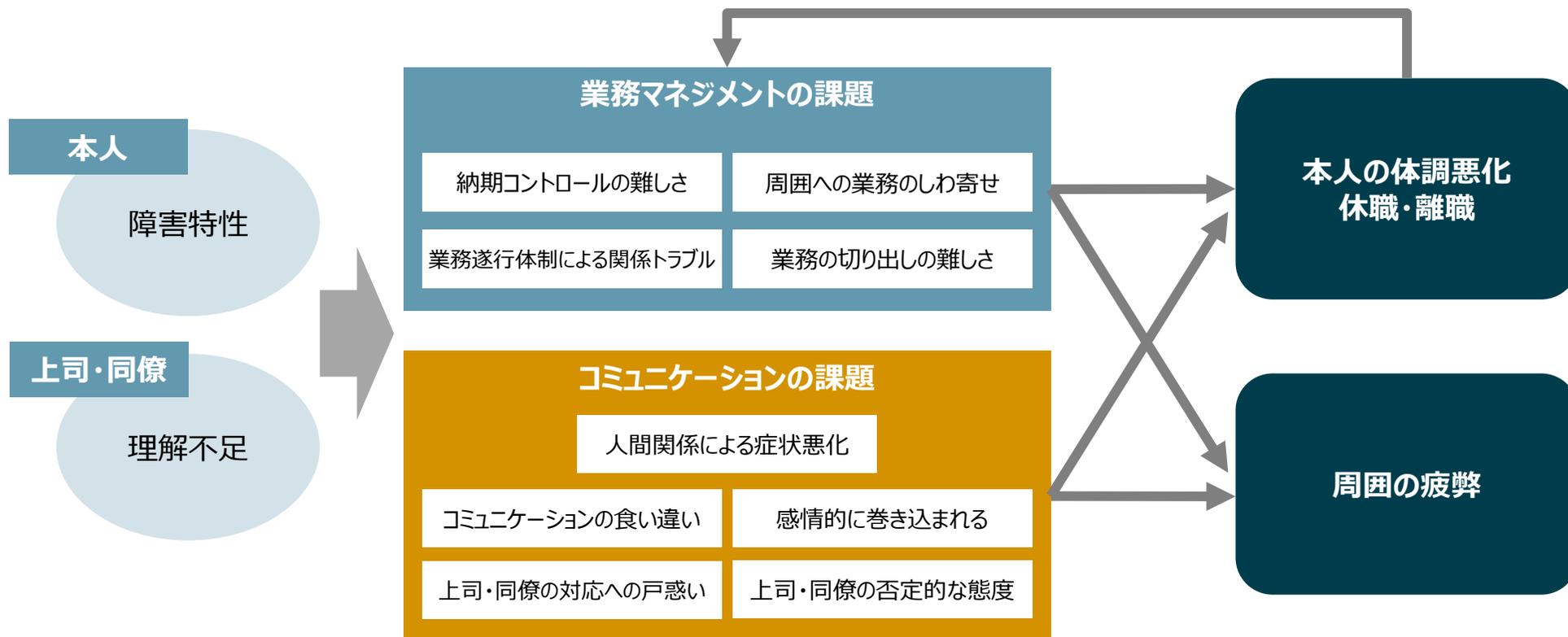
# 1. 精神障害がある従業員の 受け入れ現場の課題

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部



インタビューでは、業務マネジメント、コミュニケーションに大別される様々な受け入れ現場の課題が語られた。  
課題の発生は、精神障害のある従業員の体調悪化や休職・離職につながり、本人の能力発揮やキャリア形成を阻害していた。  
また、周囲の上司や同僚、社内支援者の疲弊にもつながっていた。

### 精神障害のある従業員の受け入れ現場における課題発生概念図



インタビューで語られた業務マネジメントの課題の例を以下に挙げた。

採用担当や上司・同僚から、業務遂行体制や納期コントロール、業務の切り出し、業務のしわ寄せの課題が語られた。

## 課題

## インタビューで語られた課題の例

業務遂行体制による  
関係トラブル

- 精神障害のある従業員間のトラブルが多いので、精神障害のある従業員同士で関わりながら仕事をさせるのは避けている。（採用担当兼支援者※）
- 同僚に本人の業務のフォローを依頼する際、本人のプライドが傷つかないような依頼の仕方をしないと、本人は自分の居場所に元々自信がないので、劣等感に苛まれ、追い詰められて同僚に攻撃的になってしまうことがある。（上司）

業務の切り出しの  
難しさ

- 障害者雇用に慣れていない上司は、本人の好きな仕事を切り出して集めて指示することができず、業務のミスマッチが生じる。（採用担当）
- 本人にとって楽な仕事を切り出すと、暇な時間に悩んだり、周囲との比較で悩んだりしてしまう。（上司）
- 精神障害のある従業員を他部署に配属したところ、うまくいかなかったケースが過去に結構あったため、全社の理解が進んでいない。そのため、業務の切り出しや他部署への配属が進まない。（採用担当）

納期コントロールの  
難しさ

- 本人が休みがちなので、上司の納期コントロールが難しく、不満まではいかないが愚痴はある。（採用担当兼支援者）
- 突発休が多いため納期のゆるい仕事を任せると、本人が不満を感じる。（採用担当兼上司兼支援者）

周囲への  
業務のしわ寄せ

- 業務で連携している時に本人が朝に急に休んだ時は、バタバタする。（同僚）
- コロナ禍で本人の仕事がなく、かつ在宅勤務になった時、本人がZoomで同僚それぞれに30分ずつ「役に立てなくてすみません」と悩み相談をしたことで、同僚の業務が押ししてしまったことがある。（上司）

インタビューで語られたコミュニケーションの課題の例を以下に挙げた。

特に、同僚との人間関係による症状悪化の課題感は、採用担当・上司・同僚・本人の各立場から多く語られた。

## 課題

## インタビューで語られた課題の例

人間関係による  
症状悪化

- ・同僚と仕事の出来を比較して落ち込み休職するケースがある。また、うつ病がある従業員に多いが、嫌いと思いながらも仲良くしないといけないと思いつつ悩む傾向がある。(採用担当兼上司兼支援者)
- ・統合失調症がある従業員が、気持ちが落ちているときに複数人のグループの中になると、同僚から悪口を言われているといった被害妄想が出て、ひどいときには相手を敵とみなすこともある。(採用担当兼支援者)
- ・精神障害のある同僚が自分の行動で体調が悪化したことを上司に相談し、上司から注意されたことで、自分は守ってもらえないのだと思い込んでしまい、体調を崩して1週間会社を休んだ。(本人)
- ・座っていた椅子を精神障害のある同僚に後ろからボンッと叩かれたことで、その衝撃によってトラウマが想起され、セルフケアをしないといけない辛い状況になった。(同僚兼本人)

コミュニケーションの  
食い違い

- ・言ったことが本人に違うように受け取られ、誤解されることが多い。意図に反してポジティブに受け取られてしまうこともある。(上司)
- ・自身の能力について主観と客観に乖離があり、本人の希望通りの業務でも症状悪化につながることもある。(上司)
- ・本人が休んでいた間に、仕事を本人に見えない形で別の人に依頼すると、自分の仕事を取られたと誤解してしまうことがある。(採用担当兼支援者)
- ・自分が本人の攻撃対象になったことがある。これだけ配慮しているのになぜ自分を攻撃するんだと感じた。(上司)

## 感情的に巻き込まれる

- ・本人からネガティブな気持ちをひたすらぶつけられることもあるので、本人には対等に接しながらも、心の中で親のような(見守る)目線をもっていなければ、冷静でいられなくなり、上司・部下の関係ではいられなくなってしまいます。(上司)

インタビューで語られたコミュニケーションの課題の例を以下に挙げた。

上司・同僚の障害理解の少なさからくる対応への戸惑いや否定的な言動が、本人の気持ちの落ち込みにつながることが語られた。

## 課題

## インタビューで語られた課題の例

### 上司・同僚の対応への戸惑い

- 上司は、本人が体調不良や精神的な不調をきたす原因が自分にあるんじゃないかと不安視している。言っけはいいけないタブーの話があるかを気にする。(採用担当兼上司兼支援者)
- 上司は専門知識がないので、(身体障害・知的障害・精神障害の3種類の障害がある人が同じ場所で働いていて) 揉め事が日々起きる中で、トラブルに対応できない時がある。(採用担当)

### 上司・同僚の否定的な態度

- グループ会社の障害のない従業員が、自社の精神障害のある従業員に対して、意思の疎通ができないことなどからぶっきらぼうに対応して、本人が傷つくことがある。(上司)
- 本人が、上司からみて許容範囲外の言動をしたとき、それも障害の影響が多分にあるという理解が不足していて、感情的になってしまう上司もいる。(採用担当)
- 本人が上司にしんどいと伝えても、上司に「仕事は大変なもの」という固定観念があって、障害の影響でそうなっていて、健常者の仕事のストレスとは違うのだということが理解できないことがある。(採用担当兼支援者)

インタビューで語られた本人の体調悪化や周囲の疲弊の例を以下に挙げた。

勤務条件や定着支援の終了、人間関係など、様々な要因が体調悪化のきっかけとなることが語られた。

## 課題

## インタビューで語られた課題の例

## 本人の体調悪化

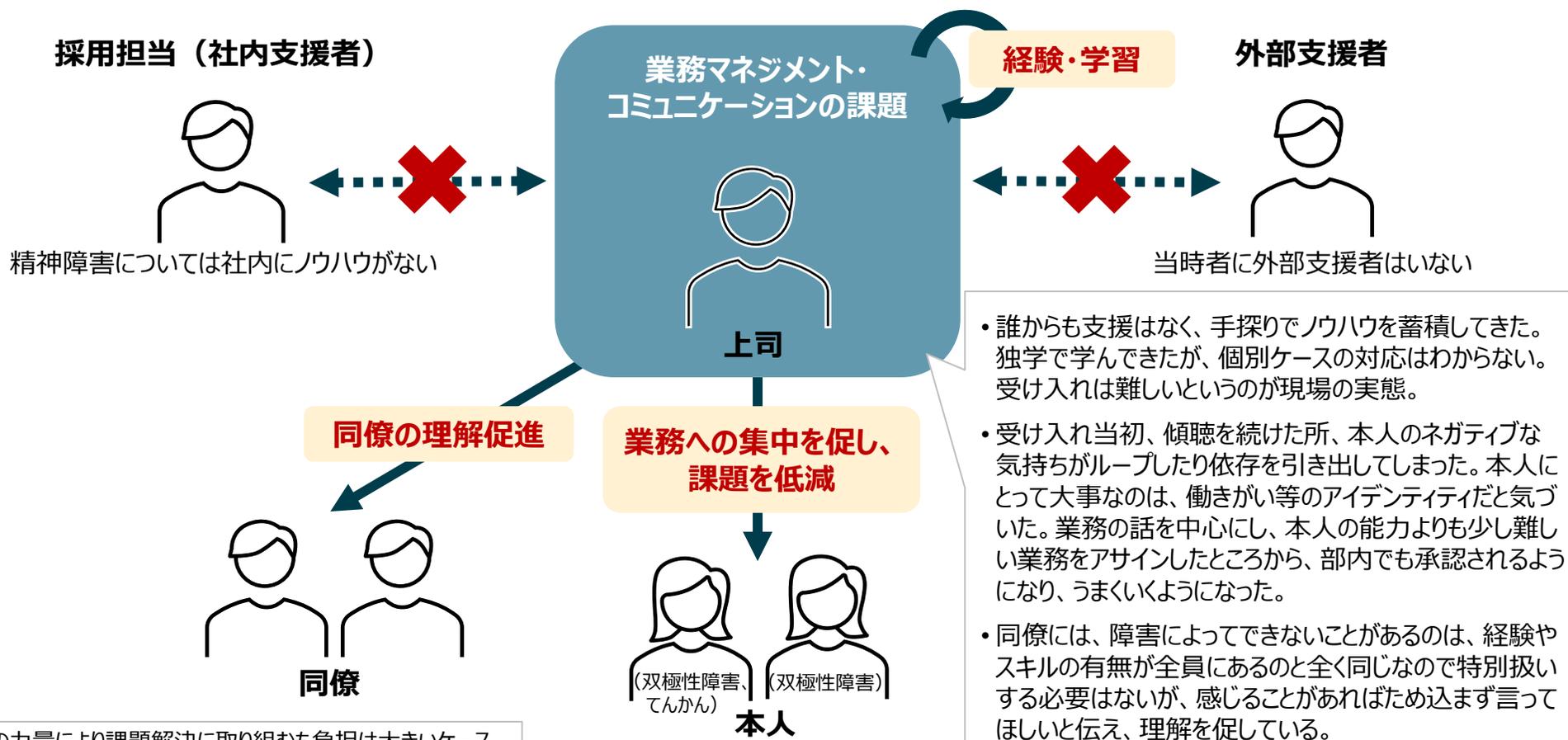
- (統合失調症がある) 本人の希望でフルタイム勤務にしたところ、1ヶ月でみるみる体調が悪くなって結局入院してしまった。親御さんからも年金を払って自立した生活ができるようにとずっと言われていて、本人も将来のことを考えて頑張りたいということだった。本当にいい人だったのでとても残念で、フルタイムにする時に、もっと強く止めておけばよかったと思う。(採用担当兼上司)
- 就労移行支援事業所からの支援が外れた直後に、本人の調子が崩れてしまって、退職された方もいた。(採用担当兼上司兼支援者)

## 周囲の疲弊

- 自分が調子が悪くなったのは、会社が配慮してくれないからだと言撃的になる本人もいる。そういう本人のサンドバックになった社内支援者が、うつ状態になってしまったり、完全に決裂して話ができなくなってしまうことがある。(採用担当兼支援者)

現場の業務マネジメントやコミュニケーションの課題に対し、採用担当や支援者からの支援がなく、上司の力量により手探りで課題の解決に取り組んでいた。

しかし、上司の負担は大きく、精神障害のある従業員の受け入れに対して、難しさを感じていた。



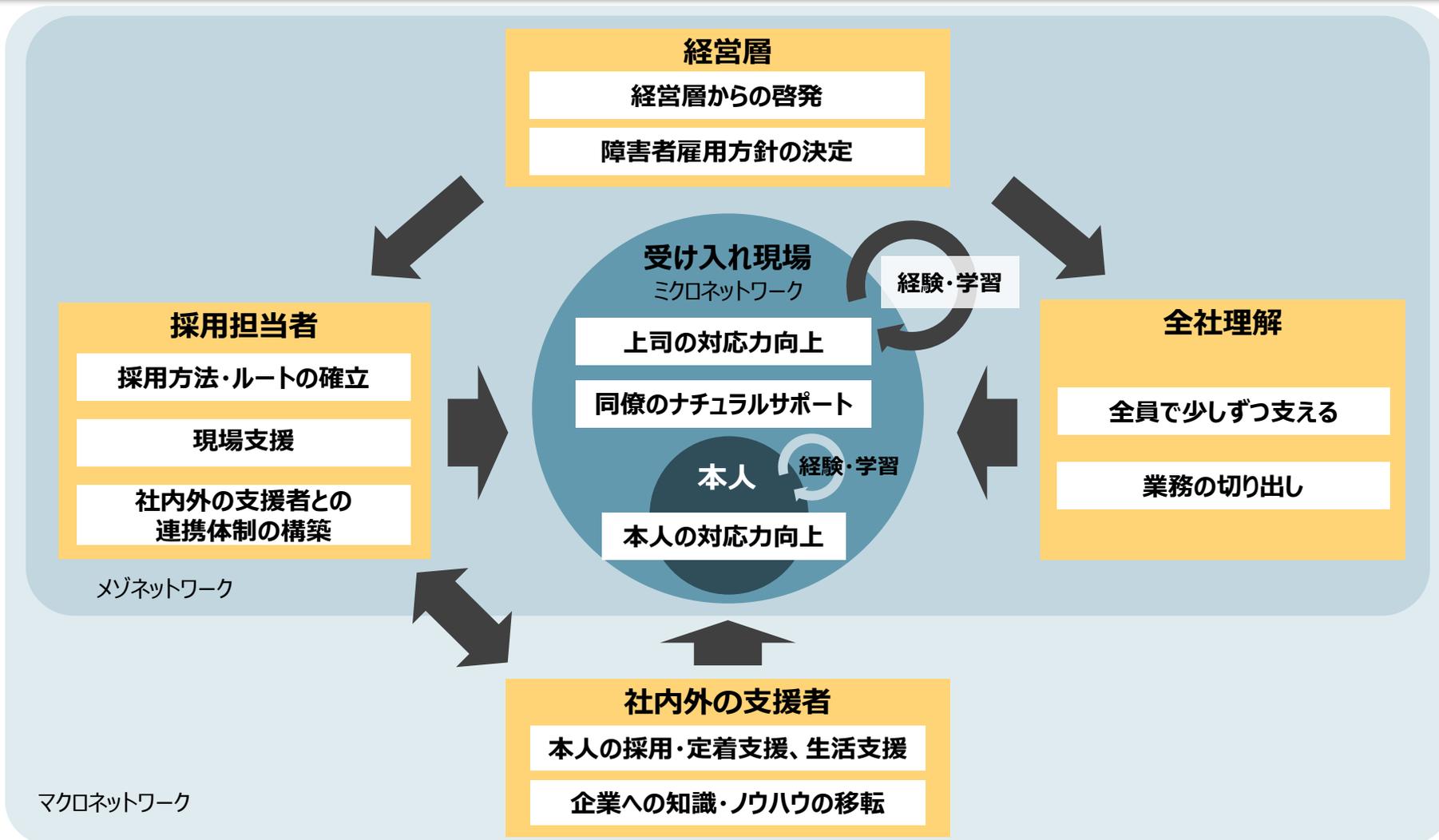
上司の力量により課題解決に取り組むも負担は大きいケース  
(K社：小売業、1000人以上、分散配置、事務 (人事) )

# 2. 精神障害がある従業員の受け入れ現場の 課題の解決策

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部



現場での課題を解決するには、採用担当による採用方法・ルート確立や現場支援、医療・福祉・行政の支援者との連携、経営層の意識向上と全社理解の醸成によって、受入れ現場の対応力を高めていくことが効果的であることが確認された。



複数企業が、精神障害のある従業員の業務能力や仕事への意欲の高さについて語った。  
受け入れ現場の課題を解決し、本来の業務能力を継続的に発揮できる環境を作ることが求められる。

### インタビューで語られた精神障害のある従業員の能力や意欲についての例

#### 業務能力

- 精神障害がある方は、優秀な大学を出て仕事をバリバリしていた方も多いため、ひょっとしたら私達リーダー層の仕事が全然できる方が多いかもしれないし、本人から「仕事のやり方をこういうふうにした方がいいですよ」と言われて、私達が教えていただくこともある。（上司）
- スペックが高い。まんべんなくじゃなくて、ある一定のことなのかもしれないが、このことはこの人がしっかりできるというものを必ず持っていることは、助かる。他の社員にもいい影響がある。（採用担当兼上司）
- 本人が残した成果物を見る限りは、同じ部署の他の社員でも難しいようなことをやってくれているので、多大な成果を出してもらっている。（採用担当）

#### 仕事への意欲

- 発達障害や知的障害の社員と比べて、どちらかというと精神障害を後天的に発症した社員はプライドが高く、常に高みを求めて頑張る傾向があると思う。（上司）
- どうしても精神障害のある職員は頑張りすぎる傾向にあるので、80%以上の力を出さないように約束をしていただいているほどだ。（採用担当兼上司兼支援者）

## 2.1 現場支援と現場の対応力向上

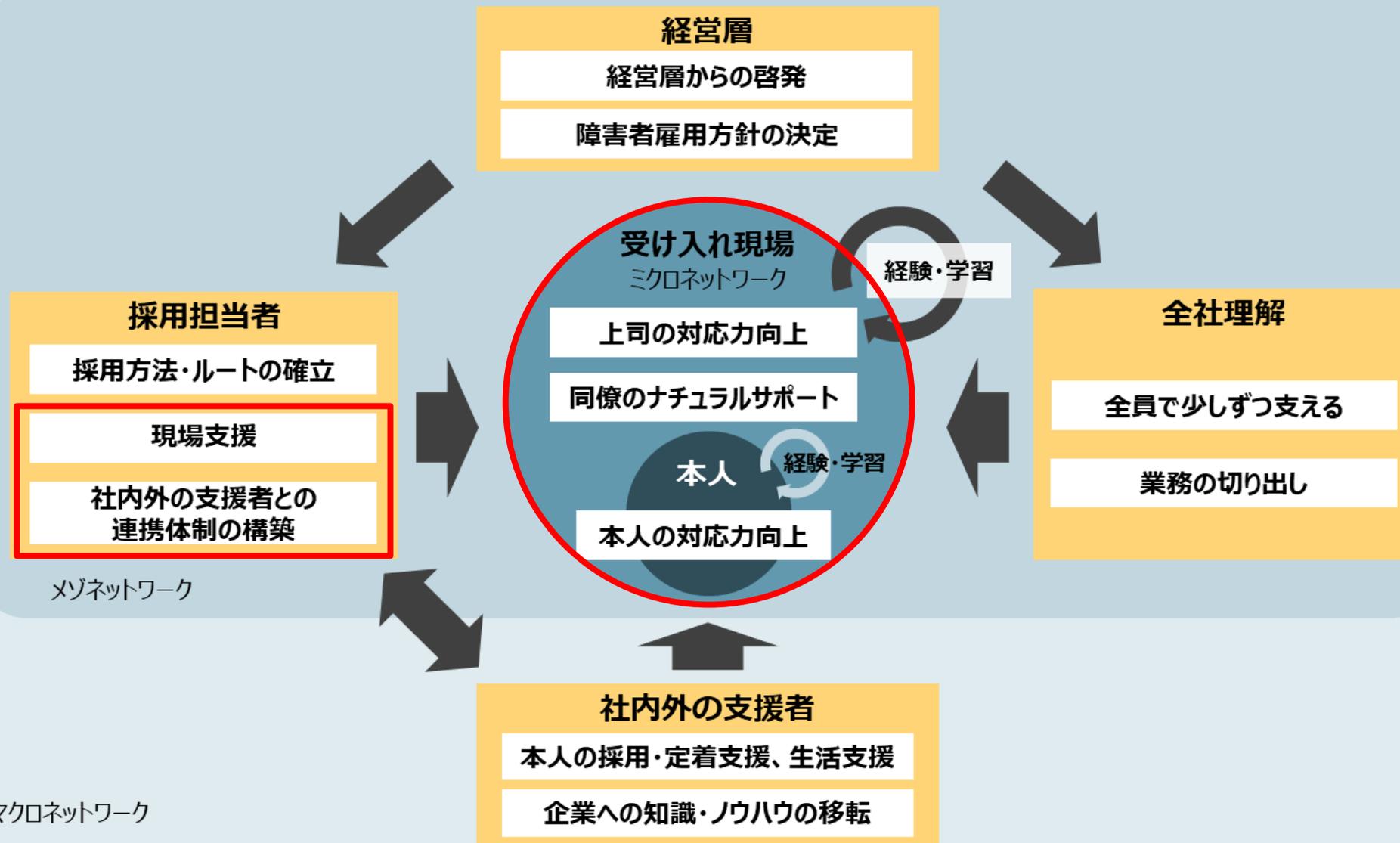
パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所



採用担当による現場支援策は、「上司・同僚の理解促進」「支援者との連携体制の構築」「合理的配慮のサポート」「人員・業務の調整」の4つに大別された。

現場支援は、受け入れ現場の課題や、本人の体調悪化の低減につながっていることが語られた。

採用担当による現場支援の例

## 上司・同僚の理解促進

- ・学習・資格取得の推奨・支援
- ・事例を共有する体制作り
- ・教育研修、啓発活動の実施

低減

コミュニケーションの課題

業務マネジメントの課題

## 支援者との連携体制の構築

- ・外部支援者との連携体制の構築（就労移行支援事業所、障害者生活・就業支援センター、民間の障害者雇用コンサルなど）
- ・社内に支援者を配置

低減

コミュニケーションの課題

本人の体調悪化・  
周囲の疲弊

## 合理的配慮のサポート

- ・体調悪化の早期発見の支援（定期相談、体調チェックシート、日頃の情報収集）
- ・配慮事項の明文化・共有
- ・短時間勤務の推奨
- ・トラブルへの対応方針の判断

低減

コミュニケーションの課題

本人の体調悪化・  
周囲の疲弊

## 人員・業務の調整

- ・配属部署の人数に余裕を持たせる
- ・他部署・親会社への業務の切り出し・新規獲得の依頼
- ・受け入れ現場の他の従業員の業務効率化につながる形で業務を切り出す

低減

業務マネジメントの課題

現場の課題

業務マネジメントの課題に対しては、上司の対応によって予防・解決につなげる例が多かった。

しかし、複数人でカバーし合う体制作りや業務の切り出しは、他部署を巻き込んだ対応が必要になり、採用担当による現場支援が重要。

## 課題

## 現場での解決策の例

業務遂行体制による  
関係トラブル

- 精神障害のある従業員同士で話し合いながら仕事をさせるのは避け、上司からそれぞれに指示を出す。（採用担当兼支援者）
- 他者比較による落ち込みを防ぐため、チームメンバーのスキルを可視化し、業務分担や同僚からの業務フォローの理由をあらかじめ説明する。また、メイン/サブ担当を明確にする。（上司）

業務の切り出しの  
難しさ

- 業務を細かく分解して切り出して集め、能力・特性に合う業務だけを任せる。（採用担当）
- 能力に合う業務の振り方について、上司が障害者職業生活相談員やジョブコーチの資格取得を通じて学ぶ。（上司）
- 易しい仕事だと本人が悩んでしまうため、本人にとって少し難しい業務を分担する\*。（上司）

納期コントロールの  
難しさ

- 本人が休んでも対応できる環境にするため、人員を多めにする。指導員は普段はあまり手を動かさず、本人達が沢山休んだ場合にカバーする。職種間でも人員配置を調整する。（上司）
- チームで動くことを原則にし、誰かが休んでも他のメンバーが代わりにできる体制を作る。（採用担当）
- 納期そのものを交渉したり、納期通りに仕事がうまくいくように、状況に応じて人員配置や仕事のやり方を変更する。（上司）

周囲への  
業務のしわ寄せ

- 突発休があった後に、安定的に仕事ができることが大事だと本人に話す。本人も理解はしているので、自分を責めて泣いてしまったりする。本人と一緒に体調不良になった原因を一緒に考えて改善を促す。（採用担当兼上司）

コミュニケーションの課題に対して、現場の上司・同僚が、話し合いや職務環境の調整等により解決につなげていた。上司・同僚だけでは解決が難しい場合も多く、採用担当者からの合理的配慮のサポートや、社内外の支援者との連携、研修等を通じた理解促進により解決されていた。

## 課題

## 現場での解決策の例

人間関係による  
症状悪化

- ・（集合配置のため）同僚も様々な障害を持っているので、お互いに対して配慮できることとできないことがある。そのため、障害のある従業員同士は一定の距離を置いてもらっている。（上司）
- ・統合失調症の従業員の調子が悪い時は、1人か2人になれる場所に移動させると落ち着く。（採用担当）
- ・本人に対する特定のサポート担当者は設けず、配慮事項は全体に共有し、全員で少しずつ支える。（採用担当）
- ・挨拶、報連相などのルールを教え、まずはその通りにできることを目標にすることで、同僚間の関係をうまくいかせる。（採用担当兼上司）

コミュニケーションの  
食い違い

- ・本人に注意や配属変更等の大事な話をする際は、社内支援者を交えて面談をする。（上司）
- ・被害妄想を否定したり、安易に「わかるわかる」「あなたは絶対悪くないよ」と同調することが、本人たちの症状を悪化させ苦しめることがあるので、きちんとした知識を持ったうえで対応する必要がある。（社内支援者）
- ・SNSやメールで業務のコミュニケーションや進捗を共有し、誤解を防ぐ。（採用担当兼支援者）
- ・配慮していたつもりだった精神障害のある部下が自分に攻撃的な言動（悪口等）をするようになった時は、どんなに悔しくても、その場を離れて状況を客観的に記録し、トラブルの解決につなげる。（上司）

## 感情的に巻き込まれる

- ・心の中で親の目線を持ち、いちいち目くじらを立てないようにする。（上司）
- ・傾聴に徹することはやめ、1on1では業務の話を中心にし、よほどしんどい時以外はプライベートの話は聞かない。その代わりに、何か困ったことがあったら言っていると定期的に伝える。（上司）

上司・同僚の理解不足からくるコミュニケーションの課題は、主に上司・同僚の学習活動によって解決されていた。

## 課題

## 現場での解決策の例

## コミュニケーションの課題

上司・同僚の対応への戸惑い

- 本人の体調・精神状態への影響を不安視する上司には、全然気にしなくていい、上司の言動と本人の体調不良や精神的不調は関係ないと伝えている。(採用担当兼上司兼支援者)
- 現場には全部を解決しなくていいから、悪い報告ほど早くしなさいと伝えている。(採用担当)
- 思い込みによる配慮が差別につながる可能性があるため、現場には明文化された配慮事項以外は原則行わず普通に接するよう伝える。何かあれば採用担当や本人の外部支援者に相談してくださいと伝える。(採用担当)

上司・同僚の否定的な言動

- 上司には、障害者職業生活相談員の講習を必ず受講してもらい、障害理解を深めてもらう。(採用担当兼支援者)
- 上司から同僚に、特別扱いする必要はないが、感じるがあればため込まず自分に言ってほしいと伝え、理解を求める。(上司)

体調悪化の予防や早期対応のために、上司が日頃からの声かけや面談、体調チェックシートによる状況把握を行っていた。  
課題解決による予防的アプローチだけでなく、体調悪化や周囲の疲弊そのものへのアプローチも重要であることが分かる。

## 課題

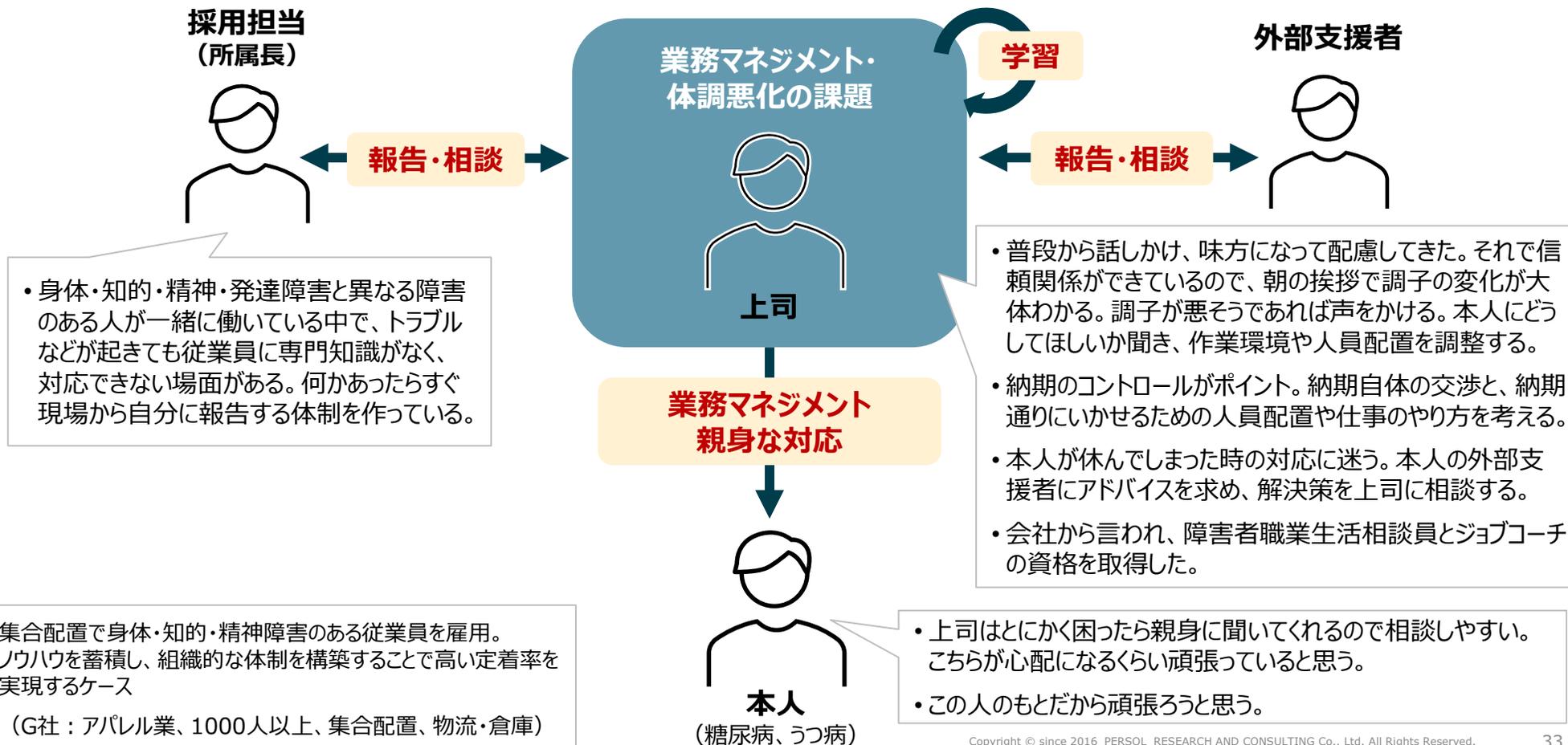
体調悪化  
休職・離職

- ### 現場での解決策の例
- 声掛けや挨拶によって調子に目配りし、調子が悪そうな時は、どうしてほしいか本人に聞き、人員配置の変更や勤務時間の調整、業務内容の変更、休ませる等の対応をする。(上司)
  - 休んでしまって出勤できない時は、外部の支援者に対応方法を相談し、解決策を上司に相談して実行する。(上司)
  - 希望者に体調チェックシートを使ってもらい、朝薬を飲んだか、眠れたか、食欲、気分などを書いてもらう。仕事を始める前に面談でプライベートの事情(通院や家での出来事)や業務の確認をする。帰りにも1日を振り返って感想を記入して提出してもらう。(採用担当兼上司)

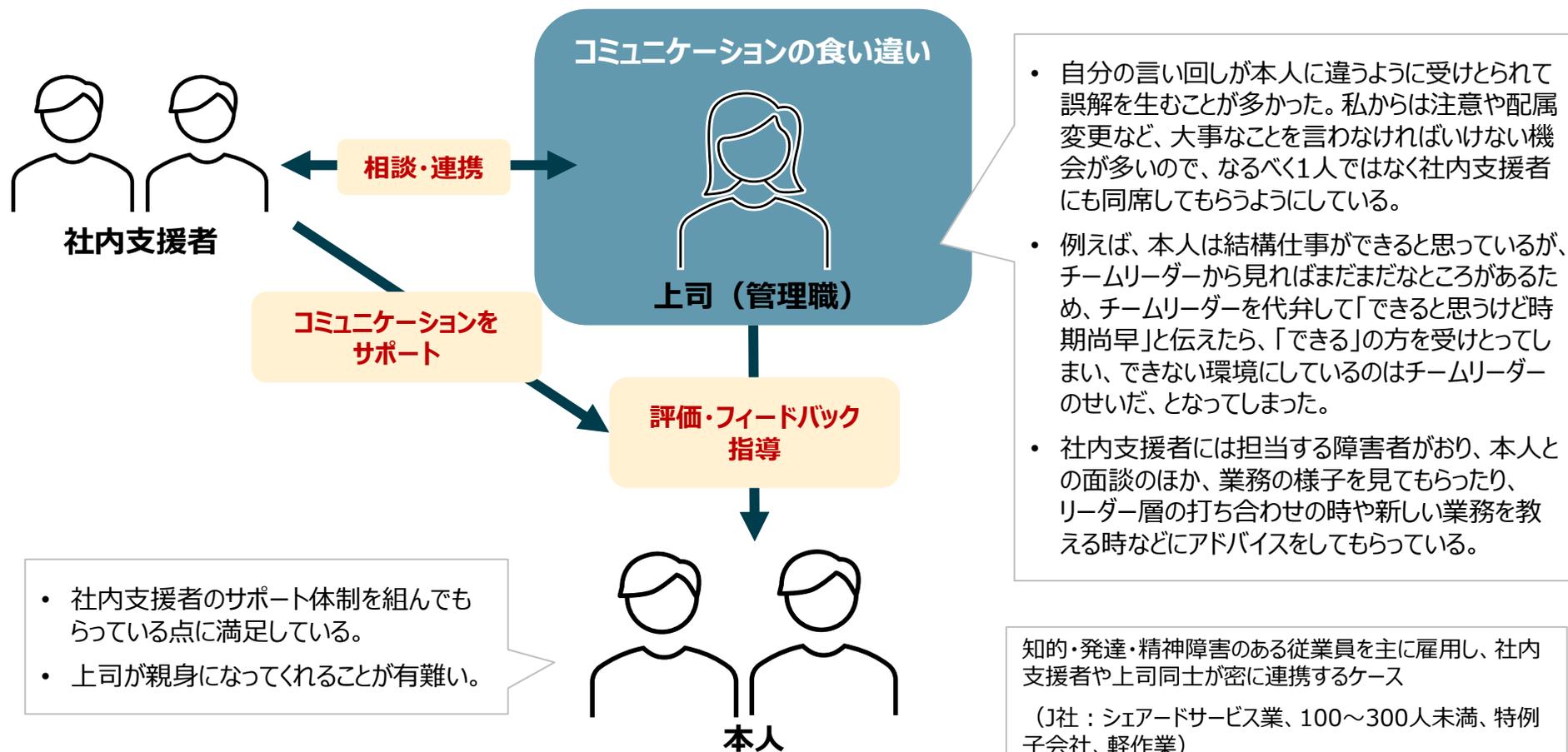
## 周囲の疲弊

- 本人の攻撃的な言動によって周囲がサンドバックのようになり、収まらない場合は、周囲の従業員を守るために、最終的には本人に辞めてもらうしかない。(採用担当兼支援者)

上司が、本人との信頼関係の構築や専門知識の学習によって、体調悪化や業務コントロールの課題に対応。  
 上司による対応が難しい場合があることを見越して、採用担当や外部支援者に報告・相談する体制が構築されている。



上司から注意や配属変更といった重要なことを話す時にコミュニケーションが食い違うという課題について、社内支援者に同席してもらうことによって対応。



## 2.2 採用方法・ルート の 確立

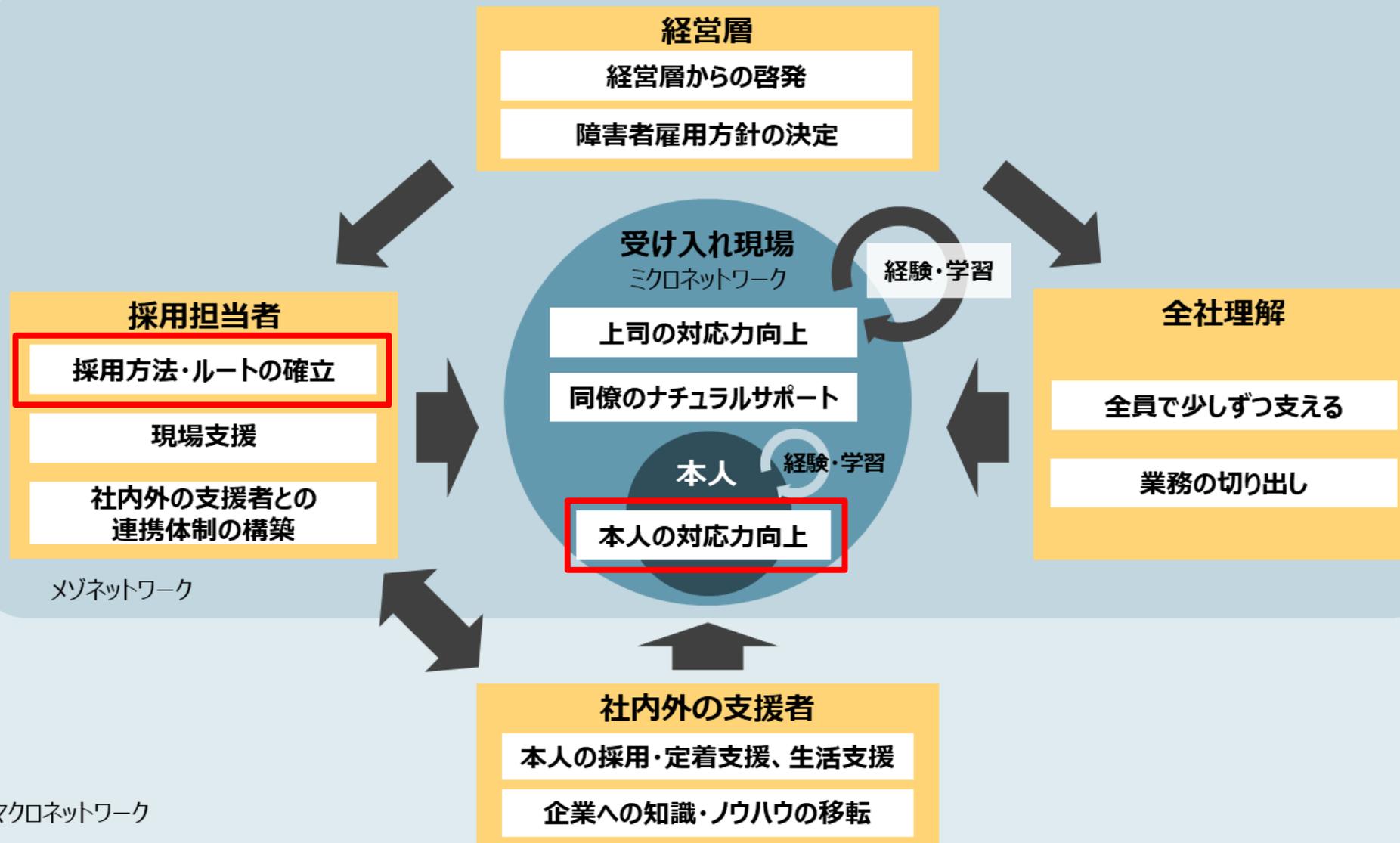
パーソル総合研究所

シンクタンク本部



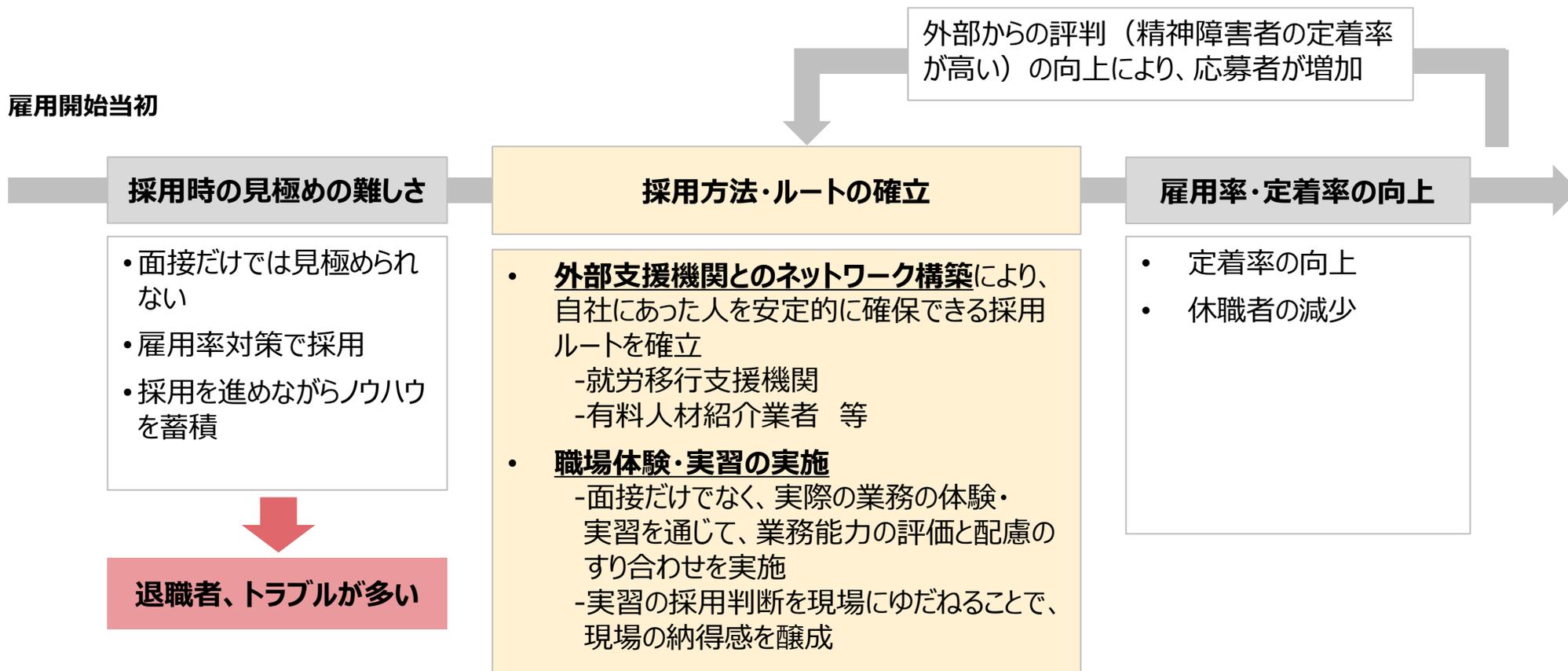
PERSOL

パーソル 総合研究所



4社の採用担当者から、採用方法やルートの確立によって、自社での就業可能性を丁寧にすり合わせられるようになったことが、雇用率・定着率の向上につながったことが語られた。

職場体験・実習の実施や外部支援機関とのネットワーク構築が、採用時のマッチング強化につながっていた。



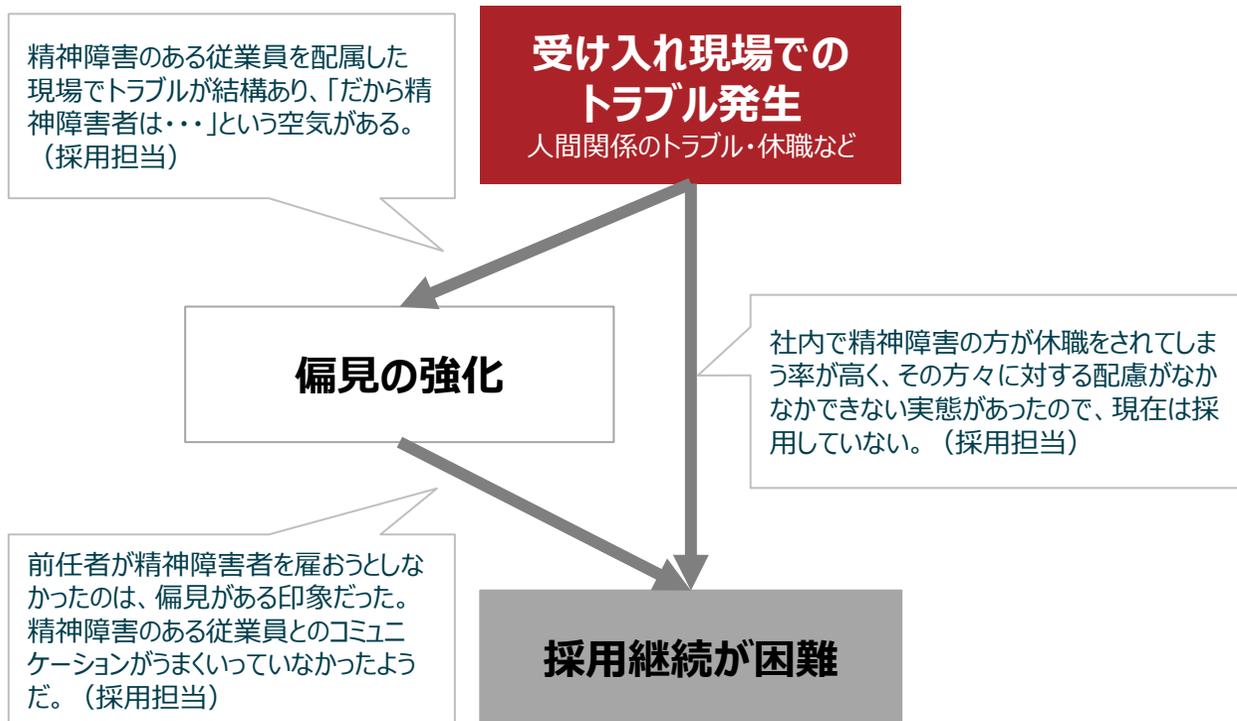
受け入れの失敗により、精神障害者の採用を打ち止めた経験がある企業も複数あった。

受け入れの失敗が、社内の精神障害者への偏見を強化するという指摘もあった。

まず成功事例を作り、ノウハウ蓄積や全社理解を進めることが重要であることが示唆される。

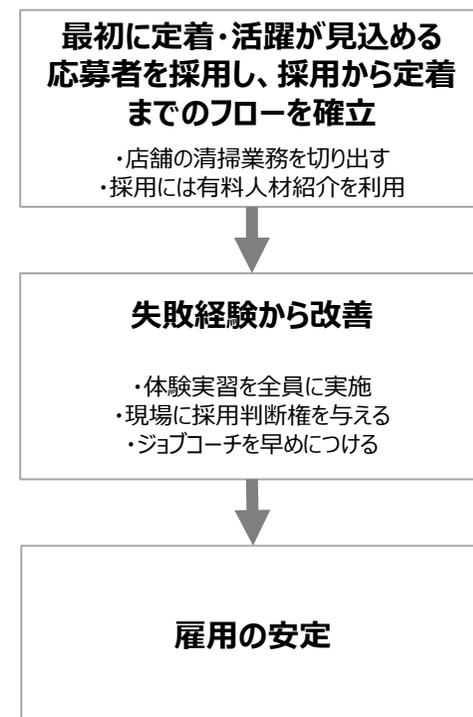
## 受け入れ失敗により、精神障害者の採用を打ち止め

2社が該当



## スモールステップで雇用

1社が該当

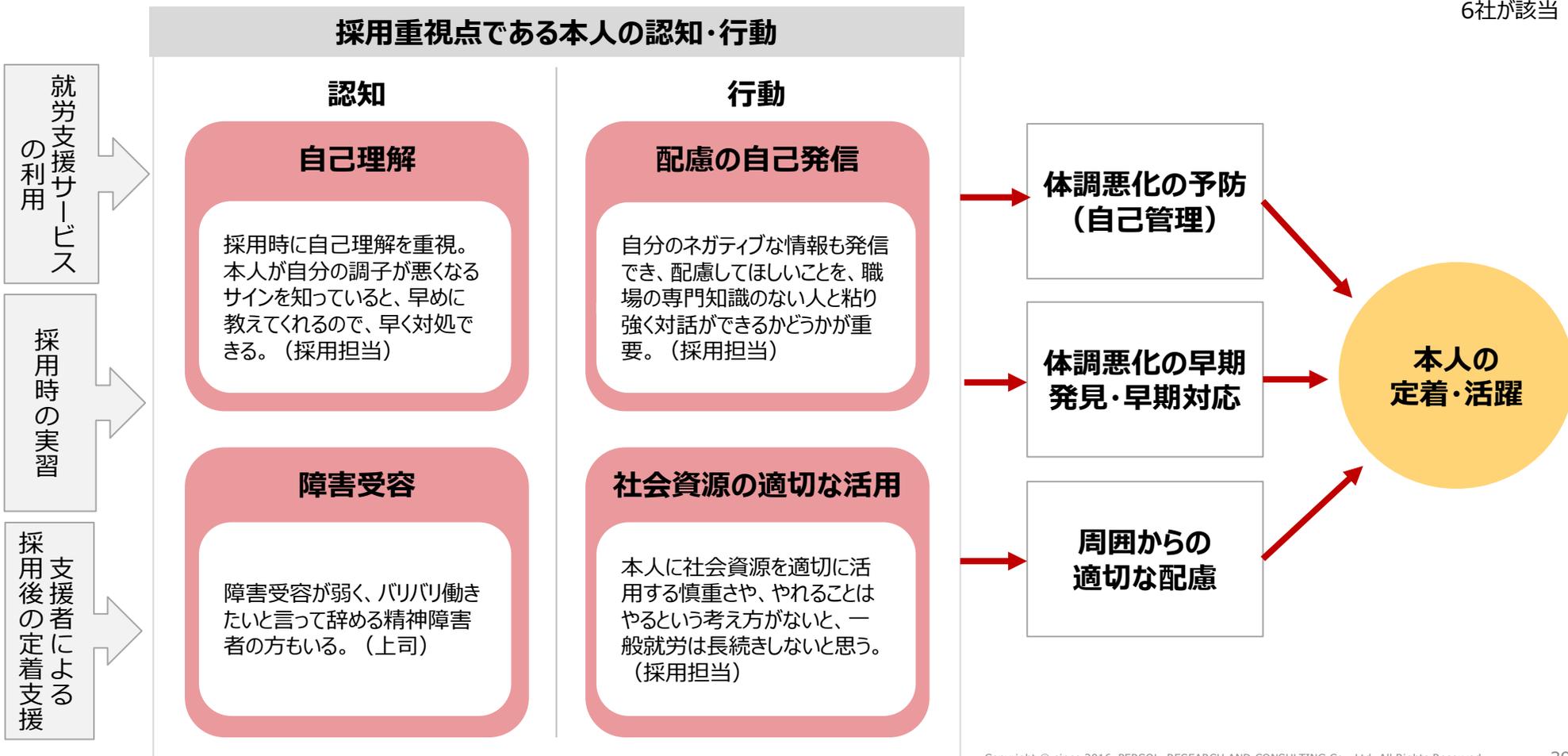


採用時に、本人の「自己理解」「障害受容※1」「配慮の自己発信」「社会資源の適切な活用※2」を重視している企業が多かった。

それらが体調悪化の早期対応や予防、配慮内容の適切さにつながり、定着・活躍に大きく影響することが語られた。

※1 障害を受け入れ前向きにとらえること。 ※2 福祉・行政・医療の支援を自身の障害の程度や環境に応じて適切に活用すること。

6社が該当



採用の課題として、雇用契約上の労働が困難な障害者の採用や、精神障害のある従業員が企業に福祉的な配慮を求めるといった課題が指摘された。採用のハードルを下げすぎず丁寧に就業可能性をすり合わせることや、採用時に本人に福祉的就労との違いを明示することが重要だと考えられる。

## 福祉的就労の考え方

障害福祉サービスを利用しながら労働者として勤務

障害特性は基本的にすべて受け入れられ、支援の対象

働き方は利用者の希望が優先され、柔軟に変更できる

日常生活も支援の対象

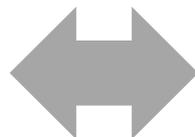
## 雇用の考え方

会社と労働契約を結び、労働者として勤務

障害特性によって生じる就業上の障壁を、企業が過重な負担にならない範囲で配慮  
本人の自己解決を求めることもある

働き方は雇用契約にもとづくため、希望に応じた変更が難しいことがある

日常生活の支援はなく、自立が前提



雇用の考え方の  
明示



採用担当兼支援者

- 我々は福祉機関ではなく、あくまでも障害者の方に働いてもらってお給料を支払う場所なので、そこは明確にしなければいけない。仕事ができなくなれば、もちろん辞めていただくことになる。
- 採用時に、働く場所ですよというのはもちろん伝え、働く強い意志があるかどうかを聞くようにしている。

責務を果たせない  
障害がある同僚への不満



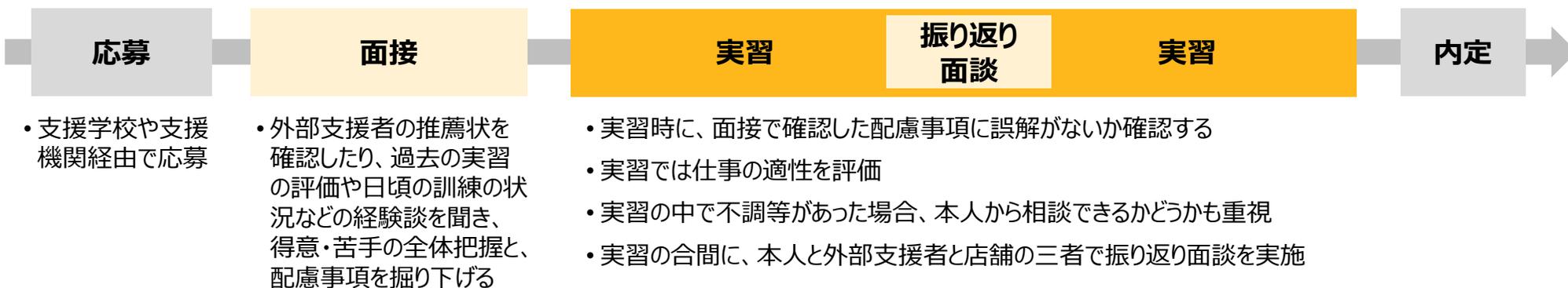
本人

- 会社がいいところ過ぎて、一般就労に来るにはレベルの足りない人がいて、好き勝手している。仕事ができない、会社の決め事が守れない。
- 会社から作業効率やコスト削減を求められることがあるが、それならなぜ雇ったのか？と思う。ストレスになっている。

職場実習を通じて、本人の業務能力と、自己理解・配慮の発信・社会資源の適切な活用を丁寧に見極め。  
支援学校・機関経由の企業実習を採用に取り入れてから失敗事例が減少し、企業・本人双方にとってウィンウィンな採用に。

採用の強化と、職場の全員で支える体制作りによって、各店舗での定着・活躍を実現するケース。  
求人は店舗のアルバイトスタッフ（I社：生活関連・娯楽業、1000人以上、分散配置、店舗スタッフ）

### 採用プロセス（支援機関経由での企業実習がある場合）



#### 採用重視点

- ① 社会資源（福祉・医療・行政支援）の適切な活用
- ② 必要な配慮事項を、簡潔に何度でも周囲に説明できること

#### 採用を強化してきた経緯

- 障害者雇用の開始当初は、障害者の雇用数を増やすためにどんどん採用をかけていたので、合わなくて辞める人や合わないけど辞めたくない人の事例が多かった。
- 入社段階での見極めを重視することによって、失敗事例が減ってきた。面接だけの選考は危険だと学び、実習重視でやり始めたところからうまくいくようになった。
- 頻繁に転職したくない志向の人が障害のある人には多い。また、合わない会社を辞めるかの判断を上手にできる人ばかりではない。双方がハッピーな採用をするため、マッチングの判断は採用時に慎重に行う。

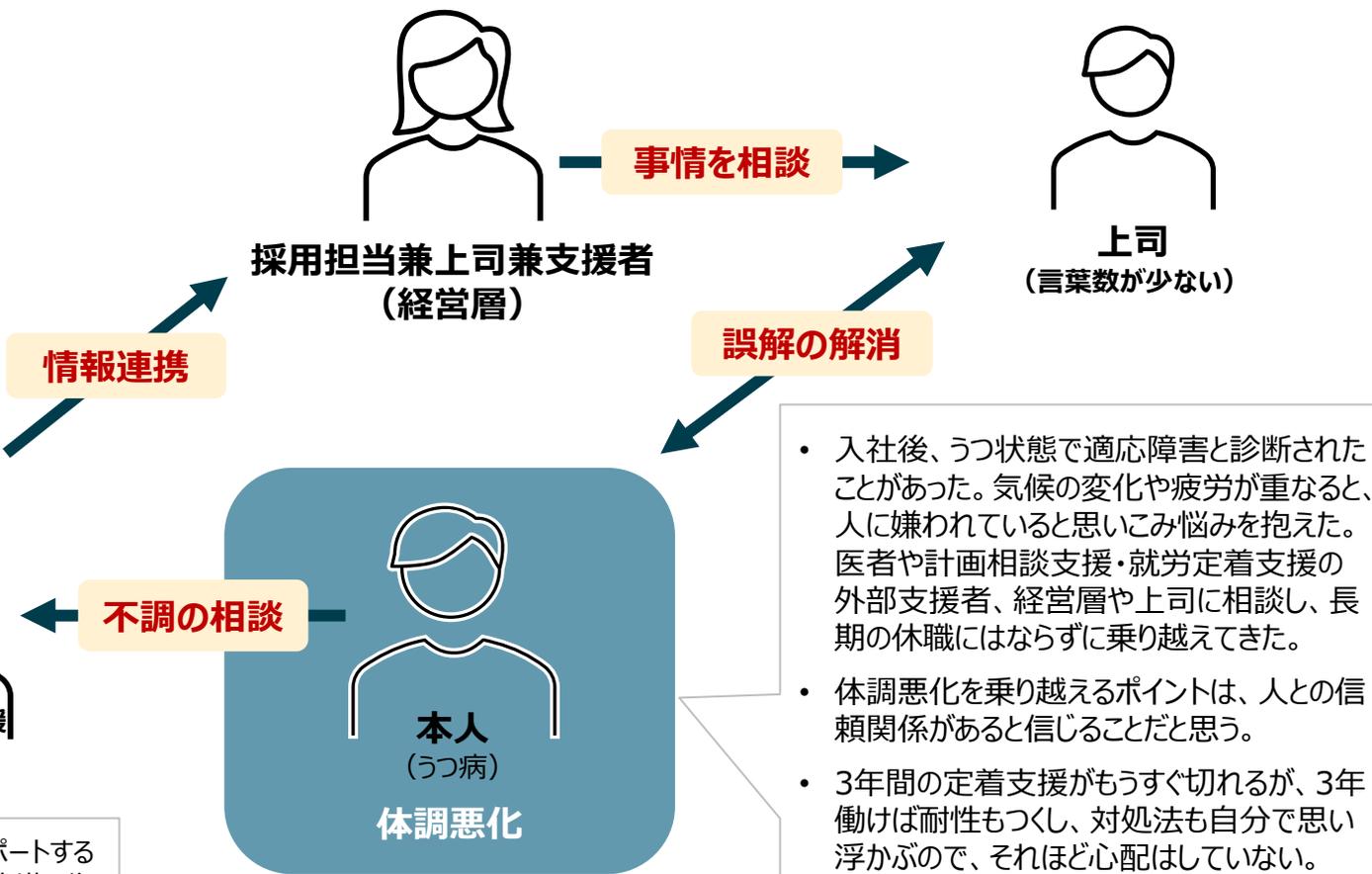
本人が積極的に外部の支援者に相談したことが、体調悪化による休職を防ぐことにつながった。

本人が発信した時に、適切に対応できる支援者や採用担当の存在も重要。

- 本人が言葉数が少ない上司に嫌われていると思っていた時期に相談があった。採用担当がその上司に話して、全然そうじゃなく、本人を応援していたとわかり、関係性がよくなった。
- 積極的に発信してくれるので私達もキャッチしやすい。



経営者からの現場の啓発により、全員で本人をサポートする体制を作るケース（F社：介護・福祉業、100人未満、分散配置、事務・窓口）



- 入社後、うつ状態で適応障害と診断されたことがあった。気候の変化や疲労が重なると、人に嫌われていると思いき悩みを抱えた。医者や計画相談支援・就労定着支援の外部支援者、経営層や上司に相談し、長期の休職にはならず乗り越えてきた。
- 体調悪化を乗り越えるポイントは、人との信頼関係があると信じていることだと思う。
- 3年間の定着支援がもうすぐ切れるが、3年働けば耐性もつくし、対処法も自分で思い浮かぶので、それほど心配はしていない。

## 2.3 社内外の支援者との連携

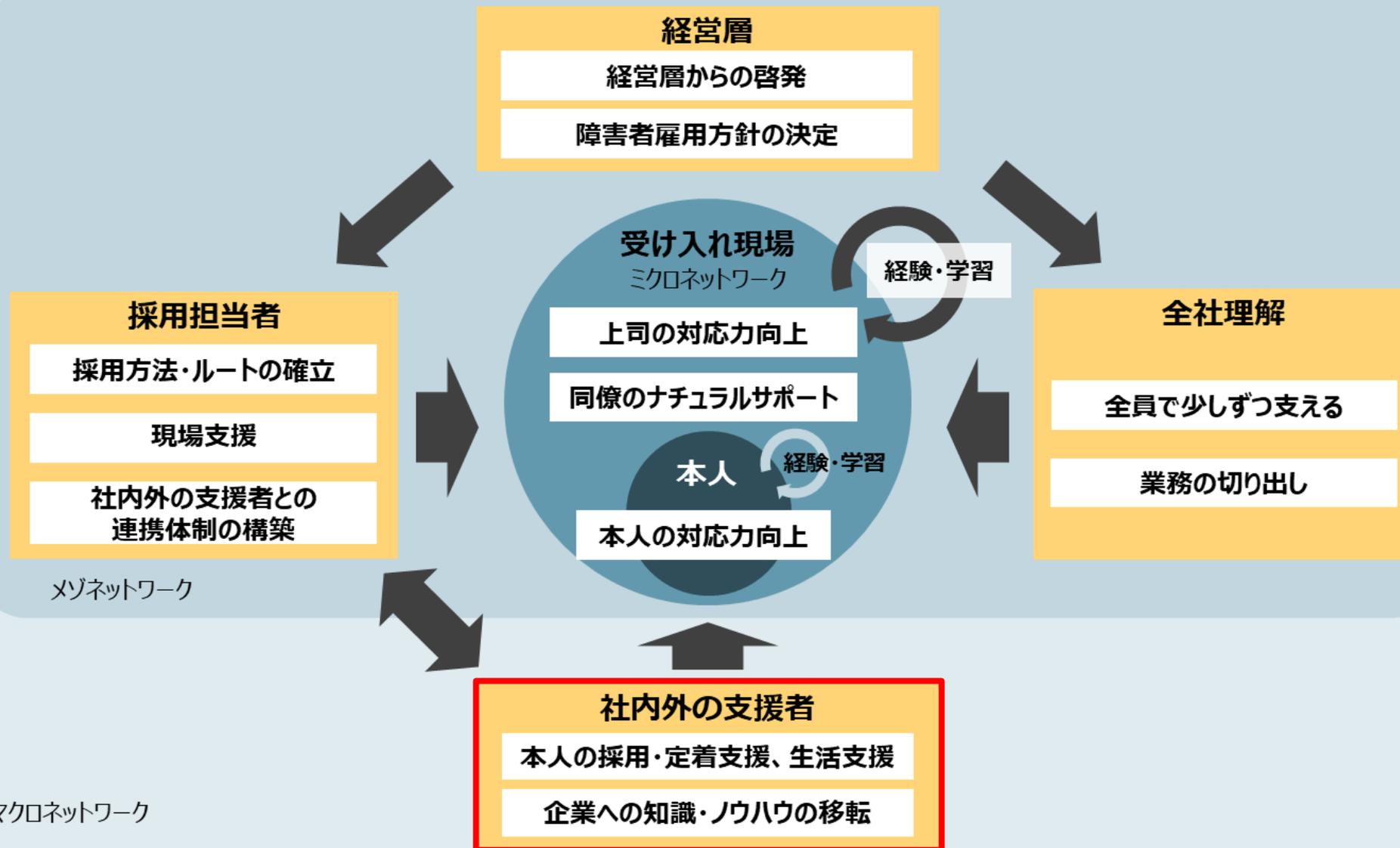
パーソル総合研究所

シンクタンク本部

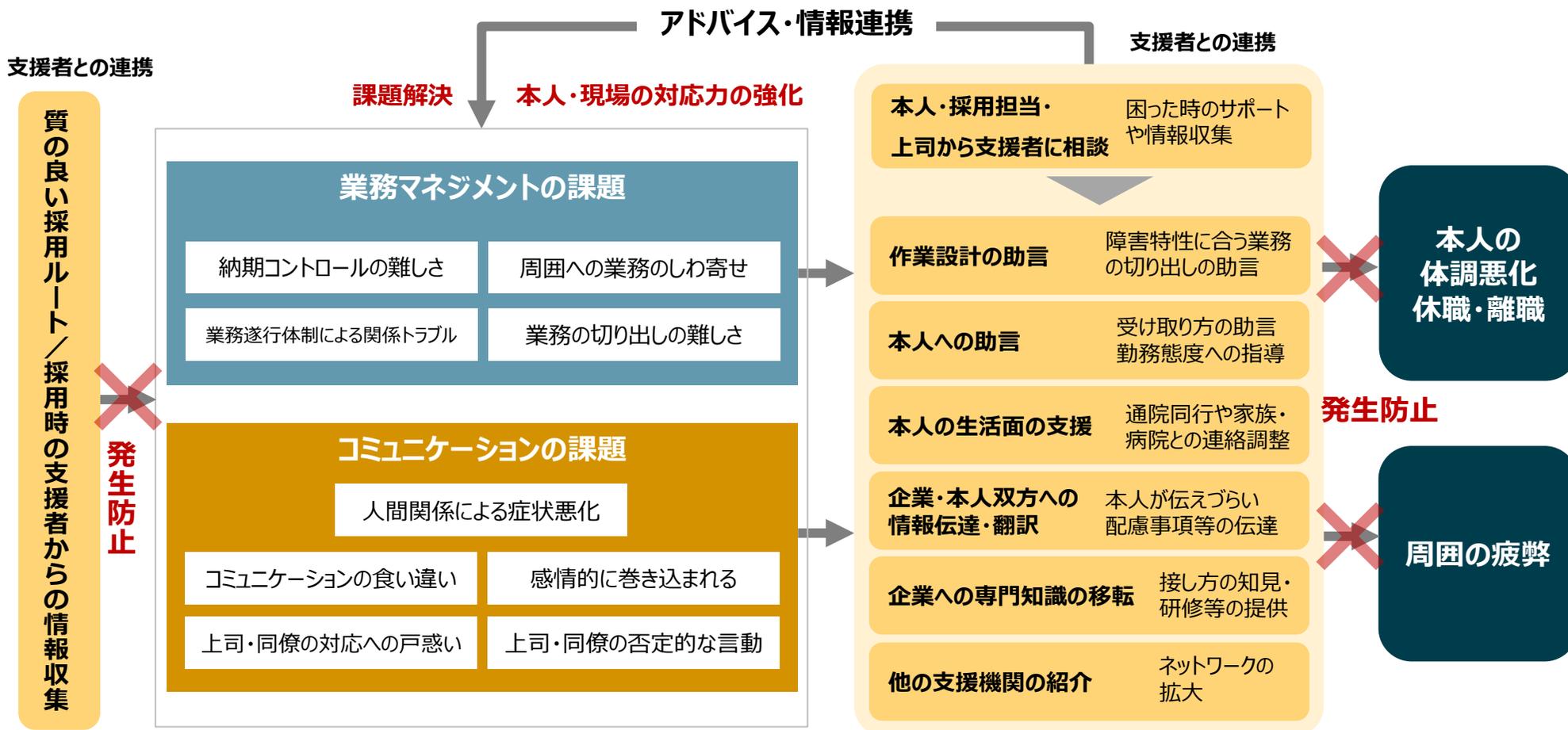


PERSOL

パーソル 総合研究所



インタビューから、就労移行支援事業所や障害者就業・生活支援センター等の社内外の支援者との連携が、課題の発生や本人の体調悪化、周囲の疲弊を防ぐ様々な効果があることが確認された。優良な支援機関とのネットワーク構築が、雇用が軌道に乗ったきっかけだと語った企業は4社にのぼった。マクロネットワークとの連携が、精神障害者の雇用のカギとなると考えられる。



社内外の支援者との連携の効果の詳細は以下の通り。本人への就業・生活両面の支援による安定就労の促進や、企業への情報伝達や専門知識の移転、業務設計の助言等による企業のノウハウ蓄積の促進が行われていた。

## 社内外の支援者との連携の効果

## インタビューで語られた効果の例

本人支援	本人からの相談	私はつらいことを抱え込みやすいが、何でもすぐ言っていると支援者に言われているので、すぐに言うようにしている。対人関係での受け取り方などについて助言をもらい、つらさを半分にする。とことんまで落ちると会社に行けなくなるので、そうならないよう助けてもらっている。(本人)
	本人の生活面の支援	障害者就業・生活支援センターの外部支援者は、継続的に関わってくれて、すごく融通をきかせてくれる。会社の中だけでは解決できないプライベート・家族のことで本人を訪問してもらったり、通院同行などをしてくれる。(採用担当)
	本人への助言	本人との信頼関係ができれば、「この場面でそれを言ったらみんなびつくりするよ」ということもはっきりと伝える。本人は発達障害があるので(場の空気を読むことの)理屈はわからなくていいこと、でもこの場面ではこれはよくないということを伝えて積み上げる。(外部支援者)
企業支援	採用担当・上司からの相談	外部支援者がすごく熱心で、私の方が相談したりフォローしてもらっている。本人のやりがいを大事にしたい気持ちと無駄なお金は払いたくない会社との板挟みで、孤独感があった。外部支援者に「何でも吐き出したら良いよ」と言われ、孤独感がなくなった。(採用担当兼上司)
	企業への専門知識の移転	同じ精神障害・発達障害でも、成育歴も違うし、精神症状も違うことを採用担当の方にお伝えしていた。採用担当の方から相談を受けて、本人への対応の仕方についてもアドバイスをしていた。(外部支援者)
	作業設計の助言	ジョブコーチに2週間に1回位訪問いただいて、指導やマニュアル作成に携わってもらっている。1から順番に全て文章化して、上からチェックシートで順番にやっていけば全てが終わるような業務マニュアルを作成してもらった。(採用担当)
	他の支援機関の紹介	民間の障害者雇用のコンサルタントと契約しており、トラブル時の対応として、外部の就労支援サービスの連携先を紹介してもらっている。そこのネットワークが、最終的には採用につながっている。(上司)
双方の支援	質の良い採用ルート／採用時の情報収集	地域の障害者就業・生活支援センターなどの外部支援者に、採用に至る前の過去から現在の本人の情報、例えばどんな症状を持っていて過去にどんなことがあったかなどをできるだけ情報収集している。その中で、本人が苦手な部分は極力控えるようにしている。(上司)
	企業・本人双方への情報伝達	外部支援者から本人の要望を聞くことがある。多分外部支援者がいなかったら本人は言えなかったと思う。(採用担当兼上司)

精神障害者の雇用ではプライベートの事情が体調悪化につながり、就業に影響することが多い。本人・家族の同意を得た上で、企業が家族と連携することや、社内外の支援者に間に入ってもらい、医療機関との連携やプライベートの状況把握・支援をしてもらうことの効果が語られた。

### 家族・プライベートの状況把握

- 採用後に親御さんに会社に来ていただいて面談をしている。その時に本人の働いている姿を見てもらい安心していただく。  
また、会社で不満を言えず我慢して、爆発してしまう本人もいるので、そのような場合は両親からも本人の様子について情報収集をして早期対応につなげる。  
加えて、例えば両親から、プライベートでは父親の畑の仕事を手伝っていると聞いたら、「最近何作ってるの？」などとコミュニケーションのネタにもしている。(採用担当)
- 本人が母親との関係があまり良くなく、母親と喧嘩して今日は調子が悪いと職場に相談していた。自分は母親との関係性を知っていたので、多分こういう状況だろうと採用担当兼上司に助言していた。  
(外部支援者)
- 本人が仕事ができる日とできない日があったので、「どうしたの？」と聞いてみると、「飼っていたウサギが死んでしまったから」と、仕事以外の理由を言うことがあった。体調不良の原因は、本人に聞いてみるのが一番いいと思う。(上司)

### 医療機関との連携

- かかりつけ医と会社が直接繋がることはあまりなく、産業医や地域の障害者就業・生活支援センターに間に入ってもらう。精神障害のある従業員の中には、会社がプライベートに介入してくることを嫌がったり、評価への影響などを気にする人も多いため、会社とかかりつけ医が直接やり取りすることは難しい。(上司)
- 本人が体調を崩して会社に来られなくなった場合、本人から主治医に相談してもらったり、私はジョブコーチの資格を持っているので、会社から主治医に直接手紙を持っていき、休職の診断書を出してもらうことがある。(採用担当)

外部支援者との連携において、「支援機関の質のばらつき」による課題も語られた。  
企業は、支援機関の質を見極めたり、外部支援者に支援してほしいことを明確に伝えることも重要。

## 外部支援者との連携の課題

## インタビューで確認された課題の例

## 支援機関の質のばらつき

就労移行支援事業所によってもサポートが全然違う。1年で4人ぐらい支援者が変わるような事業所もある。そういうところから来る実習生は、その人自身に問題がなくても、支援者に頼れないのでお断りすることもある。  
(採用担当兼上司兼支援者)

## ネガティブケース

- 統合失調症の方で、無期雇用に転換した翌日から調子が悪くなったため、外部支援者に妄想が出ていそうだと伝えた。外部支援者からは、安定しているから大丈夫だと言われて電話を切られたが、その直後に体調を崩された。
- 企業が日々接する中で感じた異変を流さないで聞いてくれたり、企業では気づかないことを外部支援者から発信してくれる支援機関を選んでいる。

(採用担当兼上司兼支援者)

## ポジティブケース

- 当事業所では、3年間の定着支援の期間中に退職する障害者は少ない。理由は、事業所のスタッフが同じようなサポートをできている。情報共有をして、卒業生からSOSがあってもスタッフみんなが知っているの、その場で話を聞ける。
- 本人が通所しているときから、相談していいという声かけをしている。職場の人と関係性を構築し、早め早めの対応ができていると思う。

(外部支援者)

採用担当兼上司の孤独感が、外部支援者との緊密な連帯・学び合いにより解消され、本人への配慮の質も高まっていた。

本人の社会資源の積極的な活用も相まって、安定的な就業と活躍につながっている。

- 自分は本人の働きがいも大事にしたいが、会社から理解が得られない部分があり、立场上孤独感があった。
- 熱心な外部支援者との出会いによって、自分の悩みを相談できるようになり、孤独感がなくなった。
- 外部支援者から、コミュニケーションのアドバイスや本人の要望を聞き、改善してきた。



緊密な連携  
学び合い

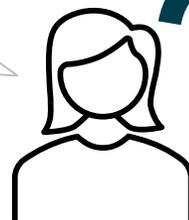


- 障害者を守るのが自分の仕事ではあるが、雇用する企業担当者も苦労があるので、企業の担当者も愚痴を言えるような支援でありたいと心がけていた。
- 精神障害についての知識を伝えたり、相談を受けて対応の仕方をアドバイスをしていた。自分も企業の考え方が知れて勉強になっている。
- 本人にも、信頼関係ができれば、厳しいことも伝えて気づきを促している。

親身なサポート

支援・指導

- 精神的に苦しい時に、上司から助けが飛んできたり、相談しやすい環境がある。
- 就労移行や地域の相談支援の支援員とも密にやり取りをしていただいて、困ったら誰かが助けてくれる状況ができています。



本人

受け取り方等への  
気付き

社会資源の  
適切な活用



他の外部支援者  
就労移行支援

人事部に精神障害のある従業員を複数名配属しているケース  
(C社：教育・学習支援業、100～300人未満、集合配置、人事)

## 2.4 経営層の意識向上と啓発

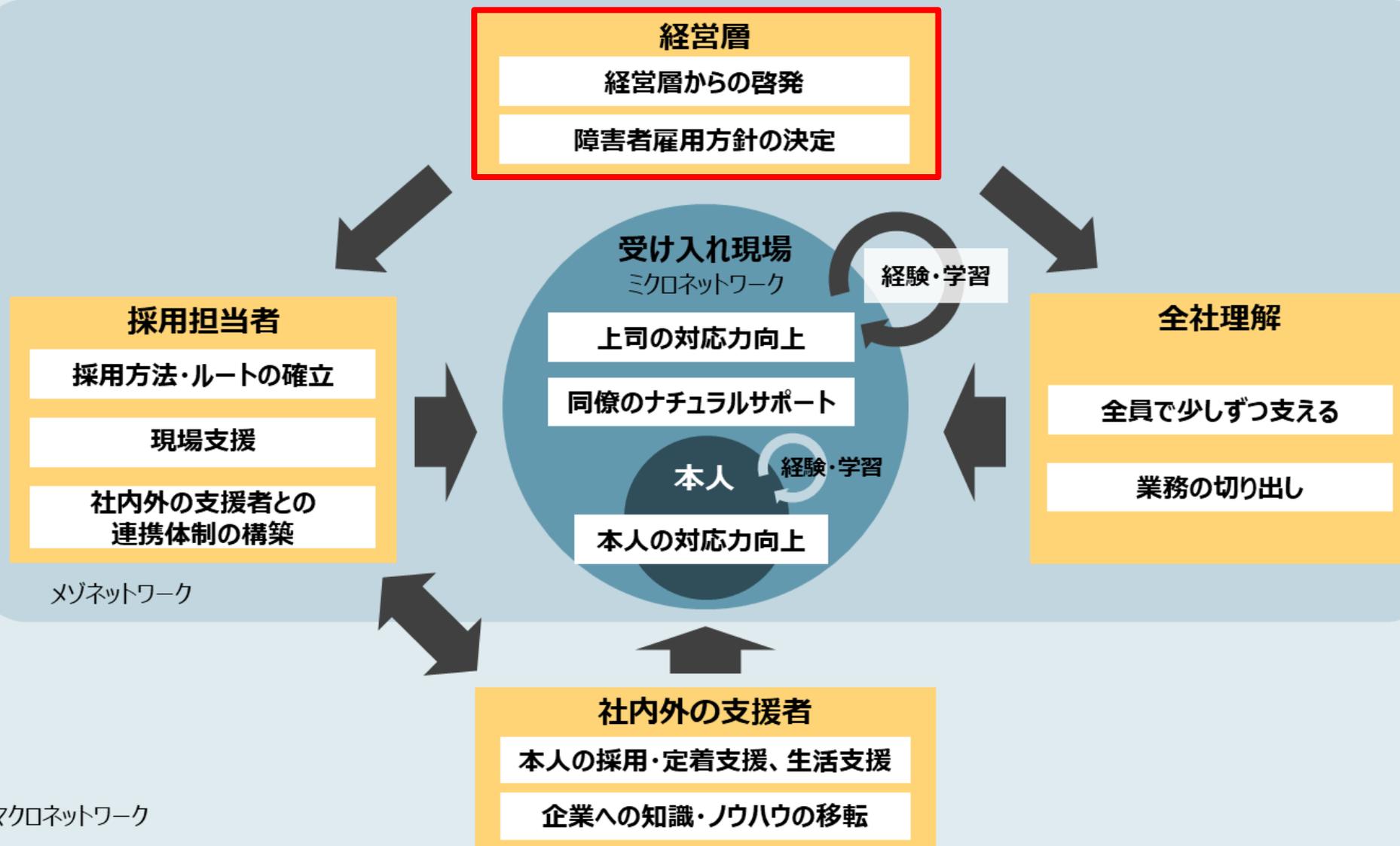
パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所



インタビューで確認された経営層の障害者雇用に対する意識は、6種類に分類された。①は法令順守のみ、②は法令順守に加えて障害者のやりがい等を重視するような障害者雇用への積極的な意識がある。③～⑤は法令順守のみならず、障害者雇用にプラスアルファの価値を見出している。⑥は当事者経験をもつ経営者が精神障害者の雇用に高い意欲を持つ事例。

## ①法令順守のみ

2社

## インタビュー結果

- 経営層は遵法性を重んじているので、安定雇用を重視し、次のステップとして生産性が求められる。(上司)
- 経営幹部は、納付金は納めないように、ただし障害者採用はあくまで法定雇用率を達成する程度でとどめておきたい、という意向がある。(採用担当兼上司)

## ②法令順守+理解

4社

## インタビュー結果

- 経営層は本来なら利益を求めないといけないが、ある程度は障害者雇用の方が大事という意識がある(上司)
- 特例子会社の経営層は理解があり、雇用率達成と、障害者が楽しく仕事ができるようにという両面の意識がある(採用担当兼支援者)

## ③戦力化重視

3社

## インタビュー結果

- 経営層は、障害者雇用は積極的に進める方針だが、生産性は企業として当然必要だという考え(採用担当)
- 雇用開始当初、雇用率を満たすだけではなく戦力化すべくと社長が発信。今でも障害者雇用のミッションに反映(採用担当)

## ④ブランディング重視

2社

## インタビュー結果

- 経営層は、障害者を雇用するのは当たり前という意識。優良な取り組みの実績によって会社のブランディングになっている。(採用担当)
- ESGに取り組んでいるため、経営層は障害者雇いを重視。雇用率を満たしているので誇らしい活動と認識。(採用担当)

## ⑤グループ貢献重視

1社

## インタビュー結果

- 経営層は、障害のある従業員がいかにか活躍できるかのノウハウを、グループ全体に伝えていくのが使命だと考えている。(上司)

## ⑥当事者意識

1社

## インタビュー結果

- 自身(経営層)がパワハラを受け、うつ病で休職した経験がある。いつでも人は障害者になりうることを身をもって知った。障害への配慮によって働ける人が増え、障害が理由で働けない人が減ったらいいと思う。(採用担当兼上司兼支援者)

①法令順守のみの事例では、全社理解の低さや採用担当の板挟み感が確認された。②の事例では、比較的就業が難しい層にも間口を広げており、③～⑤の事例では障害者雇用で高い成果を目指していた。インタビューで明言されたわけではないが、経営者の障害者雇用への意識が、企業の障害者雇用の方針や全社理解の醸成に影響していると推測される。

## 経営層の意識

## 該当企業の精神障害者の雇用の状況

## ①法令順守のみ

- 障害者雇用の担当者や集合配置の部署の上司が孤軍奮闘しており、他部署の理解に欠けるため、業務の切り出しや他部署への配属に課題を感じている。
- 本人の働きがいを大事にしたい採用担当兼上司が、会社の雇用率や納付金を重視する考え方との間で板挟み感や孤独感を感じている。

## ②法令順守 + 理解

- ノウハウや組織体制が整っており、就業が比較的難しい人も受け入れている。
- 本人のスキルや企業利益はあまり重視せず、生活面の安定や自己理解等を重視して採用している。
- 特例子会社や集合配置の企業に多い。

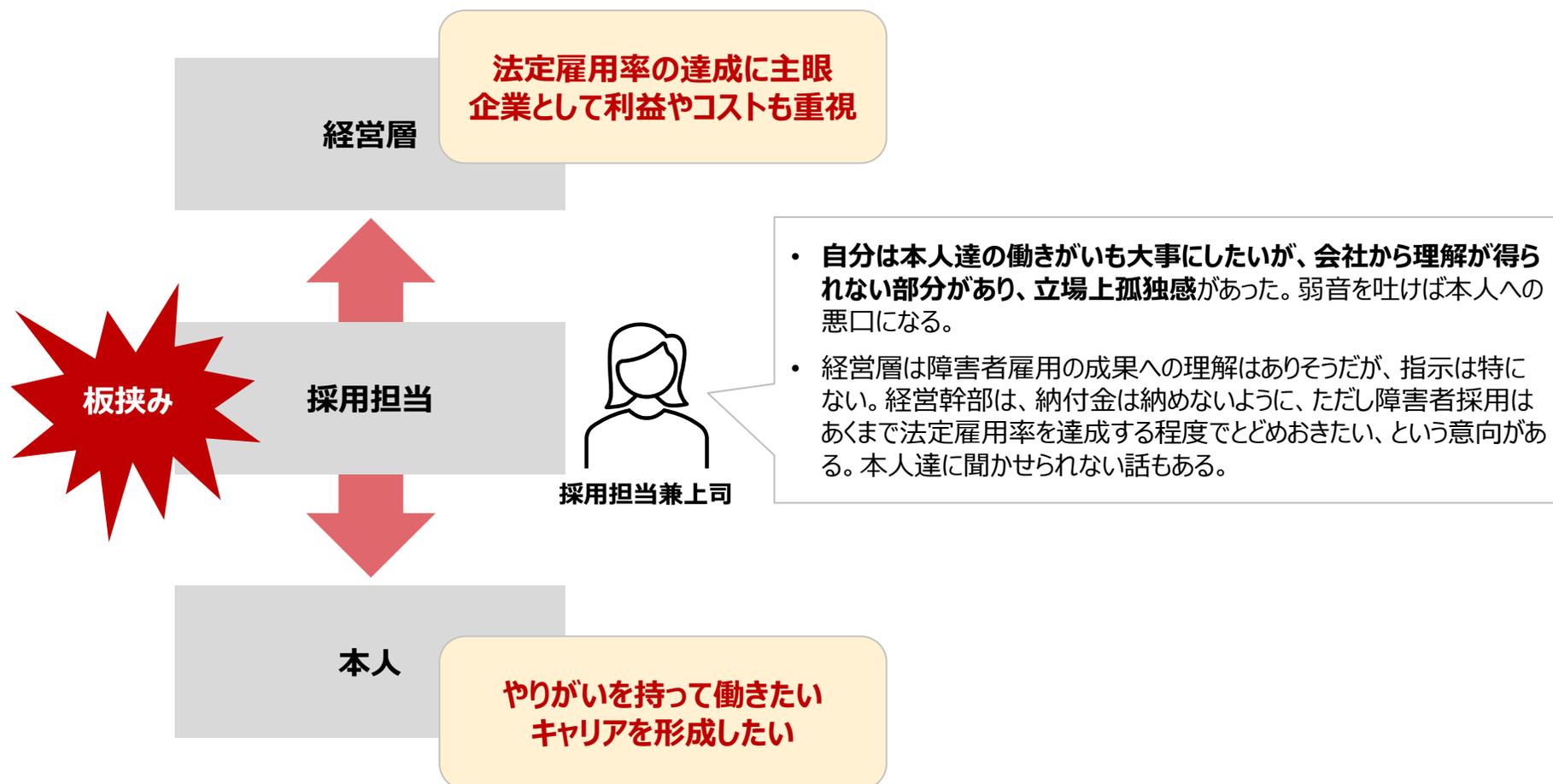
③戦力化重視  
④ブランディング重視  
⑤グループ貢献重視

- 障害者雇用の成功によって企業ブランディングにつながっていたり、障害者雇用に関する賞を受賞するほどの高い成果を出している。
- 戦力化を重視しているため、精神障害に配慮し戦力化できるような職場環境が作れていないという理由で雇用を止めている企業も含まれる。

## ⑥当事者意識

- 経営者自ら啓発・推進し、全社理解を醸成することで、特定の個人に負担が偏らずみんなを支える体制を作っている。

経営層の主眼が雇用率の達成に置かれた時、企業の障害者雇用の方針が質よりも量に傾き、働きがいやキャリア形成を求める本人のニーズが置き去りになる場合がある。それにより、本人の働きがいを大事にしたい採用担当者が板挟みを感じる事例もあった。経営層が雇用の質を主眼に置くことが、このような葛藤を軽減し、雇用の成功を促すと考えられる。



精神障害者の離職理由を尋ねた所、体調悪化が多かったが、企業と精神障害者の業務、コミュニケーション、労働条件のニーズの不一致も見られた。その中には、離職につながる例も確認された。

離職防止のために、このような不一致について、双方の理解やすり合わせが必要だと考えられる。

### 企業側のニーズ

安定雇用・効率的な障害者雇用体制へのニーズ

- 他部署の理解不足により、業務の切り出しや他部署への配属が進まず、業務が足りない（上司）
- 最初は（気を遣って）簡単な業務ばかり渡していた（上司）
- （身体・知的・精神障害のある人が集合配置で働く中で）作業をわかりやすく説明することが大事（同僚）
- 一緒に仕事したことがない他部署の社員は腫れ物に触るような感じ（採用担当兼上司）
- 働きすぎる人が多いので、体調を崩さないことを第一に考えてほしいと本人に説明し、勤務時間は増えたことがわからないくらいゆつくと増やす（採用担当）

### 本人のニーズ

キャリア形成・公平な対応へのニーズ

- 仕事が簡単で、もう少し難しい仕事もできるのに、そんなに戦力として見られてないのかなと思う場面がある（本人）
- 本人は仕事を通じて誰かの役に立っているとかが、頼りにされているといった、働きがいを感じる事が大事（上司）
- 丁寧すぎる説明をすると精神障害のある同僚から馬鹿にしていると怒られることがある（同僚）
- 面接時に（障害があるからといって）表情を変えられたりせず、自然体で会話してもらえたのがものすごく楽しかった（本人）
- 本人の成長意欲が高かったり、この先もずっと生活していくのでステップアップして給料を上げていきたい人が多い（上司）

業務の不一致

コミュニケーションの不一致

労働条件の不一致

離職

## 2.5 全社理解の醸成

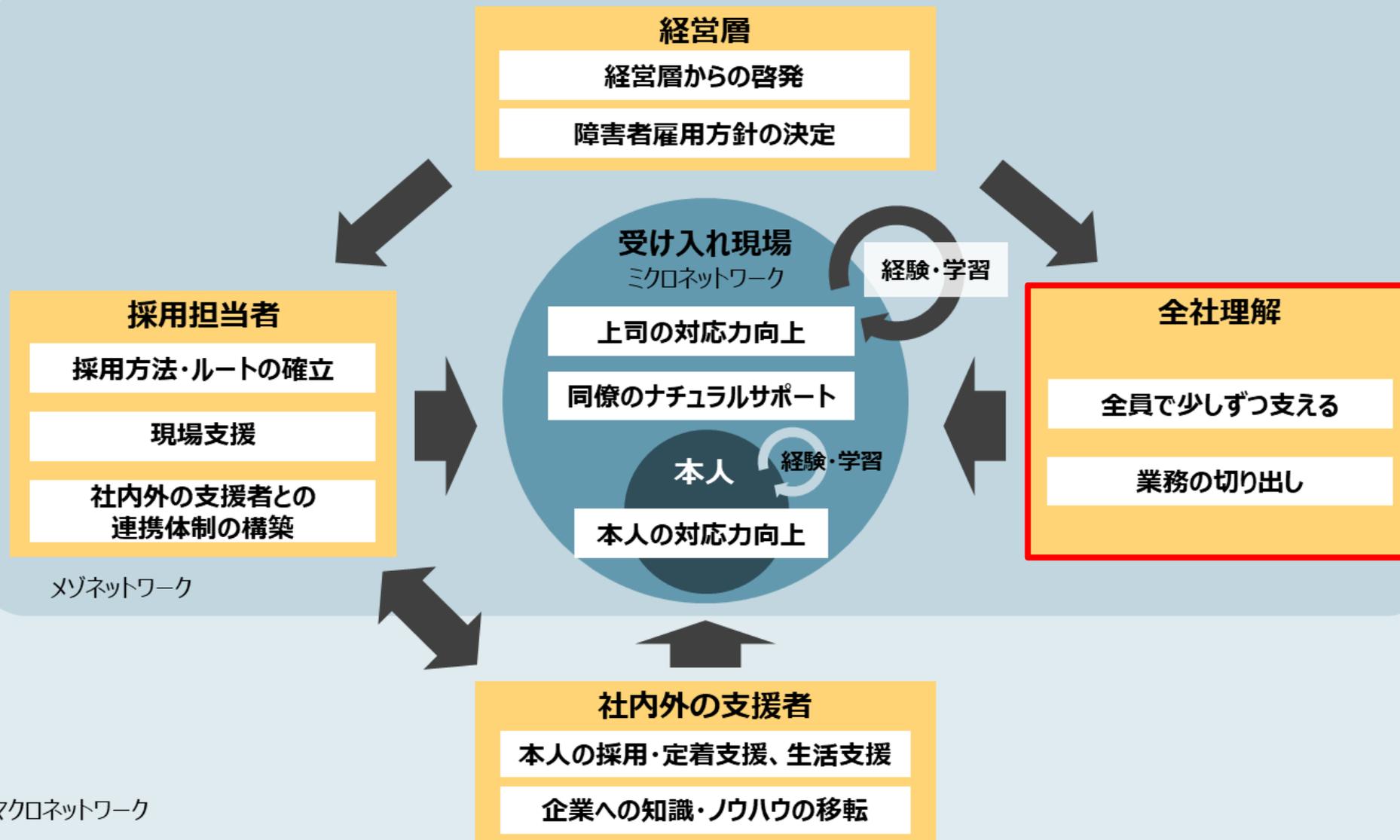
パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所



全社理解には課題があるとの回答が、5社確認された。

精神障害者の雇用がうまくいっている企業においても、他部署は関心を持っていないケースが多かった。

## 全社理解の課題

## 事例数

## インタビューで語られた全社理解の状況の例

全社理解は  
課題

5社

- 他部署に障害者を配置したところ、うまくいかなかったケースが結構あり、「精神障害のある方は・・・（難しい）」という意識がありそう。（採用担当、集合配置）
- 本人に仕事を依頼してくる他部署の社員は理解があるが、他の一般社員はそんな部署あるんだなというくらい。（採用担当兼上司、集合配置）

特例子会社内  
は理解がある  
がグループ全  
体としてはない

2社

- グループ全体の理解はまだまだ。本体では無理させちゃいけないなど、腫れ物に触るような意識の社員が多いと思う。（上司、特例子会社）
- 特例子会社内の理解はあるが、親会社の理解はあまりなく、生産性を求めてくる。求められても困るのだが。（採用担当兼支援者、特例子会社）

全社理解  
あり

2社

- ここ3、4年は、社員から障害者雇用に理解のない意見を聞いたことがない。理解できない従業員もいるが、そういう人が逆に辞めていく。自社の理念と違うので、それでいいと思っている。（採用担当兼上司兼支援者、分散配置）
- みんなで少しずつ支えるし、みんながなんとなく本人の（障害や配慮等の）事情をわかっていて、誰にでも相談できる状態を作っている。（採用担当、分散配置）

不明

4社

全社理解の乏しさによって、業務の切り出しの困難や、本人の働きづらさにつながっていた。

また、全社理解が実現されている企業からは、社内からの人材発掘や、周囲が全員で配慮する体制ができることによって、特定の担当がサポートするよりも、本人・担当双方の負担が軽減されるといった効果が確認された。

## 全社理解の不足による課題の例

### 業務の切り出しが進まない

- 親会社の社員の理解はまだまだ。特例子会社にどんな仕事を任せたらいいのかわからないという意見も多い。(上司)
- 他部署の精神障害者への理解がなく、業務の切り出しや他部署への配属が進まない。(上司)

### 本人の働きづらさ・疎外感

- 他部署の社員は、最初は腫れ物に触るような感じ。自分を介してフィードバックがある。(採用担当兼上司)
- 別の部屋の他部署の社員とはめったに顔を合わせないので、仕事で声をかける必要がある時、この部屋に入っていいのか、声をかけて大丈夫かなど、とても不安になる。(本人)

## 全社理解の実現による効果の例

### みんなで支える体制づくり

- キーパーソンの異動・退職時に本人が体調を崩すことがあったため、キーパーソン※に依存せず、みんながある程度（障害や配慮等の）事情をわかっており、みんなで少しずつ支える体制ができている。(採用担当)
- 特定のサポート担当を置くと、担当側の調子が崩れることが多いので、担当を固定せず、みんなで見ていく。(採用担当兼上司兼支援者)

### 社内からの人材発掘

- 身内に障害がある人がいるという声がスタッフからあがってきて、社内からの縁故による採用につながっている。(採用担当兼上司兼支援者)

全社理解の促進のため、課題を感じている企業の多くは、研修・セミナーや社内広報を実施。

全社理解がある2社の取り組みは、「新入社員研修における障害者雇用の説明」、「関わる全従業員に配慮事項を開示」、「特定の担当者を設けず全員で支える体制作り」、「経営者からの啓発」といった施策によって全社理解を促進。

## インタビューで語られた全社理解の促進方法の例

### 全社理解は課題

特例子会社内は理解があるが  
グループ全体としてはない

- 全社に向けた啓発研修・セミナーの実施  
(精神・発達障害者仕事サポーター養成講座、ユニバーサルマナー研修、支援機関スタッフによる研修など)
- 社内広報活動  
(当事者インタビューの社内報への掲載、全社メールでの広報、メンバー紹介動画の公開、社内SNSへの投稿など)

### 全社理解がある

#### F社 (介護・福祉業、100人未満)

- 経営層による日頃からの啓発・理解促進
- 職場実習期間中に、本人に自分の取り扱い説明書を作ってもらう
- 全従業員に障害内容と配慮事項を共有 (全員が見るファイルに書面を挟む等)
- 入職する障害のある従業員の障害特性について、入職前に、関わる職員全員で勉強会を実施
- あえて本人の専任の担当を決めず、全職員で支える

#### I社 (生活関連・娯楽業、1000人以上)

- 新入社員研修で、全社の障害者雇用の状況や、基本的な関わり方・指示の仕方を説明
- 関わる従業員全員に配慮事項を開示 (覚えきれないので2~3個に絞り、紙で掲示・名札に記載)
- 現場の全職員が何となく事情をわかっており、本人が誰にでも相談できる状態を作る

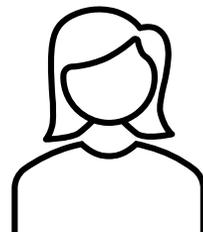
精神障害の当事者の経験がある経営層が、日頃からの従業員に向けた啓発や、配慮事項の共有、障害特性の勉強会などを行ったことで、全社に障害や配慮への理解が浸透。

複数人で支えることで負担感を防ぎながら、上司・同僚からのナチュラルサポートを実現。

経営者からの現場の啓発により、全員で本人を支える体制を作るケース（F社：介護・福祉業、100人未満、分散配置、事務・窓口）



日頃からの啓発  
配慮事項の共有  
勉強会の実施



採用担当兼上司兼支援者  
(経営層)

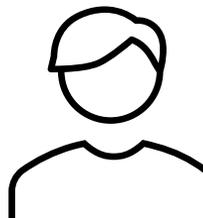
- 最初は、「障害者を雇って大丈夫？」と批判的な従業員もいた。「もし自分が障害者になったら、そう言われてどう思う？」などと説得。ここ3,4年はそのような発言は聞かなくなった。経営層からの発信が重要だと思う。
- 本人の入社前に障害特性の勉強会をしたり、配慮事項はみんなが見えるところに置いておく。
- 本人を見る専任の担当をつくと担当側の調子が崩れることが多いのでみんなで見ている形にしている。

全員で少しずつ支える

相談支援

- 職場全体で見られている感じが強くて、定着面談に行くと温かみを感じる。
- 採用担当は理解があっても現場社員にはないケースもあるが、ここは現場の理解がある好事例。

- 最初からではないが、徐々に自分のパーソナリティが周囲に受け入れられてきたと感じる。
- 仕事柄、心を開いて色々な人と話すことを通じて、発症のきっかけとなったパワハラ被害による人嫌いがなくなってきた。



本人  
(うつ病)

定着支援

外部支援者



# 3. 共に働く周囲へのポジティブな波及効果

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



精神障害のある従業員を雇用することによる個人の意識変化や、組織への良い影響を尋ねた。  
それぞれについて、5種類に分類した。

## 個人の意識変化

偏見があったことに気づき、解消された

人の強みを活かす意識に変わった

働けることが当たり前ではないと気づかされた

人の多様性に気づき、受け入れるようになった

精神障害について理解が深まった

## 組織への良い影響

社内の従業員の偏見が解消された

育児や介護がある人等へも、個別配慮の意識が広がった

精神障害者の能力やサポート体制によって、職場の力が高まった

会社に対する外部からの印象がよくなった

障害者の採用がしやすくなり、障害者雇用率の安定につながった

## 個人の意識変化について、インタビューで語られた声をまとめた。

## 個人の意識変化

## インタビューで語られた声

偏見があったことに  
気づき、解消された

障害者雇用の仕事をする前は、障害者と健常者を区別してとらえているところがあった。障害者雇用に関する仕事に携わってきて、自分と同じように感じたり悩んだりして、その時の感情の起伏に大きい・小さいがあったり、調子が悪いことがあったりするだけで、障害の有無は関係ないんだ、という認識に変わってきた。(上司)

人の強みを活かす意識  
に変わった

障害は関係なく、強みを活かせば活躍できるとわかった。いかに強みを発見するかが採用の使命。障害のある人の中には、ずば抜けた才能を持っている方もいることがわかった。本人に自信を持たせて頑張ってもらうために、そういうところをできるだけ見つけることが使命だと思う。(採用担当)

働けていたことが  
当たり前ではないと  
気づかされた

精神障害のある従業員は、大変な挫折があったが、それを乗り越えて努力してきて、働きたいという気持ちを持っている方が多い。自分が当たり前のように働けていたことが、どんなに素晴らしいことか気づかされた。(採用担当)

人の多様性に気づき、  
受け入れるようになった

色々な人がいるということを学んだ。浮き沈みは人間である以上誰でもあるし、できないこともスキル・経験の部分で誰にでもある。自分も交通事故に遭って明日動けなくなるかもしれない。そう考えると、精神の障害を持った時にどんな気持ちになるのかを知っておくことも、そういう人にどう対応しようか悩むことも無駄にはならない。(上司)

精神障害について  
理解が深まった

最初は精神障害のある従業員達に挨拶しても無視され、悩んだ。研修がきっかけで、それがわざとではないこと、声掛けが一番だと学んだ。とにかく彼らは一生懸命なんだということ、悪気がないこと、敏感なのでこちらの行動や言葉をすごく観察しているので対応はとても大切だということが一番頭に残っている。(社内支援者)

## 組織への良い影響について、インタビューで語られた声をまとめた。

## 組織への良い影響

## インタビューで語られた声

社内の従業員の偏見が  
解消された

障害者への認識がよい方向に変わる人が多い。自然に接せるようになった、こんな仕事もできるのだとびっくりした、など。そういう人が社内にいることで、障害者に対する認知も浸透しやすくなっている。(採用担当)

育児や介護がある人等  
へも、個別配慮の意識  
が広がった

障害者に合理的配慮をすることで、**育児中や介護中の方が働きやすくなった**という意見がある。シニアのスタッフが前にできたことができなくなっても、今できることをしてもらえばいいという姿勢が浸透している。障害への配慮が全社員にとっての配慮になり、会社が優しい空気になったと思う。全く意識せずできてきた空気。(採用担当兼上司兼支援者)

精神障害者の能力や  
サポート体制によって、  
職場の力が高まった

業務の中でも、本人が(体調を崩して)仕事ができなくなったときのサポート体制をチームとして組み立てることで、**体制が強くなっている**。(採用担当)

会社に対する外部から  
の印象がよくなった

障害者雇用に積極的な**外部の企業に**、自社で障害者が活躍している様子を見ていただいたことで、**自社に対する印象がよい方向に変わり**、取引するならこういう企業とより積極的にしたいと言われて、今も円滑に取引が進んでいるようだ。(採用担当)

障害者の採用がしやす  
くなり、障害者雇用率の  
安定につながった

精神障害者の職場定着率が高いことは、**障害がある求職者に対して会社(特例子会社)のアピールになる**。(採用担当兼上司兼支援者)

# Appendix.

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部



本人からは、キャリア形成や労働条件への不安・不満の声が複数あがった。勤務時間を重視する既存の制度では、精神障害のある従業員の評価・処遇が上がりづらいという課題もうかがえる。

時短勤務制度の適用や成果による評価、昇給・昇格の条件の事前説明といった対応が効果的だと考えられる。

## 課題

## インタビューで語られた課題の例

## 労働条件の課題

- フルタイムじゃないと月給の契約社員や正社員になれないので、キャリアアップが見込めない。現在のアルバイトでは、時給制でボーナスもなく、給料も最低賃金に近いので、今後が大丈夫か心配。(本人)
- どうすればアルバイトから契約社員、正社員になれるのかがあやふや。1年後には契約社員になりたい。こうすれば労働条件がよくなるというアドバイスをもらえたら、モチベーションが上がると思う。(同僚兼本人)
- 他の障害者雇用枠の同僚と比べ、自分の業務負担が大きい。勤怠は、1週間の休みが年に数回、たまに早退や1日休むことはあったが、勤務時間が短いアルバイトでも仕事は結構難しいことをやっていたため、給料にすごく不満があった。(同僚兼本人)