

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]

調査結果

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

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2.5%に引き上げられ、週10時間以上20時間未満の勤務者も障害者雇用率に算入された。今後、2018年に義務化された精神・発達障害者の雇用はさらに増加すると予想されている。

しかし、特に精神障害のある従業員の雇用に焦点を当てると、勤怠の不安定さへの対応や人間関係のトラブルといった課題が多い現状が前回調査※2から示された。このような受け入れ現場の課題は、精神障害のある従業員本人の定着・活躍を阻害するだけでなく、周囲の上司・同僚の負担増をもたらす場合がある。

そこで、本調査は、精神障害のある従業員と共に働く上司・同僚にアンケート調査を実施し、周囲の負担の実態とその要因を把握すると共に、解決に向けた示唆を得ることを目的にした。

また、近年、育児や介護、高齢等の様々な事情によって、職場で配慮が必要となるケースが増加している。これらのケースも、職場の制度やマネジメントの仕方次第で周囲に業務のしわ寄せ等の負担が生じるという点で、精神障害のある従業員の受け入れと類似している。そのため、精神障害のある従業員の受け入れとの類似点や違いを明らかにする目的で、育児や介護、高齢等の障害以外の事情がある従業員の受け入れとも比較分析を行った。

※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」

1. 障害者：本調査では、障害者手帳を持っている人を障害者と定義。

障害の種類は、身体障害、知的障害、精神障害、発達障害、高次脳機能障害、その他に分類。

2. 精神障害者：本調査では、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人(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人)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. “はたらくWell-being”：はたらくことを

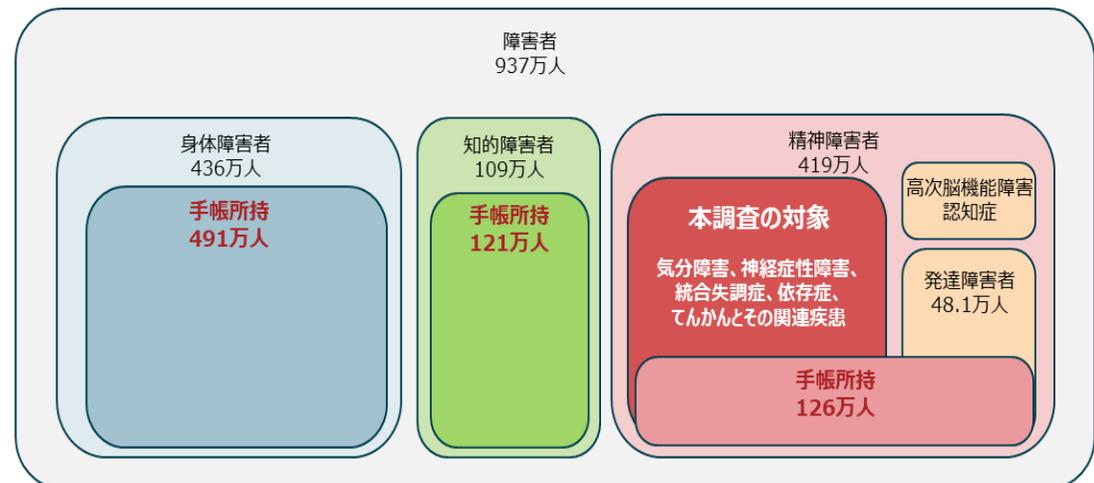
通して、その人自身が感じる幸せや満足感と定義。

本調査では、「私は、はたらくことを通じて、幸せを感じている」「私は、はたらくことを通じて、不幸せを感じている」の2項目で聴取。

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。

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

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定量調査 [上司・同僚調査]」
調査内容	<ul style="list-style-type: none">精神障害者の雇用における受け入れ現場の負担感の実態と影響、その要因および解決策を明らかにする。精神障害者の雇用がもたらす周囲へのポジティブな波及効果を明らかにする。精神障害者の受け入れの成功と関連する上司・同僚の意識・行動を明らかにする。
調査手法	調査モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2024年 2月6日 - 2月12日
調査対象者	A. 精神障害者と働く 上司：220名、 同僚：509名、 計：729名 B. その他の障害者と働く 上司：348名、 同僚：1,361名、 計：1,709名 C. 障害以外の事情（育児・介護・高齢・病気）がある者と働く 上司：300名、 同僚：1,000名、 計：1,300名 【共通条件】 ・一般企業、公的機関、特例子会社の勤務者（就労継続支援A型・B型事業所や福祉法人等の福祉的就労は除く） ・雇用形態：正社員、公務員、契約社員、嘱託社員、専門家（アルバイト、派遣社員、団体職員、自営業、自由業を除く就業者） ・同僚については、障害および事情のある就業者と 仕事上の関わりがある者に限定 ※ライスケール2問正答者（精神障害のある就業者と働く同僚のうち54名は、1問正答者）
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

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計と内訳の計は必ずしも一致しない場合がある。

※括弧内の数値はサンプル数を表す。

※倫理的配慮：本調査中の設問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。また、調査前に特定の人物について詳しく尋ねる設問があるが、個人が特定されることは一切ないこと、不快に感じるがあればいつでも回答を中止できることを明記した。

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定量調査 [上司・同僚調査]」

職場で配慮を受けている・柔軟な働き方をしている部下・同僚（1名を特定して回答）の事情によりA～Cの3群に分類

	全体	A.精神障害者	B.その他の障害者	身体障害者	知的障害者	発達障害者	高次脳機能障害者	左記以外の障害者
割合 (%)	100	18.0	42.2	31.6	5.0	4.7	1.7	0.7
回答者数	4,045	729	1,709	1,278	204	191	69	29
上司	900	220	348	258	48	40	12	5
同僚	3,145	509	1,361	1,020	156	151	57	24

	全体	C.障害以外の事情がある者	育児者	介護者	高齢者	身体的な病気の治療者（障害者手帳はない）	精神的な病気の治療者（障害者手帳はない）
割合 (%)	100	32.1	21.7	3.0	5.3	1.3	1.6
回答者数	4,045	1,300	876	122	214	53	63
上司	900	300	187	30	56	17	20
同僚	3,145	1,000	689	92	158	36	43

※部下・同僚の障害や事情は複数回答形式で聴取しているため合計と内訳の計は一致しない。

※A>B>Cの順で重複回答を寄せてカウント。例えば、精神障害と介護が重複している場合は精神障害にカウント。

※アンケートでは部下・同僚の名前の頭文字をアルファベットで入力してもらい、「Aさん」等として聴取。

留意点

A.精神障害者／B.その他の障害者／C.障害以外の事情がある者 と共に働く上司・同僚の3群で比較分析を実施

※精神障害者／その他の障害者については、**障害種を認識している上司・同僚のみが対象**。障害の内容は職場で開示されないケースも多いため、障害者と共に働く上司・同僚全体からすれば一部を分析対象としている。

※**その他の障害者の大半（75%）は身体障害者**で、**障害以外の事情の大半（67%）は育児**となっている。

章	見出し	頁
-	調査結果サマリ・提言	Page7~12
1	共に働く上司・同僚の負担感の実態と影響	Page13~21
2	共に働く上司・同僚の負担感の要因と解決策	Page22~39
3	受け入れによるポジティブな波及効果	Page40~49
4	受け入れ成功職場に特徴的な上司・同僚の意識・行動	Page50~66
5	Appendix (回答者属性、尺度詳細)	Page67~81

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[上司・同僚調査]

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

負担感は、上司・同僚の離職意向だけでなく精神障害者全体のネガティブなイメージを強化

- 精神障害のある従業員への対応について、「精神的な負担が大きい」と感じている直属上司は52.6%、同部署の同僚では39.3%。
ただし、「できるだけサポートしたい」と答えた直属上司は約9割、同部署の同僚では約8割と大多数を占めた。
- 上司・同僚の負担感が大きいと、上司・同僚自身のストレス反応や離職意向が高く、“はたらくWell-being”が低い。
例えば、負担感高群※では、33.6%が「今すぐにでも辞めたい」と回答したが、低群では16.0%にとどまった。
- 上司・同僚の負担感**は、**精神障害者全体のイメージを悪化させ、本人への支援的行動を減少させる**（図）。

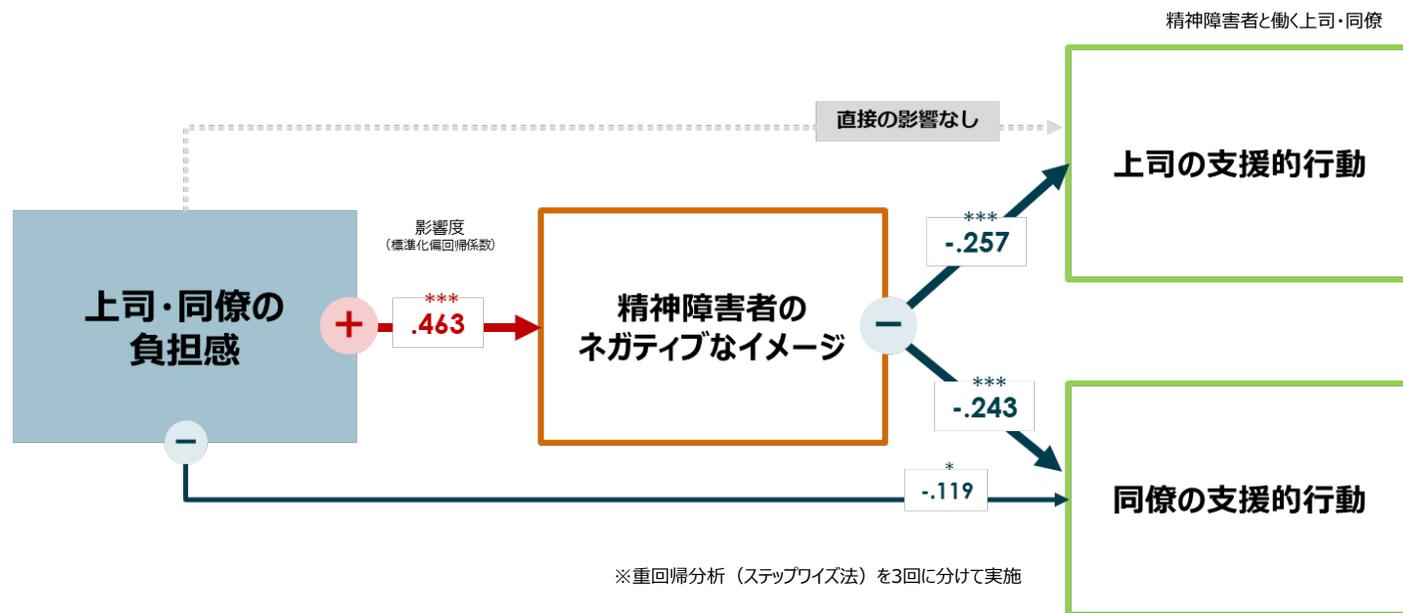
例えば、負担感高群では、

43.2%の上司・同僚が、

精神障害者は「周囲が影響を受け疲弊する」イメージがあると

回答したが、負担感低群では11.2%にとどまった。

図.負担感が精神障害者のイメージを悪化させ支援的行動を減少させる



※等分割で3群に群分け

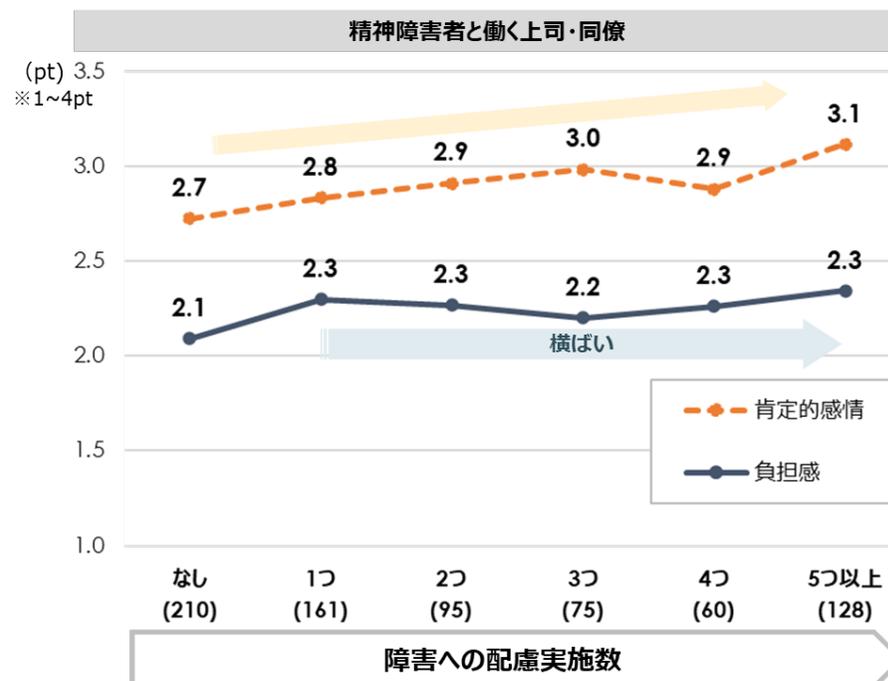
2

配慮事項の多さではなく、業務・コミュニケーション・配慮の課題発生が周囲の負担感を増大

詳しくは
p.22-39

- 精神障害のある従業員への障害への配慮としては、「業務量のコントロール」「コミュニケーションの工夫」「相談に乗る」の実施率が各約3割と多かった。なお、「不在時等の業務の肩代わり」の実施率は4人に1人と、障害以外の事情（主に育児）がある場合と実施率がほとんど変わらなかった。
- 特別な配慮の実施数が多くても上司・同僚の負担感が増えない（図）。業務・コミュニケーション・配慮での課題発生が負担感を増やしていた。**
- 精神障害のある従業員と働く上司・同僚の2割弱が、「業務の遅延・トラブル」「意図と異なる受け取り方をされる」「配慮の仕方がわからない」といった課題があると回答。
- 業務コントロールの課題を防ぐには、**複数人でカバーし合える業務設計・体制構築が有効。**
- コミュニケーション・配慮の課題は、**上司の理性的な対応や同僚の平等な対応**がある場合に発生しづらかった。
- 精神障害のある本人の協力的態度も上司・同僚の負担感を大きく**低減**。しかし、課題が多い場合には効果がみられなかった。

図. 障害への配慮の実施数と負担感の関係



3

職場の偏見の解消や多様性包摂意識の醸成は、受け入れの成功が前提条件

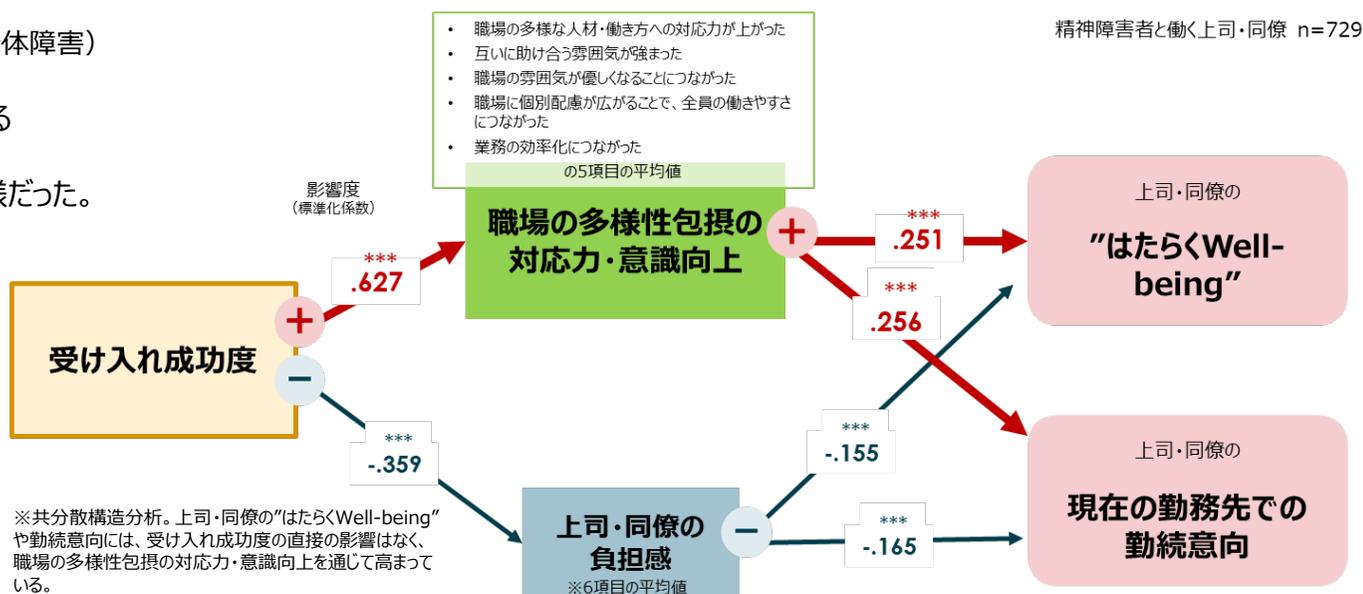
詳しくは
p.40-49

- 精神障害のある本人とのコミュニケーションやパフォーマンスなどが**事前の想定よりもポジティブだった**と感じている上司・同僚の割合は約7割と多い。
- 一方で、精神障害のある部下・同僚が職場にいることによって**偏見の解消や多様性包摂意識の醸成**といった**ポジティブな波及効果**を得るには、**受け入れの成功が前提条件**となっていた。例えば、受け入れの成功度が低い群※では、「職場に個別配慮が広がった」とする上司・同僚は3割弱と少ないが、受け入れの成功度が高い群では、約8割にのぼった。
- 精神障害がある部下・同僚の受け入れに成功しているほど、職場の多様性包摂の対応力・意識向上や負担感の低減を通じて、上司・同僚の“はたらくWell-being”や勤続意向が高まる（図）。

図. 受け入れの成功が職場の多様性包摂の対応力・意識向上や負担感の低減を通じて“はたらくWell-being”や勤続意向を高める

このプロセスは、その他の障害（主に身体障害）や障害以外の事情（主に育児）がある部下・同僚の受け入れにおいても同様だった。

多様な人材を円滑に受け入れる取り組みによって、職場の多様性包摂の対応力・意識が高まり、周囲の働きやすさにもつながることが示唆された。



※等分割で3群に群分け

4

上司・同僚のインクルーシブなマインドセットやリテラシー、行動が受け入れの成功と関連

詳しくは
p.50-66

- 精神障害のある従業員の受け入れに成功している職場ほど、直属上司および同僚が、ダイバーシティや助け合いに肯定的なマインドセットや障害者雇用についてのリテラシーを持っており、直属上司のエンパワメント（部下の能力開花）、同僚の平等な対応といった支援的な行動をとっている（図）。
- 中でも、**直属上司の雇用担当や外部支援者といった社内外との連携**は、特に精神障害のある従業員の受け入れ成功と関連が強い。
- 特に精神障害のある従業員の受け入れでは、同部署より**他部署の同僚の「困っている時の声かけ」「業務外の雑談」といった行動が受け入れの成功と強く関連する。**

図. 受け入れの成功と直属上司・同僚のマインドセット・リテラシー・行動との関連の例

- 企業人事としての受け入れ現場への支援策は、「業務カバーの評価・報酬への反映」「仕事のやり取りや進捗の可視化・共有」といった**不在時マネジメントの支援**、「入社時の職場見学・実習」といった**採用時のマッチング強化**、**配慮内容の明文化・共有**が、精神障害者の受け入れ成功度を高めていた。

※おおよその肯定回答率		聴取項目の例	受け入れ成功度 低 職場	受け入れ成功度 中 職場	受け入れ成功度 高 職場
直属上司・同僚のマインドセット <small>同僚は同部署のみ</small>		一緒に働く人が仕事ができなくても気にしない	4割	6割	6割
		異なる考え方や経験を持つメンバーがいるとメリットになる	6割	8割	9割
		お互い様なのでなるべく他人を助けたい	7割	9割	9割
直属上司・同僚のリテラシー		障害者雇用の理念や法制度、部下の障害などについてよく知っており人に説明できる	直属上司の1~2割	直属上司の2~3割	直属上司の5~6割
		同僚の障害や配慮についてなんとなくか、よく知っている	同部署の同僚の4~5割	同部署の同僚の5割	同部署の同僚の7割
直属上司の行動		スキルアップにつながる仕事を与えている	5割	8割	9割
		仕事だけでなく、生活面の話も聞いている	4割	7割	8割
		外部の相談窓口と密に連携している	4割	6割	7割
同僚の行動		特別扱いせず他のメンバーと平等に接している	7割	9割	10割
		気持ちに寄り添っている	5割	7割	9割

周囲の負担を防ぐために、現場課題の予防・早期対応が必要

本調査から、精神障害者の雇用において、共に働く上司・同僚の負担が大きい現状が明らかになった。このような上司・同僚の負担は、上司・同僚自身の“はたらくWell-being”を低下させ離職意向を高めるだけでなく、精神障害者全体に対するネガティブなイメージを強め、支援行動を減少させ、より受け入れが困難な風土につながることを示唆された。これまでもマタハラ等の問題で、負担を感じた周囲の不満の矛先が会社ではなく産休・育休を取得する本人に向くことが指摘されてきた※1。周囲の負担を軽減する職場の体制整備が必要だ。

上司・同僚の多くは本人へのサポート意欲があり、障害への配慮そのものに負担を感じているわけではない。業務コントロールやコミュニケーション・配慮の難しさといった課題が負担感を増加させていた。そのため、まずは複数人でカバーし合える体制構築や業務カバーの評価・報酬への反映などによって、業務の負担を軽減する。そして、上司・同僚への学習支援・啓発によって、マインドセットやリテラシー、適切な対応を学んでもらう必要がある。他部署の理解の醸成も精神障害者の受け入れで特に重要度が高い。また、本人の協力的態度が周囲の負担を大きく軽減していた点は、雇用の質のみならず、支援の質や本人のキャリアへの主体性との三位一体の取組みの必要性が示唆される。

なお、このような取り組みは、精神障害のみならず他の多様な人材への対応力を高める人材マネジメント力向上施策と位置づけられる。例えば、業務のカバー体制構築や生活面の問題把握は育児・介護者の対応に、わかりやすい業務指示は外国人材の対応に通じる。

職場の多様性包摂の対応力・意識向上は従業員の“はたらくWell-being”につながる。ただし、受け入れの成功が前提条件

上司・同僚の約7割は、精神障害のある従業員と働くことについて、事前の想定よりも実際の体験はポジティブだったとした。ただし、ただ受け入れるだけで偏見の解消や多様性包摂の対応力・意識向上といった好影響が得られるわけではなく、前提条件として受け入れに成功する必要がある。職場の多様性包摂の対応力・意識向上は上司・同僚の“はたらくWell-being”を高め、ひいては全従業員の働きやすさにつながると期待される。

今後も精神障害者の雇用は進むと予想されるが、雇用率だけを重視した安易な受け入れは、周囲も巻き込んだ悪影響をもたらす点で注意が必要だ。本人の能力発揮やキャリア形成を目的に、外部支援機関※2を巻き込みながら、採用や受け入れの体制を整える必要がある。

※1 小酒部さやか（2016）「マタハラ問題」ちくま新書

※2 外部支援機関とは、障害者就業・生活支援センターをはじめ、障害者の就労・生活を専門的な知見を基に支援する行政、福祉、医療機関を指す

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[上司・同僚調査]

共に働く上司・同僚の負担感の実態と影響

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



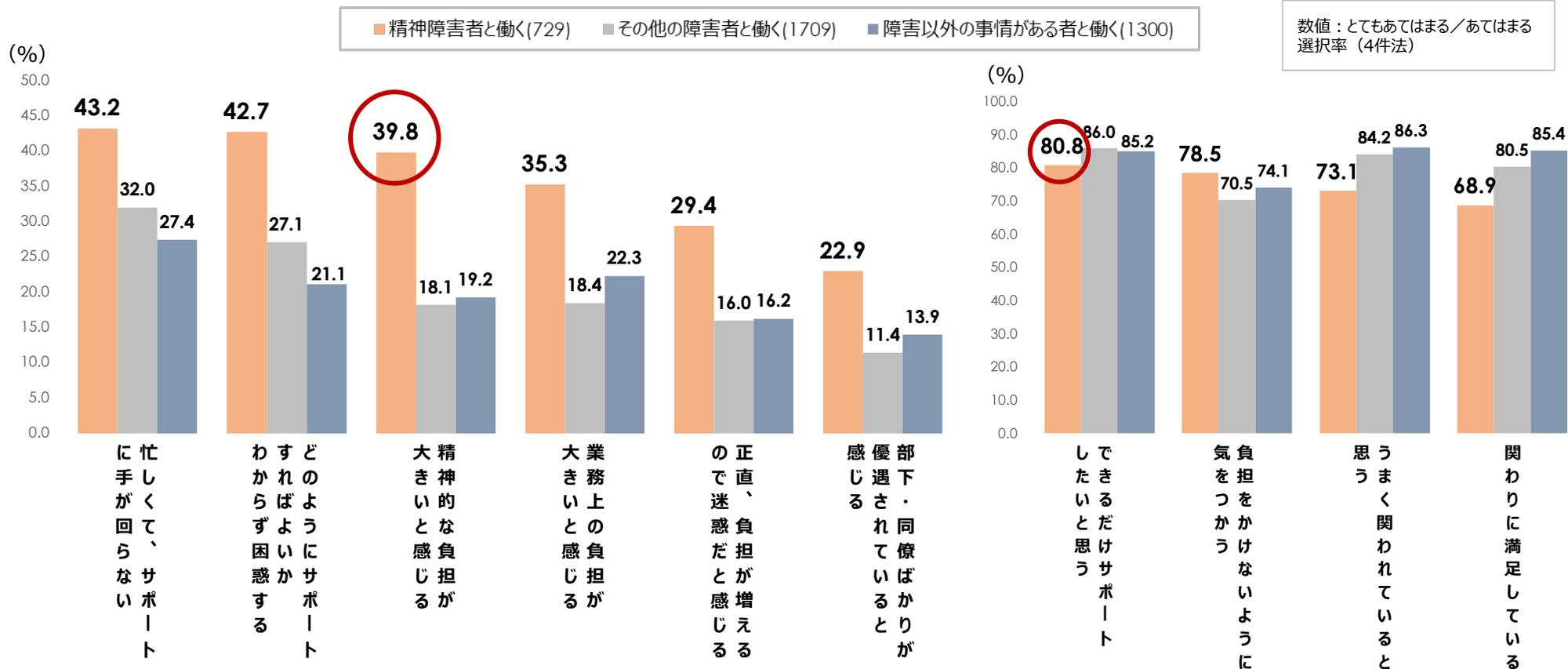
PERSOL

パーソル 総合研究所

精神障害者と働く上司・同僚の約4割は、「精神的な負担が大きいと感じる」と回答。

その他の障害や障害以外の事情がある部下・同僚と比べ、受け入れの負担を感じている割合が高い。

他方で、「できるだけサポートしたい」「負担をかけないよう気をつかう」といった肯定的感情も約8割と高い。



上司・同僚の負担感

上司・同僚の肯定的感情

立場別にみると、直属の上司の負担感、肯定的感情が共に高い。

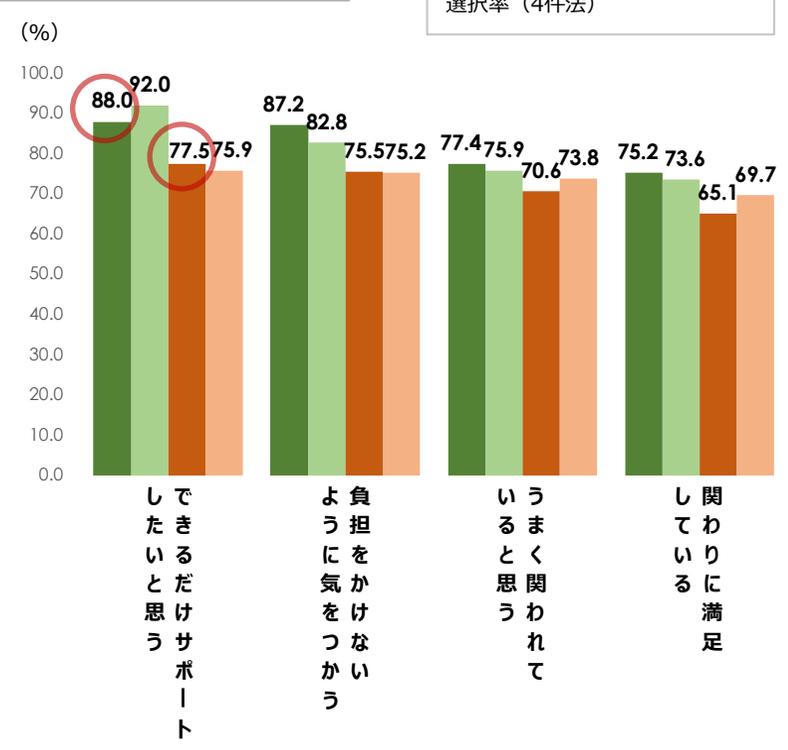
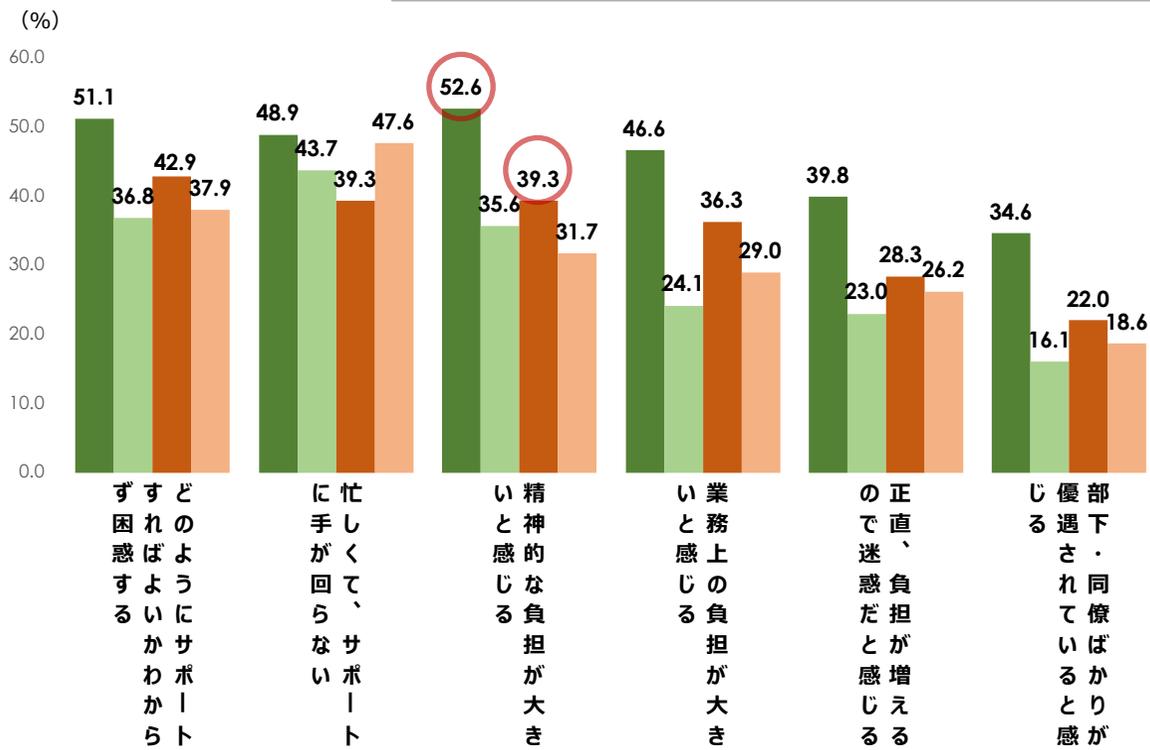
直属上司の52.6%、同部署の同僚の39.3%が、「精神的な負担が大きいと感じる」と回答。

一方で、直属上司の約9割、同部署の同僚の約8割が、「できるだけサポートしたいと思う」と回答。

精神障害者と働く上司・同僚



数値：とてもあてはまる／あてはまる
選択率（4件法）



上司・同僚の負担感

上司・同僚の肯定的感情

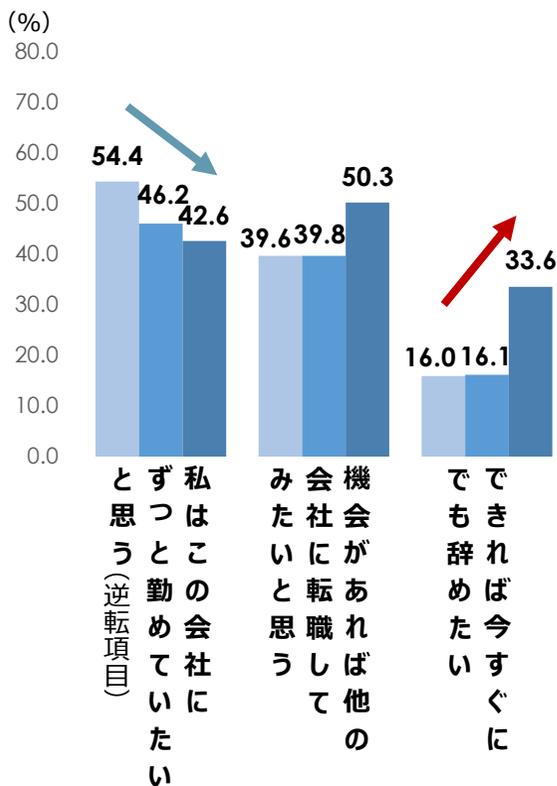
質問文、Aさん（部下・同僚）への対応について、どのように感じられていますか。

上司・同僚の負担感が高い場合、「離職意向」や「ストレス反応」を感じている割合が増加し、「はたらくWell-being」※を感じている割合が低下。

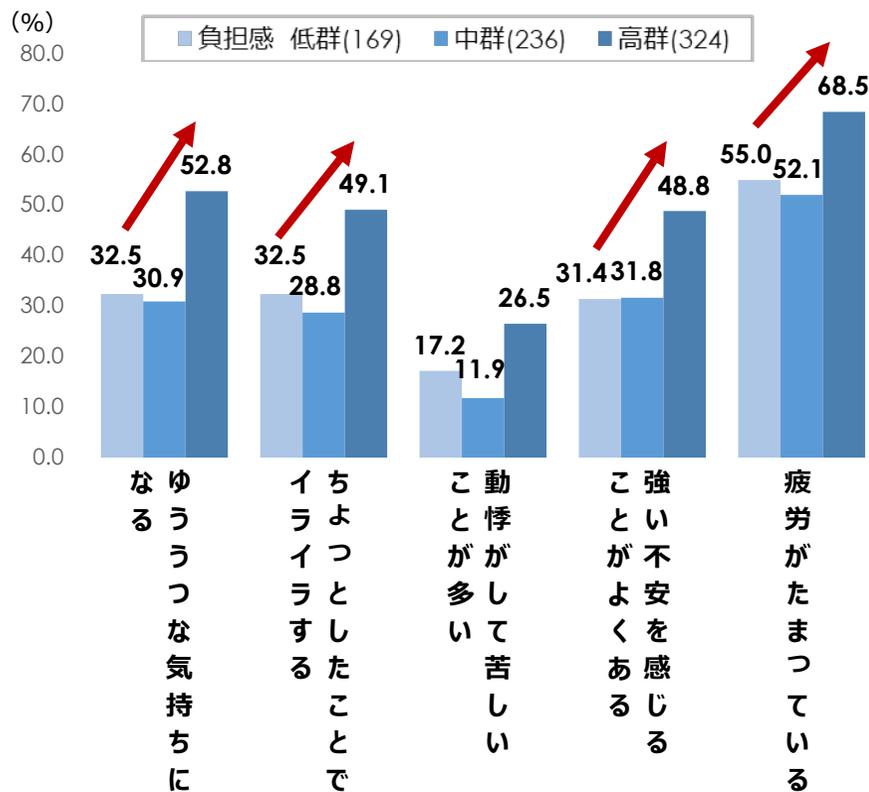
数値：とてもそう思う／ややそう思う選択率（5件法）

精神障害者と働く上司・同僚

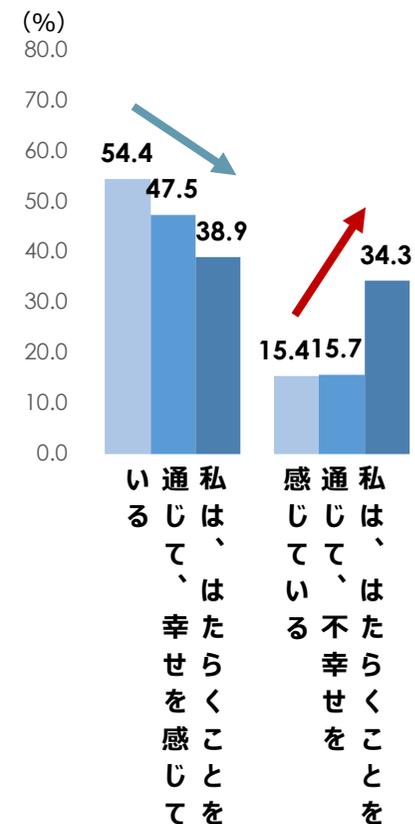
離職意向



ストレス反応



“はたらくWell-being”

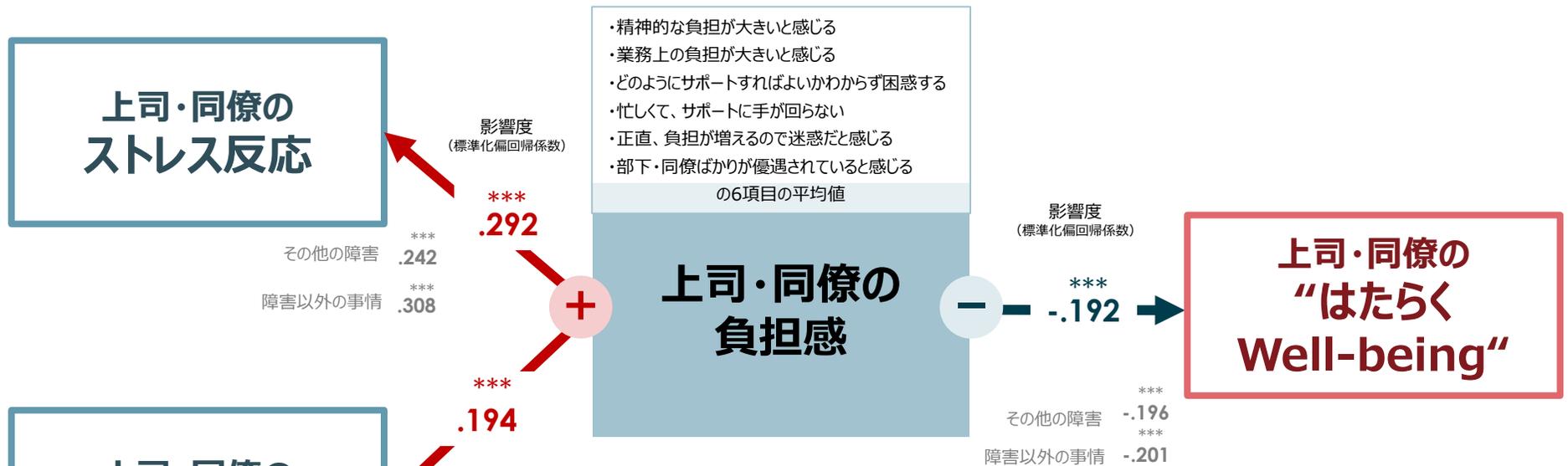


※群分けは等分割

※“はたらくWell-being”は、はたらくことを通して、その人自身が感じる幸せや満足感と定義。

上司・同僚の負担感が高いほど、上司・同僚自身の「ストレス反応」や「離職意向」が高く、“はたらくWell-being”が低い傾向がある。その他の障害や障害以外の事情でも同程度の影響が確認された。
受け入れの負担感は、上司・同僚自身の不調や離職につながる可能性が示唆された。

精神障害者と働く上司・同僚



重回帰分析 (ステップワイズ法)

【分析①】ストレス反応への影響 (調整済R²: .137 n=701)
統制変数: 60代 **-.168*****, 30代 **.099****

【分析②】離職意向への影響 (調整済R²: .100 n=701)
統制変数: 30代 **-.082***, 60代 **.090***, 国家公務、地方公務 **.132*****, 専門・技術職 **-.105****、建設業 **.098****、情報通信業 **.092***

【分析③】“はたらくWell-being”への影響 (調整済R²: .072 n=701)
統制変数: 30代 **-.118****、60代 **.109****、宿泊業、飲食サービス業 **-.074***

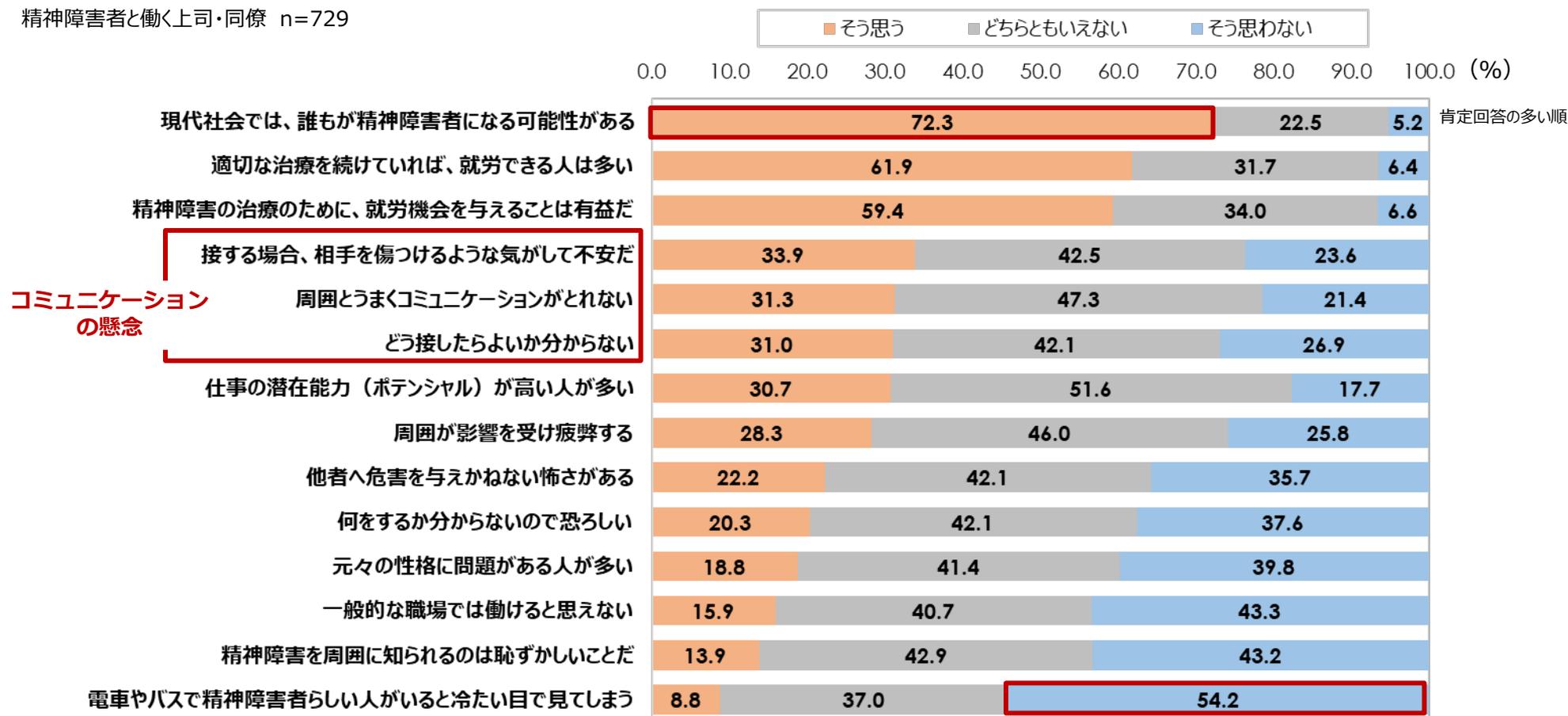
※その他の障害、障害以外の事情についても同様の変数を用いて重回帰分析
※影響度は-1~1の値をとり、絶対値が大きいほどプラス・マイナスそれぞれの影響力が大きい

***0.1%水準、**1%水準で有意、*5%水準で有意

精神障害者と働く上司・同僚に、精神障害者のイメージを尋ねると、「現代社会では、誰もが精神障害者になる可能性がある」に約7割が肯定。「電車やバスで冷たい目で見えてしまう」は半数以上が否定した。

一方、「どう接したらよいか分からない」といったコミュニケーションの懸念は約3割と、否定回答より肯定回答が多い。

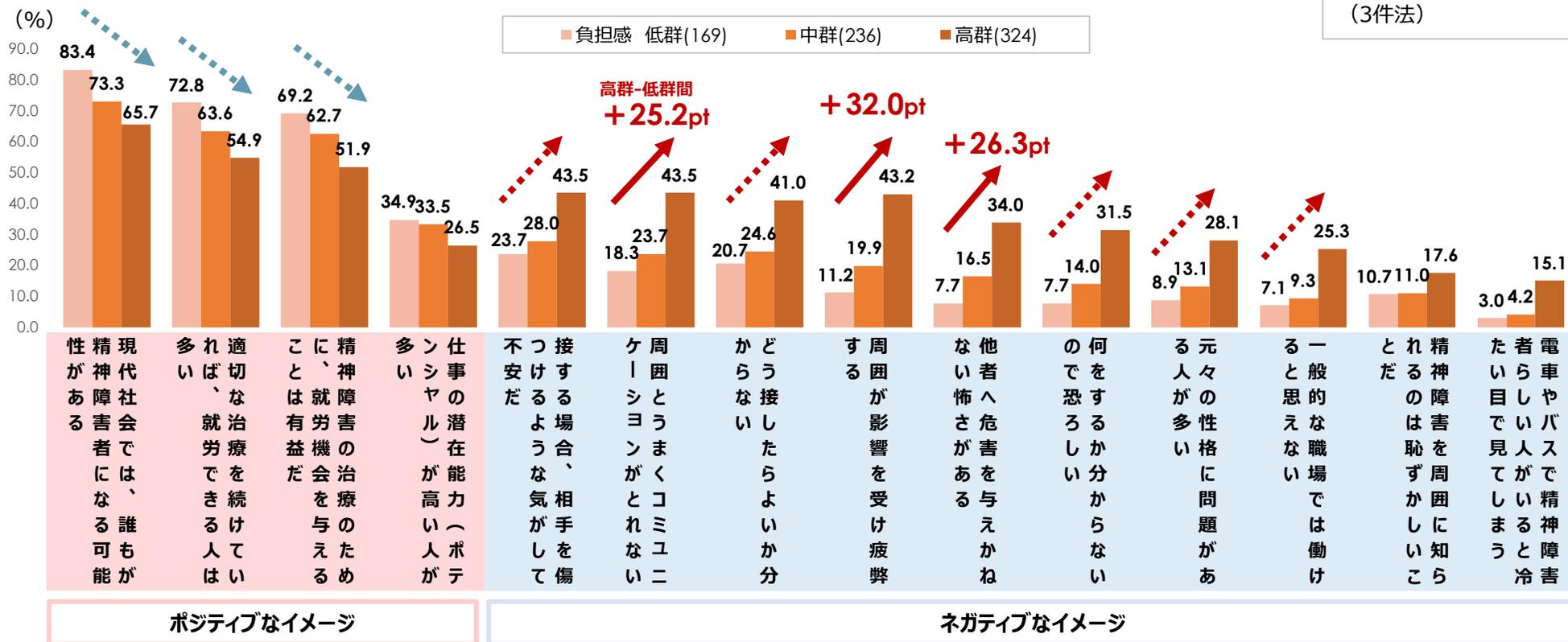
精神障害者と働く上司・同僚 n=729



精神障害者と働く上司・同僚の負担感が高いほど、精神障害者にポジティブなイメージを持つ率が減少し、ネガティブなイメージをもつ率が増加。周囲に負担がかかるマネジメントでは精神障害者全体のイメージ悪化につながりかねないことが示唆される。

精神障害者と働く上司・同僚

数値：そう思う 選択率 (3件法)

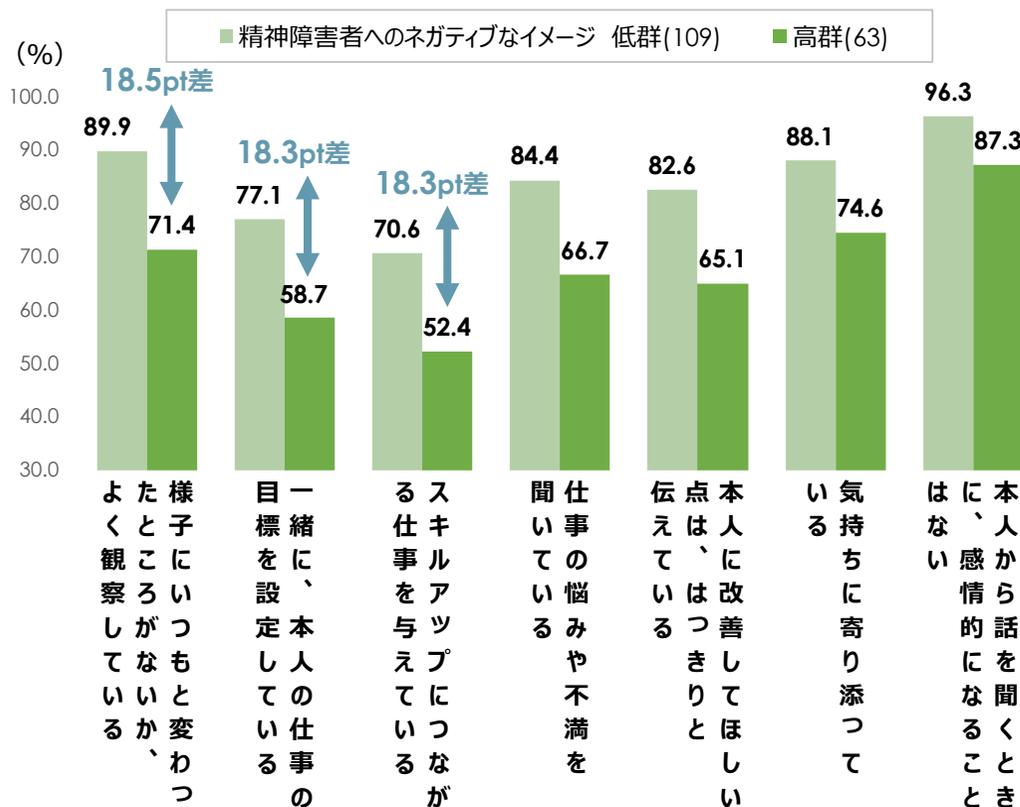


精神障害者へのネガティブなイメージの高低によって上司・同僚を2群に分けた。高群の上司は低群に比べ、「様子の観察」や「仕事の目標設定」等が、高群の同僚は低群に比べ「気持ちへの寄り添い」等の行動が少ない傾向があった。
精神障害者にネガティブなイメージを持つ上司・同僚は、本人への支援的な行動をとらない傾向があることが分かる。

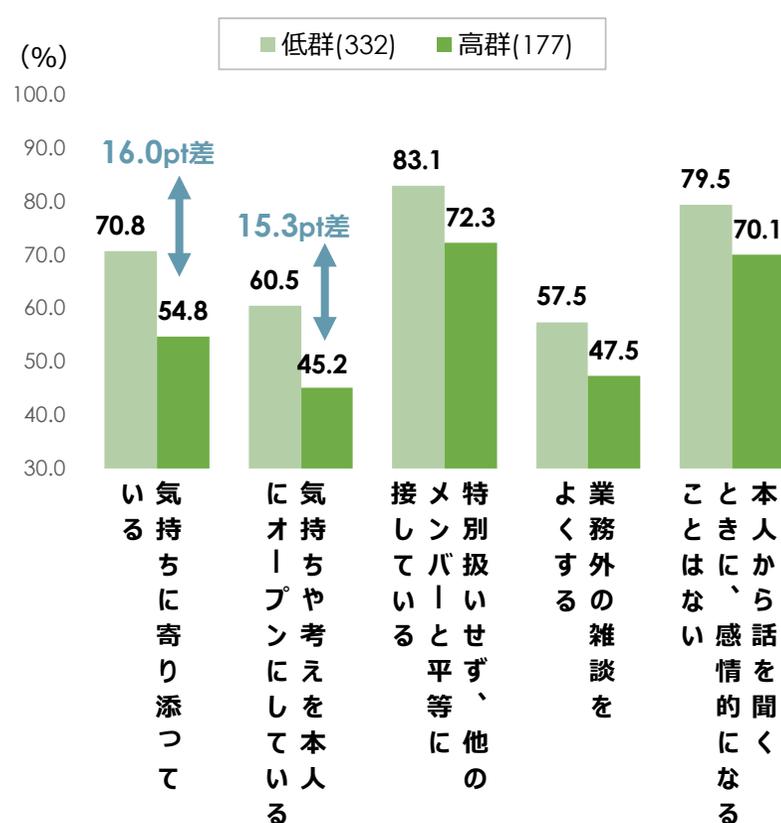
数値：あてはまる／ややあてはまる 選択率（4件法）

精神障害者と働く上司・同僚

上司の支援的行動の実施率



同僚の支援的行動の実施率

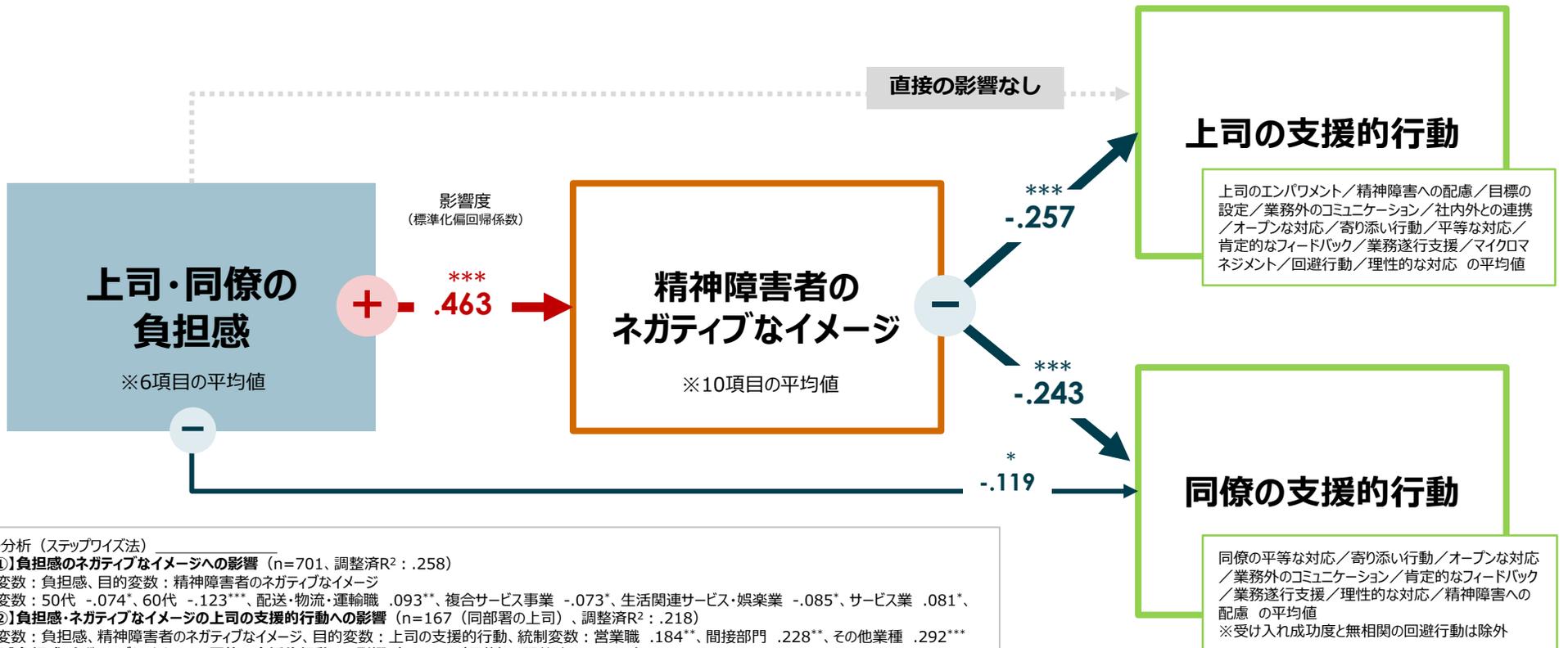


※5%水準（カイ二乗検定）で有意な差が認められた項目のうち、因子分析（Appendix参照）で因子負荷量が最も高い項目を抜粋。群分けは2群に等分割。

上司・同僚の受け入れの負担感が強いほど、精神障害者全体のネガティブなイメージが強化され、それによって上司や同僚の支援的行動が少なくなる傾向が確認された。上司・同僚の支援的行動は、受け入れの成功と関連 (Page58~63)。共に働く上での負担が精神障害者への偏見を強め、支援的行動が減ることで、受け入れの成功がより難しくなることが示唆された。

負担感が上司・同僚の支援的行動を減少させるプロセス

精神障害者と働く上司・同僚



重回帰分析 (ステップワイズ法)

【分析①】負担感のネガティブなイメージへの影響 (n=701、調整済R²: .258)

独立変数: 負担感、目的変数: 精神障害者のネガティブなイメージ

統制変数: 50代 $-.074^*$ 、60代 $-.123^{***}$ 、配送・物流・運輸職 $.093^{**}$ 、複合サービス事業 $-.073^*$ 、生活関連サービス・娯楽業 $-.085^*$ 、サービス業 $.081^*$ 、

【分析②】負担感・ネガティブなイメージの上司の支援的行動への影響 (n=167 (同部署の上司)、調整済R²: .218)

独立変数: 負担感、精神障害者のネガティブなイメージ、目的変数: 上司の支援的行動、統制変数: 営業職 $.184^{**}$ 、間接部門 $.228^{**}$ 、その他業種 $.292^{***}$

【分析③】負担感・ネガティブなイメージの同僚の支援的行動への影響 (n=486 (同僚)、調整済R²: .103)

独立変数: 負担感、精神障害者のネガティブなイメージ、目的変数: 同僚の支援的行動、統制変数: 50代 $-.116^{**}$

※いずれの分析も、上司・同僚の性別、年代、雇用形態、業種、職種、企業規模を同時に投入

※影響度は-1~1の値をとり、絶対値が大きいほどプラス・マイナスそれぞれの影響力が大きい

***0.1%水準、**1%水準で有意、*5%水準で有意

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[上司・同僚調査]

共に働く上司・同僚の負担感の原因と解決策

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



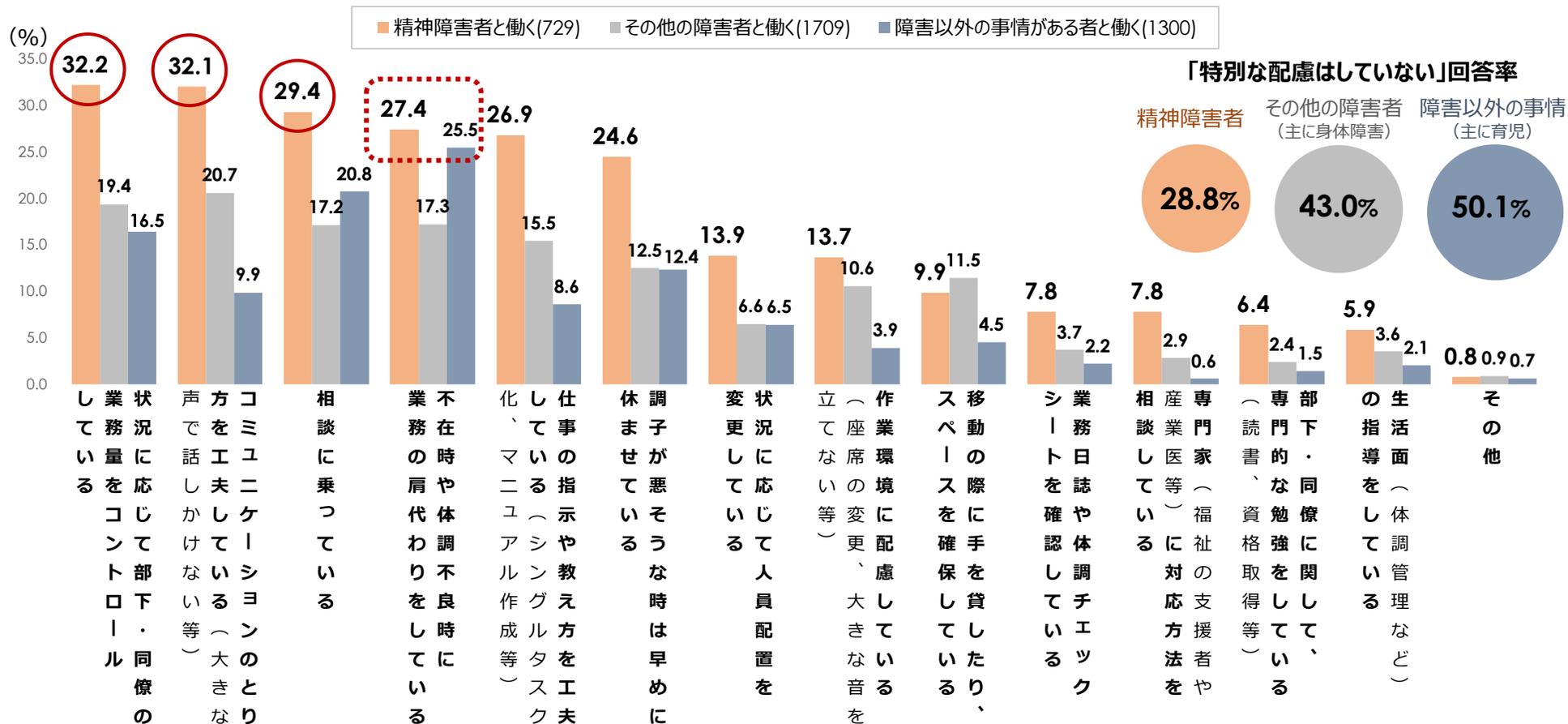
PERSOL

パーソル 総合研究所

精神障害者と働く上司・同僚に、本人の障害への配慮について尋ねた。

上司・同僚の約3割が「業務量のコントロール」「コミュニケーションの工夫」「相談に乗る」といった配慮を実施。

「不在時等の業務の肩代わり」の実施は4人に1人で、障害以外の事情（主に育児）と実施率が同程度。



立場別にみると、直属の上司が最も特別な配慮を行っている。

特に、直属上司の約6割が「業務量のコントロール」をしており、約5割が「調子が悪そうなときは早めに休ませている」。

同部署の同僚の約3割は、「不在時や体調不良時の業務の肩代わり」を実施。

精神障害者と働く上司・同僚

障害への配慮	直属の上司 (133)	直属ではない 上司 (87)	同部署の同僚 (364)	他部署の同僚 (145)	(%)
特別な配慮はしていない	8.3	32.2	30.2	42.1	
状況に応じて部下・同僚の業務量をコントロールしている	65.4	34.5	26.9	13.8	
コミュニケーションのとり方を工夫している（大きな声で話しかけない等）	41.4	34.5	28.8	30.3	
相談に乗っている	48.9	28.7	26.6	18.6	
不在時や体調不良時に業務の肩代わりをしている	35.3	19.5	33.0	11.0	
仕事の指示や教え方を工夫している（シングルタスク化、マニュアル作成等）	45.1	26.4	25.5	13.8	
調子が悪そうな時は早めに休ませている	52.6	23.0	20.1	11.0	
状況に応じて人員配置を変更している	27.1	16.1	12.4	4.1	
作業環境に配慮している（座席の変更、大きな音を立てない等）	23.3	12.6	12.6	8.3	
移動の際に手を貸したり、スペースを確保している	15.8	4.6	10.4	6.2	
業務日誌や体調チェックシートを確認している	20.3	6.9	5.5	2.8	
専門家（福祉の支援者や産業医等）に対応方法を相談している	22.6	9.2	3.6	4.1	
部下・同僚に関して、専門的な勉強をしている（読書、資格取得等）	14.3	5.7	4.9	3.4	
生活面（体調管理など）の指導をしている	17.3	3.4	4.1	1.4	
その他	0.0	0.0	0.8	2.1	

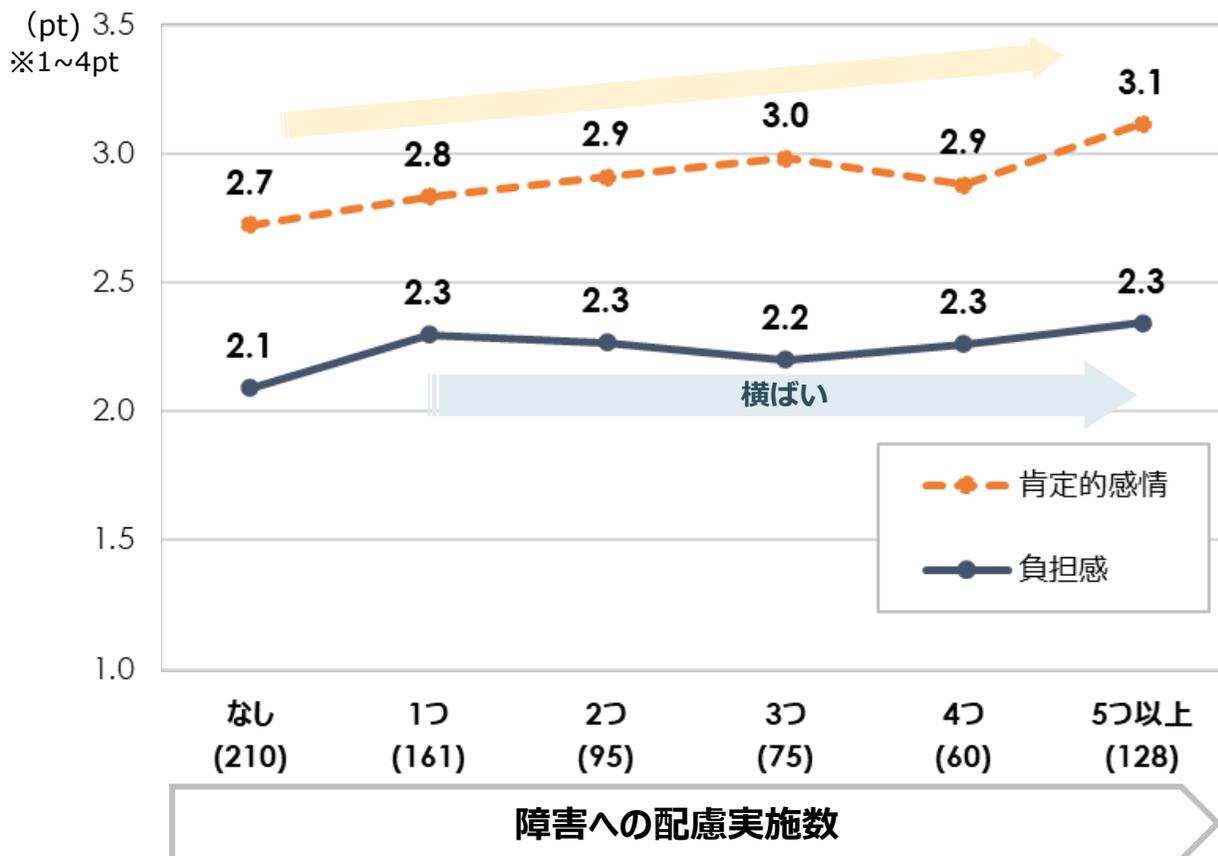
■ 各配慮において最も割合が高い立場

障害への配慮の実施数が増えても、負担感は横ばい。配慮事項の多さが負担感につながるわけではないことが分かる。

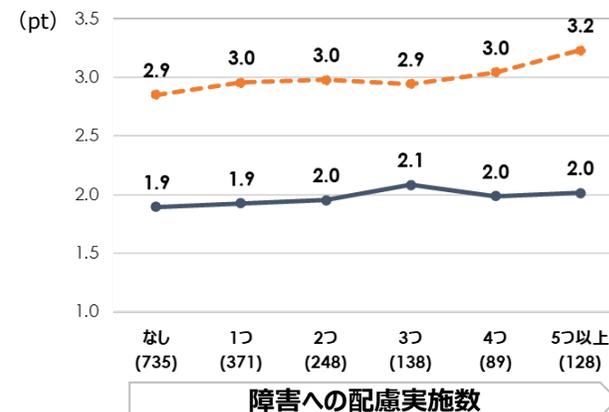
また、「できるだけサポートしたい」等の肯定的感情は、配慮実施数が多いほど高まる傾向があった。

このような傾向は、その他の障害や、障害以外の事情でも同様に確認された。

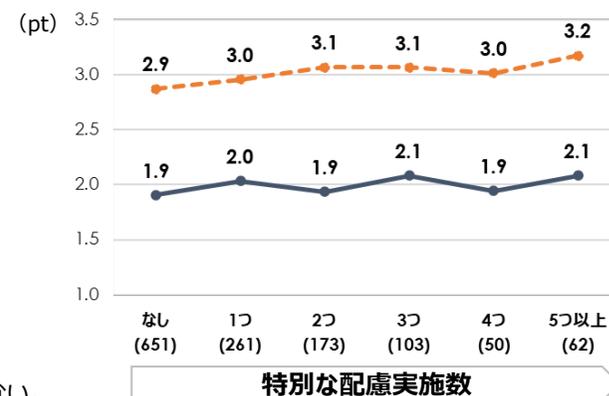
精神障害者と働く上司・同僚



その他の障害者 (主に身体障害) と働く上司・同僚

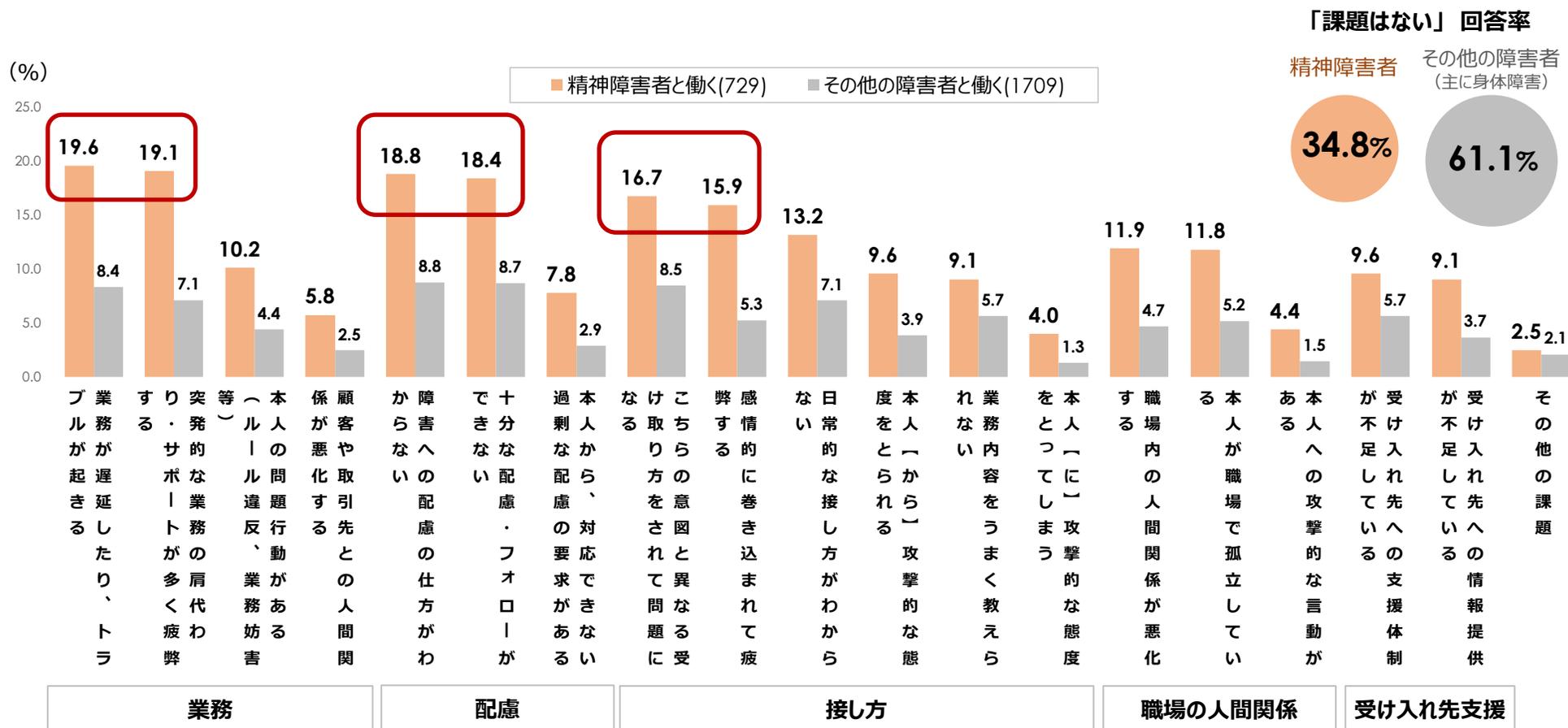


障害以外の事情 (主に育児) がある者と働く上司・同僚



※精神障害者と働く上司・同僚の負担感について、配慮なし群と5つ以上の配慮群の間以外には5%水準で有意な差はない。

上司・同僚に受け入れの課題を尋ねると、精神障害者と働く上司・同僚の2割弱が、「業務の遅延・トラブル」といった業務の課題や、「配慮の仕方がわからない」といった配慮の課題、「意図と異なる受け取り方をされる」といった接し方の課題を感じている。



立場別にみると、直属の上司が最も受け入れの課題を感じている傾向。

特に、「業務の肩代わり・サポートが多く疲弊」は約3割と多い。

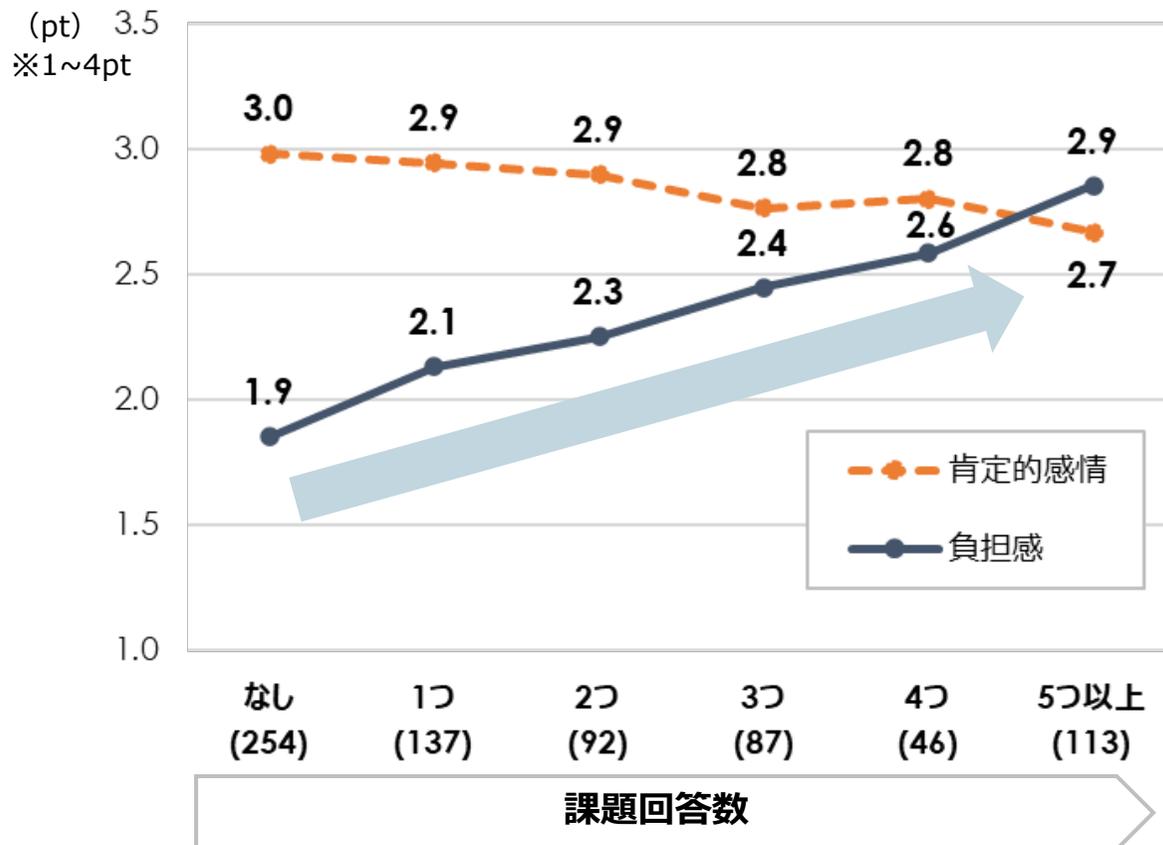
精神障害者と働く上司・同僚

	直属の上司 (133)	直属ではない 上司(87)	同部署の同僚 (364)	他部署の同僚 (145)	(%)
課題はない	30.8	44.8	33.2	36.6	
業務が遅延したり、トラブルが起きる	24.8	16.1	21.2	13.1	
突発的な業務の肩代わり・サポートが多く疲弊する	27.8	13.8	20.3	11.0	
本人の問題行動がある（ルール違反、業務妨害等）	14.3	6.9	11.5	4.8	
顧客や取引先との人間関係が悪化する	8.3	6.9	5.8	2.8	
障害への配慮の仕方がわからない	20.3	9.2	19.5	21.4	
十分な配慮・フォローができない	21.8	17.2	19.8	12.4	
本人から、対応できない過剰な配慮の要求がある	10.5	8.0	8.2	4.1	
こちらの意図と異なる受け取り方をされて問題になる	23.3	11.5	18.1	10.3	
感情的に巻き込まれて疲弊する	21.8	11.5	18.7	6.2	
日常的な接し方がわからない	18.0	9.2	12.9	11.7	
本人【から】攻撃的な態度をとられる	9.8	6.9	11.3	6.9	
業務内容をうまく教えられない	10.5	5.7	10.4	6.2	
本人【に】攻撃的な態度をとってしまう	6.8	3.4	3.8	2.1	
職場内の人間関係が悪化する	14.3	10.3	14.6	4.1	
本人が職場で孤立している	9.8	10.3	12.4	13.1	
本人への攻撃的な言動がある	3.8	4.6	5.8	1.4	
受け入れ先への支援体制が不足している	11.3	4.6	9.9	10.3	
受け入れ先への情報提供が不足している	8.3	9.2	9.6	8.3	
その他の課題	3.0	1.1	2.2	3.4	

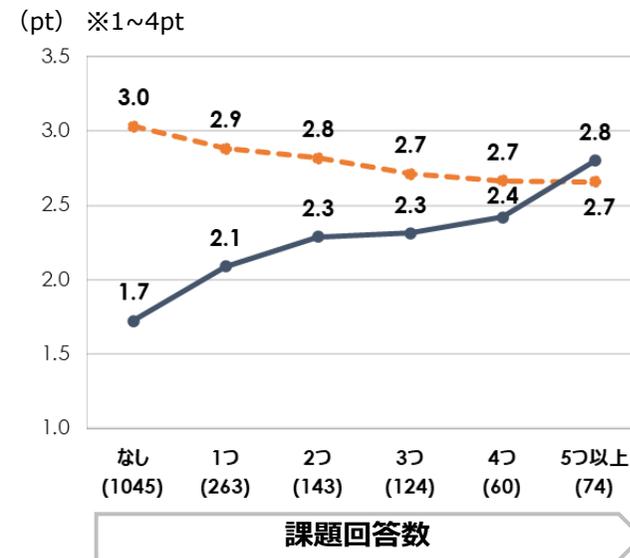
受け入れの課題が多くなるほど、上司・同僚の負担感は増大。肯定的な感情は、ゆるやかに減少する。

その他の障害者と働く上司・同僚についても、同様の傾向が確認された。

精神障害者と働く上司・同僚



その他の障害者（主に身体障害）と働く上司・同僚



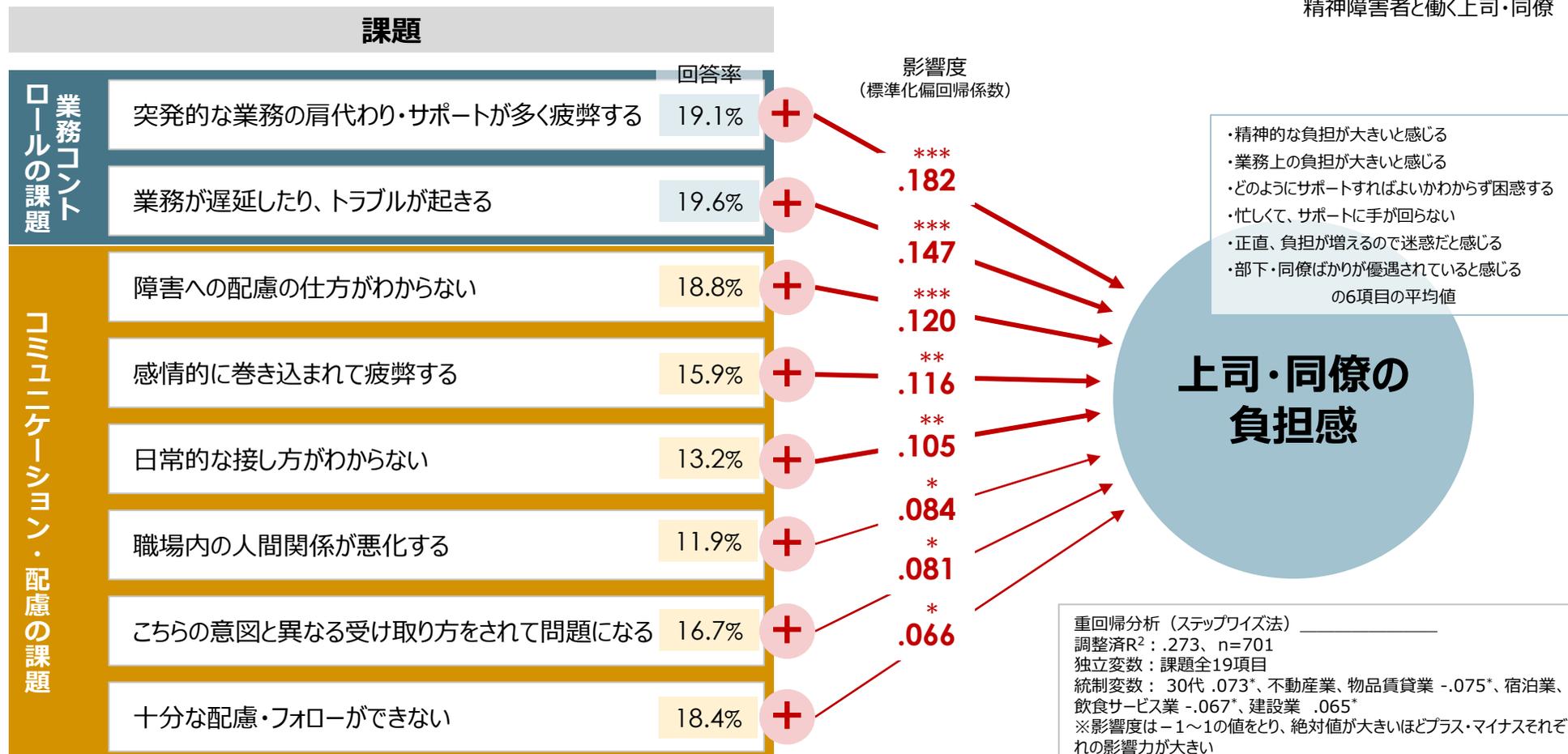
※精神障害者と働く上司・同僚の負担感について、課題回答数1つ群と2つ群、2つ群と3つ群、3つ群と4つ群、4つ群と5つ以上群を除く全群間に5%水準で有意差あり

特にどの課題が上司・同僚の負担感と関連しているかを分析した。

「突発的な業務の肩代わり・サポート」といった業務コントロールの課題は、負担感への影響が特に大きい。

「障害への配慮の仕方がわからない」「感情的に巻き込まれて疲弊する」といったコミュニケーション・配慮の課題も影響。

精神障害者と働く上司・同僚



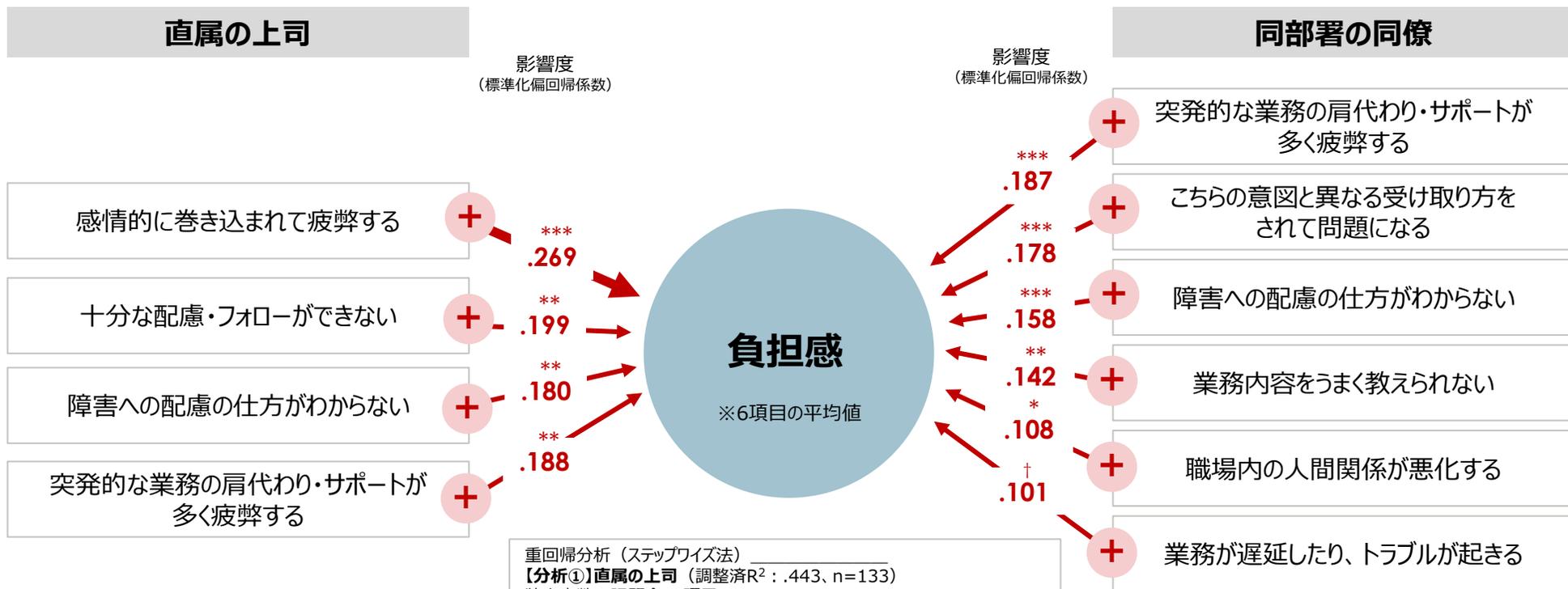
***0.1%水準、**1%水準、*5%水準で有意

立場別にみると、直属の上司の負担感には、「感情的に巻き込まれて疲弊する」の影響が大きい。

同部署の同僚の負担感には、「突発的な業務の肩代わり・サポートが多く疲弊する」の影響が大きい。

直属上司の感情的な巻き込まれを防ぐこと、同僚への業務のしわ寄せを防ぐことが特に重要であることが示唆された。

精神障害者と働く上司・同僚

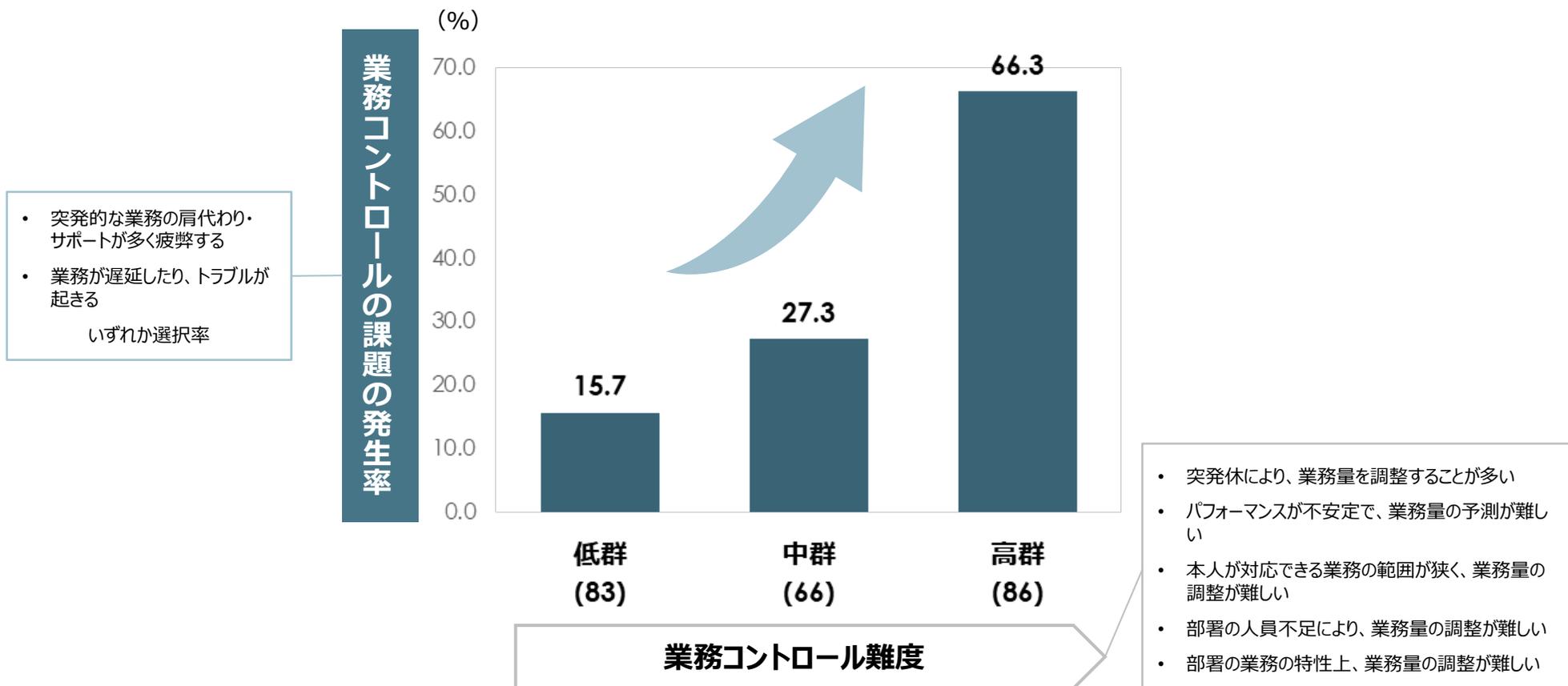


重回帰分析 (ステップワイズ法)
【分析①】直属の上司 (調整済R²: .443, n=133)
 独立変数: 課題全19項目
 統制変数: 30代 .188**, 建設業 .254***, その他業種 .246***
【分析②】同部署の同僚 (調整済R²: .252, n=364)
 独立変数: 課題全19項目
 統制変数: 商品開発・研究職 -.093*
 ※影響度は-1~1の値をとり、絶対値が大きいほど影響力が大きい

***0.1%水準、**1%水準、*5%水準、†10%水準で有意

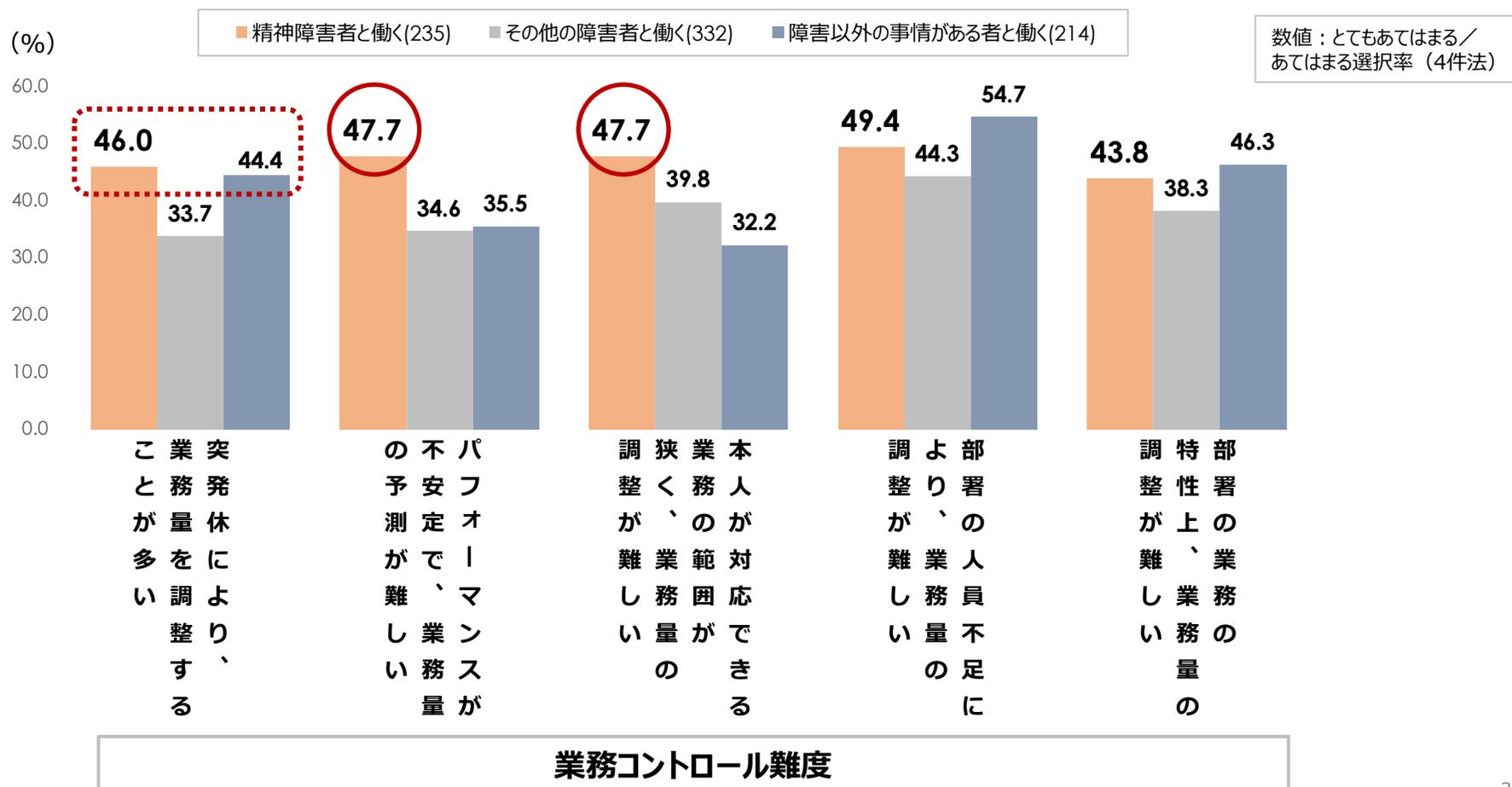
精神障害のある部下・同僚の業務コントロール難度が高いほど、業務コントロールの課題が発生しやすい。

精神障害者と働く上司・同僚（業務コントロール実施者） n=235



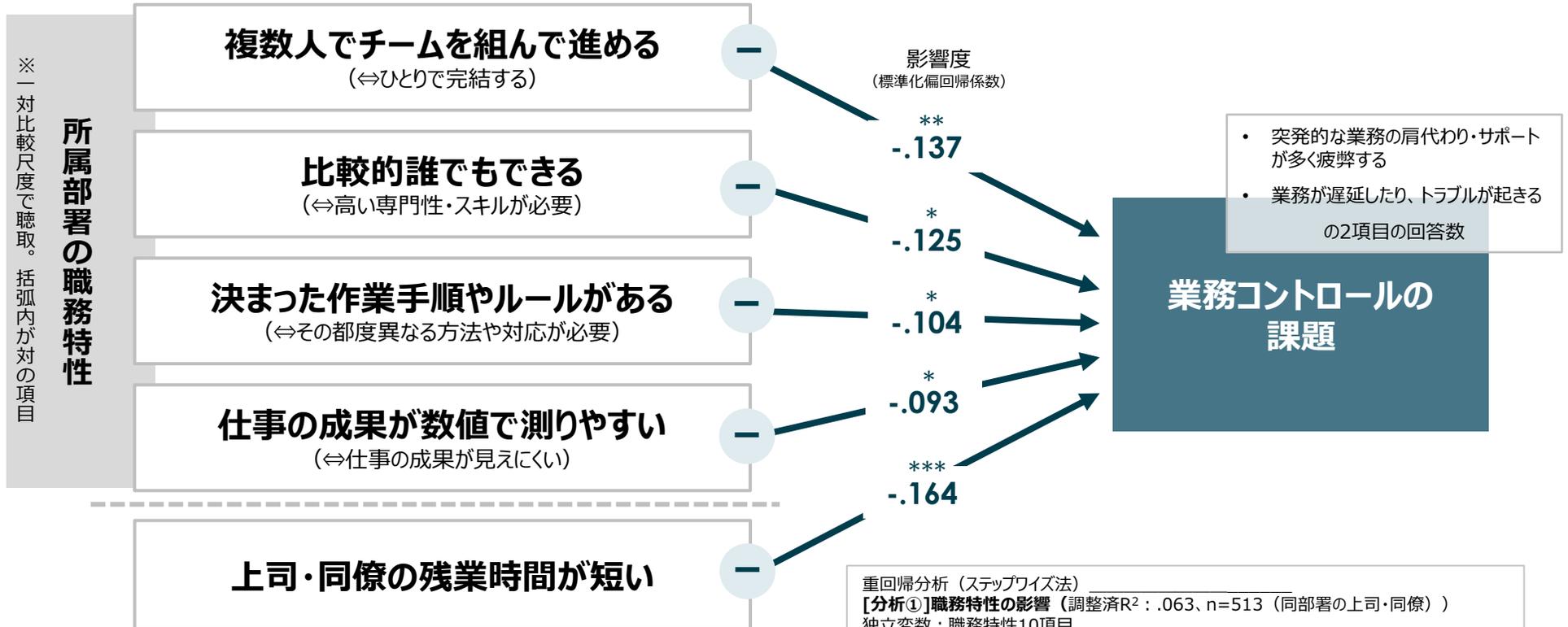
精神障害者と働く上司・同僚は、「パフォーマンスの不安定さ」「対応できる業務範囲の狭さ」によって業務コントロールが難しい割合が約半数と多い。ただし、「突発休」による業務調整は、障害以外の事情（主に育児）と同程度。

業務量のコントロールを実施している上司・同僚



「複数人でチームを組んで進める」「決まった作業手順やルールがある」「上司・同僚の残業時間が短い」など、部署内の業務手順が可視化・共有しやすく、周囲の残業が少なく、複数人でカバーし合えるほど、業務コントロールの課題が発生しづらい傾向。

精神障害者と働く上司・同僚



重回帰分析 (ステップワイズ法)
 [分析①]職務特性の影響 (調整済R²: .063, n=513 (同部署の上司・同僚))
 独立変数: 職務特性10項目
 統制変数: 女性 .108*, その他職種 .095*
 [分析②]残業時間の影響 (調整済R²: .050, n=693)
 独立変数: 職務特性10項目
 統制変数: 男性 -.093*, 50代 -.083*, その他職種 .119**, 専門・技術職 .081*
 ※影響度は-1~1の値をとり、絶対値が大きいほど影響力が大きい

***0.1%水準、**1%水準、*5%水準で有意

どのような行動をとる上司・同僚が、コミュニケーション・配慮の課題を感じづらいのかを分析した。
感情的にならずに、本人の意見を聞きながら具体的な対応をとる上司ほど課題感が少ない傾向。
回避的な行動をとらず、他のメンバーと平等に接する同僚ほど課題感が少ない傾向。

精神障害者と働く上司・同僚

上司の行動

同僚の行動

影響度
(標準化偏回帰係数)

影響度
(標準化偏回帰係数)

理性的な対応

- 本人から話を聞くときに、感情的になることはない
- 本人から相談があったときは、具体的な対応に焦点を当てている
- 本人に関わる対応は、本人の意見を聞いてから決めている

— $-.173$ *

コミュニケーション・配慮の課題の発生

- 障害への配慮の仕方がわからない
- 感情的に巻き込まれて疲弊する
- 日常的な接し方がわからない
- 職場内の人間関係が悪化する
- こちらの意図と異なる受け取り方をされて問題になる
- 十分な配慮・フォローができないの6項目の回答数

平等な対応

- 特別扱いせず、他のメンバーと平等に接している

— $-.162$ ***

回避行動

- 個人的なことには、深く介入しない
- 必要以上にコミュニケーションをとらない

+ $.184$ ***

重回帰分析 (ステップワイズ法)

【分析①】上司の行動の影響 (調整済R²: .065 n=167)

独立変数: 上司の行動14項目、目的変数: コミュニケーション・配慮の課題回答数

統制変数: 女性 .222**

【分析②】同僚の行動の影響 (調整済R²: .127 n=486)

独立変数: 同僚の行動9項目、目的変数: コミュニケーション・配慮の課題回答数

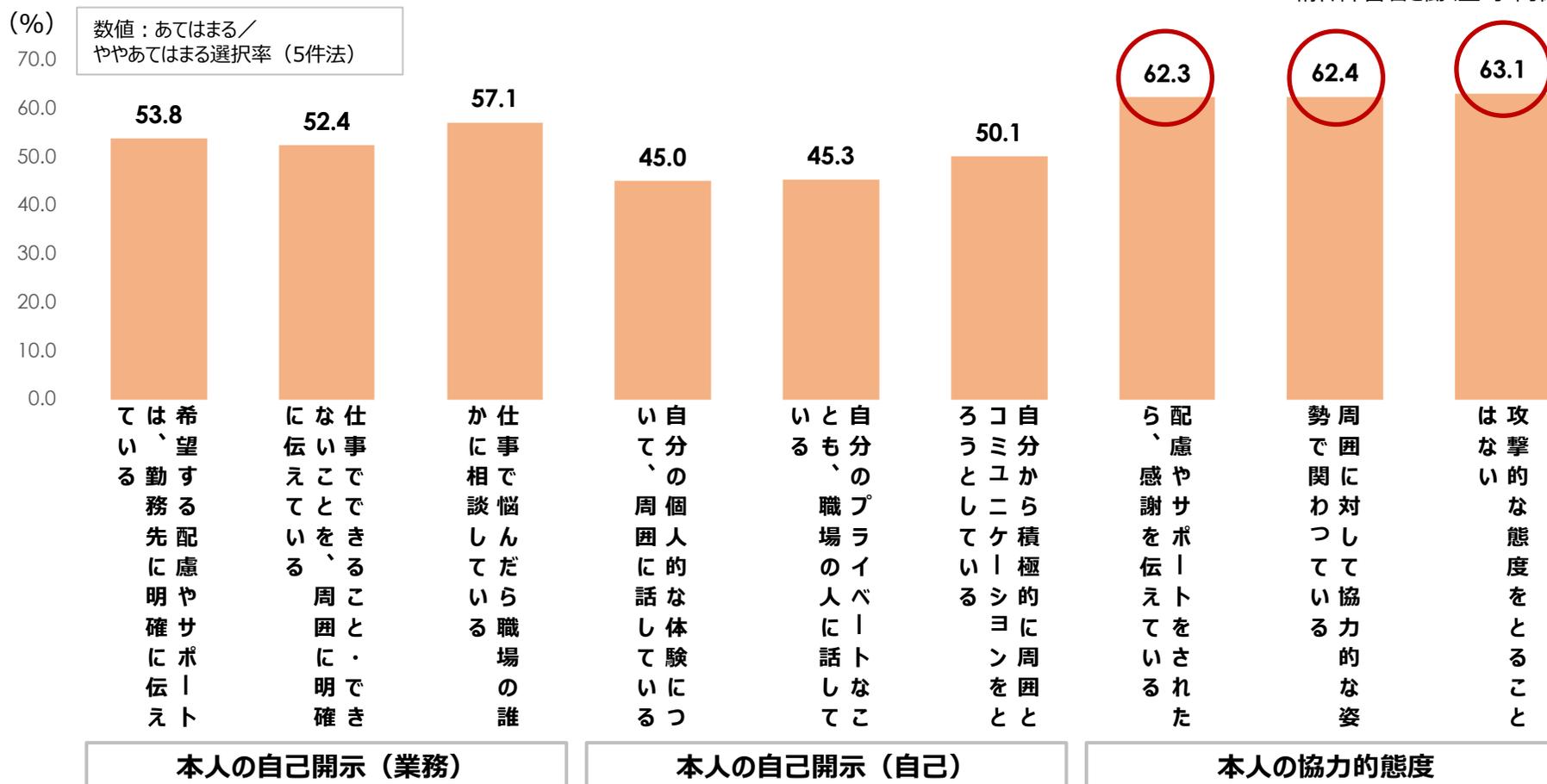
統制変数: 50代 $-.188$ ***、60代 $-.145$ **、専門家 $.146$ ***、販売職 $-.090$ *、製造業 $.106$ *

※影響度は-1~1の値をとり、絶対値が大きいほどプラス・マイナスそれぞれの影響力が大きい

***0.1%水準、**1%水準で有意、*5%水準で有意

上司・同僚の6割超が、精神障害のある部下・同僚が配慮への感謝を伝えたり、協力的な姿勢で関わっていると回答。

精神障害者と働く上司・同僚 n=729

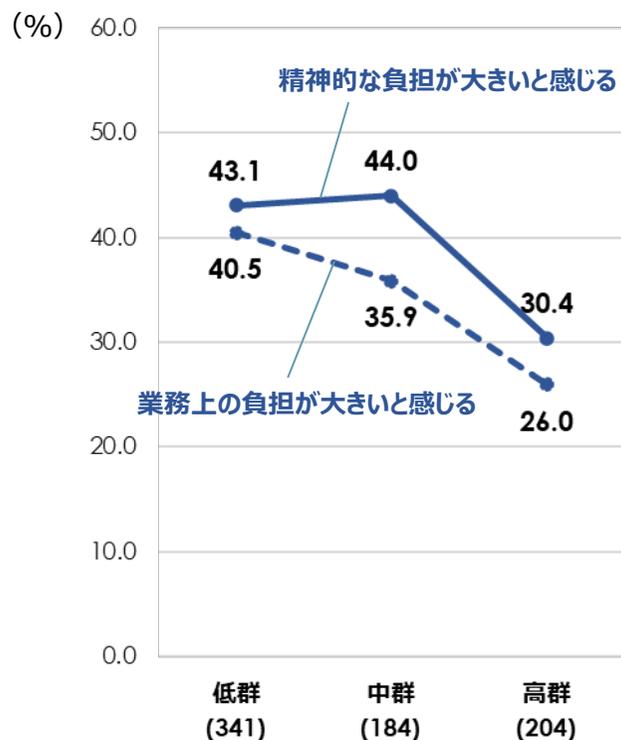


上司・同僚からみて、本人の「自己開示」や「協力的態度」があるほど、上司・同僚が負担感を感じる割合は減少。

特に、感謝を伝えたり協力的な姿勢で関わるといった「協力的態度」は負担感を大きく軽減。

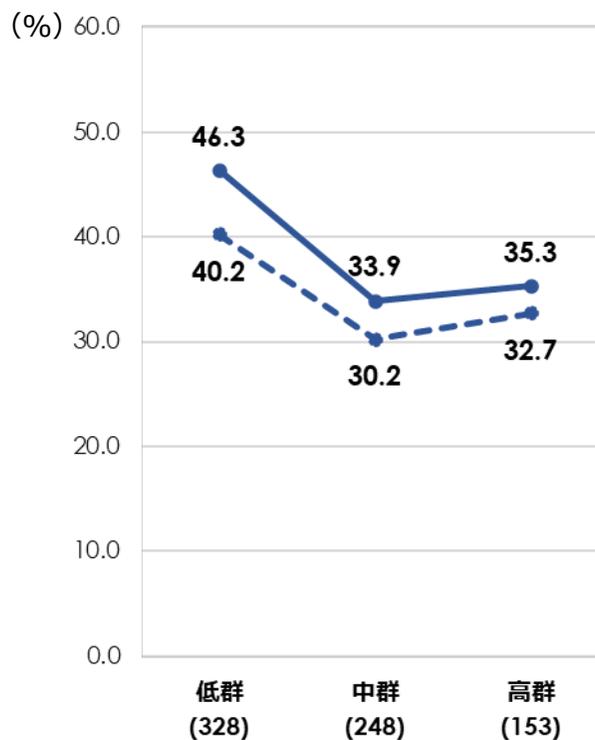
本人の協力的態度が、負担感を減らす重要な要素であることが示唆された。

精神障害者と働く上司・同僚



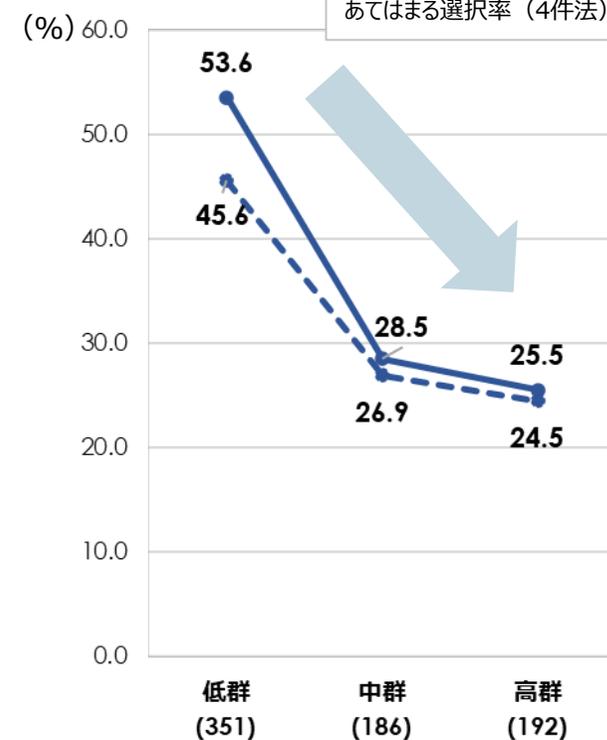
本人の自己開示（業務）

希望する配慮やサポートは、勤務先に明確に伝えている/
仕事でできること・できないことを、周囲に明確に伝えている
/仕事で悩んだら職場の誰かに相談している



本人の自己開示（自己）

自分の個人的な体験について、周囲に話している/
自分のプライベートなことも、職場の人に話している/
自分から積極的に周囲とコミュニケーションをとろうとしている



数値：とてもあてはまる/
あてはまる選択率（4件法）

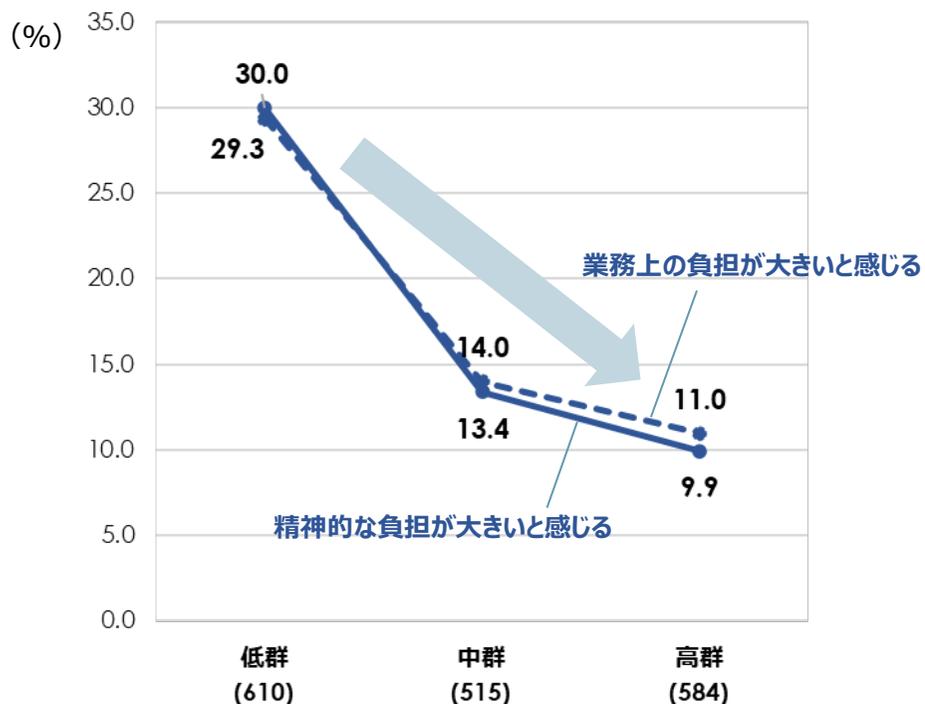
本人の協力的態度

周囲に対して協力的な姿勢で関わっている/
配慮やサポートをされたら、感謝を伝えている/
攻撃的な態度をとることはない

※負担感6項目のうち、因子負荷量の高い2項目を抜粋

その他の障害や障害以外の事情がある者においても、本人の「協力的態度」があるほど、上司・同僚が負担感を感じる割合は減少。

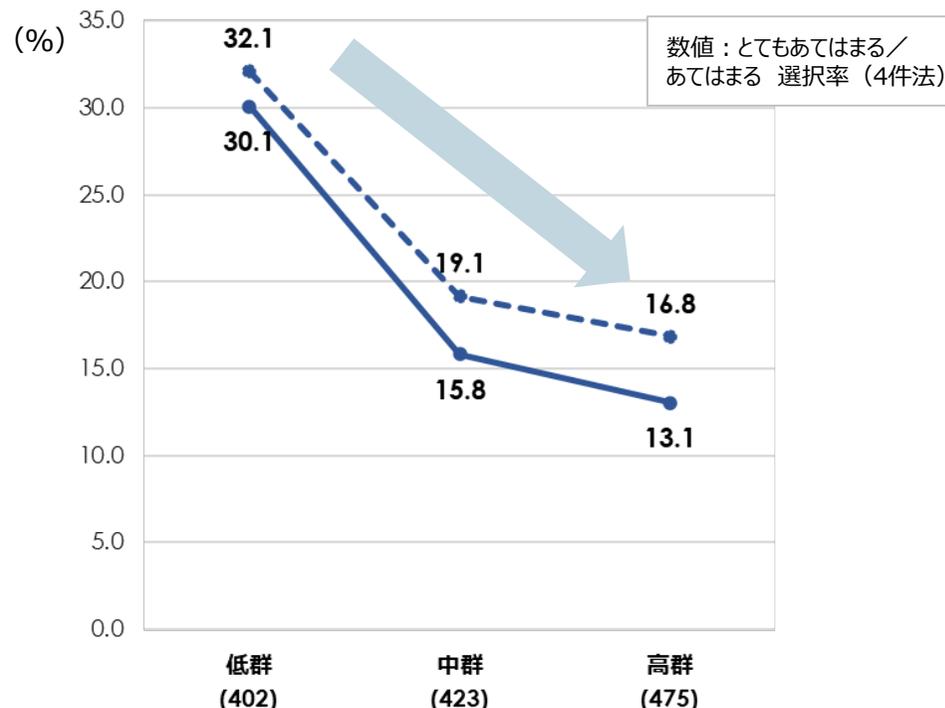
その他の障害者（主に身体障害）と働く上司・同僚



本人の協力的態度

周囲に対して協力的な姿勢で関わっている/
配慮やサポートをされたら、感謝を伝えている/
攻撃的な態度をとることはない

障害以外の事情（主に育児）がある者と働く上司・同僚



数値：とてもあてはまる/
あてはまる 選択率（4件法）

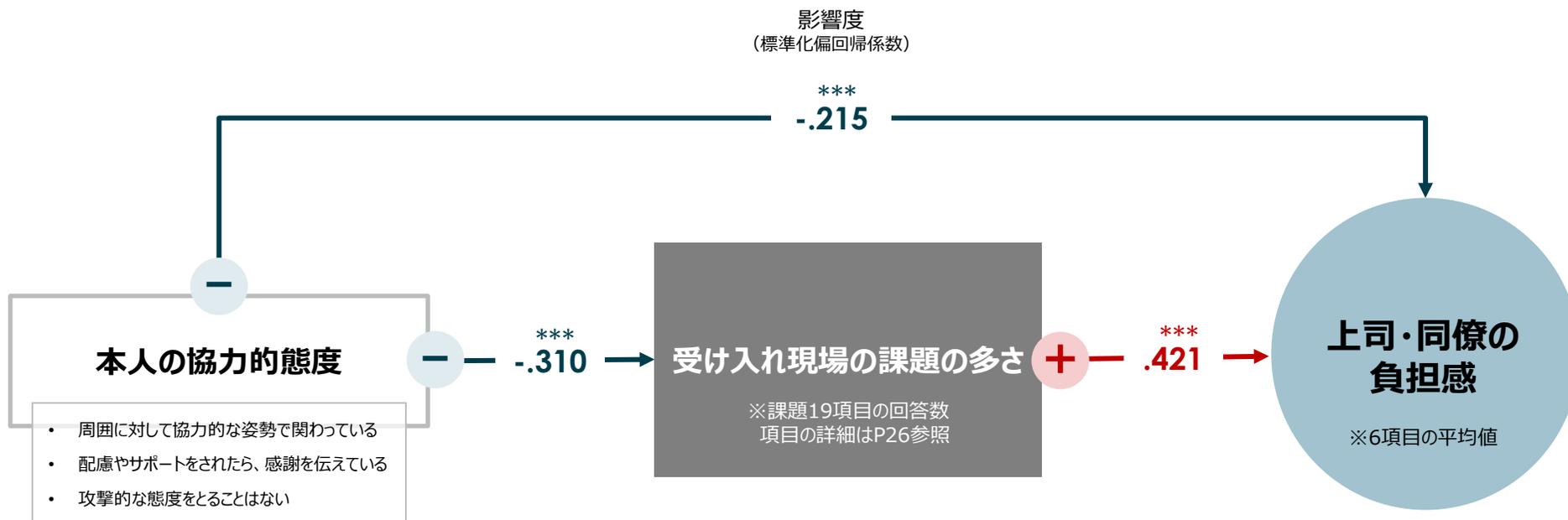
本人の協力的態度

周囲に対して協力的な姿勢で関わっている/
配慮やサポートをされたら、感謝を伝えている/
攻撃的な態度をとることはない

本人の「協力的態度」があるほど、そもそも受け入れ現場の課題が少なく、それによって上司・同僚の負担感が軽減される傾向。
 しかし、本人の「協力的態度」が、直接的に上司・同僚の負担感を軽減する傾向も確認された。

本人の協力的態度が上司・同僚の負担感を低減させるプロセス

精神障害者と働く上司・同僚



重回帰分析 (ステップワイズ法)

【分析①】協力的態度の課題回答数への影響 (調整済R²: .148, n=701)

独立変数: 協力的態度、自己開示 (業務)、自己開示 (自己)

統制変数: 50代 -.154***、60代 -.123***、専門・技術職 .126***、製造業 .100**、従業員規模 .078*

【分析②】協力的態度、課題回答数の負担感への影響 (調整済R²: .292, n=701)

独立変数: 協力的態度、自己開示 (業務)、自己開示 (自己)、課題回答数

統制変数: 30代 .090**、配送・物流・運輸職 -.064*、建設業 .076*

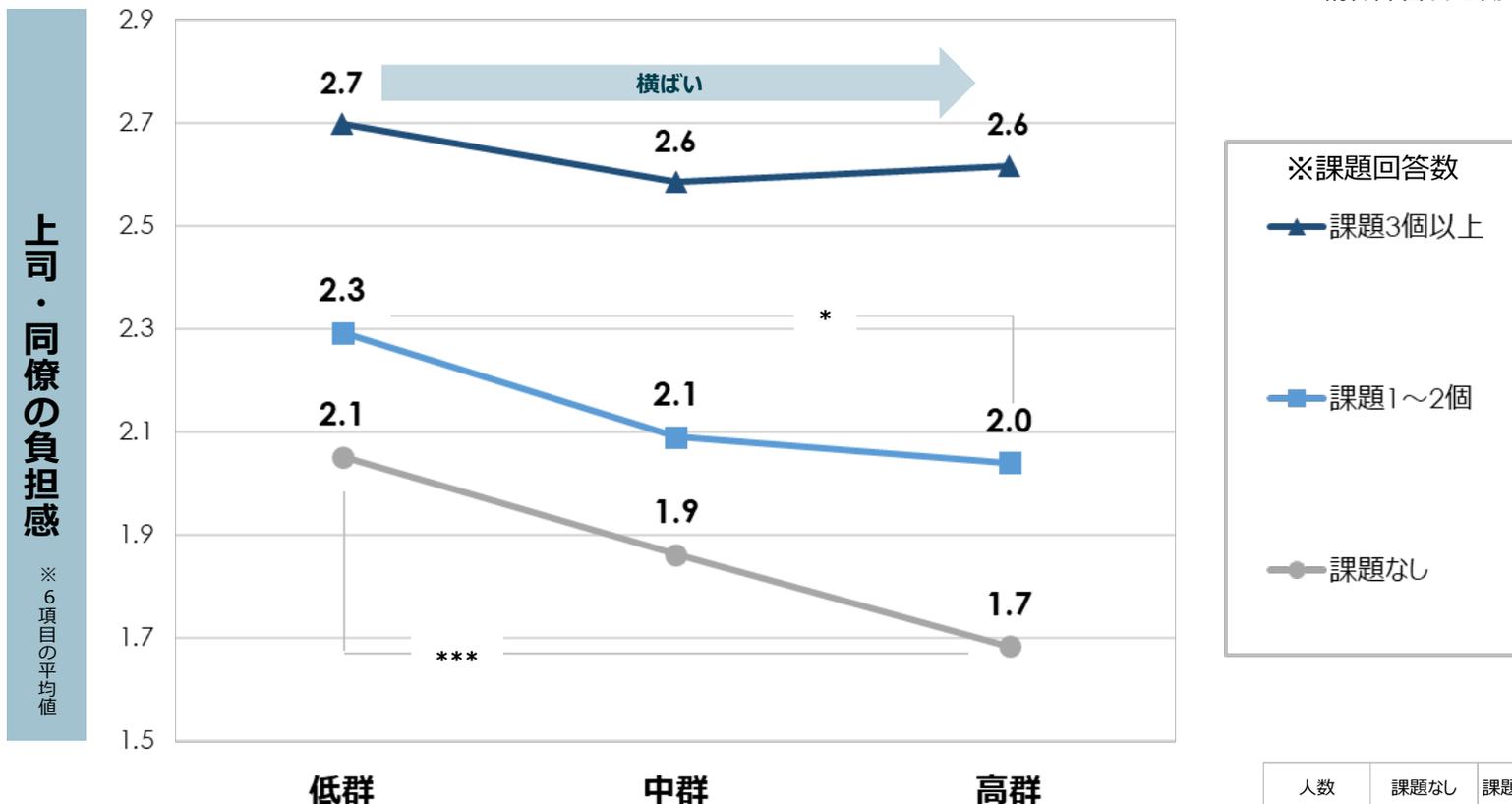
※影響度は-1~1の値をとり、絶対値が大きいほどプラス・マイナスそれぞれの影響力が大きい

***0.1%水準、**1%水準で有意、*5%水準で有意

受け入れの課題の回答数が3個以上と多い場合、本人の協力的態度と上司・同僚の負担感は無関連だった。
 本人の協力的態度が強いと課題そのものが少ない傾向があるものの、課題が多く発生してしまえば本人の協力的態度は
 周囲の負担感とは関係なく、課題の予防・早期対応が必要であることが示唆された。

(pt) ※1~4pt

精神障害者と働く上司・同僚



上司・同僚の負担感

※6項目の平均値

- ※課題回答数
- ▲ 課題3個以上
 - 課題1~2個
 - 課題なし

本人の協力的態度

周囲に対して協力的な姿勢で関わっている/配慮やサポートをされたら、感謝を伝えている/攻撃的な態度をとることはない

人数	課題なし	課題1~2個	課題3個以上
低群	77	119	155
中群	81	48	57
高群	96	62	34

***0.1%水準、*5%水準で有意差あり

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[上司・同僚調査]

受け入れによる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



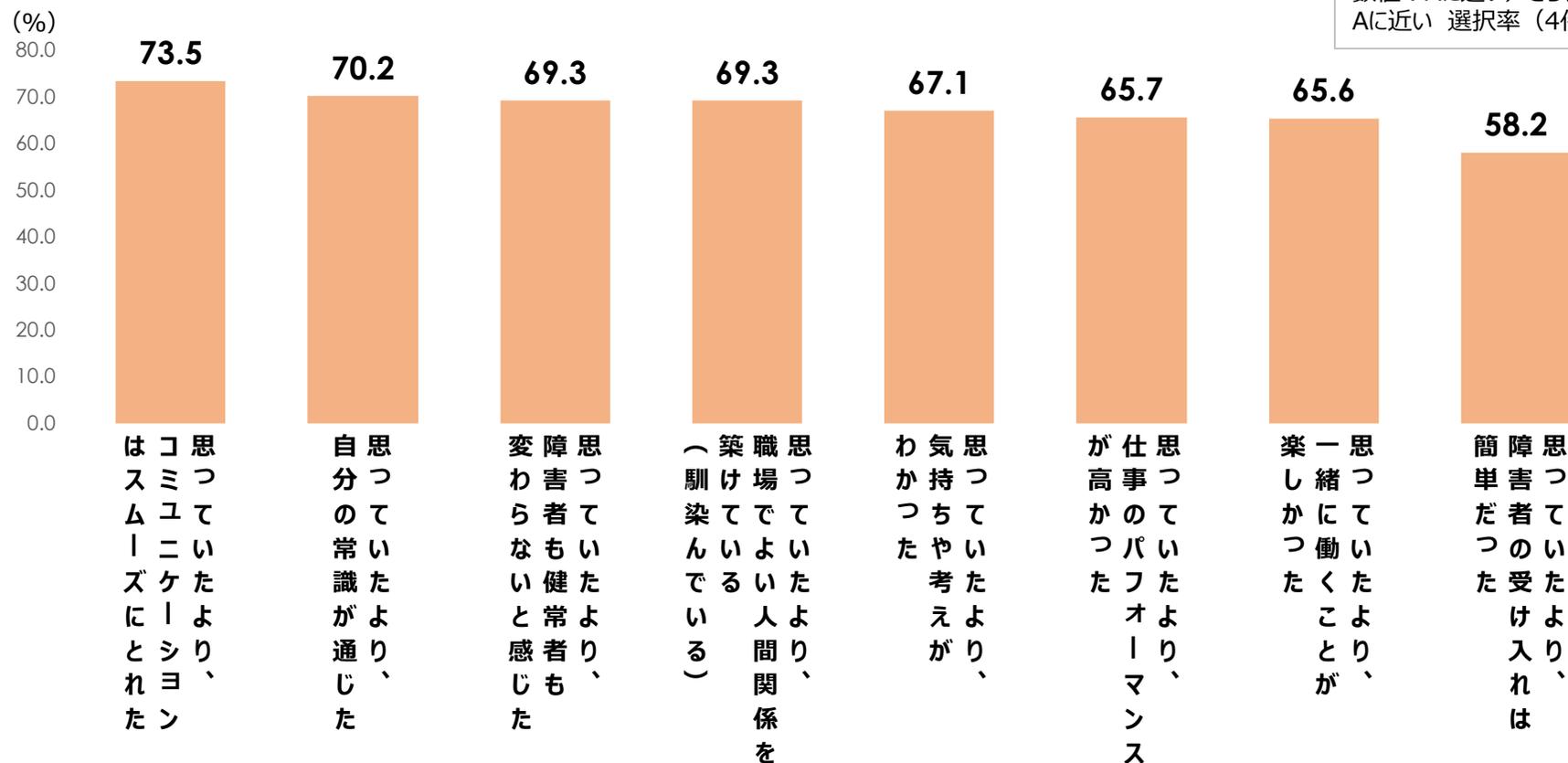
PERSOL

パーソル 総合研究所

精神障害者と働くことに対して、「思っていたよりもコミュニケーションはスムーズにとれた」「思っていたより、自分の常識が通じた」など、事前の想定よりもポジティブだったと感じている上司・同僚の割合は、約7割と多い。

精神障害者と働く上司・同僚 n=729

数値：Aに近い／どちらかというAに近い 選択率（4件法）

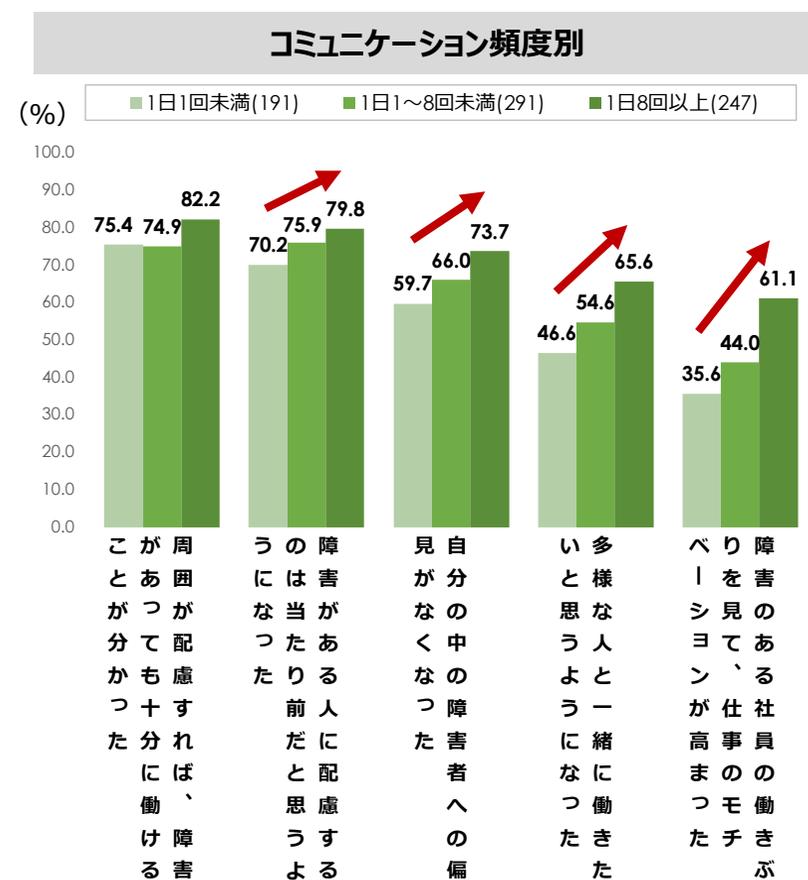
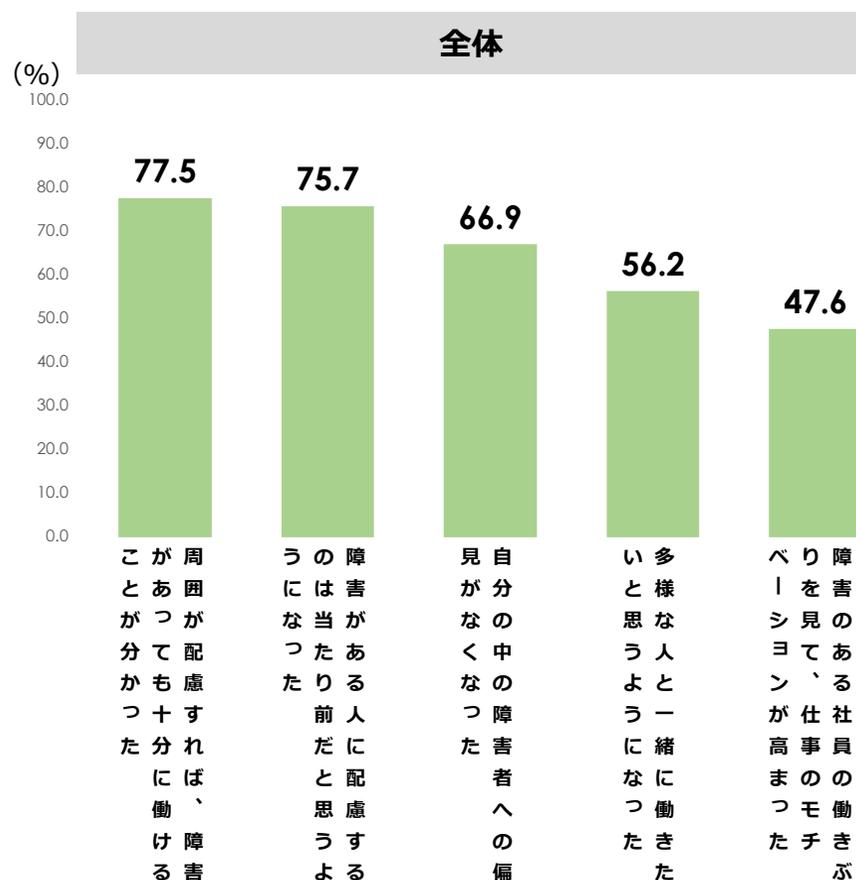


上司・同僚の8割弱が、精神障害者と共に働くことを通じて「周囲が配慮すれば障害があっても十分に働ける」「障害のある人に配慮するのは当たり前」といった意識に変化したと回答。障害者への偏見が解消され、個別配慮の意識が高まることが分かる。

本人とのコミュニケーション頻度が高いほど、このような意識変化を感じている傾向。

数値：とてもあてはまる／あてはまる 選択率（4件法）

精神障害者と働く上司・同僚 n=729

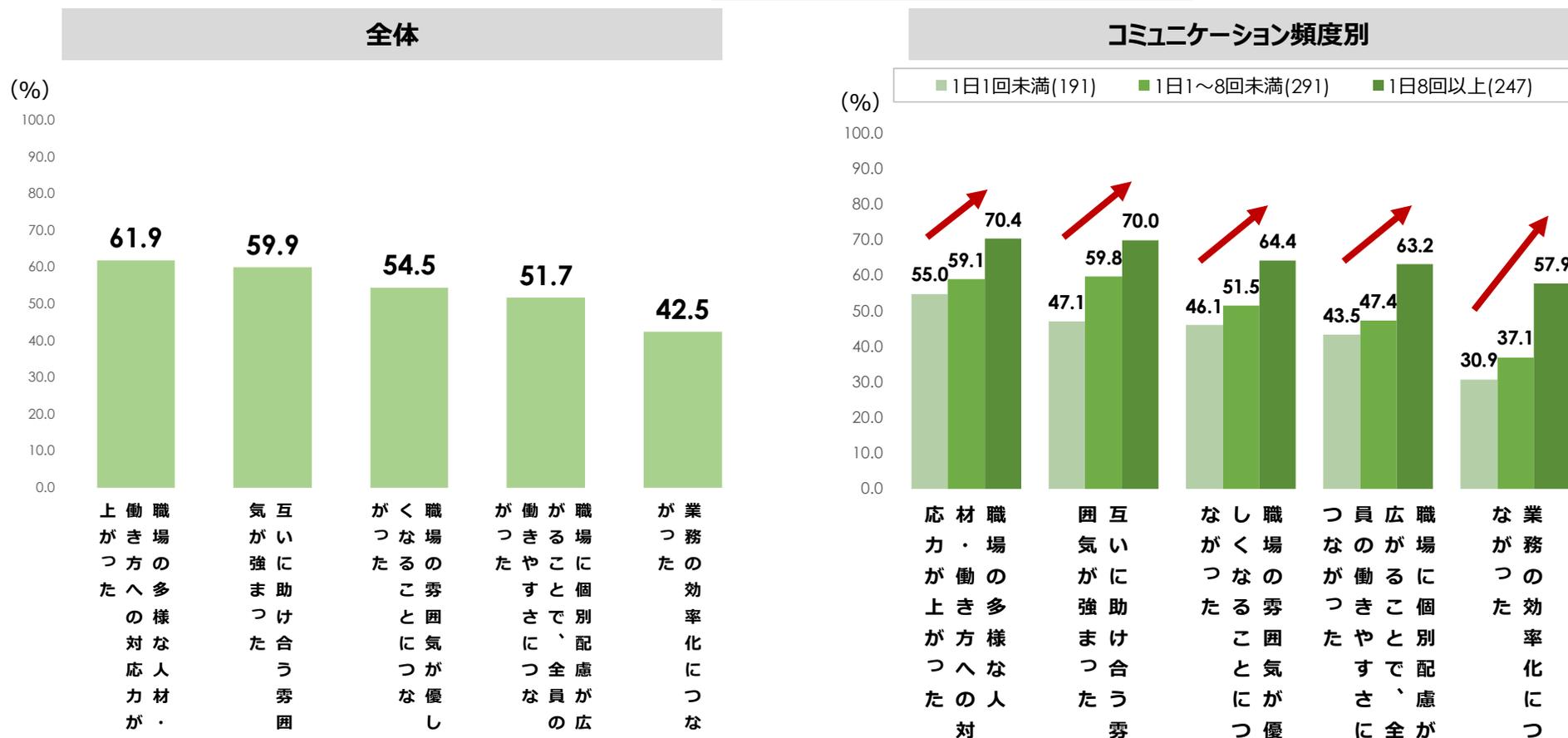


質問文. Aさん（部下・同僚）が職場にいることによって、あなたご自身や職場にどのような変化がありましたか？

上司・同僚の約6割が、精神障害者と共に働くことを通じて「職場の多様な人材・働き方への対応力が上がった」「互いに助け合う雰囲気が強まった」と回答。職場の多様性への対応力や助け合いの意識が高まることが比較的多いことが分かる。
本人とのコミュニケーション頻度が高いほど、このような職場の多様性包摂の対応力・意識向上を実感している。

数値：とてもあてはまる／あてはまる 選択率（4件法）

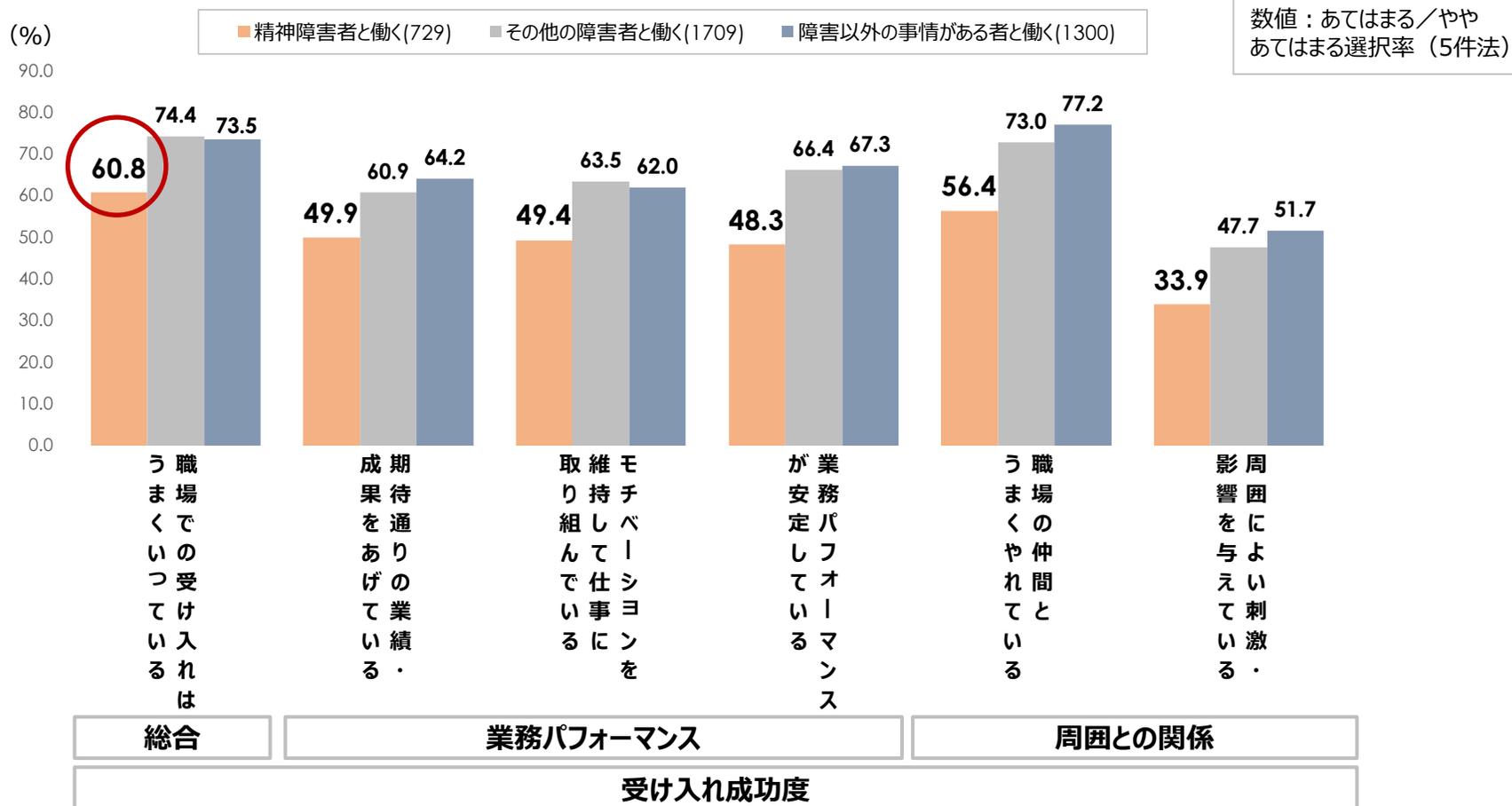
精神障害者と働く上司・同僚 n=729



質問文. Aさん（部下・同僚）が職場にいることによって、あなたご自身や職場にどのような変化がありましたか？

精神障害のある従業員の受け入れ成功度を、総合評価と業務パフォーマンス、周囲との関係から尋ねた。

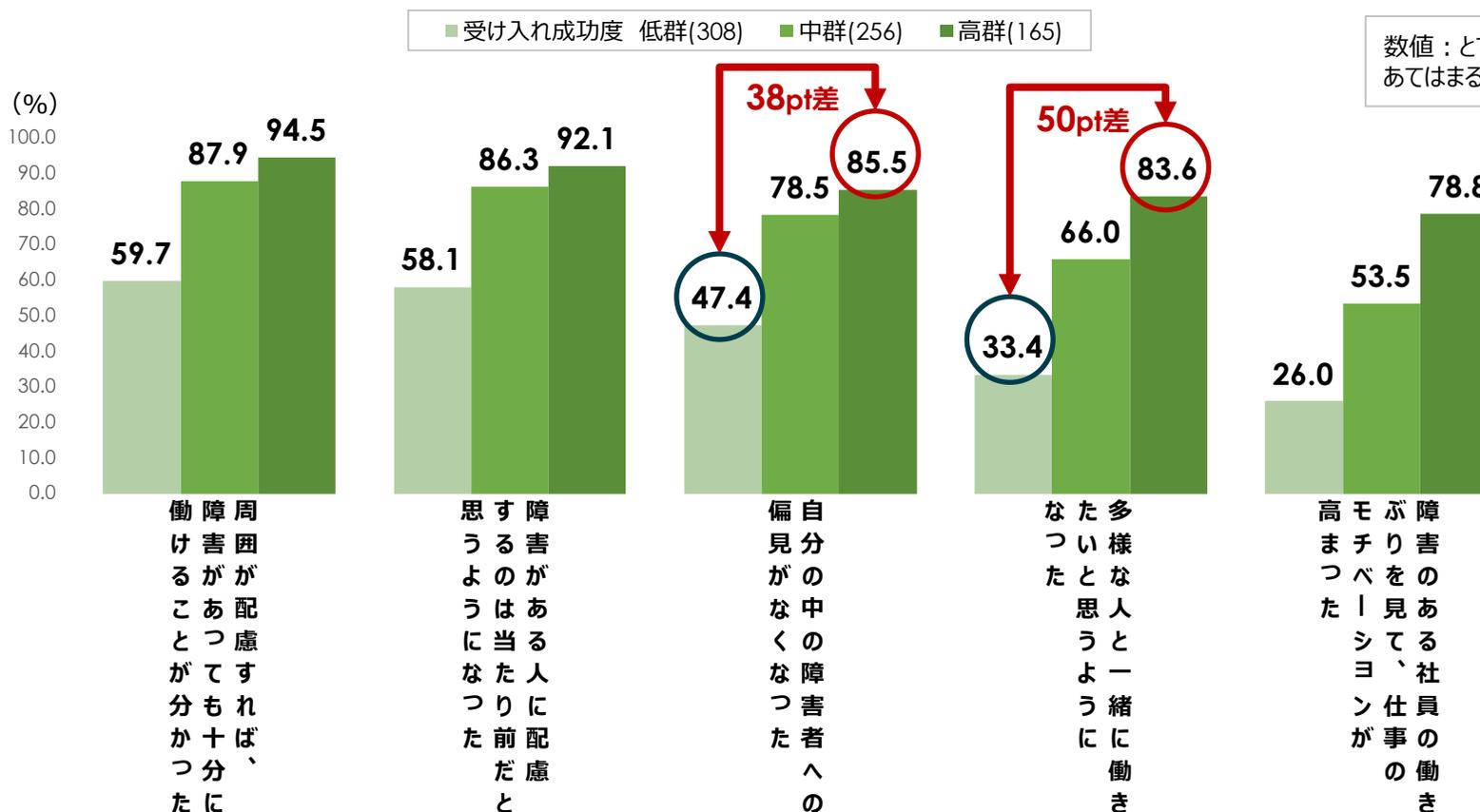
精神障害者の受け入れ成功度は、その他の障害や障害以外の事情に比べればやや低いものの、
約6割は「職場での受け入れはうまくいっている」と回答。



精神障害者の受け入れ成功度が低い群では、「障害者への偏見がなくなった」は半数未満、「多様な人と働きたくなった」は約3割と少ないが、受け入れ成功度が高い群では、いずれも約8割～9割が実感。つまり、偏見の解消といった波及効果は、個別配慮が必要な人材をただ受け入れるだけでは得られず、受け入れの成功が前提条件であることが示された。

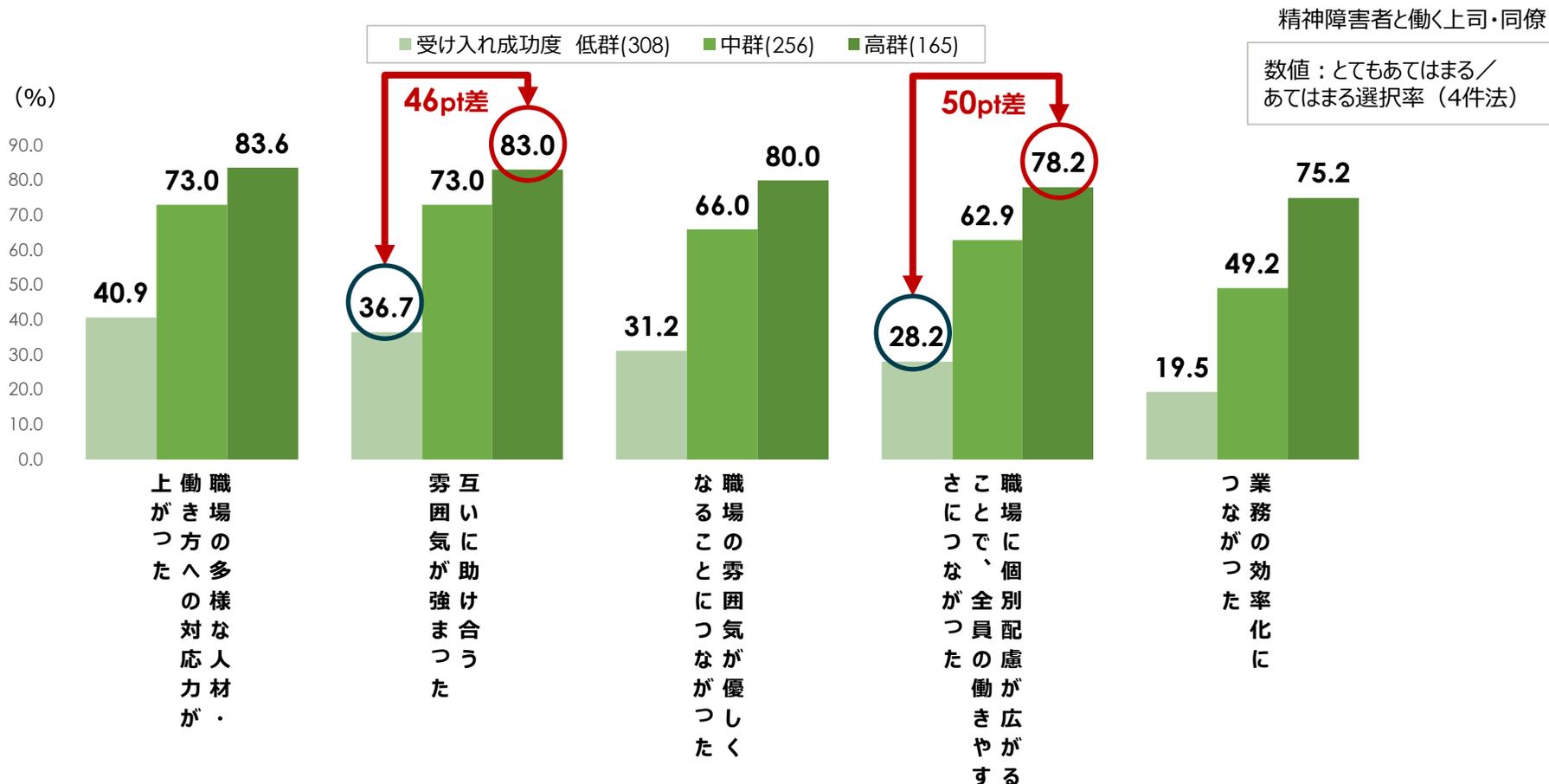
精神障害者と働く上司・同僚

数値：とてもあてはまる／あてはまる選択率（4件法）



個人のポジティブな意識変化

精神障害者の受け入れ成功度が低い群では、「助け合う雰囲気が強まった」は4割弱、「職場に個別配慮が広がった」は3割弱と少ない。受け入れの成功度が高い群では、いずれも約8割が実感。つまり、多様な人材を包摂する対応力・意識向上といった波及効果は、個別配慮が必要な人材をただ受け入れるだけでは得られず、受け入れの成功が前提条件であることが示された。



職場の多様性包摂の対応力・意識向上

精神障害のある部下・同僚が職場にすることで、上司・同僚が職場の多様性包摂の対応力・意識向上を感じている場合、上司・同僚が勤続意向や“はたらくWell-being”を感じている割合が高い。

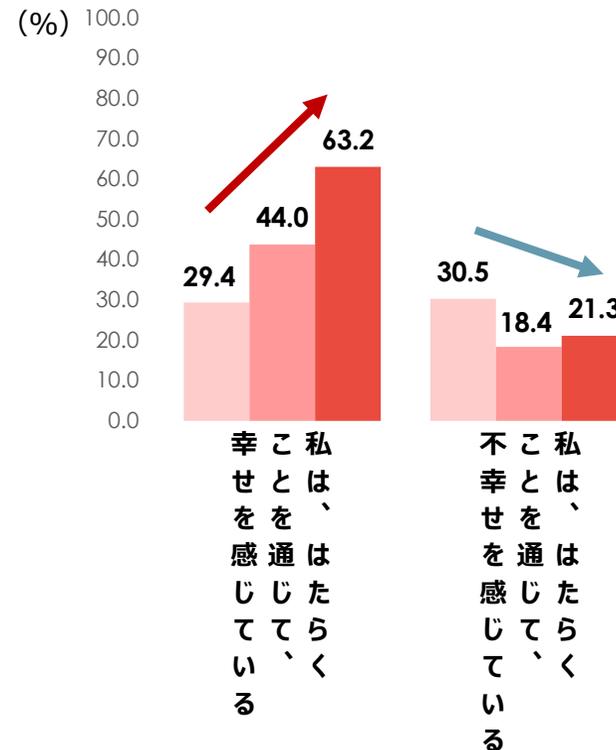
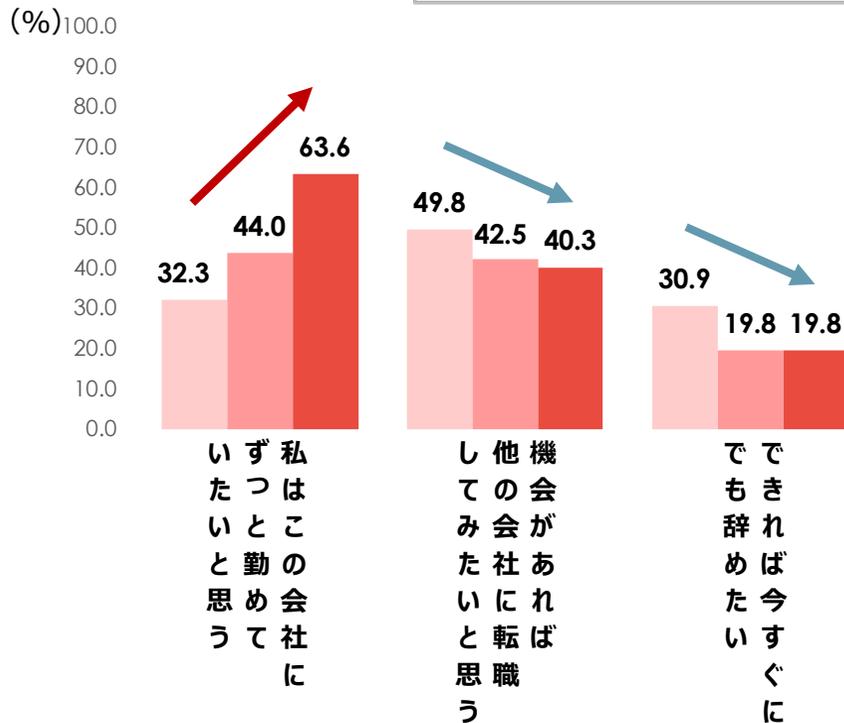
数値：とてもそう思う/ややそう思う選択率（5件法）

精神障害者と働く上司・同僚

勤続意向

“はたらくWell-being”

■ 職場の多様性包摂の対応力・意識向上 低群(269) ■ 中群(207) ■ 高群(253)



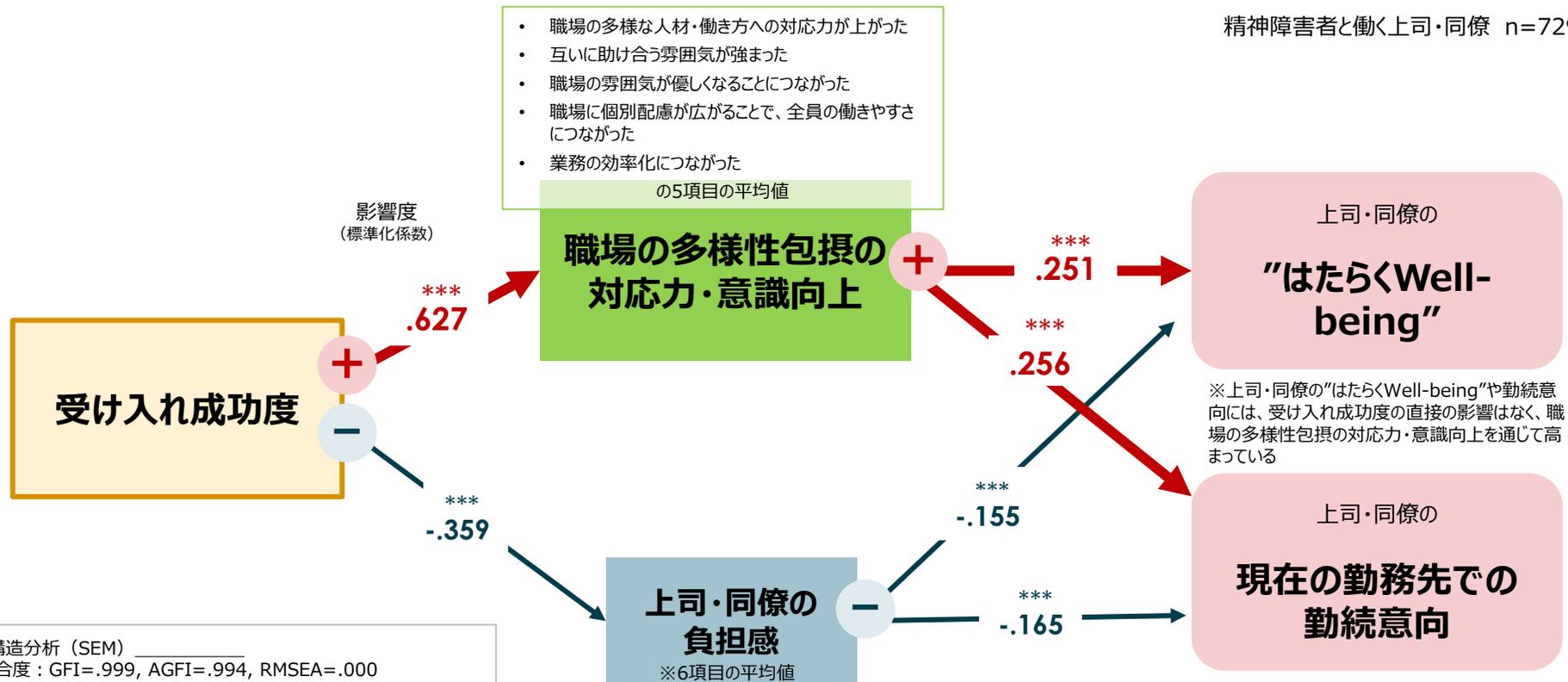
職場の多様性包摂の対応力・意識向上

- 職場の多様な人材・働き方への対応力が上がった
 - 互いに助け合う雰囲気が強まった
 - 職場の雰囲気が優しくなることにつながった
 - 職場に個別配慮が広がることで、全員の働きやすさにつながった
 - 業務の効率化につながった
- の5項目の平均値

精神障害者の受け入れの成功は、職場の多様性包摂の対応力・意識向上や上司・同僚の負担感の減少を通じて、上司・同僚の“はたらくWell-being”や「勤続意向」を高める傾向が確認された。受け入れに成功し、個別配慮の広がりといった多様性包摂の対応力・意識が高まれば、上司・同僚の働きやすさにもつながることが示唆された。

受け入れの成功が職場の多様性包摂の対応力・意識向上や負担感の低減を通じて上司・同僚自身の“はたらくWell-being”や勤続意向を高めるプロセス

精神障害者と働く上司・同僚 n=729



共分散構造分析 (SEM)
 モデル適合度: GFI=.999, AGFI=.994, RMSEA=.000
 ※誤差項や、“はたらくWell-being”、勤続意向の誤差項間の相関係数 (0.49) は図中では省略
 ※影響度は-1~1の値をとり、絶対値が大きいほどプラス・マイナスそれぞれの影響力が大きい

***0.1%水準で有意

受け入れの成功が職場の多様性包摂の対応力・意識向上や負担感の減少を通じて、上司・同僚の“はたらくWell-being”や「勤続意向」を高めるプロセスは、その他の障害者や障害以外の事情がある従業員においても、同様に確かめられた。
各変数間の影響度の群間比較は、以下の通り。

	影響度（標準化係数）					
	受け入れ 成功度 ↓ 職場の多様性 包摂の対応 力・意識向上	職場の多様性 包摂の対応 力・意識向上 ↓ 上司・同僚の はたらく Well-being	職場の多様性 包摂の対応 力・意識向上 ↓ 上司・同僚の 勤続意向	受け入れ 成功度 ↓ 上司・同僚の 負担感	上司・同僚の 負担感 ↓ 上司・同僚の はたらく Well-being	上司・同僚の 負担感 ↓ 上司・同僚の 勤続意向
精神障害者と働く上司・同僚	.627***	.251***	.256***	-.359***	-.155***	-.165***
その他の障害者（主に身体障害）と働く上司・同僚	.599***	.245***	.142***	-.452***	-.149***	-.151***
障害以外の事情（主に育児）がある者と働く上司・同僚	.541***	.265***	.220***	-.397***	-.147***	-.141***

共分散構造分析（SEM）

【その他の障害者（主に身体障害）と働く上司・同僚】（n=1709）

モデル適合度：GFI=.999, AGFI=.995, RMSEA=.015

※誤差項や、“はたらくWell-being”、勤続意向の誤差項間の相関係数(0.50)は省略

【障害以外の事情（主に育児）がある者と働く上司・同僚】（n=1300）

モデル適合度：GFI=.998, AGFI=.991, RMSEA=.026

※誤差項や、“はたらくWell-being”、勤続意向の誤差項間の相関係数(0.47)は省略

※影響度は-1~1の値をとり、絶対値が大きいほどプラス・マイナスそれぞれの影響力が大きい

***0.1%水準で有意

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[上司・同僚調査]

受け入れ成功職場に特徴的な 上司・同僚の意識・行動

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

精神障害者の受け入れの成功には、受け入れ現場の上司・同僚だけでなく、行政・福祉・医療の支援者との連携や採用時の丁寧なマッチング、人事による現場支援、全社理解など、様々な要因が関わる。本調査ではその中でも、受け入れ現場の上司・同僚の意識・行動に着目し、どのような意識・行動が受け入れの成功と関連するのかを分析した。

《分析の枠組み》

受け入れ現場の上司・同僚

リテラシー

マインドセット

マネジメント・
コミュニケーション行動

?

?

?

全社理解

現場支援

受け入れ成功度

採用時の
丁寧なマッチング行政・福祉・医療の
支援者との連携

受け入れ成功度低群、中群、高群の上司・同僚のマインドセット・リテラシー・行動の調査結果をサマリ図にまとめた。
精神障害のある従業員の受け入れに成功しているほど、直属上司および同僚が、ダイバーシティや助け合いに肯定的なマインドセットや、障害者雇用についてのリテラシーを持ち、直属上司はエンパワメント、同僚は平等な対応といった行動をとっている。

精神障害者と働く上司・同僚

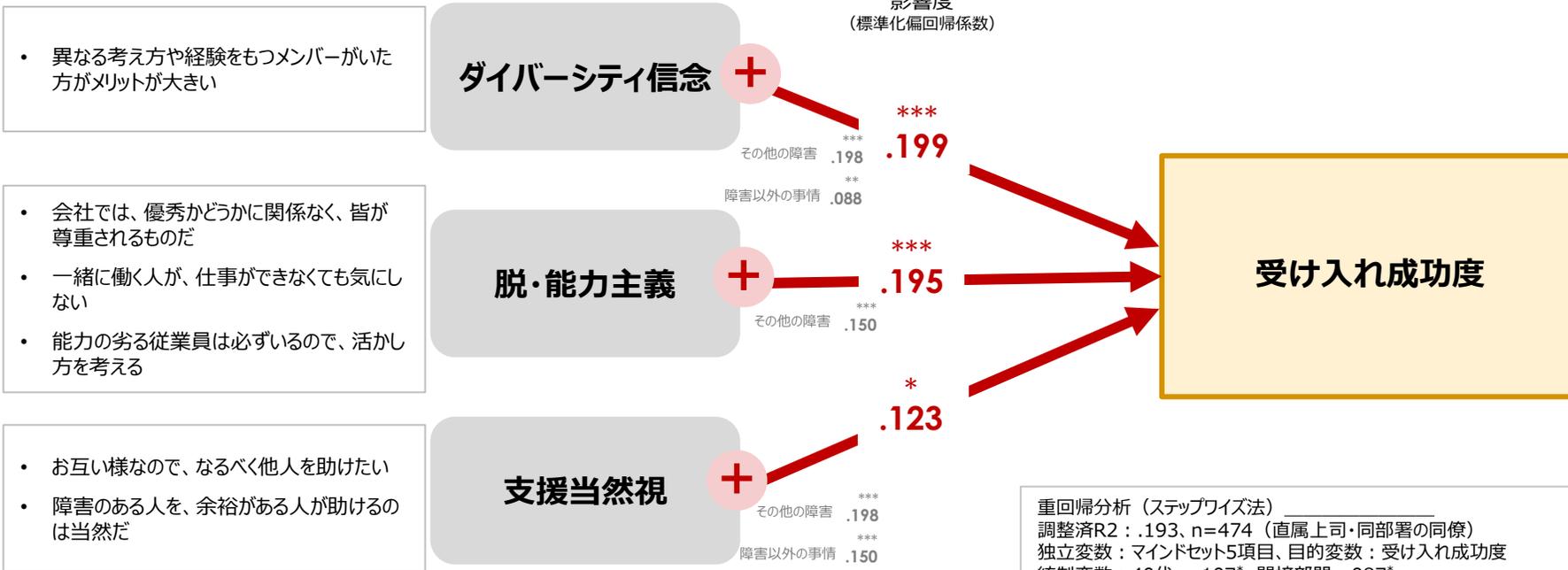
※おおよその肯定回答率

聴取項目の例		受け入れ成功度 低 職場	受け入れ成功度 中 職場	受け入れ成功度 高 職場
直属上司・同僚の マインドセット <small>同僚は同部署のみ</small>	一緒に働く人が仕事ができなくても気にしない	4割	6割	6割
	異なる考え方や経験を持つメンバーがいるとメリットになる	6割	8割	9割
	お互い様なのでなるべく他人を助けたい	7割	9割	9割
直属上司・同僚の リテラシー	障害者雇用の理念や法制度、部下の障害などについてよく知っており人に説明できる	直属上司の 1~2割	直属上司の 2~3割	直属上司の 5~6割
	同僚の障害や配慮についてなんとなくか、よく知っている	同部署の同僚の 4~5割	同部署の同僚の 5割	同部署の同僚の 7割
直属上司の 行動	スキルアップにつながる仕事を与えている	5割	8割	9割
	仕事だけでなく、生活面の話も聞いている	4割	7割	8割
	外部の相談窓口と密に連携している	4割	6割	7割
同僚の行動	特別扱いせず他のメンバーと平等に接している	7割	9割	10割
	気持ちに寄り添っている	5割	7割	9割

直属上司および同部署の同僚が「ダイバーシティ信念」や「脱・能力主義」、「支援当然視」といったマインドセットを持っているほど、
精神障害者の受け入れ成功度が高い傾向が確認された（直属ではない上司や他部署同僚では影響が弱かった）。
その他の障害、障害以外の事情でも同様の傾向が確認された（障害以外の事情では脱・能力主義は影響なし）。

精神障害者と働く直属上司・同部署の同僚

上司・同僚のマインドセット



※受け入れ成功度がマインドセットを強化する影響も否定できない。

***0.1%水準、**1%水準で有意、*5%水準で有意

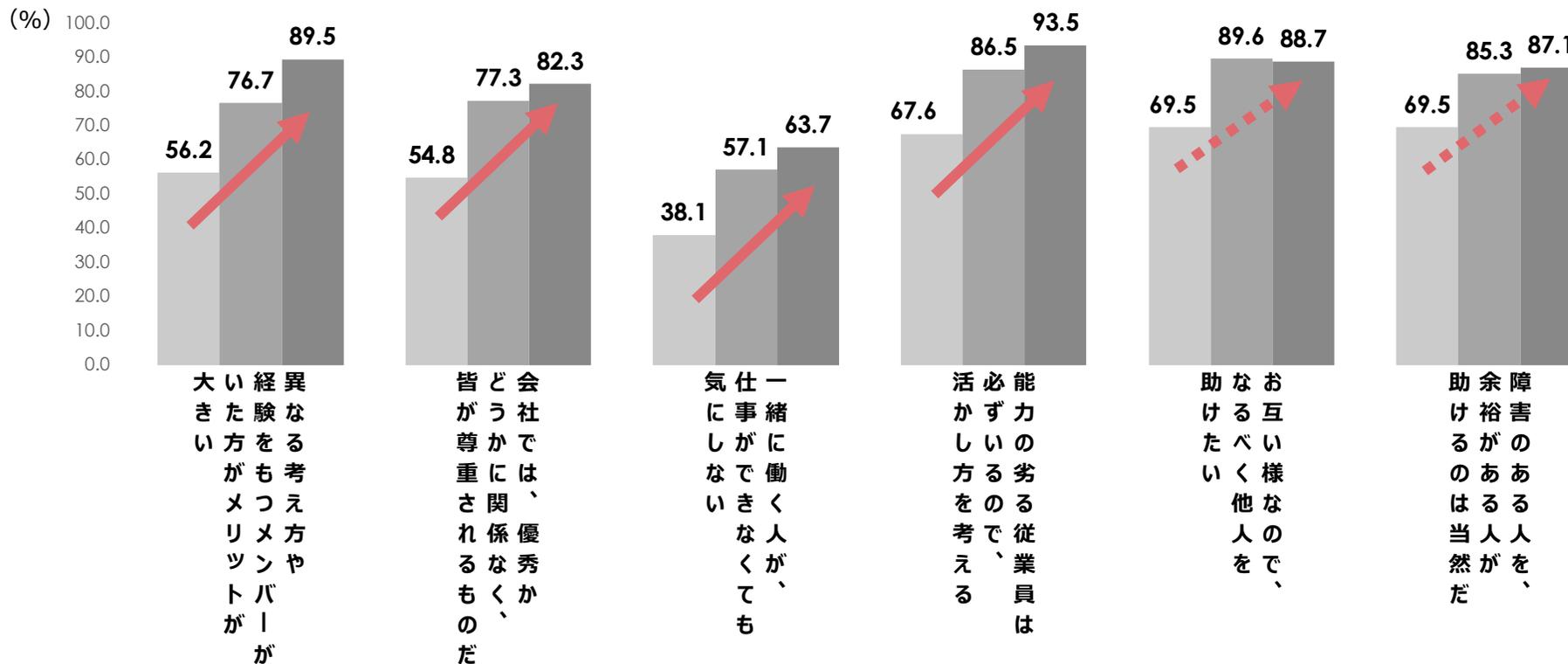
重回帰分析 (ステップワイズ法) _____
調整済R2 : .193, n=474 (直属上司・同部署の同僚)
独立変数: マインドセット5項目、目的変数: 受け入れ成功度
統制変数: 40代 -.107*、間接部門 .087*
※その他の障害、障害以外の事情についても同様に分析
※影響度は-1~1の値をとり、絶対値が大きいほどプラス・マイナスそれぞれの影響力が大きい

精神障害者の受け入れに成功しているほど、直属上司・同部署の同僚の「ダイバーシティ信念」や「脱・能力主義」、
「支援当然視」といったマインドセットを持つ割合が多い傾向。

数値：Aに近い／どちらかというAに近い 選択率（4件法）

■ 受け入れ成功度 低群(210) ■ 中群(163) ■ 高群(124)

精神障害者と働く直属上司・同部署の同僚



ダイバーシティ信念

脱・能力主義

支援当然視

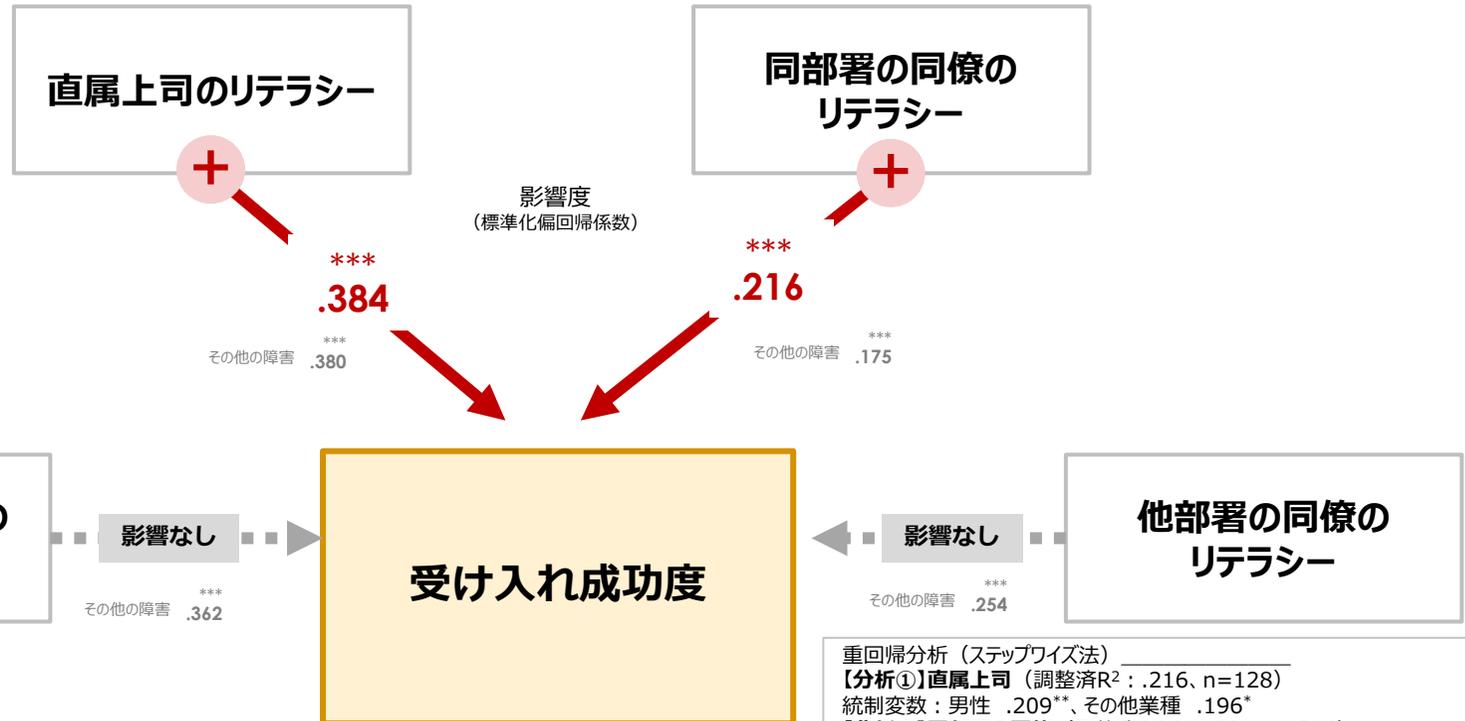
直属の上司と同部署の同僚が、障害者雇用についてのリテラシーを持っているほど、受け入れの成功度が高い傾向。
その他の障害でも同様の傾向が確認された。

精神障害者と働く上司・同僚

〈リテラシー構成項目〉

- ・ 障害者雇用の理念
- ・ アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）や差別
- ・ 働く障害者本人のエピソード・心情
- ・ 障害者雇用に関する法律・制度
- ・ 部下・同僚と同じ障害をもつ人の一般的な特徴
- ・ 部下・同僚と同じ障害をもつ人への就業上の配慮
- ・ 部下・同僚と同じ障害をもつ人とのコミュニケーション方法

「よく知っており、人に説明できる」～「聞いたことがない」の4件法で聴取し得点化



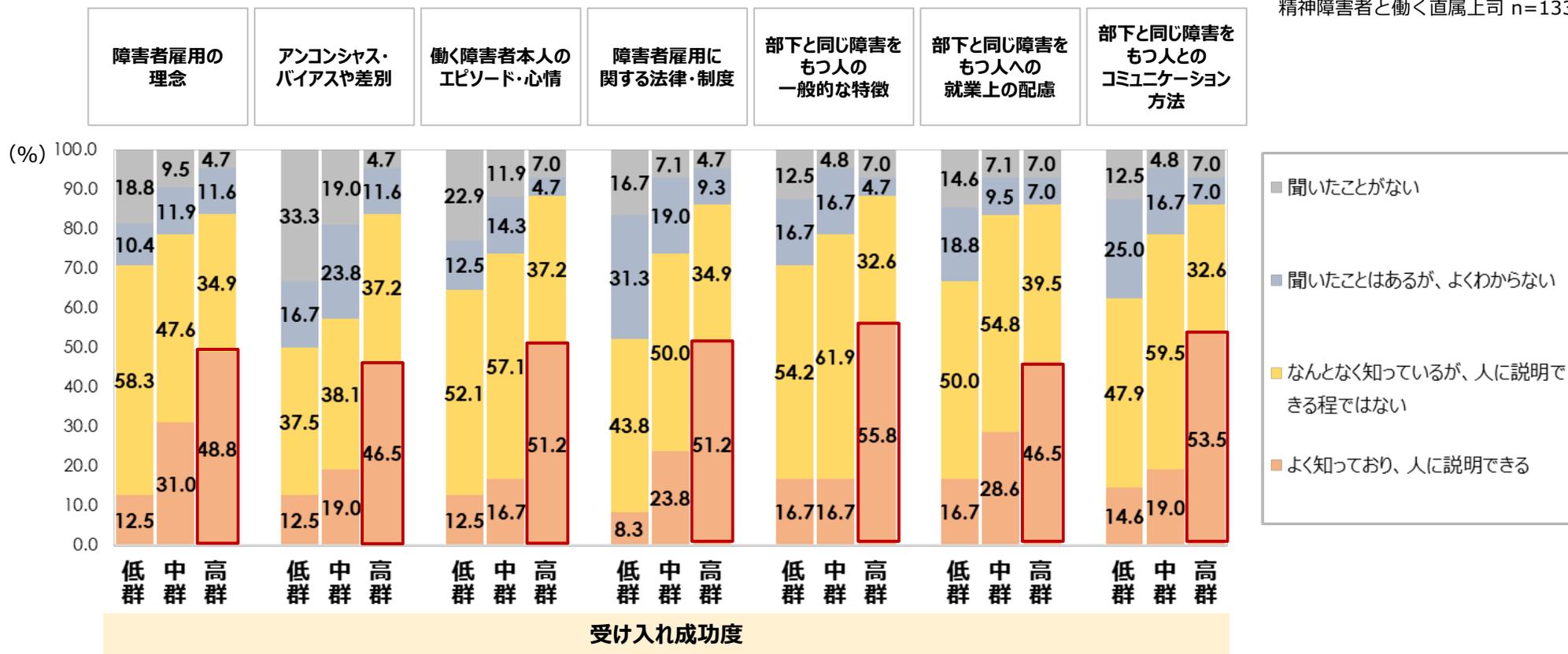
重回帰分析（ステップワイズ法）
【分析①】直属上司（調整済R²：.216、n=128）
 統制変数：男性 .209**、その他業種 .196*
【分析②】同部署の同僚（調整済R²：.061、n=346）
 統制変数：50代 .106*、情報通信業 .125*
 ※影響度は-1～1の値をとり、絶対値が大きいほどプラス・マイナスそれぞれの影響力が大きい

***0.1%水準、**1%水準で有意、*5%水準で有意

精神障害者の受け入れ成功度高群では、直属上司の約半数が、障害者雇用の理念や法制度、部下の障害などについて「よく知っており、人に説明できる」と回答。直属上司がリテラシーを持ち、理解者となることの重要性がうかがえる。

直属の上司

精神障害者と働く直属上司 n=133

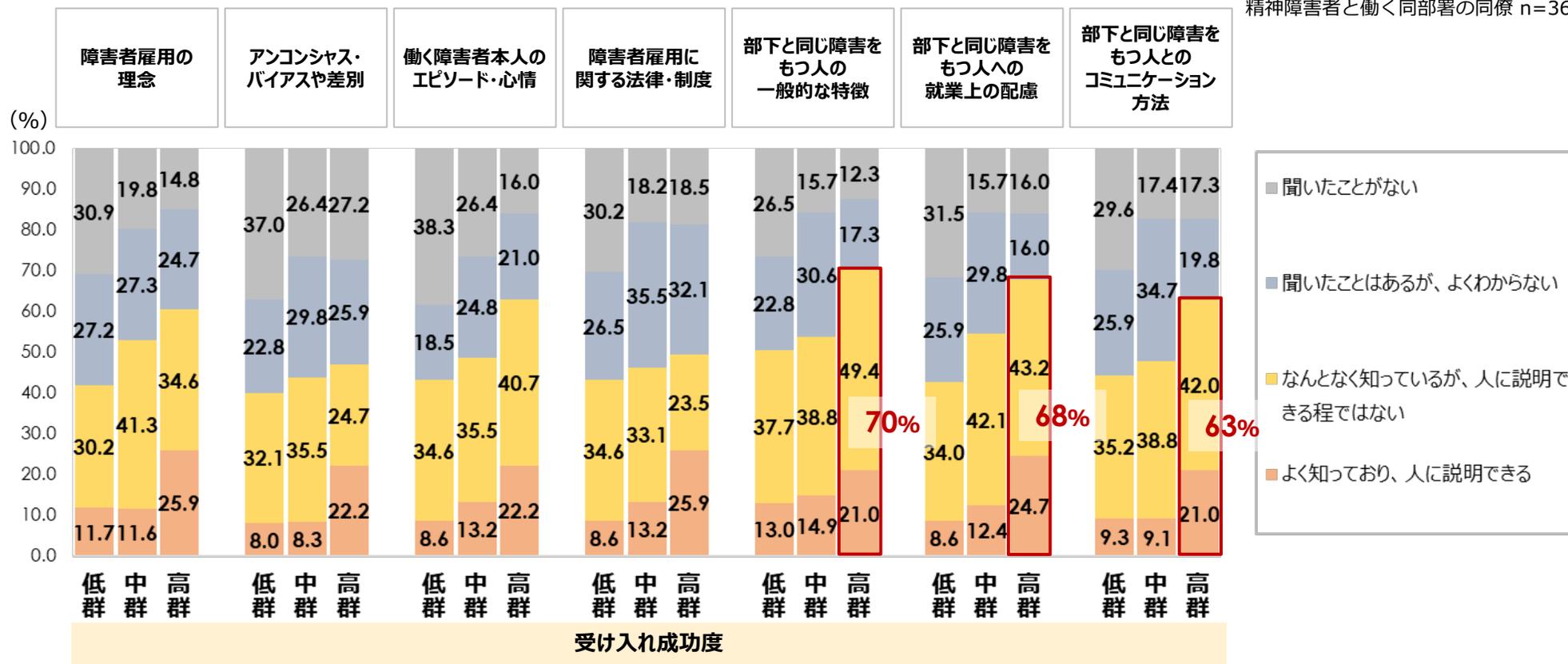


※受け入れ成功度 低群：n=48、中群：n=42、高群：n=43

精神障害者の受け入れ成功度高群では、同部署の同僚の約7割が、同僚の障害や配慮について「なんとなく知っている」または「人に説明できる」と回答。

同部署の同僚

精神障害者と働く同部署の同僚 n=364



- 聞いたことがない
- 聞いたことはあるが、よくわからない
- なんとなく知っているが、人に説明できる程ではない
- よく知っており、人に説明できる

※受け入れ成功度 低群：n=162、中群：n=121、高群：n=81

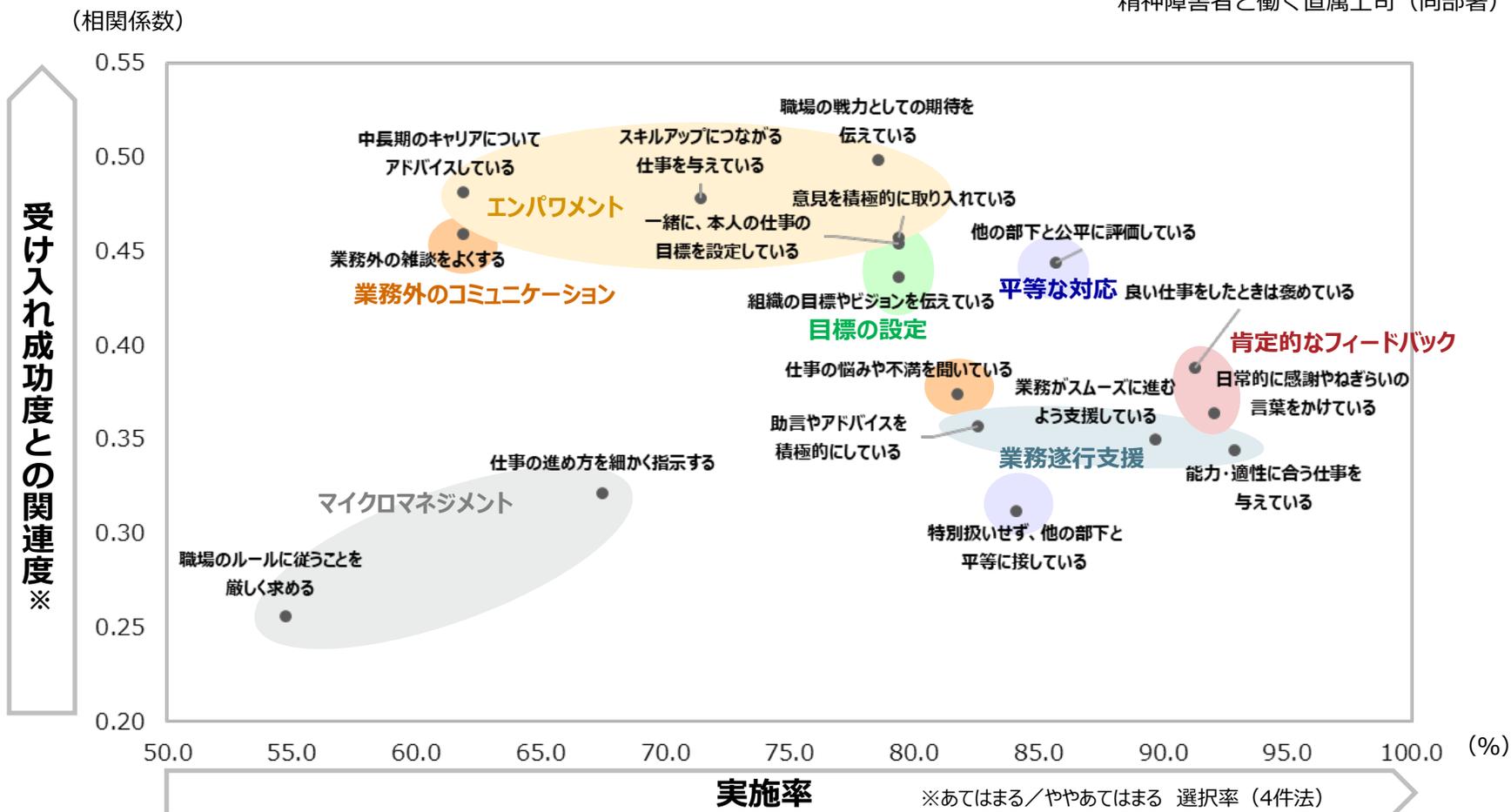
精神障害のある従業員をマネジメントする直属上司の行動のうち、「エンパワメント」が最も受け入れ成功度と関連。精神障害で特に関連度が高かったのは「社内外との連携」であり、直属上司が外部相談機関等と連携することの重要性が示唆された。「マイクロマネジメント」「回避行動」は、障害の影響で判断業務や干渉が本人のストレスになることがあるため関連すると考えられる。

No	直属上司（同部署）の行動	受け入れ成功度との関連度（相関係数※）			実施度（1~4pt）		
		精神障害	その他障害（主に身体）	障害以外（主に育児）	精神障害	その他障害（主に身体）	障害以外（主に育児）
	人数	126	180	186	126	180	186
1	エンパワメント	0.54	0.57	0.52	2.97	2.92	2.87
2	精神障害への配慮	0.48	0.42	0.32	3.08	2.99	2.89
3	目標の設定	0.47	0.46	0.34	3.10	3.03	2.87
4	業務外のコミュニケーション	0.47	0.45	0.36	3.02	2.94	2.82
5	社内外との連携	0.46	0.31	0.07	2.78	2.68	2.31
6	オープンな対応	0.42	0.49	0.18	3.07	3.14	2.94
7	寄り添い行動	0.42	0.58	0.40	3.16	3.11	3.04
8	平等な対応	0.41	0.45	0.37	3.20	3.24	3.28
9	肯定的なフィードバック	0.41	0.47	0.47	3.36	3.35	3.22
10	業務遂行支援	0.40	0.45	0.51	3.22	3.18	3.02
11	マイクロマネジメント	0.33	0.07	-0.06	2.78	2.67	2.39
12	回避行動	0.33	0.02	-0.04	3.02	2.85	2.84
13	理性的な対応	0.33	0.44	0.36	3.28	3.29	3.17

※関連度は相関係数。1に近いほどプラスに関連が強く、0は無関連、-1に近いほどマイナスに関連が強い

直属上司の一般的なマネジメント行動はすべて、受け入れ成功度とプラスに関連（行動が多いほど受け入れに成功している傾向）。特に、「エンパワメント」は受け入れ成功度との関連が強いが、実施率が他のマネジメント行動と比べてやや低いため、改善のポイントと考えられる。「業務外の雑談」や「目標の設定」、「公平な評価」も受け入れの成功と関連が強く、重要性が示唆される。

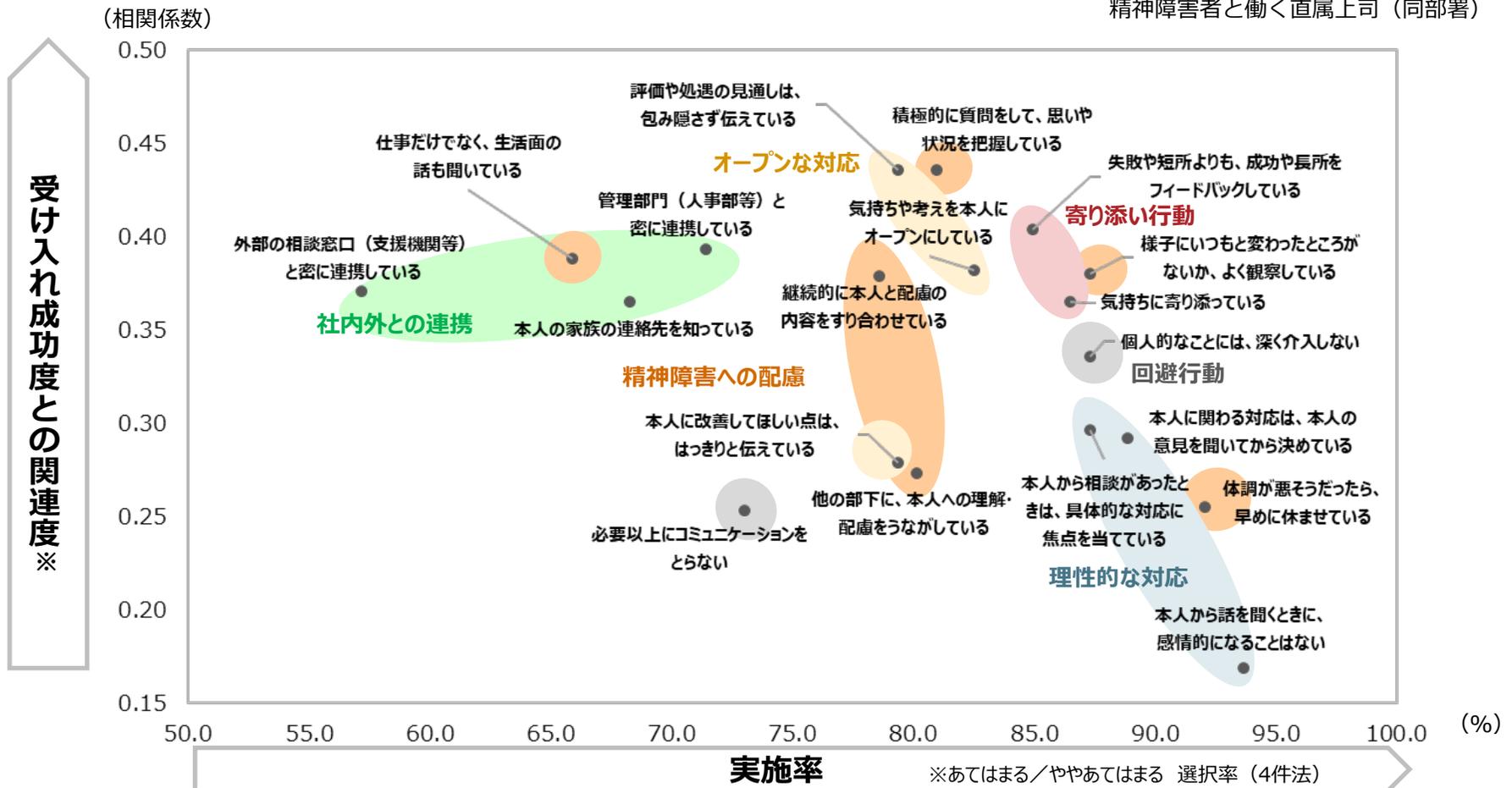
精神障害者と働く直属上司（同部署） n=126



※関連度は、1に近いほどプラスに関連が強く、0は無関連、-1に近いほどマイナスに関連が強い

「オープンな対応」や「寄り添い行動」は受け入れ成功度と関連が強く、実施率も高い。「社内外との連携」や「生活面の話も聞く」は、受け入れ成功度との関連が強いが、実施率が他のマネジメント行動と比べてやや低いため、改善のポイントと考えられる。精神障害者の受け入れでは、生活面の問題が仕事に影響することがあるため、外部支援機関と連携しながら生活面の情報を把握することの重要性が示唆された。

精神障害者と働く直属上司（同部署） n=126



※関連度は、1に近いほどプラスに関連が強く、0は無関連、-1に近いほどマイナスに関連が強い

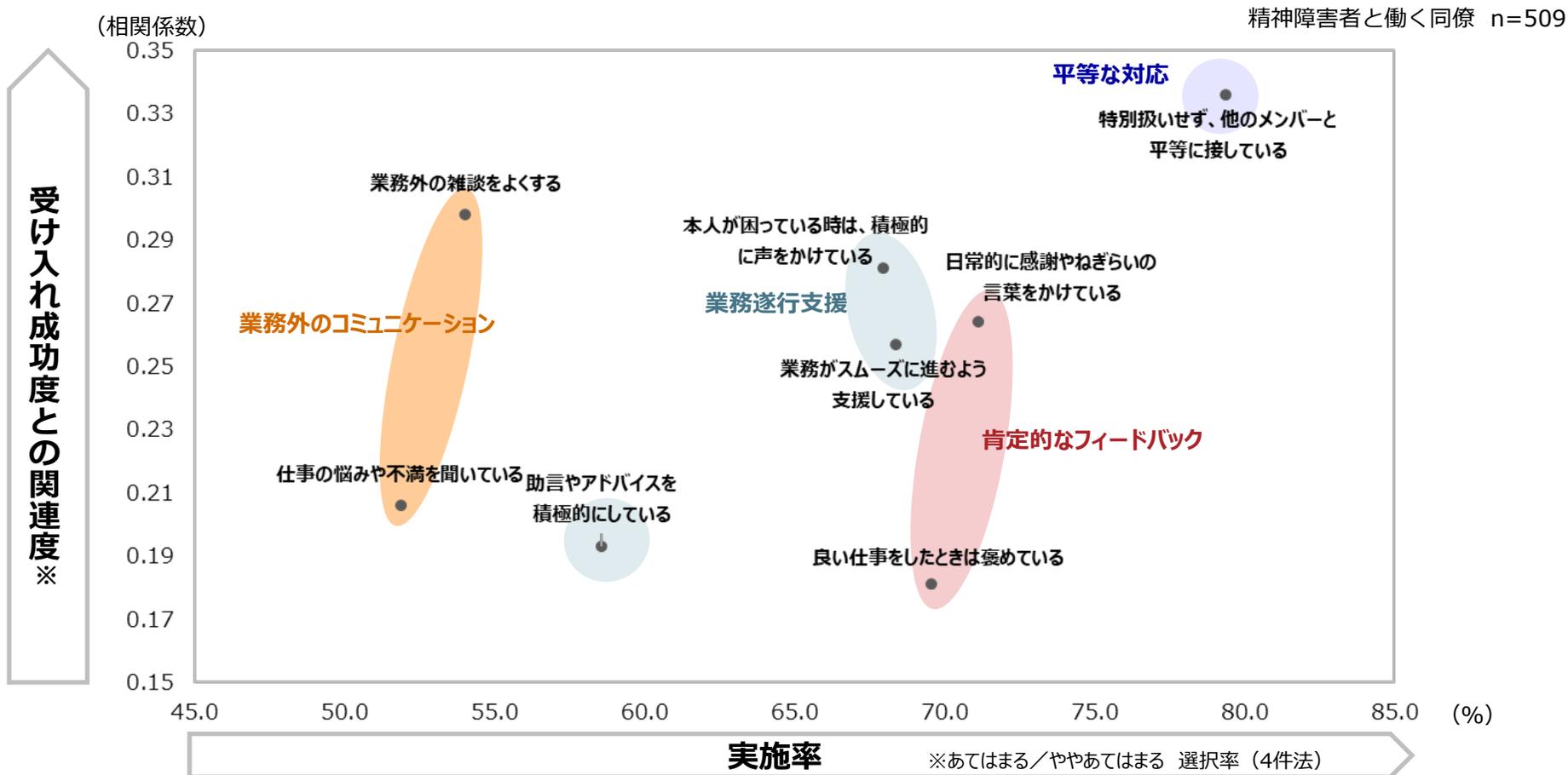
精神障害のある従業員と働く同僚の行動のうち、「平等な対応」が受け入れ成功度と最も関連。

しかし、精神障害で実施度が低い傾向があった。

No	同僚の行動	受け入れ成功度との関連度 (相関係数※)			実施度 (1~4pt)		
		精神障害	その他障害 (主に身体)	障害以外 (主に育児)	精神障害	その他障害 (主に身体)	障害以外 (主に育児)
		人数	509	1,361	1,000	509	1,361
1	平等な対応	0.41	0.40	0.33	3.06	3.27	3.19
2	寄り添い行動	0.37	0.39	0.36	2.73	2.68	2.75
3	オープンな対応	0.35	0.38	0.32	2.61	2.71	2.72
4	業務外のコミュニケーション	0.34	0.33	0.31	2.53	2.45	2.62
5	肯定的なフィードバック	0.33	0.35	0.36	2.86	2.81	2.86
6	業務遂行支援	0.32	0.28	0.32	2.73	2.69	2.72
7	理性的な対応	0.30	0.33	0.34	2.92	2.93	2.97
8	精神障害への配慮	0.20	0.16	0.14	2.59	2.41	2.44
9	回避行動	0.00	-0.17	-0.03	2.92	2.87	2.85

同僚の一般的行動はすべて、受け入れ成功度と弱くプラスに関連。

特に、「平等な対応」が最も関連が強く、実施率も高い。一方、「業務外の雑談」は関連が強いが実施率が他の行動と比べ低い。

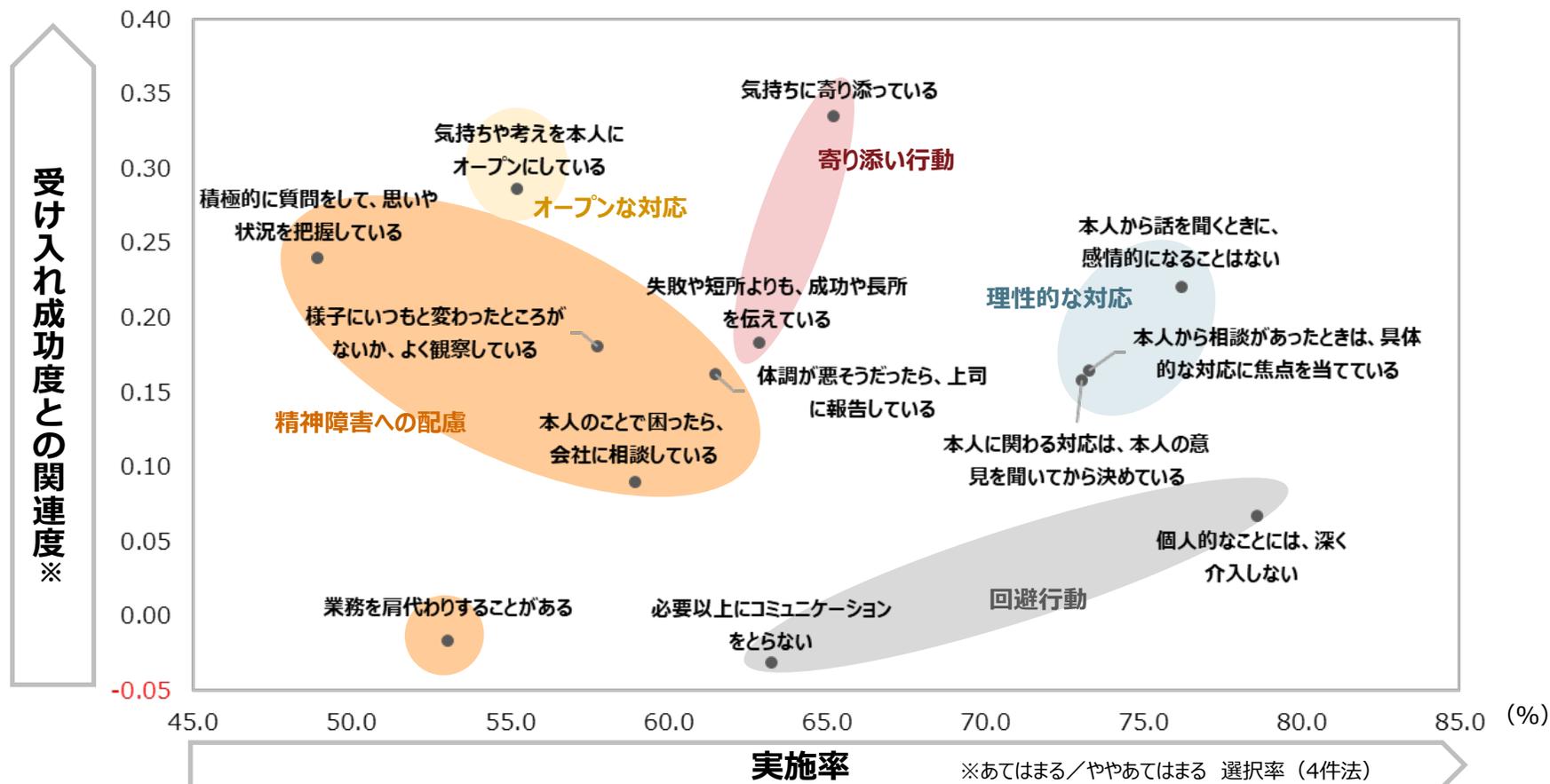


※関連度は、1に近いほどプラスに関連が強く、0は無関連、-1に近いほどマイナスに関連が強い

「オープンな対応」や「寄り添い行動」は受け入れ成功度との関連が強い。特にオープンな対応は実施率が他の行動と比べてやや低い。同僚の「回避行動」は比較的实施率が高いが、受け入れ成功度とはほとんど無関連。

(相関係数)

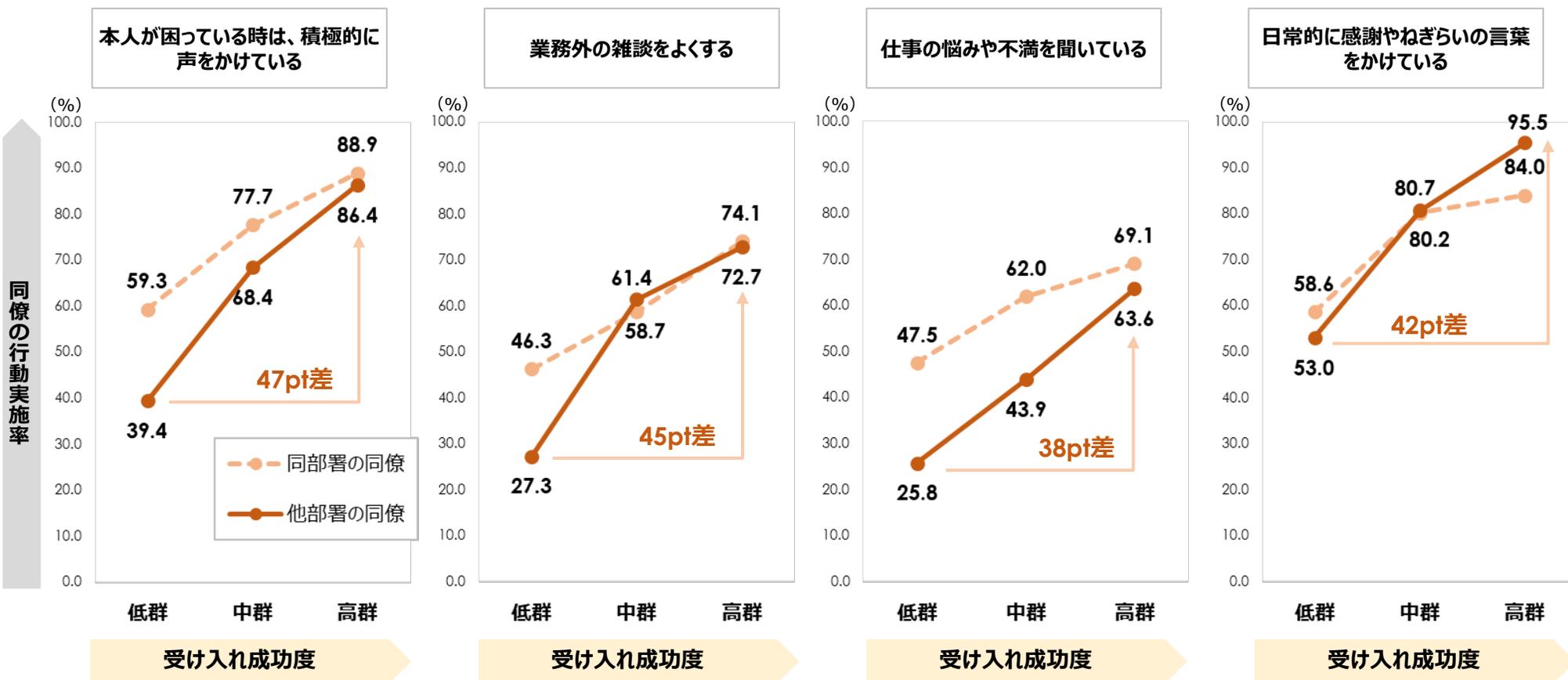
精神障害者と働く同僚 n=509



※関連度は、1に近いほどプラスに関連が強く、0は無関連、-1に近いほどマイナスに関連が強い

精神障害者の受け入れ成功度が高いほど、特に他部署の同僚の「困っている時の声かけ」「業務外の雑談」といった行動率が高い。このような同部署より他部署の同僚の行動が受け入れ成功度と関連する傾向は、その他の障害や障害以外の事情ではみられない。他部署の同僚と本人との良好な関係が、精神障害者の受け入れにおいて特に重要であることが示唆された。

精神障害者と働く同僚



※受け入れ成功度 同部署の同僚の低群：n=162、中群：n=121、高群：n=81、他部署の同僚の低群：n=66、中群：n=57、高群：n=22

上司・同僚自身が障害当事者の経験があったり、家族・友人に障害のある人がいた経験がある場合、受け入れ成功度を高めるマインドセット、リテラシー、上司・同僚の行動が高い傾向がある。次いで、育児・介護経験がある上司・同僚で高い傾向。

数値は、すべて1~4の4段階得点 (pt) 。赤色 (■) が濃いほど、値が高い

精神障害者と働く上司・同僚

上司・同僚のリテラシー	障害当事者 経験あり (238)	家族・友人に 障害のある人 がいた経験あり(378)	育児・介護 経験あり (275)	いずれもなし (153)
障害者雇用リテラシー (総合得点)	2.7	2.7	2.5	2.1

上司・同僚のマインドセット	障害当事者 経験あり (238)	家族・友人に 障害のある人 がいた経験あり(378)	育児・介護 経験あり (275)	いずれもなし (153)
ダイバーシティ信念	3.0	2.9	2.8	2.7
脱・能力主義	2.9	2.8	2.7	2.6
支援当然視	3.1	3.1	3.0	2.9

同僚の行動	障害当事者 経験あり (185)	家族・友人に 障害のある人 がいた経験あり(262)	育児・介護 経験あり (159)	いずれもなし (118)
平等な対応	3.1	3.1	3.1	2.9
肯定的なフィードバック	3.1	3.0	2.8	2.6
業務外のコミュニケーション	2.7	2.7	2.4	2.4
業務遂行支援	2.9	2.8	2.7	2.6
精神障害への配慮	2.7	2.7	2.6	2.5
理性的な対応	3.0	3.0	2.9	2.8
オープンな対応	2.7	2.6	2.6	2.6
寄り添い行動	2.9	2.8	2.7	2.6

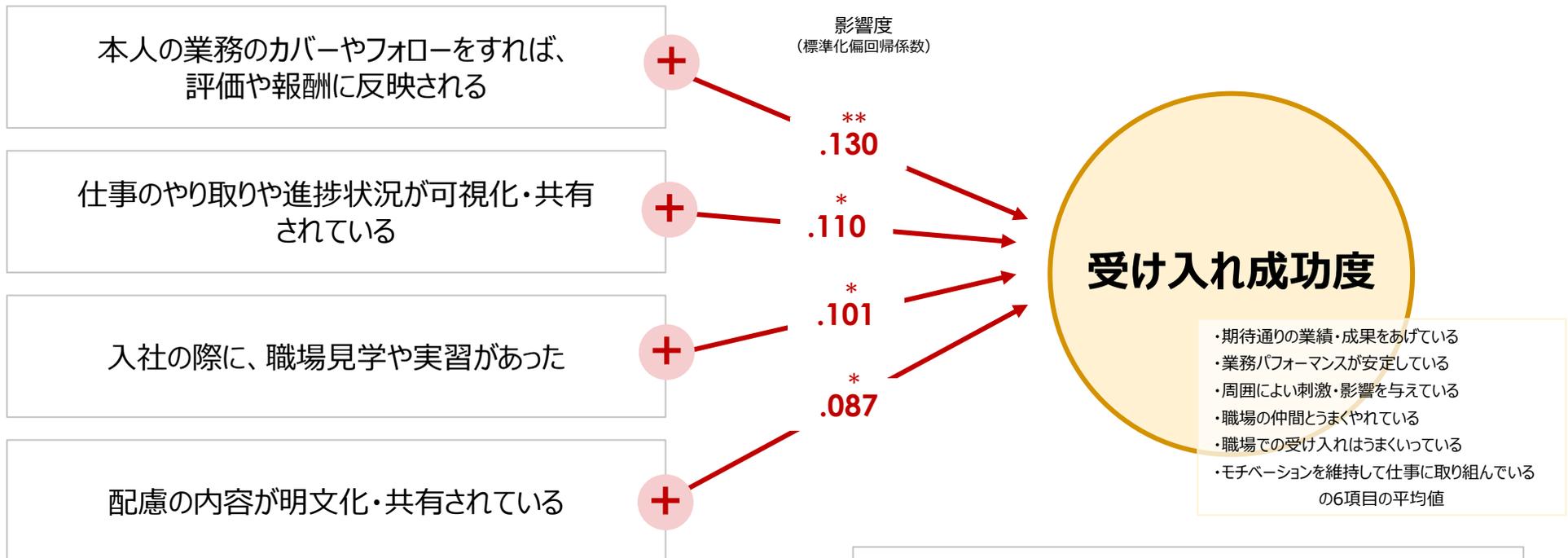
上司の行動	障害当事者 経験あり (41)	家族・友人に 障害のある人 がいた経験あり(93)	育児・介護 経験あり (90)	いずれもなし (27)
目標の設定	3.1	3.1	3.1	2.5
平等な対応	3.2	3.3	3.2	3.0
マイクロマネジメント	2.7	2.7	2.7	2.5
肯定的なフィードバック	3.4	3.4	3.3	3.0
業務遂行支援	3.2	3.2	3.2	3.0
業務外のコミュニケーション	3.2	3.1	3.0	2.4
エンパワメント	3.0	3.0	2.9	2.5
精神障害への配慮	3.1	3.0	3.0	2.7
理性的な対応	3.3	3.2	3.3	3.1
社内外との連携	2.9	2.7	2.7	2.4
オープンな対応	3.1	3.0	3.0	2.8
回避行動	3.0	3.0	3.0	3.0
寄り添い行動	3.3	3.1	3.2	2.8

※障害の経験は、身体障害、知的障害、精神障害、発達障害のいずれかの経験を聴取

「本人の業務のカバーやフォローの評価・報酬への反映」「仕事のやり取りや進捗状況の可視化・共有」といった本人が不在時のマネジメントの支援、「入社時の職場見学・実習」といった採用時のマッチング強化、「配慮内容の明文化・共有」が実施されているほど、精神障害のある従業員の受け入れ成功度が高い傾向が確認された。

精神障害者と働く上司・同僚

受け入れ現場の上司・同僚への支援策



***0.1%水準、**1%水準、*5%水準で有意

重回帰分析 (ステップワイズ法)
 調整済R²: .120, n=524 (現場支援策について「わからない」回答者を除外)
 統制変数: 専門・技術職 -.146***, その他職種 -.117**, 建設業 .090*,
 製造業 -.092*, 農林水産業 -.095*, その他業種 .103*
 ※影響度は-1~1の値をとり、絶対値が大きいほどプラス・マイナスそれぞれの影響力が大きい

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[上司・同僚調査]

Appendix.

パーソル総合研究所

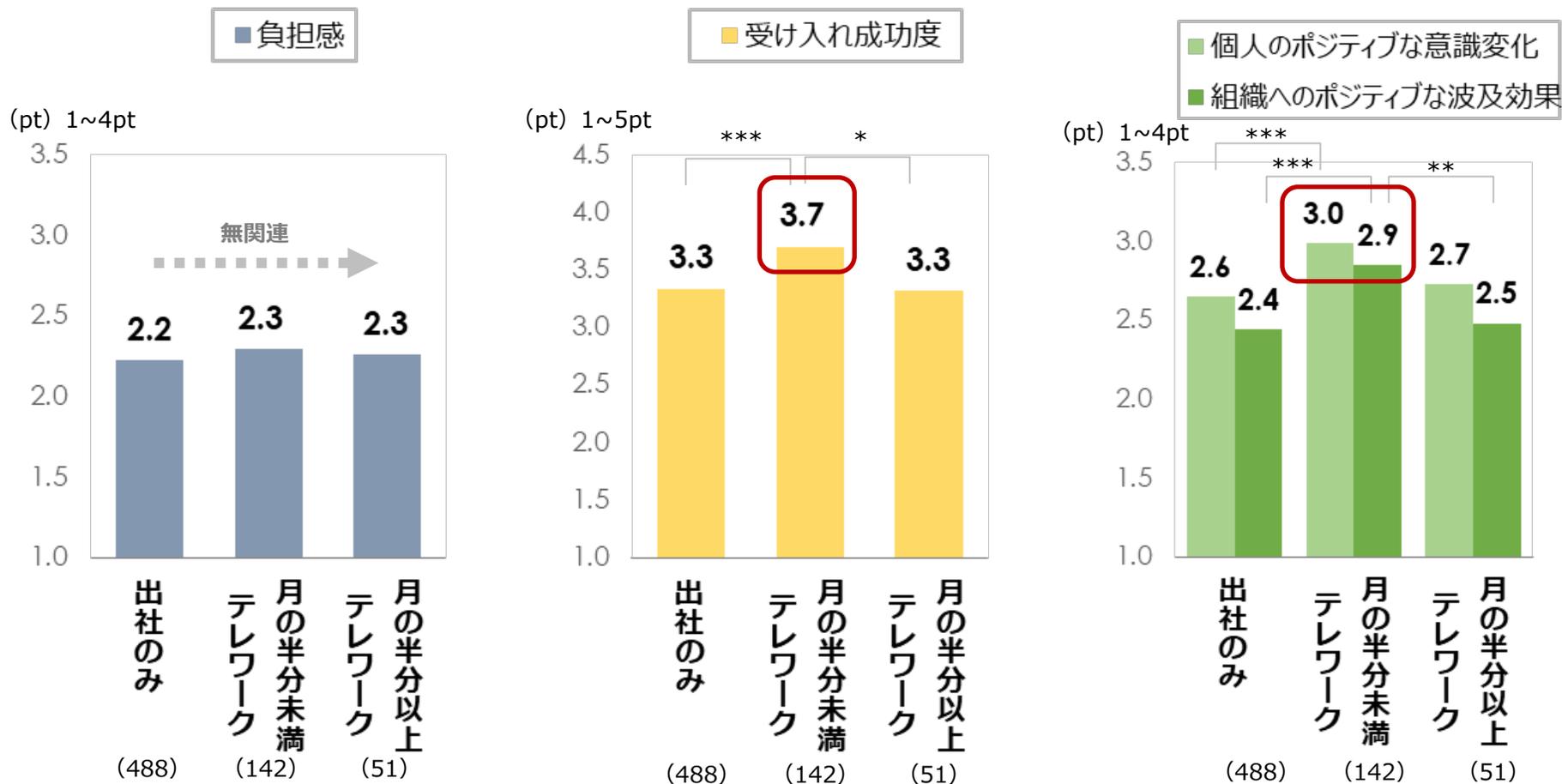
シンクタンク本部

精神障害のある部下・同僚のテレワーク頻度は、共に働く上司・同僚の負担感とは無関連だった。

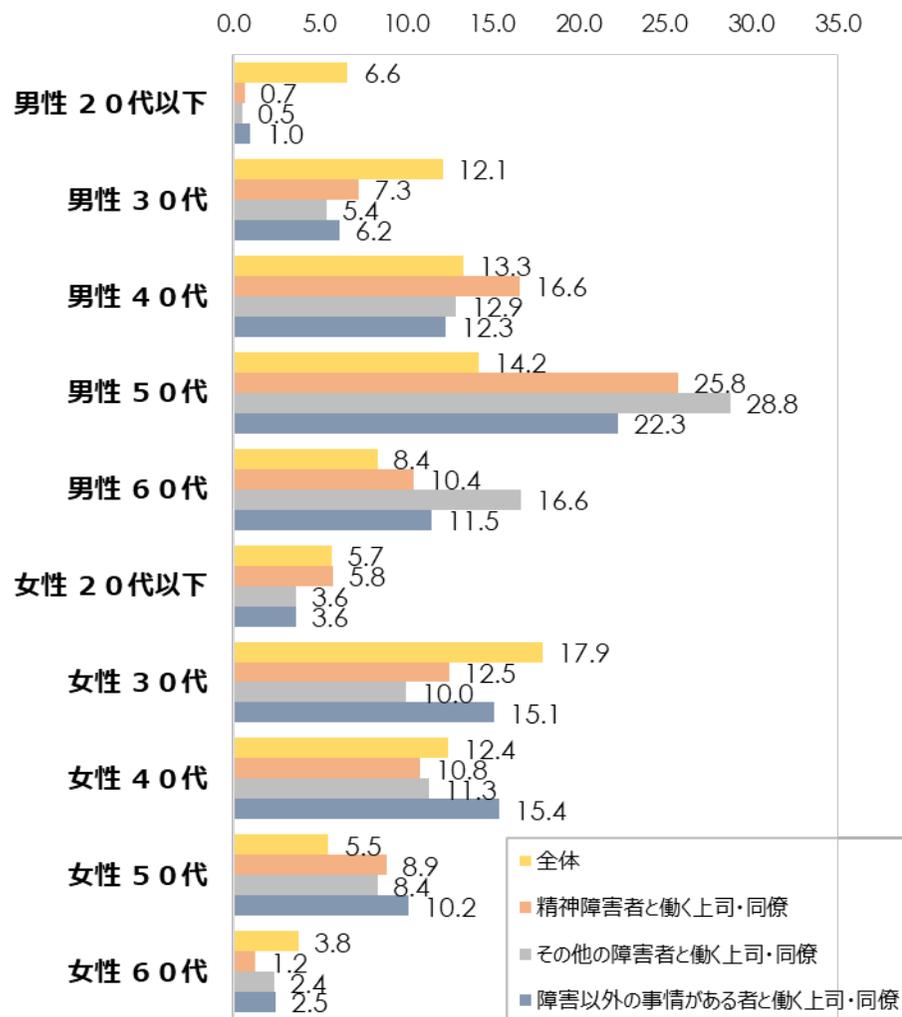
受け入れ成功度やポジティブな波及効果は、「月の半分未満テレワーク」で最も高かった。

本人の出勤とテレワークのハイブリッド勤務が、受け入れの成功につながりやすい可能性がある。

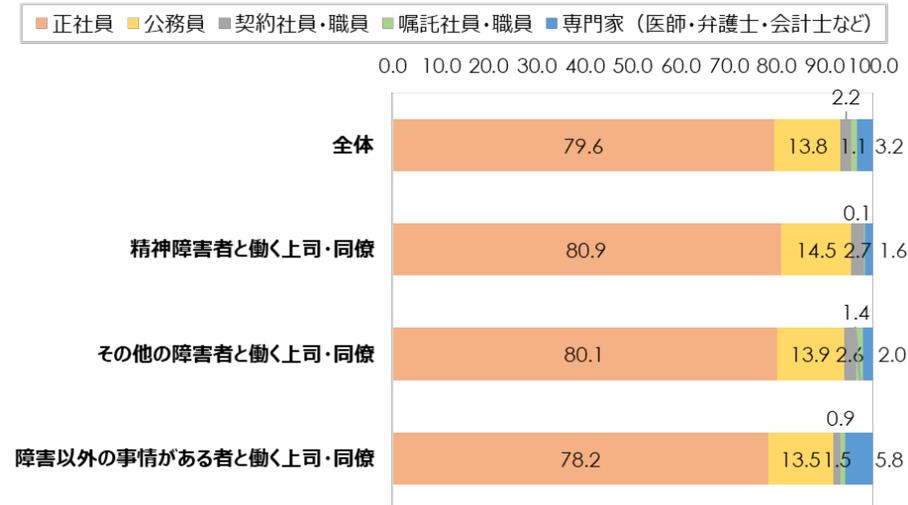
精神障害者と働く上司・同僚（本人のテレワークについてわからない回答者除く）



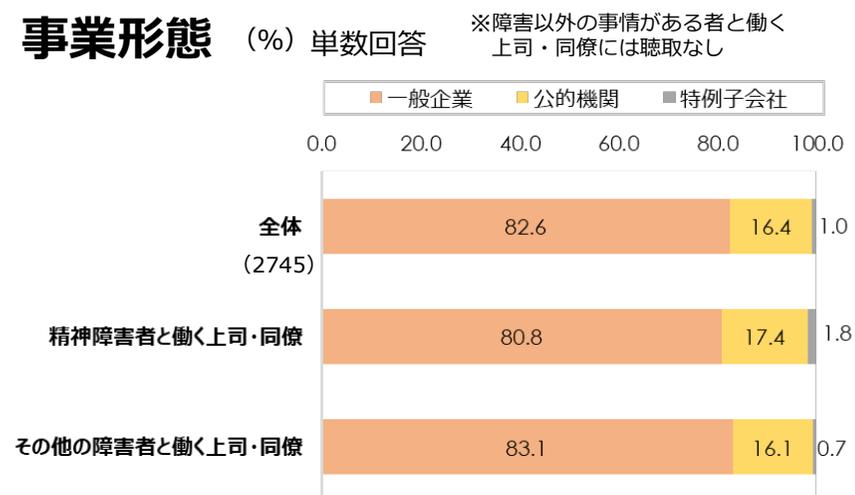
性年代 (%) 単数回答



雇用形態 (%) 単数回答



事業形態 (%) 単数回答



業種／企業規模 (%)

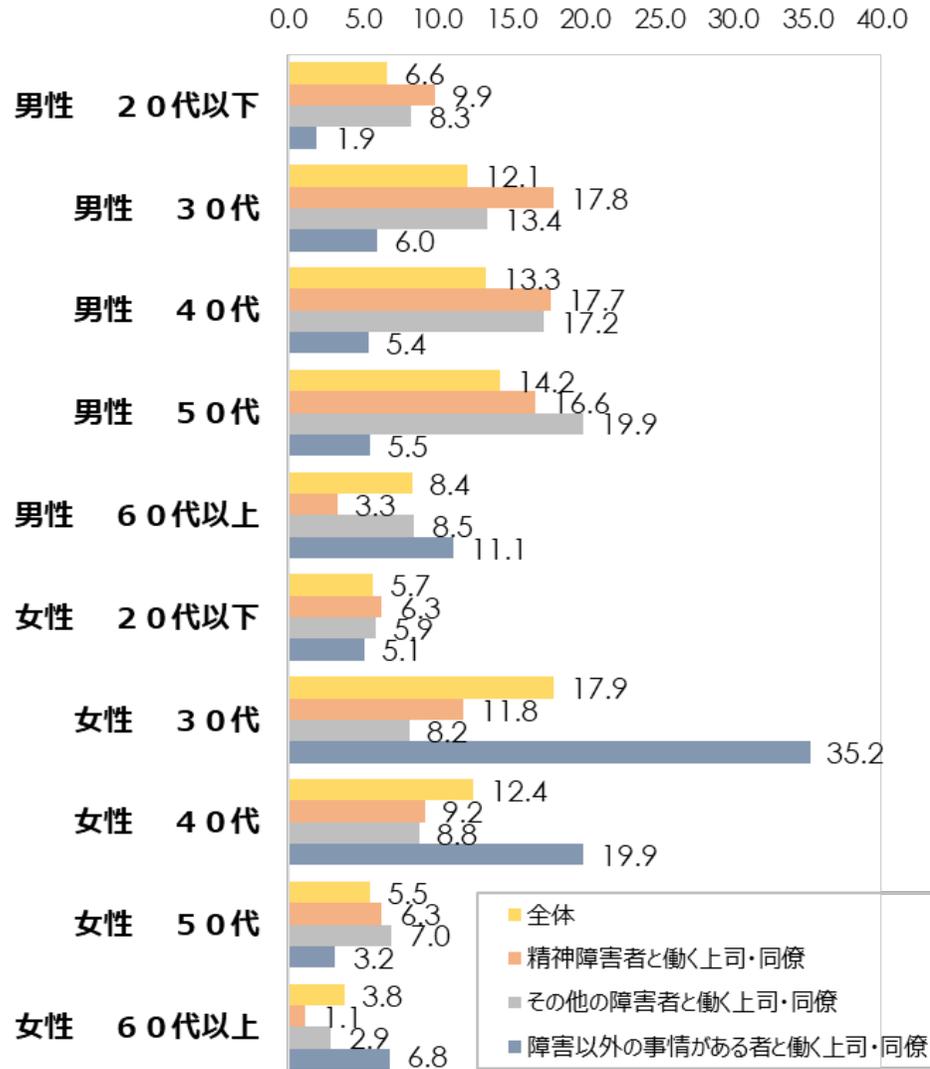
	全体	精神障害者 と働く上司・ 同僚	その他の障害 者と働く上 司・同僚	障害以外の 事情がある者 と働く上司・ 同僚
農業、林業、漁業	0.1	0.0	0.0	0.3
鉱業、採石業、砂利採取業	0.1	0.0	0.1	0.1
建設業	4.0	3.3	4.3	3.9
製造業	23.1	21.9	26.7	19.2
電気・ガス・熱供給・水道業	1.6	1.2	1.9	1.5
情報通信業	6.6	7.5	6.8	6.3
運輸業、郵便業	4.8	5.6	4.6	4.1
卸売業	3.2	2.2	3.2	3.4
小売業	4.8	5.8	4.3	4.7
金融業、保険業	6.8	5.1	8.0	6.2
不動産業、物品賃貸業	1.9	2.3	2.2	1.5
学術研究、専門・技術サービス業	1.5	1.0	1.6	2.0
宿泊業、飲食サービス業	1.6	1.6	1.6	1.4
生活関連サービス業、娯楽業	1.4	1.9	1.3	1.4
教育、学習支援業	5.8	4.5	5.6	7.5
医療、福祉	13.5	12.6	8.3	20.5
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	0.4	0.3	0.6	0.3
サービス業（その他）	6.3	8.0	5.8	6.1
国家公務、地方公務	10.2	12.1	11.0	8.2
その他（上記以外）	2.1	3.0	1.9	1.6

	全体	精神障害者 と働く上司・ 同僚	その他の障害 者と働く上 司・同僚	障害以外の 事情がある者 と働く上司・ 同僚
50人未満	13.3	8.1	9.9	21.7
50人～100人未満	9.6	10.0	7.5	12.5
100人～300人未満	14.4	14.7	14.6	13.8
300人～500人未満	8.0	9.2	8.1	7.2
500人～1,000人未満	8.9	10.2	10.4	6.1
1,000人～2,000人未満	9.2	10.4	9.8	7.9
2,000人～5,000人未満	11.2	12.3	11.6	9.2
5,000人～1万人未満	7.3	5.8	8.8	6.4
1万人以上	14.7	15.5	16.6	11.6
わからない	3.4	3.8	2.6	3.6

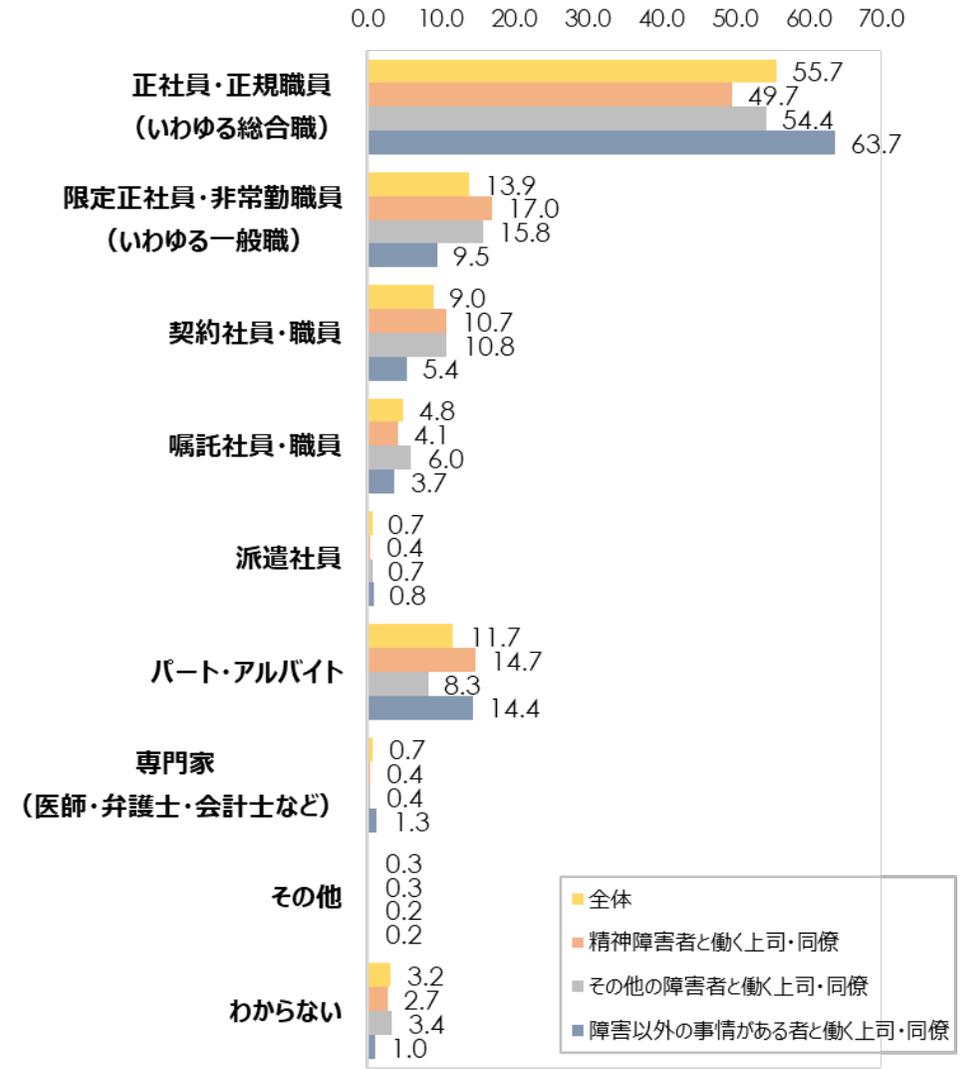
職種 (%)

	全体	精神障害者 と働く上司・ 同僚	その他の障害 者と働く上 司・同僚	障害以外の 事情がある者 と働く上司・ 同僚
経営・経営企画	4.3	5.8	4.7	3.2
財務・会計・経理・法務	5.8	5.9	6.8	4.7
総務・人事	11.5	17.6	13.6	6.8
資材・購買	1.4	1.8	1.6	1.2
広報・宣伝	0.6	0.7	0.7	0.5
企画・マーケティング	2.0	1.5	1.9	2.3
営業推進・営業企画	2.1	2.2	2.2	2.0
事務・アシスタント	14.8	15.1	14.8	13.3
受付・秘書	0.3	0.4	0.4	0.4
営業職	7.0	4.5	7.2	8.2
販売職（販売店員、レジなど）	2.0	2.7	1.6	1.8
顧客サービス・サポート	2.7	2.9	2.7	2.6
【飲食】接客・サービス系職種	0.6	0.4	0.5	1.0
【飲食以外】接客・サービス系職種	0.9	0.8	0.8	0.8
理美容師	0.1	0.3	0.1	0.1
生産技術・生産管理・品質管理	5.0	4.7	5.6	4.5
製造（組立・加工）	5.0	5.3	5.9	3.4
ドライバー	1.5	1.4	1.3	1.7
配送・倉庫管理・物流	1.9	1.4	2.6	1.1
IT系技術職	4.3	4.1	4.4	4.4
Webクリエイティブ	0.3	0.4	0.2	0.4
商品開発・研究	3.1	2.3	2.7	3.6
弁護士	0.0	0.0	0.0	0.1
建築・土木系 技術職種	1.5	1.4	1.5	1.8
コンサルタント	0.3	0.3	0.4	0.2
医療系専門職種	7.0	4.7	3.7	12.9
福祉系専門職	3.3	4.0	2.3	4.1
教育関連	4.4	2.7	4.4	5.7
幼稚園教諭・保育士	0.6	0.3	0.5	1.2
その他専門職	1.7	1.4	0.9	3.0
農林水産職	0.0	0.0	0.0	0.2
軽作業（梱包・検品・仕分／搬出・搬入など）	0.3	0.5	0.4	0.1
警備・清掃・ビル管理	1.1	1.1	1.2	0.8
その他	2.2	1.5	2.3	2.2

部下・同僚の性年代 (%)



部下・同僚の雇用形態 (%)



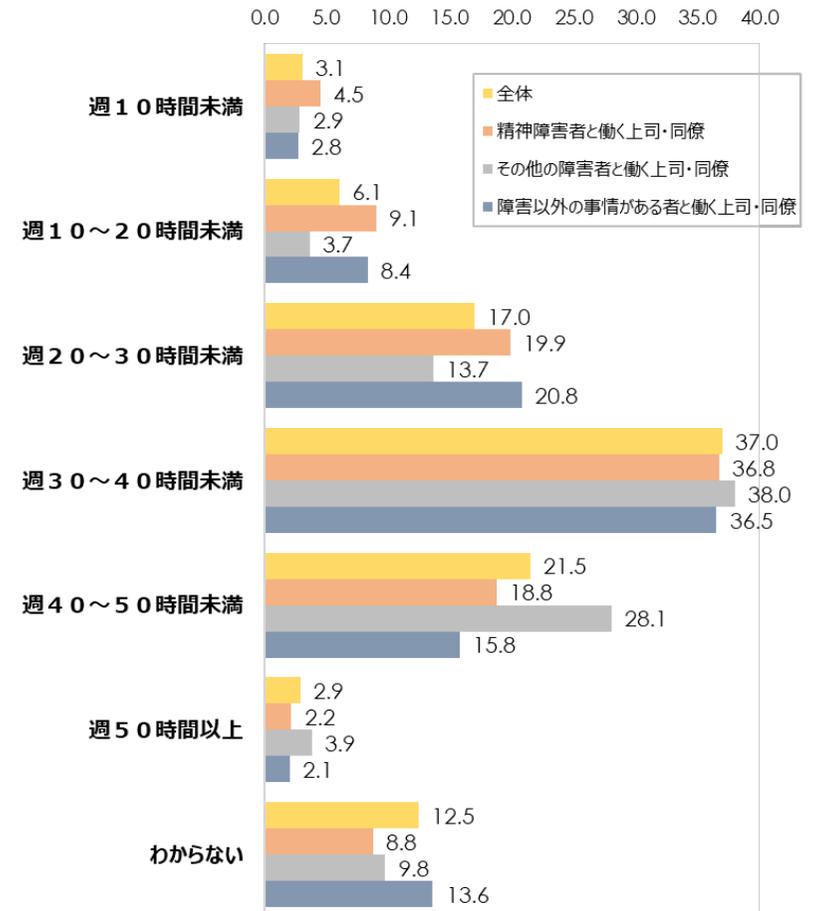
部下・同僚の職種

(%)

	全体	精神障害者と働く上司・同僚	その他の障害者と働く上司・同僚	障害以外の事情がある者と働く上司・同僚
経営・経営企画	1.2	1.4	1.4	1.1
財務・会計・経理・法務	4.7	4.9	5.1	4.0
総務・人事	9.7	11.2	12.1	5.8
資材・購買	1.6	1.4	1.8	1.4
広報・宣伝	0.6	0.7	0.4	0.9
企画・マーケティング	1.4	1.0	1.5	1.4
営業推進・営業企画	1.5	1.1	1.7	1.7
事務・アシスタント	24.9	28.4	26.9	19.2
受付・秘書	0.4	0.1	0.5	0.6
営業職	2.8	1.8	2.0	4.9
販売職（販売店員、レジなど）	1.9	2.5	1.3	2.4
顧客サービス・サポート	2.3	2.2	1.8	3.0
【飲食】接客・サービス系職種	0.8	1.0	0.5	1.2
【飲食以外】接客・サービス系職種	1.1	1.5	1.0	1.1
理美容師	0.0	0.0	0.1	0.0
生産技術・生産管理・品質管理	4.2	4.9	4.4	3.8
製造（組立・加工）	6.6	6.7	8.5	3.8
ドライバー	1.1	0.8	0.9	1.5
配送・倉庫管理・物流	2.1	2.2	2.9	1.0
IT系技術職	4.3	4.1	4.7	4.1
Webクリエイティブ	0.4	0.4	0.5	0.5
商品開発・研究	2.3	2.1	1.9	3.2
弁護士	0.0	0.0	0.0	0.1
建築・土木系 技術職種	1.5	0.8	1.0	2.3
コンサルタント	0.3	0.1	0.4	0.3
医療系専門職種	5.5	1.9	2.0	12.8
福祉系専門職（介護福祉士・ヘルパーなど）	3.1	3.7	2.1	4.3
教育関連	3.2	1.4	2.5	5.7
幼稚園教諭・保育士	0.5	0.1	0.2	1.2
その他専門職	1.7	1.4	1.2	2.9
農林水産職	0.1	0.1	0.1	0.2
軽作業（梱包・検品・仕分／搬出・搬入など）	3.0	4.0	4.2	0.8
警備・清掃・ビル管理	2.3	3.3	2.5	0.7
その他	2.4	2.7	2.1	2.2

部下・同僚の勤務時間

(%)



質問文. [入力された文字※1]さんに対して、どのようにマネジメントしていますか？最もあてはまる選択肢をそれぞれお知らせください。

回答方法. 1.あてはまる 2.ややあてはまる 3.あまりあてはまらない 4.あてはまらない の4件法

因子	項目	α係数
目標の設定	一緒に、本人の仕事の目標を設定している	0.83
	組織の目標やビジョンを伝えている	
エンパワメント	中長期のキャリアについてアドバイスしている	0.85
	スキルアップにつながる仕事を与えている	
	職場の戦力としての期待を伝えている	
平等な対応	意見を積極的に取り入れている	0.84
	特別扱いせず、他の部下と平等に接している	
マイクロマネジメント	他の部下と公平に評価している	0.69
	職場のルールに従うことを厳しく求める	
肯定的なフィードバック	仕事の進め方を細かく指示する	0.82
	良い仕事をしたときは褒めている	
業務遂行支援	日常的に感謝やねぎらいの言葉をかけている	0.80
	業務がスムーズに進むよう支援している	
	助言やアドバイスを積極的にしている	
業務外のコミュニケーション	能力・適性に合う仕事を与えている	0.74
	仕事の悩みや不満を聞いている	
	業務外の雑談をよくする	

信頼性分析 _____
n=706

※1 アンケートでは部下・同僚の名前の頭文字をアルファベットで入力してもらい、「Aさん」等として聴取

※2 尺度平均を分析に用いた。

※3 各因子は、因子分析結果（最尤法・プロマックス回転）により導出

質問文. [入力された文字※1]さんに対して、どのようにマネジメントしていますか？最もあてはまる選択肢をそれぞれお知らせください。
回答方法. 1.あてはまる 2.ややあてはまる 3.あまりあてはまらない 4.あてはまらない の4件法

因子	項目	α 係数
精神障害への配慮	様子にいつもと変わったところがないか、よく観察している	0.85
	他の部下に、本人への理解・配慮をうながしている	
	体調が悪そうだったら、早めに休ませている	
	継続的に本人と配慮の内容をすり合わせている	
	積極的に質問をして、思いや状況を把握している	
理性的な対応	仕事だけでなく、生活面の話も聞いている	0.74
	本人から話を聞くとときに、感情的になることはない	
	本人から相談があったときは、具体的な対応に焦点を当てている	
社内外との連携	本人に関わる対応は、本人の意見を聞いてから決めている	0.77
	外部の相談窓口（支援機関等）と密に連携している	
	管理部門（人事部等）と密に連携している	
オープンな対応	本人の家族の連絡先を知っている	0.80
	本人に改善してほしい点は、はっきりと伝えている	
	気持ちや考えを本人にオープンにしている	
回避行動	評価や処遇の見通しは、包み隠さず伝えている	0.70
	個人的なことには、深く介入しない	
寄り添い行動	必要以上にコミュニケーションをとらない	0.75
	気持ちに寄り添っている	
	失敗や短所よりも、成功や長所をフィードバックしている	

信頼性分析 _____
n=706

※1 アンケートでは部下・同僚の名前の頭文字をアルファベットで入力してもらい、「Aさん」等として聴取
※2 尺度平均を分析に用いた。
※3 各因子は、因子分析結果（最尤法・プロマックス回転）により導出

質問文. [入力された文字※1]さんに対して、どのように対応していますか？最もあてはまる選択肢をそれぞれお知らせください。

回答方法. 1.あてはまる 2.ややあてはまる 3.あまりあてはまらない 4.あてはまらない の4件法

因子	項目	α係数
精神障害への配慮	体調が悪そうだったら、上司に報告している	0.81
	様子にいつもと変わったところがないか、よく観察している	
	本人のことで困ったら、会社に相談している	
	業務を肩代わりすることがある	
理性的な対応	積極的に質問をして、思いや状況を把握している	0.74
	本人から話を聞くときに、感情的になることはない	
	本人から相談があったときは、具体的な対応に焦点を当てている	
本人に関わる対応は、本人の意見を聞いてから決めている		
平等な対応	特別扱いせず、他のメンバーと平等に接している	-
オープンな対応	気持ちや考えを本人にオープンにしている	-
肯定的なフィードバック	良い仕事をしたときは褒めている	0.82
	日常的に感謝やねぎらいの言葉をかけている	
業務外のコミュニケーション	業務外の雑談をよくする	0.81
	仕事の悩みや不満を聞いている	
回避行動	個人的なことには、深く介入しない	0.73
	必要以上にコミュニケーションをとらない	
寄り添い行動	気持ちに寄り添っている	0.79
	失敗や短所よりも、成功や長所を伝えている	
業務遂行支援	業務がスムーズに進むよう支援している	0.85
	助言やアドバイスを積極的にしている	
	本人が困っている時は、積極的に声をかけている	

信頼性分析 _____
n=3145

※1 アンケートでは部下・同僚の名前の頭文字をアルファベットで入力してもらい、「Aさん」等として聴取

※2 尺度平均を分析に用いた。

※3 各因子は、因子分析結果（最尤法・プロマックス回転）により導出

質問文. [入力された文字※1]さんの行動として、以下はどれくらいあてはまりますか。

回答方法. 1.あてはまる 2.ややあてはまる 3.どちらともいえない・わからない 4.あまりあてはまらない 5.あてはまらない の5件法

因子	項目	α 係数
自己開示（業務）	希望する配慮やサポートは、勤務先に明確に伝えている	0.83
	仕事でできること・できないことを、周囲に明確に伝えている	
	仕事で悩んだら職場の誰かに相談している	
自己開示（自己）	自分のプライベートなことも、職場の人に話している	0.87
	自分の個人的な体験について、周囲に話している	
	自分から積極的に周囲とコミュニケーションをとろうとしている	
逆配慮行動	周囲に対して協力的な姿勢で関わっている	0.82
	配慮やサポートをされたら、感謝を伝えている	
	攻撃的な態度をとることはない	

信頼性分析 _____
n=4045

※1 アンケートでは部下・同僚の名前の頭文字をアルファベットで入力してもらい、「Aさん」等として聴取

※2 尺度平均を分析に用いた。

※3 各因子は、因子分析結果（最尤法・プロマックス回転）により導出

負担感

質問文. [入力された文字※1]さんへの対応について、どのように感じられていますか。最もあてはまる選択肢をそれぞれお知らせください。
回答方法. 1.とてもあてはまる 2.あてはまる 3.あてはまらない 4.全くあてはまらない の4件法

因子	項目	α 係数
負担感	精神的な負担が大きいと感じる	0.88
	業務上の負担が大きいと感じる	
	正直、負担が増えるので迷惑だと感じる	
	Aさんばかりが優遇されていると感じる	
	忙しくて、サポートに手が回らない	
	どのようにサポートすればよいかわからず困惑する	
肯定的感情	うまく関われていると思う	0.74
	関わりに満足している	
	できるだけサポートしたいと思う	
	負担をかけないように気をつかう	

受け入れ成功度

質問文. [入力された文字※1]さんの職場での状態についてうかがいます。それぞれ最もあてはまるものをお知らせください。
回答方法. 1.あてはまる 2.ややあてはまる 3.どちらともいえない・わからない 4.あまりあてはまらない 5.あてはまらない の5件法

因子	項目	α 係数
受け入れ成功度	期待通りの業績・成果をあげている	0.93
	業務パフォーマンスが安定している	
	周囲によい刺激・影響を与えている	
	職場の仲間とうまくやれている	
	職場での受け入れはうまくいっている	
	モチベーションを維持して仕事に取り組んでいる	

信頼性分析 _____
n=4045

※1 アンケートでは部下・同僚の名前の頭文字をアルファベットで入力してもらい、「Aさん」等として聴取
※2 尺度平均を分析に用いた。
※3 各因子は、因子分析結果（最尤法・プロマックス回転）により導出

マインドセット

質問文. あなたご自身は、以下のどちらの考えに近いですか。

回答方法. 1.Aに近い 2.どちらかというAに近い 3.どちらかというBに近い 4. Bに近い の4件法

因子	項目A	項目B	α係数
脱・能力主義	会社では、優秀かどうかに関係なく、皆が尊重されるものだ	会社では、優秀な人が優遇されるものだ	0.65
	一緒に働く人が、仕事ができなくても気にしない	一緒に働く人が、仕事ができないのは嫌だ	
	能力の劣る従業員は必ずいるので、活かし方を考える	能力の劣る従業員は、会社を辞めてもらった方がよい	
支援当然視	障害のある人を、余裕がある人が助けるのは当然だ	障害のある人が、支援を一方向的に受けるのは不公平だ	0.73
	お互い様なので、なるべく他人を助けたい	他人の問題で、自分の負担が増えるのは避けたい	
ダイバーシティ信念	異なる考え方や経験をもつメンバーがいた方がメリットが大きい	異なる考え方や経験を持つメンバーがいると、トラブルのもとになる	-

リテラシー

質問文. あなたは、障害者雇用について、どれくらい知識がありますか。それぞれの内容について、あてはまる選択肢をお知らせください。

回答方法. 1.よく知っており、人に説明できる 2.なんとなく知っているが、人に説明できる程ではない 3.聞いたことはあるが、よくわからない 4.聞いたことがない の4件法

因子	項目	α係数
リテラシー	障害者雇用の理念（なぜ雇用する必要があるのか、なぜ合理的配慮が必要なのか等）	0.94
	アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）や差別	
	働く障害者本人のエピソード・心情	
	障害者雇用に関する法律・制度（法定雇用率、納付金制度、就労支援機関等）	
	[入力された文字]さんと同じ障害をもつ人の一般的な特徴	
	[入力された文字]さんと同じ障害をもつ人への就業上の配慮	
	[入力された文字]さんと同じ障害をもつ人とのコミュニケーション方法	

信頼性分析
マインドセット n=4045
リテラシー n=2745

※尺度平均を分析に用いた。
※各因子は、因子分析結果（最尤法・プロマックス回転）により導出

ポジティブな波及効果

質問文. [入力された文字※1]さんが職場にいることによって、あなたご自身や職場にどのような変化がありましたか？それぞれについて、あてはまる選択肢をお知らせください。

回答方法. 1.とてもあてはまる 2.あてはまる 3.あてはまらない 4.全くあてはまらない の4件法

因子	項目	α係数
個人のポジティブな意識変化	多様な人と一緒に働きたいと思うようになった	0.90
	障害がある人に配慮するのは当たり前だと思うようになった	
	自分の中の障害者への偏見がなくなった	
	周囲が配慮すれば、障害があっても十分に働けることが分かった	
	障害のある社員の働きぶりを見て、仕事のモチベーションが高まった	
職場の多様性包摂の対応力・意識向上	職場の雰囲気は優しくなることにつながった	0.92
	互いに助け合う雰囲気が強まった	
	職場に個別配慮が広がることで、全員の働きやすさにつながった	
	業務の効率化につながった	
	職場の多様な人材・働き方への対応力が上がった	

業務コントロール難度

質問文. あなたが[入力された文字※1]さんに対して行っている、業務量のコントロールについていかがですか。あてはまる選択肢をそれぞれお知らせください。

回答方法. 1.あてはまる 2.ややあてはまる 3.どちらともいえない 4.あまりあてはまらない 5.あてはまらない の5件法

因子	項目	α係数
業務コントロール難度	突発休により、業務量を調整することが多い	0.83
	パフォーマンスが不安定で、業務量の予測が難しい	
	本人が対応できる業務の範囲が狭く、業務量の調整が難しい	
	部署の人員不足により、業務量の調整が難しい	
	部署の業務の特性上、業務量の調整が難しい	

信頼性分析

個人のポジティブな意識変化 n=2745

職場の多様性包摂の対応力・意識向上 n=4045

業務コントロール難度 n=808

※1 アンケートでは部下・同僚の名前の頭文字をアルファベットで入力してもらい、「Aさん」等として聴取

※2 尺度平均を分析に用いた。

※3 各因子は、因子分析結果（最尤法・プロマックス回転）により導出

勤続意向

質問文. 現在の勤務先でのあなたの今後の勤続に関する意向をお知らせください。

回答方法. 1.とてもそう思う 2.ややそう思う 3.どちらともいえない 4.あまりそう思わない 5.まったくそう思わない の5件法

因子	項目	α係数
勤続意向	私はこの会社にずっと勤めていたいと思う	0.84
	機会があれば他の会社に転職してみたいと思う (R)	
	できれば今すぐにでも辞めたい (R)	

ストレス反応／“はたらくWell-being”

質問文. 仕事におけるあなたの現在の状況として、最もあてはまるものをお知らせください。

回答方法. 1.とてもそう思う 2.ややそう思う 3.どちらともいえない 4.あまりそう思わない 5.まったくそう思わない の5件法

因子	項目	α係数
ストレス反応	ゆううつな気持ちになる	0.88
	ちょっとしたことでイライラする	
	動悸がして苦しいことが多い	
	強い不安を感じる事がよくある	
	疲労がたまっている	
はたらくWell-being	私は、はたらくことを通じて、幸せを感じている	0.67
	私は、はたらくことを通じて、不幸せを感じている (R)	

信頼性分析 _____
n=4045

※尺度平均を分析に用いた。

※各因子は、因子分析結果（最尤法・プロマックス回転）により導出

質問文. あなた自身は、【精神障害者】について、どのようなイメージを持っていますか？それぞれ当てはまる選択肢をお知らせください。

※精神障害者はうつ病・不安障害・統合失調症・てんかんなどの精神疾患を抱える方をさします。

回答方法. 1. そう思う 3. どちらともいえない 3. そう思わない の3件法

因子	項目	α 係数
精神障害者の ネガティブなイメージ	周囲とうまくコミュニケーションがとれない	0.88
	周囲が影響を受け疲弊する	
	何をするか分からないので恐ろしい	
	他者へ危害を与えかねない怖さがある	
	元々の性格に問題がある人が多い	
	一般的な職場では働けると思えない	
	どう接したらよいか分からない	
	接する場合、相手を傷つけるような気がして不安だ	
	精神障害を周囲に知られるのは恥ずかしいことだ	
精神障害者の ポジティブなイメージ	電車やバスで精神障害者らしい人がいると冷たい目で見てしまう	0.72
	精神障害の治療のために、就労機会を与えることは有益だ	
	現代社会では、誰もが精神障害者になる可能性がある	
	仕事の潜在能力（ポテンシャル）が高い人が多い	
	適切な治療を続けていれば、就労できる人は多い	

信頼性分析 _____
n=4045

※尺度平均を分析に用いた。
※各因子は、因子分析結果（最尤法・プロマックス回転）により導出