

特別講演

「個別支援」から「組織設計」へ

— 小規模企業でもできる、企業と福祉をつなぐ組織設計の仮説検証 —

ATUホールディングス株式会社
代表取締役

岩崎 龍太郎

「個別支援」から「組織設計」へ —小規模企業でもできる、企業と福祉をつなぐ組織設計の仮説検証—

岩崎 龍太郎(ATUホールディングス株式会社 代表取締役)

1 仕事の中で人は育つ

障害者雇用では、本人の障害特性や職業準備性を把握し、必要な支援を行いながら職場適応を図る実践が積み重ねられてきた。一方、企業の現場では、採用時点で仕事に必要な能力がすべて備わっている人は、障害の有無にかかわらず少ない。仕事を経験し、失敗し、周囲から教えられながら役割を広げていく。働くことそのものが、人が育つ過程でもある。

小規模企業であるATUホールディングスは、従業員51名のうち28名が障害者で、障害者雇用率は約60%、生活保護受給者など働きにくい者を含めると約90%（2025年6月時点）の警備会社である。障害者も補助業務ではなく警備業務そのものを担っている。私たちは「仕事の経験によって、何ができるようになるか」を見てきた。

例えば、元生活保護受給者で認知症があっても残された能力を生かし、本人が納得して仕事を担っていた石井さん（仮称）。その後「保護する」という福祉の判断によって働く機会そのものが失われた。この経験は、本人を危険から守ることと、本人の能力や役割まで取り上げることは同じではない、という問いを私たちに残した。

2 複数観察から「次はどうする」

ATUでは、本人、相勤者、現場（上司）による「3点報告」を行い、一つの仕事を複数の視点から観察する。本人の振り返りだけでは本人から見えない事実があり、他者からは本人の意図や困難が見えない。例えば、本人が「できた」と報告し、相勤者が「複数回の声掛けが必要だった」と報告があったとき、どちらが正しいかではなく、「何について認識が違うのか」を確認する。認識の差を単なる誤解として排除せず、役割や関係、求められる結果、行動の変化、不安や回避を生じさせる要因、本人と組織が目指す方向を観察点として、「次の行動」につなげる。一方、安全上のルール、役割、仕事の完了基準など、共通認識が必要な事項は合わせる。

そのうえで、観察した事実と解釈を分ける。「指示後も作業を開始しなかった」は事実だが、「やる気がない」「障害特性によるものだ」は解釈である。原因を本人だけに固定すると、役割、仕事の与え方、周囲との関係など、組織側が変えられるものが見えなくなる。そこで「この人はどのような人か」だけでなく、「本人と仕事との間で何が起きているか」を観察する。この考え方は、役割明確性・役割曖昧性や Person-Job Fit の研究とも接点を持つ。

次に「勤務前に役割を共有すれば行動が変わるのではないか」など、見立てを仮説として置き、一つの条件を変えて仕事で試す。「できた／できなかった」だけでなく、「何を変えた結果、何が変わったか」を観察する。変化がなければ、本人だけでなく組織側の見立ても修正する。

「見る→見立てる→決める→行動する→再び見る」の手法においてA T Uの現場で繰り返してきた問いは、「次はどうする」である。失敗や認識の違いがあっても評価で終わらせず、次を取る行動を決め、実行につなげる。「次はどうする」という問いを何千回と繰り返すことで、次の行動を自ら考えることが段階的に内在化し、自主性につながっていく。「何ができないか」ではなく、「次に何を変えれば仕事が成立するか」を考えることが、組織の日常である。

3 個人の経験を組織の学習へ

「次はどうする」という問いは、本人だけに向けるものではない。同様の問題が複数の社員や現場で繰り返されるのであれば、組織に「次はどうする」を問う必要がある。例えば、初めての現場で役割を理解しにくい事例が重なれば、個人への説明を増やすだけでなく、勤務前の確認方法そのものを変える。

A T Uでは、個別報告に加え解決しにくい課題について、異なる観察を持ち寄り、次に何を変えるかを決め、その結果を再び確かめる「Clear Risk」(リスクアセスメントの改良版)を行っている。これらの情報を改善委員会等で再検討し、安全衛生委員会で残存リスクを全体に周知する。

つまり、個人について回してきた観察と検証を、組織そのものに対しても行うのである。個人の経験を言語化・共有し、組織で利用できる知識へ変えて再び実践へ戻す過程は、野中らのSECIモデルとも接点を持つ。組織に残すのは「この人にはこの対応」という正解集ではない。「どのような状況で、どう見立て、何を変えた結果、何が変わったか」という検証過程である。個人の経験を組織の学習に変え、その組織を次の個人が利用する。

4 企業と福祉をつなぐ組織設計

企業には仕事上の本人が見え、就労支援機関や福祉、医療等には、企業からは見えにくい生活上の変化や困りごとが見える場合があるが、それぞれが異なる方針で対応すれば、社員の成長を阻害するリスクがある。そのため、それぞれが得た情報を一元化して仕事の見立てに用い、SPIS (Web日報システム) を用いて関係者間で情報を共有している。「次の仕事で何を試し、その結果をどう確かめるか」までつなげる。この考え方は、職業リハビリテーションで積み重ねられてきた職場適応、事業主支援、職場環境への働きかけ、関係機関との連携とも接点を持つ。

他方、一人ひとりによって仕事が成立する条件は異なるため、説明方法や習得過程は個別化する。しかし、安全上の決まり、勤務上の約束、他者の権利を守るルールなどは、あらかじめ共通の基準を示している。A T Uでは「方法は個別化しても、約束まで曖昧にしない」と考える。何も決めず、

すべてを本人の判断に委ねれば、仕事で起きる一つひとつの事象について、その都度「どうすればよいか」を判断しなければならない。選択肢が多いことが、必ずしも良いとは限らない。あらかじめ役割、約束、守る範囲を明確にすることは、「判断しなくてよい領域」をつくり、認知負荷を下げることでもある。そのうえで、経験とともに本人が判断できる領域を広げていく。

この構造が、自分の役割や次の行動が分かる「予測可能性」、本人と組織双方が役割を担う「相互約束」、本人から見える情報も用いる「判断への参加」、本人、周囲、組織、必要に応じて福祉、医療等に関わる「相互支援」につながる。

本稿でいう「個別支援から組織設計へ」とは、個別支援を減らすことではない。一人ひとりに必要な支援を担当者の経験や善意だけに依存させず、その経験を組織に残し、組織自身も変わることである。最初は多くの支援を必要とした人が、経験を重ね、やがて別の社員を支える側に回ることもある。個人の経験が組織を変え、変わった組織が次の個人の可能性を広げる。小規模企業であるATUの実践は、障害のある人を職場に適応させるだけでなく、その人の経験から職場も学び、変わり続ける仕組みをつくる試みである。

【参考文献】

- 1) Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. 『Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity』, John Wiley & Sons (1964)
- 2) Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. 「Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit」, 『Personnel Psychology』 58 (2) (2005) , pp.281-342
- 3) Nonaka, I. & Takeuchi, H. 『The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation』, Oxford University Press (1995)
- 4) 障害者職業総合センター『地域関係機関・職種による障害者の就職と職場定着の支援における役割と連携のあり方に関する研究—インクルーシブな職場と地域づくりに向けて—』, 「調査研究報告書 No.147」 (2019)
- 5) 障害者職業総合センター『企業における障害者雇用の質の向上に向けた取組の現状と課題に関する調査研究—障害者雇用の質の向上に取り組む企業の実態—』, 「調査研究報告書 No.184」 (2026)