

企業協働会議での議論を通じた支援者の意識変容と 職場戦力化への支援

－協働視点への気づきと職場での実効性を高める取り組み－

○伊藤 真由美（特定非営利活動法人クロスジョブ クロスジョブ札幌 所長）
持永 恒弘・濱田 和秀（特定非営利活動法人クロスジョブ）

1 はじめに

近年、障害のある方に対する就労支援のあり方は、大きな転換期を迎えている。かつては、支援機関が主体となり、障害のある方を「支援される側」として捉え、「障害のある方をいかに企業に受け入れてもらうか」という課題に焦点を当て、職場へ送り出すことが主な役割だった。しかし、障害者雇用促進法の改正や、企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの推進など、就労支援を取り巻く社会的な要請は日々変化している。

本報告では特定非営利活動法人クロスジョブ（以下「本法人」という。）独自の『企業協働会議』を通して、参加した支援者の意識変容とその実践事例をまとめ、就労支援の質を高めるための人材育成のあり方について考察する。

2 企業協働会議の概要

(1) 参加者

2024年度は4回開催し、新たに4企業、5機関20名の方が初参加となり昨年以上に活発な意見交換ができた。法人支援員以外の参加者は以下の通りである（表1）。

表1 2024年度 参加者内訳

区分	参加者	備考
企業	29名	20社（うち特例子会社5社）
支援機関	8名	8機関
その他	1名	1機関
合計	38名	

(2) 昨年度のテーマと議論内容

共通テーマを「活躍して働き続けるために」とし、雇用事例を基に以下のテーマで企業と支援者が多角的な視点から積極的な意見交換を行った（表2）。

表2 2024年度 企業協働会議のテーマ

開催月日	テーマ
第25回 8月19日	定着支援終了に向けて、現場の理解を維持するために
第26回 11月18日	障害者雇用が不慣れな職場での理解促進と共通認識
第27回 1月20日	コミュニケーションに課題があるケースの定着支援
第28回 3月17日	県独自の障害者雇用で生じている課題と必要な支援

3 「企業協働会議」支援員アンケートの実施結果

(1) 目的

企業協働会議を立ち上げ5年が経過し、日々の支援においても会議での議論を反映した意見交換が行えるようになってきた。そういった中で、今年度会議に参加した支援員に対しアンケートを実施、会議後の意識や支援の変化について調査した。

(2) 本法人における経験年数

内訳としては、1～2年19%、3～6年37%、7年以上44%の割合となり、就労支援・定着支援の経験の多い支援員からの回答が多くなった。

(3) 会議への参加回数

内訳としては、1回13%、2～5回31%、6～10回25%、11回以上31%となり、継続的に参加している割合が高い。

(4) アンケート結果 ※各項目、複数回答可

ア 利用開始～訓練期における変化

意識が変化したこととして、「生産性の意識や配慮ありきではない企業視点の導入」「利用者の働く理由などの内面的な動機やニーズの整理」が挙げられた（図1）。

具体的な取り組みとしては、グループワークに企業視点を取り入れ、利用者が企業で働く意味を理解する機会を増やし、いかに日々の訓練につなげていくか工夫しながら取り組んだ事業所もあった。また、安定通所が困難な利用者に対しては、服薬等の医療的アプローチや生活支援など、社会資源を活用し特性や課題に対し、早期に整理・対処法を検討する議論が増えた事業所もあった。

今後の課題としては、「利用者の意欲を引き出す支援」「働く動機や自己理解に向けた継続的な支援と情報収集」などが挙げられた。

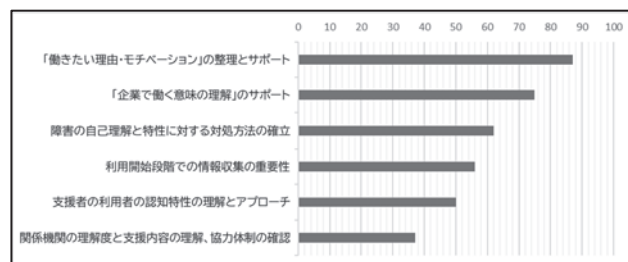


図1 利用開始～訓練期で意識が変わったこと

イ 実習期における変化

意識が変化したこととして、「実習後の企業評価を有効

活用するための企業連携」「本人の強みを発掘する実習へのシフト」「障害者雇用に対する考えなど企業アセスメント項目の拡大」などが挙げられた（図2）。

具体的な取り組みとしては、実習前に企業と目的や意図を詳細に共有することで、利用者にとって有益なフィードバックを得られる関係性を築くことができた。また、自己評価と企業評価のズレを丁寧に話し合うことで、より深い自己理解への促しが可能となった。

今後の課題としては、「実習機会の創出」「必要なフィードバックをいただける企業とのより強固な関係構築」「利用者の動機づけへのアプローチ」「スタッフ間の力量を埋めるチーム支援の視点」などが挙げられた。

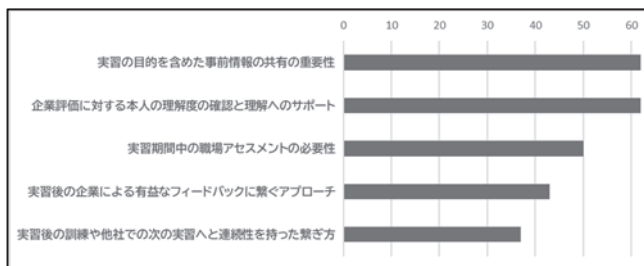


図2 実習期で意識が変わったこと

ウ 就職活動期における変化

意識が変化したこととして、「マッチングの視点の深化」「情報開示への積極性」「強みと適応力の重視」「応募先の見学・実習の重要性の再認識」が挙げられた（図3）。

具体的な取り組みとしては、マッチングが不十分な企業に対しては辞退も検討するようになるなど選定基準の見直しが図られた。また、不安要素も含めた企業との具体的な情報共有などをより重視した就職活動に取り組む事業所が増えた。

今後の課題としては、「企業への情報伝達の工夫」「就職前の企業アセスメントでの見極め精度の向上」「一歩踏み込んだ企業アプローチ」などが挙げられた。

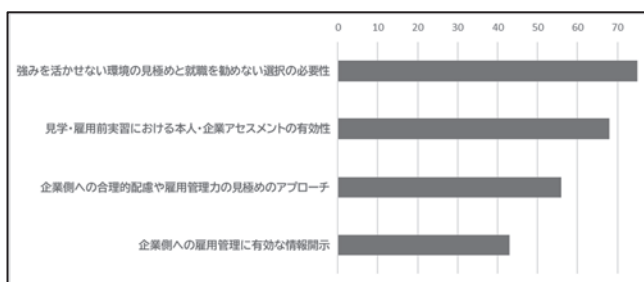


図3 就職活動期で意識が変わったこと

エ フォローアップ期（就職後6か月間）における変化

意識が変化したこととして、「支援スタンスの明確化」「フェードアウトに向けた企業の雇用管理体制の構築支援」「多機関連携の必要性」が挙げられた（図4）。

特に長期的な定着のためには、就労移行支援段階から安定した医療・生活面の基盤づくりの必要性を再認識し、利

用者支援だけではなく雇用管理に向けた企業支援の必要性を感じた支援員が多かった。

具体的な取り組みとしては、支援開始時に就職後は企業側の雇用管理となることについて伝え、三者面談の定期開催を提案した支援員が多かった。また、支援側と企業側の考え方にギャップが生じないよう情報共有を密にし、難しさを感じつつもフェードアウトに向けた社内での管理体制へのアプローチにもチャレンジしている報告があった。

今後の課題としては、「企業の雇用管理体制への支援」「ナチュラルサポートの形成」などが挙げられた。

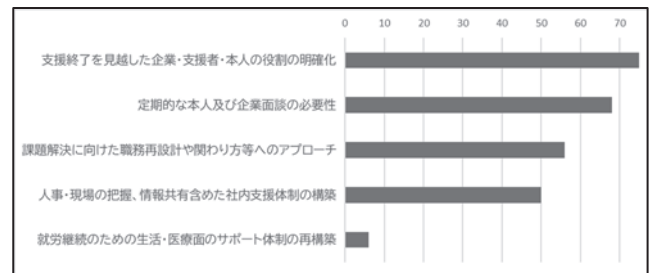


図4 フォローアップ期で意識が変わったこと

4 結論

今回のアンケート結果から『企業協働会議』が支援員の意識変容と支援の質の向上に大きく貢献していることが明らかとなった。「障害のある方と企業のかけ橋」となるには、利用者が職場で活躍できる人材となるよう支援し、企業側の戦力化というメリットにつなげることが求められる。そのための支援者育成には以下の3つが重要である。

(1) 企業ニーズを深く理解する「ビジネス視点」

単に法定雇用率を達成することだけが目標ではなく、多様な人材を企業の成長に活かす意識を持つこと。そのために利用者のスキルと企業ニーズをより精密にマッチングさせ、企業に貢献できる人材を育成する視点での支援。

(2) 利用者の多様な働き方を支援する「柔軟な対応力」

短時間雇用（週10時間の法定雇用率算定）や在宅勤務など従来の働き方にとらわれず、一人ひとりに合わせたキャリアプランをともに描き、利用者や企業に対し、柔軟な働き方を提案・支援する能力。

(3) 最新の情報を学び続ける「向上心」

障害者雇用を取り巻く制度や企業の動向は常に変化しており、支援員は常に最新の情報を収集し、先駆的な実践事例などを学ぶ必要がある。この知識のアップデートを怠らない向上心が利用者への的確で有益な情報提供と質の高い支援につながる。

【連絡先】

伊藤真由美

特定非営利活動法人クロスジョブ クロスジョブ札幌

e-mail : ito@crossjob.or.jp

一般就労を支援する就労支援機関管理者が感じている課題 －障害者就業・生活支援センターと就労移行支援事業での比較－

○大川 浩子（北海道文教大学 教授/NPO法人コミュネット楽創）

本多 俊紀（NPO法人コミュネット楽創）、宮本 有紀（東京大学大学院医学系研究科精神看護学分野）

1 はじめに

障害のある人の一般就労は年々増加し、令和6年度にハローワークを経由した就職件数は過去最高となり¹⁾、一般就労への支援に対する期待が高まっている。しかし、その支援を担う機関の管理者や運営する組織に関する検討は、不十分であると思われる。例えば、障害者就業・生活支援センター（以下「就業・生活支援センター」という。）と就労移行支援事業所は、一般就労を支援する点では共通するが、役割が異なるため、管理者の役割や課題が異なると考えられる。また、近年、リハビリテーション専門職が対象の研究²⁾において、組織風土が職務満足度や職業性ストレスと関連することが示されており、就労支援機関を運営する組織を検討する上でも示唆に富む知見と言える。

そこで、今回、我々は就業・生活支援センターと就労移行支援事業所の管理者を対象に郵送調査を実施し、就労支援の課題及び人材育成の課題について、組織風土にも注目して検討を行ったので、報告する。

2 方法

(1) 調査対象と期間・倫理的配慮

対象は全国の就業・生活支援センター及び就労移行支援事業所の管理者とし、就労移行支援事業所はWAMNETの障害福祉サービス等情報公表システム（2023年9月末時点のオープンデータ）を参照し、全事業所数（3,280カ所）の約20%である660カ所を都道府県ごとの割合に考慮して無作為に抽出した。また、就業・生活支援センターは厚労省のリストにある全337カ所を対象とした。これらの機関に依頼文書及び調査票を郵送し、調査期間は2023年12月から2024年2月までとした。

なお、倫理的配慮として、本研究は本学の倫理審査委員会の承認を得て（承認番号：05012）実施し、調査票の返送をもって本研究に同意したものとみなした。

(2) 調査内容

調査項目は所属機関及び管理者の基本情報、所属機関における就労支援・人材育成の課題に加え、組織風土尺度³⁾を含めた。組織風土尺度は「組織環境性尺度」（10項目）と「伝統性尺度」（10項目）の全20項目で構成され、組織環境性尺度は得点が高いほどマネジメントがいきとどいている状況を、伝統性尺度は得点が高いほど指導者中心型組織で、組織構成員の参加度が低い状況と仮定している³⁾。評定は1（全くそう思わない）から5点（強くそう思う）で、2つの尺度の得点で4類型に分類される³⁾。本研究

では先行研究²⁾に従い、表1の通り分類した。

表1 組織風土尺度における4類型

類型	伝統性尺度	組織環境性尺度
伝統自由・組織活発型 （以下、イキイキ型）	29点以下	30点以上
伝統強制・組織活発型 （以下、シブシブ型）	30点以上	30点以上
伝統自由・組織不活発型 （以下、バラバラ型）	29点以下	29点以下
伝統強制・組織不活発型 （以下、イヤイヤ型）	30点以上	29点以下

※文献2）をもとに作成

(3) 分析方法

就業・生活支援センターと就労移行支援事業所の2群について、就労支援の課題、人材育成の課題、組織風土の4類型の割合についてPearsonの χ^2 検定で比較した。なお、統計解析にはIBM SPSS ver. 30を使用した（ $p<0.05$ ）。

3 結果

(1) 回答機関の属性

宛先に郵送が届かないため回答できなかった機関や無効回答の19カ所を除き、回収率は30.9%（302カ所）であった。内訳は就労移行支援事業所195カ所、就業・生活支援センターは107カ所であり、属性は表2のとおりである。

表2 回答機関の属性

項目	就労移行支援	就業・生活支援センター
運営法人		
社会福祉法人	72	88
NPO法人	22	7
一般社団法人	10	2
株式会社	77	0
その他	14	10
規模		
10名未満	29	2
10～20名未満	26	6
20～30名未満	13	2
30～50名未満	23	6
50～100名未満	23	13
100～300名未満	41	41
300名以上	40	37

(2) 回答者(管理者)の属性（表3）

回答者の性別は男性180名（59.6%）、女性119名（39.4%）、無回答・無記入3名（1.0%）であり、年代別では40代121名（40.1%）、50代89名（29.5%）を占めた。また、就労支援の経験年数は5～10年未満が78名（26.0%）、管理職の経験年数は3年未満の者が101名（33.4%）と多かった。

表3 回答者の属性

就労移行支援	項目	就業・生活支援センター
男性117 女性75 無回答・無記入3	性別	男性63 女性44
20代3名 30代35名 40代72名 50代52名 60代26名 その他6名 無記入1名	年代	20代1名 30代4名 40代49名 50代37名 60代15名 その他1名
3年未満34名 3～5年未満31名 5～10年未満56名 10～15年未満35名 15年以上39名	就労支援 経験年数	3年未満20名 3～5年未満7名 5～10年未満22名 10～15年未満23名 15年以上33名 無記入2名
3年未満77名 3～5年未満25名 5～10年未満53名 10～15年未満26名 15年以上14名	管理職 経験年数	3年未満24名 3～5年未満24名 5～10年未満31名 10～15年未満15名 15年以上11名 無記入2名

(3) 組織風土の類型

就業・生活支援センター及び就労移行支援事業所(欠損を除いた295カ所)における組織風土のタイプの割合は表4のとおりであり、有意差は認められなかった。

表4 組織風土のタイプの割合

類型	就労移行支援		就業・生活支援センター		p 値
	n	%	n	%	
イキイキ型	130	67.7	68	66.0	0.943
シブシブ型	13	6.8	9	8.7	
バラバラ型	43	22.4	23	22.3	
イヤイヤ型	6	3.1	3	2.9	

(4) 所属機関における就労支援及び人材育成の課題(表5)

管理者の認識している所属機関の就労支援の課題では経営面の課題、組織の課題が、人材育成の課題では職員の処遇面の課題が、就業・生活支援センターにおいて該当する割合が有意に高かった。

表5 就労支援及び人材育成の課題の比較

		就労移行支援		就業・生活支援センター		p 値 (φ)
		n	%	n	%	
就 労 支 援	経営面の課題					
	該当する	74	37.9	62	57.9	<0.001
	該当しない	121	62.1	45	42.1	(0.192)
	組織の課題					
人 材 育 成	該当する	18	9.2	27	25.2	<0.001
	該当しない	177	90.8	80	74.8	(0.215)
	職員の処遇面の課題					
	該当する	77	39.5	55	51.4	0.046
	該当しない	118	60.5	52	48.6	(0.115)

4 考察

今回、就業・生活支援センターの管理者は就労移行支援事業所と比較し、所属機関の就労支援の課題で経営面の課題と組織の課題が該当すると認識する割合が有意に高かった。この経営面の課題については、就労移行支援事業所は訓練等給付で、利用した件数の出来高で支払われることに対し、就業・生活支援センターは国の委託事業として運営費が出るため、利用件数で費用が変わらないことが一因と考えられる。この点は、人材育成の課題において職員の処

遇面での課題が就業・生活支援センターで該当する割合が高かった点とも一致し、就業・生活支援センターで職員の処遇を改善することが構造的に難しい状況にあることを示していると思われる。また、組織の課題については、従来、就業・生活支援センターは、大規模な社会福祉法人で運営されていることが多く⁴⁾、法人内で一般就労を担う部門が小規模となり、結果、事業の多くを生活支援部門が占めるため組織内の理解が得られにくいと感じる管理者が多いことが考えられる。さらに、2機関の組織風土の類型割合に有意差は認められなかった。この結果は、課題の違いが組織風土よりも、事業の性質や運営法人による違いであることを示唆していると思われる。

そして、組織風土の類型割合はいずれも、イキイキ型、バラバラ型、シブシブ型、イヤイヤ型の順で多く、リハビリテーション専門職の先行研究²⁾と同様の傾向であった。また、イキイキ型が全体の約70%近くを占めていることから、多くの管理者が所属機関に関してマネジメントが行き届き、強制的な雰囲気が少ない³⁾と感じていると考えられた。一方、約20%を占めるバラバラ型は、組織構成員の参加度は低くはないが、マネジメントが行き届いていないと感じているタイプとされている³⁾。つまり、機関の職員各自が組織からのサポートが希薄と感じながら動いていることが考えられるため、管理者に対し、職員のサポートや教育のスキルが求められると思われた。

5 結語

本研究では、管理者が認識する就労支援・人材育成の課題を組織風土の類型を含め、検討を行った。しかし、横断的に2つの就労支援機関を比較したのみであり、般化できるものではないと思われる。今後、他のストレス尺度や質的なデータを用い、管理者の負担や求められるスキルについても検討を行う必要があると思われた。なお、本研究はJSPS科研費JP19K02163の助成を受けて実施した。

【参考文献】

- 1) 厚生労働省：令和6年障害者雇用条項の集計結果。 <https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/001357856.pdf>
- 2) 西郡亨，他『病院に勤務するリハビリテーション専門職に認知する組織風土と職務満足度、職業ストレスの関連』「理学療法科学36」，(2021)，p. 53-58
- 3) 外島裕，他『組織風土の認知とモラル、職務満足、精神的健康との関連に関する研究 - 病院勤務職員を対象とした調査に基づいて - 』「商学集誌84」，(2015)，p. 17-48，
- 4) 小塩靖崇・他『障害者就業・生活支援センターにおける精神障害者の就労支援に関する実態調査』「日本社会精神医学会雑誌28」，(2019)，p. 246-254

【連絡先】

大川 浩子
北海道文教大学
e-mail : ohkawa@do-bunkyo.ac.jp

障害者雇用におけるPCスキルの実態と SAKURAセンターの訓練との連動性

○金井 優紀（株式会社総合キャリアトラスト SAKURA杉並センター 支援員/社会福祉士）
○瀧澤 文子（株式会社総合キャリアトラスト SAKURA杉並センター サービス管理責任者/
公認心理士/精神保健福祉士）
笹井 雄司（株式会社総合キャリアトラスト SAKURA富山センター）

1 研究の目的・背景

近年AI等の新技術の参入による業務のIT化に伴い、障害者雇用においても基本的なPC操作だけでなく、応用的・専門的スキルが求められてきている¹⁾。本研究ではPC系事務職で障害者を雇用している企業を対象に業務上必要なITスキルについて調査し、その実態を明らかにする。そして、SAKURAセンターで提供しているPC訓練内容との連動性を検証し、今後取り入れるべき訓練についても検討していく。

2 SAKURAセンターのPC訓練

当社が運営する就労移行支援事業所「SAKURAセンター」におけるPC訓練の実践を報告する。

SAKURAセンターのカリキュラムは、利用者がITスキルを段階的に修得できるよう体系化されている（表1）。

表1 SAKURAセンターのPC研修

研修内容	目的
タイピング	入力精度・速度の向上
Word・Excelの基本	基本操作の習熟
Word・Excel・PowerPointの応用講義	MOS資格取得
請求書や名簿作成などデータ入力	実務の想定
ビジネスメール作成 オンライン会議ツール活用 AI利用の基礎理解	IT化に合わせたスキルの向上

また地域特性に応じた最適化も大きな特徴である。IT人材需要の高い東京都に所在するSAKURA杉並センターでは高度なスキル習得のカリキュラムを提供しており、富山県に所在するSAKURA富山センターでは地域の求人像に合わせ、データ入力や一般事務に必要な基礎操作の確実な定着を重視している。

このように、各センターは地場産業の雇用実態と整合する訓練を提供することで、習得スキルと就職先ニーズのミスマッチを最小化している。

さらに近年、障害者雇用現場で高まるIT関連業務への対応として、SAKURA池袋センターに「事務職スキルアップ ～AI活用コース～」を新設し、AIやノーコードツールを用いた書類作成・データ管理研修を実施しており、SAKURA新宿・蒲田センターではTechBowlとの連携により、オンラインプログラミング講座「TechBloom コー

ス」を導入し、エンジニア志向の利用者に対する専門的学習機会を提供している。

以上より、SAKURAセンターのPC訓練は、障害者雇用の実態、地域産業の特性、IT技術の進展を総合的に踏まえた柔軟なプログラムとして機能し、利用者の就労可能性を最大化することを目的としている。

3 調査方法

(1) 調査対象者

PC業務で障害者雇用をしている企業担当者 18件

(2) 調査時期及び手続き

2025年7月～2025年8月にかけて調査を行った。

質問紙調査かウェブアンケートを選択できる形式を取り、ウェブアンケート調査票への誘導をするQRコードを記載した依頼文を送付した。ウェブアンケートの作成は、Microsoft Formsを使用した。

(3) 調査票について

今回調査票の作成を行うにあたり、FOM出版²⁾ が提供するPC教材に記載された実務向けスキル項目や、日商PC検定³⁾（文書作成・データ活用・プレゼン資料作成）における出題範囲を参考にした。また、SAKURAのPC指導員2名、PC業務に従事する当社のジョブサポーター2名により調査票の内容を精査した。

調査票は採用時に必要としているPCスキルについて質問しており、調査領域は、「キーボード操作」「基本・エクスペローラーの操作」「Word」「Excel」「PowerPoint」といった「Access」「ビジネスメール」「その他のソフト（Googleソフトやビデオ会議システム等）」で、各領域に基礎から応用までのチェック項目を備えている。またジョブサポーターより「PCスキルの習得だけでなく、適切な判断力や情報の取り扱いに関する理解も求められている」との意見があったことから、「情報リテラシー」や「ソフト以外」の領域を加えた。さらに、各領域には自由記述欄を設けた。

4 調査結果

得られた回答数は全18件であり、回答者の業務内容としては「一般事務・IT系専門職」（以下「事務・IT」という。）66.7%、「PC入力系事務（データ入力）」（以下

「PC入力」という。) 33.3%であった。

各スキル項目の回答率を集計した結果、50%以上の回答率を示した項目は以下の通りであった(表2)。

表2 調査結果

領域	項目	全体	PC入力	事務・IT
キーボード操作	ゆっくりなら両手入力ができる	56%	33%	67%
基本・エクスプローラーの操作	該当のフォルダに保存できる	100%	100%	100%
	データを適切に移動できる(コピー、切り取り、貼り付けの違いを理解し実践できる)	94%	83%	92%
	ファイルの名前を変更できる	94%	83%	100%
	新規のフォルダを作成し、ファイルを整理できる	61%	67%	58%
Word	Wordを立ち上げ、文字を入力することができる	100%	100%	100%
	ビジネス文書の基本形を理解し、作成ができる	67%	33%	83%
Excel	Excelを立ち上げ、文字を入力することができる	100%	100%	100%
	見本通り、正しく入力ができる	100%	100%	100%
	シートの追加、移動、コピー、削除ができる	89%	83%	92%
	簡単な表を作成することができる(罫線、セルの塗りつぶし等)	56%	50%	58%
メール	社内向けのビジネスメールの作成	83%	50%	92%
	CC、BCCを理解し、使える。	56%	17%	67%
その他のソフト	チャットツールを使い、適切に報連相ができる	50%	33%	58%
情報リテラシー	離席時に画面ロックができる	83%	83%	83%
	社用PCにアプリを勝手にダウンロードしない	94%	100%	92%
	社用PCを私用で使わない	94%	100%	92%
ソフト以外	集中力がある	78%	83%	75%
	正確に業務を遂行できる	94%	100%	92%
	適切に休憩をとれる(ペース配分)	89%	83%	92%
	スムーズにコミュニケーションが取れる	61%	50%	67%

各領域の結果より、「キーボード操作」においては、特に一般・事務において、両手入力のスキルを求められる結果が見られた。

「基本・エクスプローラーの操作」においては、全体で全般的な操作スキルを求められていた。

「Word」では全体で文書入力、一般・事務において、ビジネス文章の作成までのスキルが求められており、

「Excel」では全体で基本操作、一般・事務において、表の作成までの操作スキルが求められていることが分かった。

「メール」では「社内向けのビジネスメールの作成」はPC入力では50%、事務・ITは92%となっている。事務・ITでは「CC、BCCを理解し、使える」までのスキルが求められている傾向が見られた。

「その他のソフト」においては「チャットツールを使い、適切に報連相ができる」は全体で50%となっており、「ビデオ会議システムが使用できる(ZOOMやTeams等)」は50%には満たなかったものの44%であった。これらの結果から、現代の多様な働き方に合わせて必要性が求められてきていると考えられる。

また、「情報リテラシー」ではどの業務内容でも80%以上と高い割合を示し、時代とともに高いセキュリティ意識の定着が採用時に求められていると考えられる。

「ソフト以外のスキル」では、やはりどの業務内容でも全般的に高い必要性が見られた。

今回の調査では応用的なスキルについては50%以下ではあったものの、「図や写真を挿入することができる」33%、「Googleツール(ドキュメント、スプレッドシート、スライド)を使用できる」22.2%、発展的なスキルについては「AIを活用し、業務へ活かせる」5.6%と低い回答率であったが、事務・ITの中には必要性が見られている。

最後に、各領域に設定した自由記述欄について整理する。

「Excel」領域では、ソフトを理解した上でスキルを活用できることが求められる回答があった。また、「ソフト以外」の領域では周囲とのコミュニケーション(適切な距離、素直に指摘を受け入れられる)勤怠の安定(体調管理、メンタル管理)自己解決能力(進行状況、イレギュラーやトラブルをタイムリーに報告し解決できる)との回答があった。さらに自由記述欄の各領域において、「入社時にはできなくても大丈夫です・指導します」との回答もあり、研修体制が整っている企業も一定数存在することが明らかになった。

5 今後について

今回の調査結果から、基本的なPCスキルについては全企業担当者が重視しており、実務の土台となっていることが分かった。一方、将来的にはリモートワークや業務の効率化の流れとともに、発展的なスキルの必要性が高まってくる傾向が見られた。SAKURAのPC訓練はまさに基本的なExcel、Wordのスキルの習得を目指しつつ、実践的なコミュニケーションツールの活用法をPC研修で提供している。

また、ソフトスキルに関しては、マナー研修や日々の支援の中で対人スキルや適切なコミュニケーション、自己管理についての向上を図っている。そして、一部のコースではAIやプログラムの学習提供も行っていることから障害者雇用におけるスキルの実態との連動性が見られた。

今後は、こうした体系化されたPC研修の強みを活かしつつ、時代の変化や企業ニーズの多様化に即した新たな研修内容を柔軟に取り入れ、より実践的かつ効果的な研修提供を目指していく。

【参考文献】

- 1) 調査研究報告書No.177『AI等の技術進展に伴う障害者の職域変化等に関する調査研究』障害者職業総合センター(2024)
- 2) 『よくわかるマスター MOS Word・Excel365&2019 対策テキスト&問題集』, FOM 出版(2020)
- 3) 『よくわかるマスター 日商PC検定試験 文書作成3級 公式テキスト&問題集』, FOM 出版(2021)

組織変遷に伴うProsocialの再設計と展開 ー心理的安全性を軸とした30名規模組織での実践ー

○金 貴珍 (株式会社スタートライン サービス推進ユニット CS促進チーム サブマネージャー)
○福島 ひとみ (株式会社スタートライン メンバーサポート東日本ディビジョン
メンバーサポート東日本第3エリア 主任)
刎田 文記 (株式会社スタートライン CBS ヒューマンサポート研究所)

1 Prosocial 導入背景・目的

刎田¹⁾によると「Prosocial は、進化論・文脈的行動科学・経済学を融合した組織的活動の画期的な実践方法である。」とされている。さらに、「グループや組織が最も重要な目標を追求する際に、グループや組織内の帰属意識や効力感を高めることができるような、結束力を産み出す機能を開発するための具体的な戦略を提供」することに有効な実践方法であると述べられている(アトキンスほか²⁾, 2023, p. 8)。

また、金³⁾の報告では、2022年に実施されたコンサルティングサービスチーム(以下「CST」という。)を対象とした小規模なProsocialアプローチの導入において、対話の質の向上、行動指針の策定、チームとしての一体感の醸成など、一定の成果が得られたとの報告がある。特に、個人マトリックスを活用した価値の可視化と対話を通じて、心理的柔軟性の向上および協働行動の促進が確認され、小規模組織におけるProsocialの有効性が示唆された。こうした背景を踏まえ、株式会社スタートラインでは、組織における心理的安全性の確保や協働関係の強化を目的として「Prosocialアプローチ」を導入し、組織変遷に伴うチームビルディングを実施している。

本発表では、2024年の組織改編により、CSTを含む3部門が1つのエリアとして結合し、約30名のチームとなった。新たなチームにおいて実施したProsocialアプローチの導入・展開プロセス、およびその効果について報告する。

2 実施方法

Prosocial アプローチの中心にあるのが、CDP(Core Design Principles ; コアデザイン原則)である。これはエリノア・オストロムの研究に基づき、持続可能な協力関係を築くためにまとめられた8つの原則であり、さまざまな

組織やチームにも応用可能な枠組みである。本施策では、6か月にわたり異なるサービスのメンバーがグループに分かれて対話を重ねた。最初に、個人マトリックスを用いて価値を共有し、さらに、各グループで議論された「大事にすべきこと・目指す姿」をCDP1として整理・言語化した。

3 結果

(1) CDP 1 の決定と共通認識の形成

全グループで価値の共有が行われ、「安心」「尊重」「成長」「顧客への価値提供」などがキーワードとして抽出された。これらを踏まえ、グループ代表による話し合いの結果、次のようなチームとしてのCDP1方針が策定された。

「サービス・役割・立場の垣根を越えて協力と共感を行い、安心して働ける環境を作るとともに自己成長を続ける」

このプロセスを通じて、組織内に存在していた無意識の分断が可視化され、異なる視点や価値観に触れる中で新たな共通言語が生まれた。特に「誰かと同じ価値を大切にしている」という実感が、メンバーの心理的安全性と一体感を高める大きな要素となった。

(2) CDP スポークダイアグラムの結果

CDP1の導入により、組織に対する当事者意識(帰属意識)の向上が確認された。特に「チームとして大事にしたこと」に関する共通認識の形成においてはProsocialの活用が効果的であり、その定着はCDP スポークダイアグラムの数値にも表れている。施策導入前後を比較すると、全体的に数値は上昇し、とりわけCDP1に関する理解と共通認識の強化が顕著であった。一方、CDP2以降については、理解や実践の深度に個人差があり、行動変容の度合い

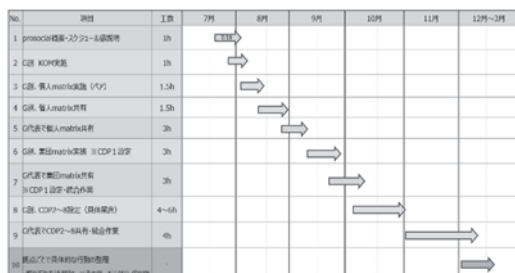


図1 Prosocial アプローチ実施方法



図2 CDPスポークダイアグラムの結果

にもばらつきが見られたことから、CDP 1 のような明確な数値の伸びは確認されなかった。

(3) 対立・紛争と MPFI の関連性

9 月および 3 月に実施した MPFI (Multidimensional Psychological Flexibility Inventory) の結果では、数値上の大きな変化は見られなかった。しかし、Prosocial の実践においては、個人の価値を開示し、率直に意見を共有する場面が多く設けられたことにより、これまで表面化していなかった価値の相違や意見の対立、時には葛藤が顕在化する場面も一部で見られた。これらの事象から、Prosocial を推進するうえでは、多様な価値を尊重しながら建設的な対話を進めていくことの重要性、および個人レベルにおける「心理的柔軟性」の必要性が、今回の実践を通じて明らかになった。

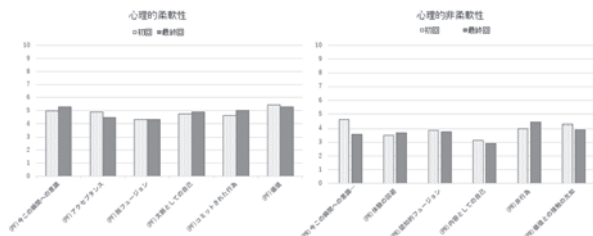


図3 MPFIの結果

(4) 施策終了後のアンケート結果

施策終了後のアンケート結果から、Prosocialアプローチは参加者の考え方の変化や相互理解の促進に一定の効果をもたらしたことが確認された。具体的には、他サービスの業務や個々人の価値を知ることによって自身の業務への理解が深まり、チーム全体を俯瞰する視点が育まれたとの回答が多く見られた。また、立場の異なる他者との対話を通じて、自身の認知の偏りに気づいた、との記述も複数確認された。これは、心理的柔軟性の向上にも寄与したと考えられる。さらに、「目指す姿」が明文化されたことで、判断や行動の指針が明確になった、とする意見も見られた。

一方で、通常業務との両立や作業負担の大きさに関する指摘もあり、Prosocialアプローチの活動継続に向けた運用設計上の工夫や負荷調整が、今後の課題として挙げられる。

4 考察

本取り組みにおいて、Prosocial は異なる組織文化や役割をもつメンバーを「共通の目的」に基づいて結びつける、有効なフレームワークとして機能した。中でも CDP 1 の策定を通じて、「知る・知らせる・知ってもらう」というプロセスが活性化し、チーム内における心理的柔軟性および心理的安全性の基盤が構築された。このような基盤の醸成は、単に理念の共有にとどまらず、組織としての一体感や協働

性を高めるうえでも重要な意義を有する。一方で、グループ内の対立や紛争が著しく表面化し、建設的な議論が進まない場面も一部に見られた。そのような場合には、個別の状況に応じたヒアリング等の柔軟な対応を視野に入れながら、丁寧に関わっていくことが求められる。

また、CDP 2以降のプロセスについては、理解や実践にばらつきが見られ、個人の行動変容に直結させるには一定の課題が残った。これは、抽象的な概念を具体的な行動レベルに落とし込むプロセスが不十分であったこと、さらに、継続的な振り返りや進捗確認の機会が不足していたことが要因として挙げられる。金³⁾よれば、CST における Prosocial の実践でも、定期的な CDP スポークダイアグラムや MPFI を通じた振り返りが、共通認識と行動指針の定着に有効であったとされている。これらの工夫により、繁忙期においても協働的な行動が維持され、心理的柔軟性が保たれたことが報告されていた。

この知見は、今回の取り組みにおいても再現性のある示唆として捉えることができる。したがって、今後 Prosocial を実効性のある組織文化として定着させていくためには、個人およびチーム双方における行動変容を促進する仕組みの整備と、定期的なモニタリングを組み合わせた継続的なサイクルの構築が不可欠である。

5 今後の展望

これらの取り組みを通じて得られた知見や課題を踏まえ、本アプローチを本チームの枠内にとどめることなく、他チームや他部門への水平展開を進めるとともに、外部組織との連携やモデル検証、知見の社外共有を視野に入れた応用モデルとして、発展させていくことも目指したい。

今後は多様な環境においても機能する Prosocial モデルの設計・実装を推進し、持続可能な組織文化の醸成を図るべく、中長期的な課題として取り組んでいく。

【参考文献】

- 1) 『日本の障害者雇用の課題への PROSOCIAL アプローチの活用に向けて』, 「第 30 回職業リハビリテーション研究・実践発表会」(2022) .
- 2) アトキンス, P. W. B., ウィルソン, D. S., ヘイズ, S. C. 著, 小倉 玄, 伊部 臣一郎, 岩村 賢 訳, 勿田 文記 監訳, 久留宮 由貴江 監修 (2023), 『PROSOCIAL : 進化科学を使って、生産的で公平で協働性のあるグループを作る』, 北大路書房.
- 3) 『チーム活性化に役立つ PROSOCIAL アプローチについて事例発表』, 「第 31 回職業リハビリテーション研究・実践発表会」(2023) .

就労支援実務者の専門性と支援力に資する知識・スキル等に関する研究 －効果的な就労支援に必要な知識・スキル等リストの作成－

○大竹 祐貴（障害者職業総合センター 上席研究員）

藤本 優・稲田 祐子・堀 宏隆（障害者職業総合センター）

竹内 大祐・唐沢 武・春名 由一郎・野口 洋平（元障害者職業総合センター）

1 背景と目的

地域の障害者就労支援の成果には、幅広い知識・スキル等の習得や組織の人材育成の取組が関連しており、それらは従来、必ずしも雇用と福祉にわたる関係者の共通認識として言語化・体系化されてこなかった。そのため、研修実施機関が研修内容を検討したり、就労支援機関に所属する人材育成担当者が就労支援実務者と共通認識をもって専門性の向上に取り組むために必要で具体的な内容が十分に収集できていない。

本調査研究では、研修等の効果的な内容の検討に資することや、就労支援実務者と人材育成担当者が共通認識をもって専門性の向上に取り組むことができるよう、就労支援機関における多様な就労支援実務者が効果的な支援を実施するために必要な知識・スキル等の内容を明らかにすることを目的とした。そして、効果的な就労支援に必要な知識・スキル等を具体的に言語化し、体系的なリストとしてまとめることとした。

2 方法

(1) 文献調査の実施

効果的な就労支援に必要な知識・スキル等の内容は、社会の変化や支援技術の発展等により日々更新されていくことを考慮し、文献調査にあたっては、2003年から2023年に発刊されたものに限定し、知識・スキル等に関する情報を抽出した。国内文献については、論文検索データベースを用いて、以下のキーワードで検索した（就労支援 or 職業リハビリテーション or 就業支援 or 就労移行支援 or 就労定着支援 & 知識 or スキル or コンピテンシー or 専門性）。また、海外文献についても、論文検索データベースを用いて、以下のキーワードで検索した（vocational rehabilitation or employment support or rehabilitation counseling or employment specialist or employment service & knowledge or skill or competencies）。

これにより収集した知識・スキル等の具体的内容について、内容の同一性や類似性により整理・分類するとともに、用語の統一や意味内容の理解しやすさの観点から、必要に応じて複数の文章を一つにまとめ推敲を行い、知識・スキル等リスト（網羅的リスト）として整理した。

(2) 有識者ヒアリングの実施

上記により整理した網羅的リストについて、就労支援分野の有識者（学識者及び障害者就業・生活支援センター、就労移行／定着支援事業所、地域障害者職業センターの管理者）10名に、内容の明確化、不適切な内容の修正、不足している情報の追加の観点からヒアリングを実施し、その意見を踏まえ、知識・スキル等リスト（草案）を作成した。

(3) 地域の就労支援機関からの意見集約

知識・スキル等リスト（草案）について、前述の有識者や全国の地域障害者職業センター（支所を含む）からの情報提供により、地域で効果的な就労支援を実施している支援機関（障害者就業・生活支援センター、就労移行／定着支援事業所）154機関の経験豊富な支援実務者へ、ウェブフォームによるアンケート調査を依頼し、各知識・スキル等の重要度（「重要度がとても高い」「重要度が高い」「どちらとも言えない」「重要度はあまり高くない」「重要度は低い」の5件法）や適切性の評定（「適切」あるいは「要修正」の2件法）、修正が必要な場合はその理由や修正案、不足している情報の追加等についての意見を集約した。

3 結果

(1) 文献調査による知識・スキル等の網羅的整理

文献調査により、網羅的リストとして、大見出し11項目、中見出し22項目、小見出し49項目からなる知識・スキル等が整理された。障害者就労支援に関する理念、基本姿勢、障害者就労支援の全ての場面で必要な知識、相談・記録・伝達、アセスメント、プランニング、自己理解・決定、社会的行動、就職活動、職場適応、企業支援、関係機関連携を網羅する幅広い内容となった。

(2) 有識者へのヒアリングによる知識・スキル等リスト（草案）の作成

10名の有識者からは、知識・スキル等リスト（網羅的リスト）について多くの意見をを得ることができた。国内外の文献等から作成した網羅的リストの内容で不必要とされる項目はほとんどなかったが、全般的に障害者就労支援の現実の課題を踏まえ、特に以下の知識・スキル等についての明確化や強調が必要であることが示唆された。

- 障害者本人の労働の権利、労働関係法規・雇用管理

の知識

- 合理的配慮を含めた障害者本人と事業主双方への支援
 - 個別支援ニーズに対応できる地域関係機関等との連携スキル
 - 障害者本人の自己決定支援
 - 就職活動から職場適応、生活支援まで一貫した支援
- 有識者からの意見に基づいて不適切な内容の修正や不足している情報の追加等を行い、大見出し16項目、中見出し64項目、具体的内容は200項目から構成される知識・スキル等リスト（草案）を作成した。

(3) 地域の就労支援機関からの意見を踏まえた知識・スキル等の明確化

知識・スキル等リスト（草案）に対する調査を、154機関の就労支援実務者へ依頼し、111機関の就労支援実務者から回答が得られた（回収率72.1%）。

回答者からの意見に基づいた知識・スキル等リスト（草案）の修正方針等は以下のとおりである。

- 大見出しについて、一部見出し名の変更等をして、幅広い知識・スキル等を16領域にまとめた。
- 中見出しについて、65項目中64項目で重要度は高い（5点満点で4点以上）との回答であった。重要度が低くなった1項目は、他の項目と統合した。
- 具体的内容200項目について、150項目は回答者の90%以上が適切であると評定された。適切と評定された回答が90%未満の50項目については、支援の実態や必要性を踏まえた修正、よりわかりやすい内容・表現への修正等を実施した。

以上の手続きを経て、効果的な就労支援に必要な知識・スキル等の具体的な内容は、16の領域に渡る幅広いものであることが明らかになり、これをさらに65項目に分け、それらの具体的説明について201の詳細項目を明確化することで、「効果的な就労支援に必要な知識・スキル等リスト（完全版及び要点版）」を作成した。以下に効果的な就労支援に必要な知識・スキル等の16領域を示す。

1. 障害者の就労支援の意義
2. 就労支援における支援者の基本的姿勢
3. 障害者就労支援に関する法令・制度・サービス
4. 企業経営と雇用管理
5. 様々な相手（障害者・事業主・関係機関・家族等）との相談・説明
6. 支援者間の記録・伝達
7. 障害者の自己理解・自己選択・自己決定の支援
8. 就労支援における障害者のアセスメント
9. 就労支援のプランニング
10. 職業生活に必要なスキル習得に向けた支援

11. 仕事の選択・求職活動や職場への移行の支援
12. 職場（実習中含む）への適応支援
13. 職業生活を充実させるための体調管理や生活の支援
14. 障害者雇用に取り組む企業のアセスメントと支援
15. 関係機関や家族との連携
16. 障害者雇用の啓発と支援人材の育成

4 考察

従来から障害者就労支援を実施している関係者においては、必ずしも言語化されていない「共通基盤」があることが示唆されてきた。今回、効果的な就労支援に必要な知識・スキル等の具体的内容の言語化・体系化を目指した調査研究の実施により、その具体的内容が近年の就労支援の大きな枠組みの変化を反映した多岐にわたるものであることを明らかにすることができた。このことは、今後本格化する雇用と福祉の分野横断的な基礎的知識・スキルを付与する研修（障害者の就労支援に関する基礎的研修。以下「基礎的研修」という。）等の各種研修や地域障害者職業センター等の助言・援助の効果的な実施等に向けた重要な成果と考える。

上記の方法により完成した効果的な就労支援に必要な知識・スキル等リストについては、就労支援実務者や人材育成担当者が共通認識をもって専門性や支援力の向上に取り組むために活用することが期待される。一方で、今後の課題としては、①知識・スキル等の習得等の優先度に関する機関や地域等の多様な要因の検討、②制度・サービスの発展を踏まえた知識・スキル等の内容の見直し、③作成した知識・スキル等リストの活用状況等の把握、④就労支援実務者のキャリアパス（それぞれの知識・スキル等について、いつまでに・どの程度の水準まで習得することが望まれるのか等）の明確化、⑤研修・OJT・情報交換等の人材育成の取組の実施状況や効果の検証、といったことが挙げられ、引き続き検証していく必要がある。

なお、本調査研究の成果を活用し、障害者職業総合センター職業リハビリテーション部において、「まなびピット」¹⁾が開発されている。「まなびピット」は、現在の知識と経験の状況、学習を希望する内容を視覚的に把握できるツールとして、基礎的研修修了者を中心に今後一層活用されることが望まれる。

【参考】

- 1) 就労支援機関等に対する就労支援ノウハウの提供、職リハ専門人材の育成支援（独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページより）
<https://www.jeed.go.jp/disability/supporter/supporter06.html>