

# 「雇用の質」向上を目指した、当社版「個別支援計画」の取り組み

○清水 大雄（株式会社ベネッセビジネスメイト 事業推進本部 本部長）

○高梨 佳子（株式会社ベネッセビジネスメイト 経営推進本部 人事・定着推進課 定着グループ）

## 1 発表趣旨

法定雇用率の上昇を象徴として活性化している障がい者雇用に対して、「雇用の質」が謳われて久しい。当社では約2年前から、指導員と定着担当が連携して当社版の個別支援計画を作成・運用することを始め、「雇用の質」の向上を目指してきた。今回は、その概要と中間成果ならびに課題をお伝えし、皆様と意見交換を行うことで、取り組みの一層の充実をはかりたい。

## 2 背景・課題認識

### (1) それまでの当社の状況

特例会社が障がい者雇用を実現するにあたって、その重要な要素として、メンバーが安定して快適に働いていくことが含まれるのは言うまでもない。当社でも、メンバーのやりがいや成長実感、貢献感などを掲げて、人財育成の各種施策を充実させ、社内外へのアンケートで定量化もはかっていた。

ただし、様々な施策への認識や、メンバー一人ひとりに対する目線を可視化しきれておらず、ともすれば関わる指導員の力量によって実現できているという理解に留まり、「あの人だからできること」というような思い込みに関係者の理解を閉じ込めがちであった。それゆえ、狙いに対して何をどこまで達成できているかが曖昧だったことは否めない状態にあった。

### (2) 着目した観点

「雇用の質」を体現・深化させるにあたって、キーパーソンは各現場で障がい者メンバーを支援している指導員だと考えた。そこに、現場とは違う立ち位置で見守って支援している定着担当との協働の在り方をバージョンアップさせることで、突破口を開こうとした。

当時、当社では指導員の役割や求められるスキルを、①障がい特性を理解して、担当メンバーの体調変化を注視し、安定的・快適に仕事ができるようにすること（そのために上長や定着担当など関係各署と連携を図れること）、②自部門/課における障がい特性を念頭において担当業務を分解/構築して展開できることとしていた。それに向けた研修プログラムの充実をはかっていたが、その先の姿として、継続的な視点でメンバーを観ることができる人財・体制・連携の在り方をカタチにすることを目指すこととした。加齢問題などによる突発の体調不良者も頻発していたため、基軸になる支援に「個別支援計画」を据えることを決め、

取り組みを開始した。

## 3 本施策の目的

- 目的として、大きく3つを設定した。
- ①体調不良/変化を早期に把握し、後追いでなく予防的な支援に転換して、メンバーの安定した働き方に繋げていくこと。
  - ②活動を通じた指導員の育成。
  - ③これらを通じて、メンバーならびに指導員一人ひとりの特性・強み・希望にあわせた成長を引き出し、「雇用の質」を向上させていく。

## 4 本施策の概要

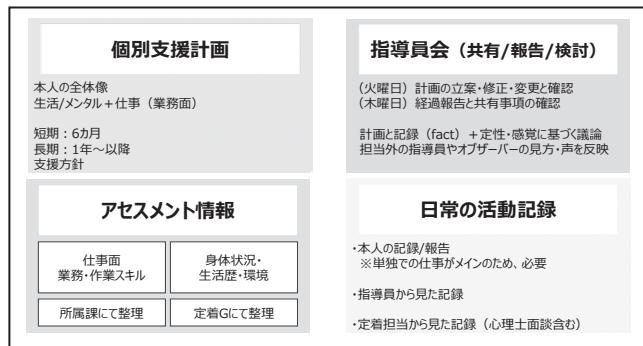


図1 活動の概要図

### (1) アセスメント情報の整理・共有

多岐に渡る業務を大まかな難易度別に整理した上で、指導員がメンバー一人ひとりの習熟度を可視化する。並行して、定着担当は本人の生活状況を含めた業務外の情報を整理する。これらを通じてプロフィール情報ができる。

### (2) 日常の活動記録

メンバー本人の日報、指導員の観察や気づきの記録、定着担当が掴んだ情報を一元化していく。この蓄積が、活動の源泉となっていく。

### (3) 指導員会

実施する課が複数になって、各課の活動リズムに応じた会の開き方になっているが、指導員会を部課長ならびに定着担当も同席のもとで毎週実施する。個別支援計画の立案や修正を行うとともに、障がい者メンバー全員分の進捗報告も行うので、他の指導員の観察眼やアプローチ方法を学ぶ場にもなっている。何より、担当外のメンバーのことここまで知ることができ、担当指導員とメンバーに留まらない

い「多対多」の関係性が出てくる。

#### (4) 個別支援計画

立案は、指導員それぞれに対してオブザーバー（部課長・定着担当・他の指導員が入れ替わり）がつき、対話型で内容を深めていく。それは決して意見の調整のためでなく、関わり方や業務量の調整、方向性の決定に向けた対話である。設定する目標は多くて2つで、それを支援の軸として成長を引き出していく。

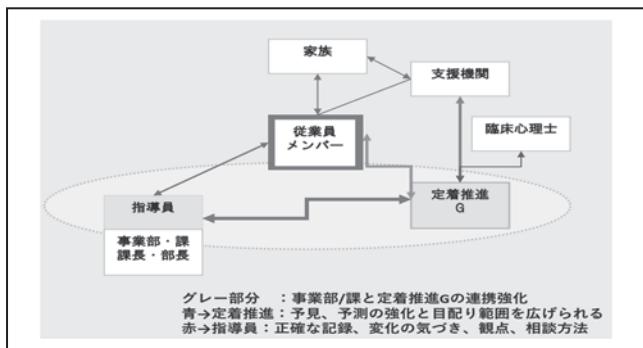


図2 活動の構想図

なお、本活動は指導員と定着担当を基軸に進めているが、障がい者メンバー一人ひとりを中心に据えていることは改めて強調しておきたい。社外関係者のお力添えをいただく際にも、あくまでメンバーの活躍のためであり、それを図2のように整理して関係者には共有している。活動することが決して目的化してはならない。

#### 5 本施策の中間成果・課題

本施策は、当社としても初の試みであったため、まずは特定の課から開始した。その課において、障がい者メンバーが30名もいるにも関わらず、1年間の活動を通じて退職者を0にできたことは、後追いでなく予見的な支援に転換でき始めている成果の一端とも言えよう。

また、次に展開を始めた課において、指導員からは次のような声があがっている。

- ・過去から現在までを改めて振り返り、成長しているメンバーもいれば、問題が明るみになったり、今はよくても潜在的な問題を発見することもできた。
- ・支援機関との連携の在り方やご家族の協力の引き出し方を考えるようになった。
- ・他の指導員の見方を通じて、自分なりの仮説をつくったり、「だからこうなのか」と事象の理解が深まった。
- ・「なぜ？」と根本的なところを考えるきっかけになった。メンバーの将来を深く考えるようになった。
- ・あるメンバーの加齢に伴う変化には数年前から気づいていたが、見て見ぬふりをしていたのかかもしれない。難局はあれど、メンバーのハッピーのために進んでいるんだ

という覚悟をもって向き合えるようになった。

これらの実感こそが、「支援の質」を上げていく源泉であり、それが「雇用の質」を向上させるには不可欠な要素であると痛感している。

他方、新しい取り組みを始めるにあたっては、それなりの負荷をかけたことも事実である。先行して実践している課では、活動の土台もできてきたので、効率化・省力化がはかれる部分ではそれも実践していきたい。

また、課によって仕事のリズムが違うのも確かであり、ここまで築いてきた手法をすべて適用しようとすると、逆効果を生む可能性はある。活動の本質をずらすことなく、課に応じた方法がとれる箇所を特定し、柔軟に構えるべきところと絶対プラさんないところを一層明確にしていきたい。

#### 6 さいごに

本施策は、まだまだ発展途上にある。当社ではまだ着手しきれていないことを、既に進めておられる会社も多々あられるはずで、様々な学ばせていただきたいと切に願っている。人が人を支援するアプローチには、決して完成形はないのだろうが、「雇用の質」を向上させ、メンバー一人ひとりの活躍機会をつくり続けていきたい。

##### 【連絡先】

清水 大雄  
株式会社ベネッセビジネスメイト 事業推進本部  
e-mail : t-shimizu@benesse-bizmate.jp