

# 特例子会社における障がいのある社員に対する個別支援計画の実施 —「働く態度の階層構造」理論に基づく社員育成

○小笠原 拓（株式会社ドコモ・プラスハーティ 担当社員）  
菅野 敦（東京学芸大学）

## 1 はじめに

### （1）就労支援の意義

菅野<sup>1)</sup>は障がい者就労支援の意義として、『賃金の提供や、生活する力を高めることで、社会的な自立をめざしている』と指摘し、社会的な自立をめざすために、知識や技能に加えて、社会生活に必要な実践的な態度の形成に向けた支援の必要性を述べている。

態度とは、『ある対象に対して個人が反応や行動を決めるための精神的な準備状態のこと』と定義されている。社会生活をおくるうえでは、様々なひと・もの・ことがらに向き合い、自らの行動を適切に選択していく必要がある。社会生活における「態度」とは、変化の激しい現代社会において、自律的かつ多様な環境にも適応・順応しながら、課題を解決するための「生きていくための力」としてとらえることができる。

一方で、障がいのある人（特に重度の障がいがある人）のなかには、これまでの生活経験のなかで、うまく適応できなかったり、または周囲に依存しやすいことから、課題解決に向けた「態度」が形成されづらい傾向がある。

働く場では様々なひと・もの・ことがらに対する課題解決の場面に直面し、それに向かい続ける「態度」が求められる。障がい者の就労支援の意義とは、働く機会の提供や所得保障にとどまらず、「働くこと（働くなかで自ら課題を解決する経験をすること）」を通じた実践的な態度の形成を促すことも重要であると考えられる。

### （2）「態度の階層構造」理論

菅野<sup>1)</sup>は学校教育の分野から、知的障がいのある生徒に対する職業教育において育成が求められている「態度」を階層構造として整理している。

具体的には、人に向かい・働きかけに応じる姿である「①感受性・応答性」を基礎とし、感情や行動をコントロールし活動に取り組もうとする「②自律性」、自ら肯定的・能動的に活動に取り組もうとする「③積極性」、目標の達成に向けて役割を果たそうとする「④責任性」、目的の達成に向けて自らするべきことを見出しそうと取り組もうとする「⑤柔軟性・多様性」、目的の達成に向けて仲間と判断・責任を共有して取り組もうとする「⑥協調・協力」の順番に6階層で構成されている（図1）。

この「態度の階層構造」では、社会参加・社会的自立に必要である、課題解決に向けた「態度」に関して、「支援

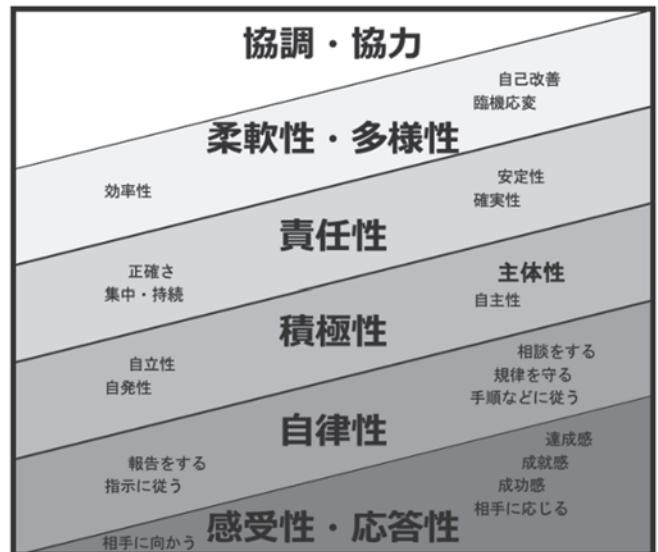


図1 態度の階層構造（菅野2015をもとに作成）

者とともに課題解決をする」段階から、「主体的に課題解決をする」段階、さらには「自ら他者に働きかけ、ともに課題解決をする」といった段階までが体系的に整理・提示されており、支援者が対象者の状況に応じた段階的な支援を行っていくうえで有用な視座を与えることが期待される。

## 2 「態度の階層構造」理論に基づく社員育成の体系化

### （1）「働く態度」の形成に向けた取り組みのリスト化

「態度」はあくまで『精神的な準備状態』であり、直接的な指導・支援によって、態度の形成・変容を促すことは難しいと考えられている。

菅野<sup>1)</sup>は『態度とは知識・技能の定着と般化・応用といううえでできる（中略）わかること・できることの繰り返しにより、達成の楽しみを経験し、この積み重ねによって、常にわかること・できることで反応するようになる。この状態像、「（いつも）している」が態度の形成と考える』と述べている。

つまり、態度形成は活動や作業の場における具体的な取り組み（あるいは、そうした取り組みに必要な知識・技能習得のためのトレーニング）を通じて、達成感を得ることが重要であると考えられる（図2）。

そのため、態度の形成に向けて、支援者は意図的な場面設定をする必要がある。

例えば、同じ作業内容であっても、「自律性」の態度の

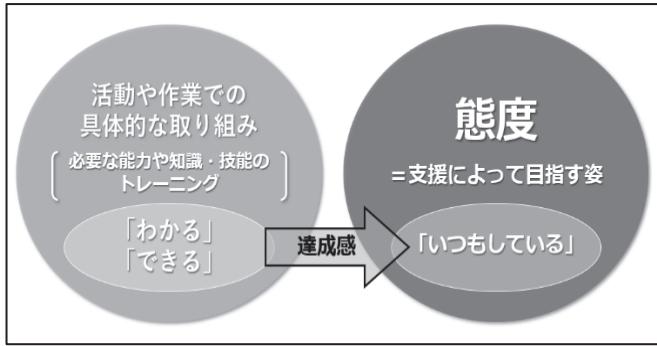


図2 態度形成に向けた取り組み

形成を促すためには「支援者の指示・説明に従って取り組む」場面が必要なのに対して、「積極性」の態度の形成は「(支援者があえて距離を取ることで)自ら能動的に活動に取り組む」場面を設定する必要がある。さらに「責任性」については、対象者に役割を持たせ、それを遂行する機会(経験)が必要であり、「柔軟性・多様性」は、ルーチンの活動・作業だけではなく、ある程度イレギュラーな事象が起こるなかで、自分で考え、臨機応変に対応したり、自己改善を図るような機会を設定する必要がある。

## (2) 態度の階層に応じた育成・支援方法の検討

態度の形成に向けては、障がいのある社員個々の業務内容・業務目標を設定するだけでなく、その取り組みのなかで支援者(ジョブコーチ)が「何を・どのように育成・支援をするのか」を明確にする必要がある。

活動・作業の方法や手順を理解するだけでは自立的に取り組むことはできない。活動・作業の量や時間といった見通しを持たせ、始まりから終わりまでの一連の動き(工程間の準備・片付けなども含む)を理解することで初めて、活動・作業に対する「積極性」を促すことができる。また、「責任性」の態度の形成に向けては、活動・作業における対象者の役割を明確にしたうえで、その進捗管理の方法を理解することが必要であったり、「柔軟性・多様性」の態度形成に向けては、活動・作業の優先度を理解し、原因と結果の分析をするといった高度な思考力・判断力が求められる。

一方で、上述のように「自律性」と「積極性」の態度の形成に向けては同じ作業内容であっても、支援者の関わり方・距離の取り方が変わってくる。当然、その上位階層である「責任性」「柔軟性・多様性」「協調・協力」の態度形成に向けては、支援者の対象者への関わり方はより限定的になっていくが、ポイントを押さえたフォローやフィードバックは必要である。このように支援者は対象者の態度の形成段階に応じて、本人との関わり方(取り組み場面における介入度)を意図的に調整することが求められるのである。

そのため、当社では「態度」の階層と、それに向けた「具体的な取り組み」に対応する、ジョブコーチの「指導内容」「支援方法(介入度)」についても整理した。

## (3) 個々の障がい特性に基づく支援

障がいのある人に対する「働く態度」の形成に向けて、もう一つ重要なのが対象者個々の“障がい特性”的理解である。ジョブコーチが知的障がいや発達障がいといった認知・理解に偏りがある人に対して、本人の障がい特性を配慮しないまま、育成・支援を行うなかで、「教えたのにその通りにできないのは本人が不真面目だからだ」といった判断をしてしまうことがある。

しかし、実際には上述のとおり、活動・作業に取り組むためには、それを支える理解力・判断力も向上させていく必要がある。このときに、対象者個々の認知・理解の特性を考慮し、その人に合った指導方法や作業環境づくりを検討することが重要である。

## 3 障がいのある社員の個別支援計画の実施と今後の課題

### (1) 個別支援計画の実施

当社ではこれまで述べてきた、「働く態度」の形成に向けての育成・支援方法を整理・体系化し、社員個々の状況に応じた育成・支援を計画的に行うための個別支援計画を作成・実施している。

この支援計画に基づき、ジョブコーチは対象者個々の育成段階(態度の形成段階)と障がい特性に応じた、指導内容・方法、作業環境作りを行い、社員個々に対して、定期的な目標設定・進捗面談と、日々の業務の振り返りを行うことで、本人に対する意識づけ・動機づけを行っている。

### (2) 支援計画の一元管理の仕組みづくり

個別支援計画の作成・進捗を一元管理するための専用の社内インストラシステムを構築している。上述の社員個々の目標設定や振り返りを行うための機能のほか、ジョブコーチが支援の実施状況に関して記録・報告を行える機能も搭載している。

一方で、支援計画の進捗状況を視覚化し共有したり、育成・支援のノウハウを蓄積・整理するといった、アウトプットの仕組みづくりについては課題となっている。生成AIの活用も含め、今後、検討していきたいと考えている。

### 【参考文献】

- 1) 菅野敦『障害者支援の基本的な考え方』、「改訂 社会就労センター ハンドブック」、全国社会福祉協議会(2015)、p83-104