

# 特例子会社における障がいのある社員の個別支援計画の導入 －「働く態度の階層構造」理論による社員育成・支援の仕組み化－

○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) 会社概要

株式会社ドコモ・プラスハーティ（以下「当社」という。）は、ドコモグループの特例子会社として、2015年に設立された。当社では、これまで雇用の対象となりづらかった重度の知的障がいのある人を中心に自社雇用を進めるとともに、ドコモグループ全体の障がい者雇用の推進に向けたグループ各社への支援を行っている。

2024年8月現在、当社で働く障がいのある社員は94名を数え、主にドコモグループの自社ビル（全国6ヶ所）の清掃業務に従事している。清掃業務は5名程度のチーム体制で行っており、各チームにジョブコーチ（支援者）1名を配置している。

### (2) 当社における障がい者就労支援の課題

当社における障がい者雇用は、企業の社会的責任にとどまらず、多様性を取り込みつつ強い会社をつくっていかうとするダイバーシティ経営の一環として位置付いている。

障がいのある社員の就労支援についても、雇用することがゴールではなく、「働くことを通じて成長・挑戦し、自立への道すがらお世話になった方々に貢献すること」を目指している。

一方で、障がいのある社員の成長ひいては自立に向けて、どのような育成・支援を行っていくべきかについては、これまで会社として明確な方針や内容を示すことができておらず、ジョブコーチ個々の裁量に寄るところが大きかった。

## 2 社員育成・支援の視点づくり

### (1) 就労支援の意義（働くことを通じた「態度」の育成）

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つたり、または周囲に依存していることで、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、それに対応するための「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）」を通じた実践的な態度の育成にあると考えられる。

### (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「感受性・応答性」「自律性」「積極性」「責任性」「柔軟性・多様性」「協調・協力」の6つに整理し、それぞれの難易度から階層構造を示している（図1）。

この「態度の階層構造」では、社会参加・社会的自立に必要な、課題解決に向けた「態度」に関して、「他者に依存的である」段階から、「主体的に課題解決をする」段階、さらには「互いの立場を尊重し、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・提示されている。

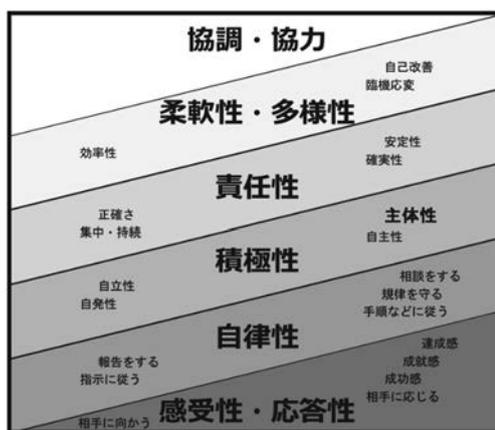


図1 態度の階層構造（菅野2015をもとに作成）

### (3) 態度育成に向けた具体的な取り組み場面

上述のとおり、「態度」はあくまで『精神的な準備状態』であるため、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ことが予測される。

菅野<sup>1)</sup>は『態度とは知識・技能の定着と般化・応用とい

うとらえ方もできる（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）。

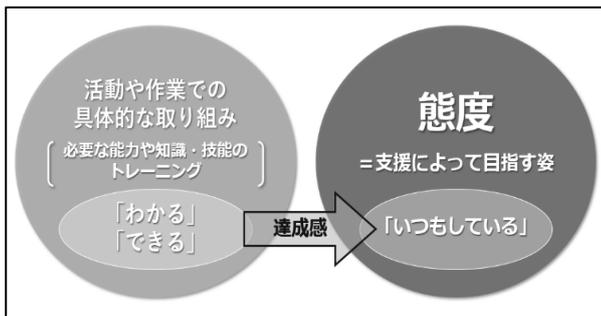


図2 態度形成に向けた取り組み

育成を目指す「態度」の階層に応じて、取り組みの内容も変わる。特に「責任性」～「協調・協力」の上位階層の態度の形成には、意図的な場面設定が必要である。例えば「柔軟性・多様性」のなかの「状況に応じて臨機応変に行動する」といった態度を育成するためには、そうした行動が求められるような、イレギュラーな事象が起こる機会を設定する必要がある。

そこで、当社では障がいのある社員個々の育成段階（＝態度の階層）に応じた業務目標（目指す姿）および業務内容の設定の指針として、菅野<sup>1)</sup>の「態度の階層構造」理論に基づいた、階層ごとの具体的な取り組み場面のリスト化を試みた。

このリストをもとに社員個々の業務における取り組みの様子をアセスメントすることで、ジョブコーチ間で育成課題や今後の育成の見通しについて共有できると期待される。

#### (4) 態度の育成段階に応じた指導内容と支援方法

「態度」の育成に向けては、社員本人の業務内容・業務目標を設定するだけでなく、ジョブコーチ間で「何を・どのように育成・支援をするのか」について共有・統一することも重要である。

例えば、「主体的に課題解決をする」ことを目指しているなかで、ジョブコーチが過度に支援（過介入）することで、返って本人の主体性を奪ってしまうことがある。また、逆に本人が働くことに対して不安が大きい状態で、むやみに主体性や責任感を求めることで、過度な心理的負担を強いる可能性もある。いずれにせよ、ジョブコーチが態度形成の段階に合わない支援を行うことで、障がいのある社員

の成長・自立を妨げてしまうことがあり得る。

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。

#### (5) 個々の障がい特性の理解に基づく支援

一方で、「態度」の育成は、ともすると誤った人格評価に繋がる危険性がある。例えば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。

こうしたことを避け、適切な支援を行うためにも、社員個々の障がい特性のアセスメントに基づき、必要な支援や作業環境づくりを検討することが重要である。

### 3 個別支援計画の運用づくりと今後の課題

#### (1) 個別支援計画の導入

当社では社員個々の状況に応じた育成・支援を計画的に行うために、障がい者福祉サービスを参考にした「個別支援計画」の導入を進めている。

「計画」は社員本人の業務目標・内容の設定と、それに対応しつつ個々の障がい特性に応じたジョブコーチによる支援内容を作成する枠組みとなっている。

本来であれば、業務目標の設定は障がいのある社員自身が行うべきものであるが、当社の場合、重度の知的障がいのある社員がほとんどであり、社員本人が自身のキャリアを見据え、目標を設定することが難しい状態にある。そのため、現段階では経過措置的にジョブコーチから本人に対して目標を提案する形になっている。定期的な目標設定面談と日常的に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) 支援計画の進捗管理とスーパーバイズの仕組みづくり

個別支援計画を一元管理するための専用の社内イントラシステムを構築している。上述の社員本人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・報告を行える機能を搭載している。

また、本社のなかで各社員の支援計画の進捗管理とスーパーバイズを行う部署を設けている。ジョブコーチを含め、障がい者支援を推進する人材の育成が課題となっている。

#### (3) さらに育成・支援の充実に向けて

当社では社員の育成段階別にチームを再編することを検討しており、社員の成長に応じた役割設定やそれにとまなう給与制度の見直しも課題である。

#### 【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