

第Ⅱ部 ワーク・チャレンジ・プログラムの実際

第1章 対象者の特性

ワーク・チャレンジ・プログラム（以下、プログラム）を実施するにあたり、後期中等教育段階で高等学校普通科における軽度発達障害者を対象としたコースに在籍する者のうち、次の2点を満たす者を対象とした。

①ウェクスラー系知能検査で測定される全IQが概ね65以上、言語性IQが概ね65以上の者。

②軽度知的障害、境界知能、学習障害、注意欠陥多動性障害、広汎性発達障害のいずれかを診断されているか、または、教育機関等で判断されている者。

なお、①の基準は、プログラムが原則として「言語」による指示を多く含むことから、一定程度の言語理解力を有していることを前提とした。

①、②を満たす本プログラムの対象者は13名（男12名・女1名）であった。

知能検査の結果は、FIQ 79.8（± 8.92）、VIQ 76.3（± 8.70）、PIQ 87.8（± 11.72）。

ただし、2名については、職場実習への参加などの学校行事により、初期評価には参加していない。また、1名については、後期プログラムの途中で体調不良等の理由により、学校への登校が困難となったことから最終評価に参加していない。

17回のプログラムは、週1回のペースで実施されたが、職場実習、体調不良、無断欠勤などの理由から全日程に参加できた対象者は4名（前期全日程参加4名・後期全日程参加9名）であった。なお、欠勤した対象者に関しては、後日、個別にワークシートを実施し、規則に関する学習の機会を設けたが、作業課題については実施しなかった。

第1章の目的は、プログラムに参加した13名の特性を明らかにすることである。このことは、また、プログラムがどのような対象者に実施可能かを明らかにする上で重要である。

把握すべき対象者の特性としては、まず、第1にプログラムで用いる規則やワークシートの理解について検討するために必要される言語理解に関する特性が挙げられよう。次いで、第2に作業遂行に関して検討するために手先の器用さや視知覚認知の能力、目と手の協応など、作業を「速く」「正確に」実施するために必要な特性が挙げられる。加えて、第3に作業態度に関して検討するために、挨拶や返事などの職場における基礎的な対人スキルを有しているか、あるいは音声や表情などから他者の感情を読みとるなどの非言語的なコミュニケーション・スキルを有しているかなどコミュニケーションに関する特性についても検討しておく必要がある。また、作業態度に関しては、対人的なスキルだけでなく、集中して作業に取り組む、あるいは一定の作業速度を保てるなどの作業遂行と関わる側面もあるが、こうした点に関しては、実際の作業場面における観察によって明らかになると考えられる（第3章）。

第1節 対象者の言語理解に関する特性について

1. 言語理解に関する特性を把握するための方法

プログラムが言語的な指示を多く含むことから、ウェクスラー系知能検査（WISC-III）に加えて抽象語理解力検査を実施した。

抽象語理解力検査は、成人及び小児における比較的軽度の言語性意味理解力障害の検出を目的に作成された検査である（宇野・春原・金子，2002）。標準化の範囲は20歳代～60歳であるが、参考値として小学2年生から中学生までを対象とした検討がなされている。検査では、聴覚的理解力と視覚的理解力の2点について測定可能であるが、本プログラムで用いられる指示は文書の呈示に伴い、指導者が内容に関して最低1回は読み上げを行うことから、聴覚的理解力についてのみ評価した。

なお、聴覚的理解力は32項目から構成される。検査は、検査者が目標語を読み上げ、被検者に復唱を求める。15秒以内に復唱が困難な場合は復唱を打ち切る。その後、6枚の絵のうち、目標語を最も適切に表していると考えられる絵を1枚のみ選択するように求める（被検者は指さしにより回答する。回答の制限時間は、復唱後（あるいは打ち切り後）30秒である。

知能検査並びに抽象語理解力検査はすべて個別に標準的な手続きにしたがって実施された。

2. 結果の概要

WISC-IIIの下位検査（知識・類似・単語・理解）の結果から得られる「言語理解指数」並びに抽象語理解力検査の結果及び日常場面における指示の理解に関する教員の評価について表1-1-1に示した（なお、個別事例のIQ並びに下位検査の得点の詳細については、対象事例のプライバシーを考慮し、記載していない。また、事例は抽象語理解力検査の正答数の多い順とした）。

検査の結果、言語理解指数は76.7（±8.89）で、最も低い指数は事例Fの64であった。また、聴覚的理解力は、27.3（±3.05）で、すべての対象者において、小学4年生以上の理解力を有していることが示された。

なお、特徴的な点としては、抽象語理解力検査では、ほとんど出現することがないとされる無反応が事例Lにおいて、32課題中5課題、事例Mにおいて、32課題中10課題でみられた点である。また、事例Jでは、32課題中6課題で意味的理解に関する誤答（正答ではないが、意味的に近い言葉を選択している）がみられた。このため、事例Jに関しては、会話は一見するとスムーズに流れているようで、実際には内容が食い違っている可能性が示唆された。

また、これらの13名に関して、教員により説明が1度で理解できるかについて5段階（理解できる・だいたい理解できる、多少問題がある、問題がある、非常に問題がある）で評価を求めたところ、問

題があると評価されたものが事例が3事例（C・G・K）あった。

表 1-1-1 抽象語理解力検査の結果及び
日常場面における指示の理解に関する教員の評価

事例	正答数	誤答数				正答数の近い年代 (参考)	WISC-Ⅲ 言語理解指数	説明の 理解
		意味的	音的	無関連	無反応			
A	31	1	0	0	0	若年群	94	3
B	30	2	0	0	0	中学3年生～若年群	83	5
C	30	2	0	0	0	中学3年生～若年群	82	2
D	30	1	1	0	0	中学3年生～若年群	89	4
E	29	1	0	0	2	中学3年生	80	4
F	29	1	1	0	1	中学3年生	71	4
G	29	3	0	0	0	中学3年生	64	2
H	28	2	1	1	0	中学2年生	82	5
I	26	3	1	0	2	小学6年生	73	3
J	25	6	1	0	0	小学6年生	71	4
K	24	3	3	0	2	小学5年生	65	2
L	23	4	0	0	5	小学5年生	67	4
M	21	1	0	0	10	小学4年生	77	4

※ 網掛けは、抽象語理解力検査において、中学生以上と評価された対象者群

誤答の内容は、
 意味的：意味的に類似した反応への誤り
 音的：音韻的に類似した反応への誤り
 無関連：無関連な反応への誤り
 無反応：規定時間内無回答

第2節 対象者の視知覚の認知と手腕・指先の器用さについて

一 作業遂行力に関する検討 一

1. 選択した業務内容と関連のある特性を把握する方法

プログラムでは、作業の「正確さ」と「速さ」について自己チェックができる課題であるという条件のもと、前期プログラムでは、実務作業として DM 業務：宛名ラベルの切り取りと貼付、文書の三つ折り作業が、後期プログラムでは事務作業に配置転換をしたという設定のもと OA 業務：データ入力作業が実施された。

DM 業務では、ラベルを正確に切り取ること、すなわち、指定された適正な大きさにラベルを切り取ることが求められた。また、ラベル全体を指定された位置に正しく貼付すること、そして、糊付けされたラベルがはがれたり、しわにならないように貼ることが求められた。文書の三つ折り作業では、A4

判のコピー用紙を指定された大きさに正確に3つに折ることが求められた。

OA業務では、指示に従い、アンケート用紙に記載されたデータを正しく入力することが求められた。

したがって、以上の業務を「正確に」「速く」遂行するためには、手腕や指先の器用さ、視知覚認知の正確さ、そして、目と手の協応に関する特性を把握することなどが求められる。

そこで、対象者に関して、以上の点を検討するために、厚生労働省編一般職業適性検査（事業所用）の器具検査（以下、器具検査）、ベンダー・ゲシュタルト・テスト、フロスティック視知覚発達検査を実施した。

器具検査は、指先の器用さ（速く、しかも正確に指を動かし、小さいものを巧みに取り扱う能力）並びに手腕の器用さ（手腕を思うままに巧みに動かす能力。物を取り上げたり、定められた位置関係で正確にすばやく持ち替えたりするなど、手腕や手首を巧みに動かす能力）に関して検討することが可能である。ベンダー・ゲシュタルト・テストは、9個の幾何図形を被験者に模写させて、それを一定の基準にしたがって処理、分析するものである。結果からは、視覚－運動的なゲシュタルト機能の成熟と発達に関して検討できる。フロスティック視知覚発達検査は、読み書きや数の学習などに必要な視知覚能力の発達について知るための検査であり、Ⅰ．視覚と運動の協応、Ⅱ．図形と素地、Ⅲ．知覚の恒常性、Ⅳ．空間における位置、Ⅴ．空間関係の各機能について個別に検討できるように5つの部分から構成されている。この検査は本来、就学以前の健常児（4歳～7歳11ヶ月）を対象としており、10歳以上の対象者の場合、どの下位検査にあっても粗点から計算される知覚年齢が最高値でなかったときは、当該領域に困難があると推定される。

検査については、いずれも標準的な手続きに従い実施された。器具検査（「指先」「手腕」）に関しては個別で、ベンダー・ゲシュタルト・テスト並びにフロスティック視知覚発達検査に関しては、4～6名の小集団で実施した。また、小集団で実施した検査に関しては、検査者の他に被検査者2名あたり1名の検査補助員を配置した。

2. 結果の概要

器具検査（指先・手腕）、ベンダー・ゲシュタルト・テスト、フロスティック視知覚発達検査を実施した結果について表1-2-1に示す。

器具検査のうち、指先の適性能得点については、最小値19から最大値91（ 45.3 ± 23.64 ）まで、手腕の適性能得点については、最小値－4から最大値70（ 38.9 ± 18.17 ）まで得点の幅は広い。なお、通常の適性能プロフィールに記載される数値の最小値は40であるが、指先・手腕共にこれを下回る者が13名中5名おり、また、評価としては最も低いF段階にとどまる者（74以下）は、指先で13名中11名、手腕では13名全員であり、プログラムに参加した対象者に関しては、いずれも「速く、しかも正確に指を動かし、小さいものを巧みに取り扱う能力」並びに「手腕を思うままに巧みに動かし、物を取り上げたり、定められた位置関係で正確にすばやく持ち替えたりするなど、手腕や手首を巧みに動かす能力」に関し

て困難があるといえる。

ベンダー・ゲシュタルト・テストに関して滝浦（2007）は、先行研究から、健常児・者に関しては、検査所要時間は概ね5分程度と結論づけている。また、8分を越える者はまれであるとしている。これに対し、プログラム対象者では、6分以上の者が13名中7名、また、8分を越える者に限定しても13名中5名と健常者よりも検査所要時間が長い。特に事例Dに関しては26分20秒と健常児・者の5倍程度の時間がかかっている点に留意する必要があるであろう。一方、得点に関して滝浦（2007）は、健常者の場合として、武川（1957）の研究で25.4 ± 20.3点、佐藤（1975）の研究で21.8 ± 10.9点等の結果を報告している。これらの結果を参考にすると健常者で50点を越える者はまれであることがわかる。プログラム対象者の得点がこの範囲内にあることから、正確さに関して大きな問題は認められないといえる。

フロスティック視知覚発達検査に関しては、すべての課題において最高得点を得た（フロスティック視知覚発達検査において測定可能となる最高の知覚年齢を超えた）者は、13名中3名であり、他の10名はいずれかの課題、あるいは複数の課題で誤答が見られた（表1-2-1）。

表 1-2-1 器具検査・ベンダー・ゲシュタルト・テスト
フロスティック視知覚発達検査の結果

事例	器具検査		B・G・T		フロスティック視知覚発達検査				
	指先	手腕	得点	所要時間	I	II	III	IV	V
A	69	70	19	2分49秒	8歳0ヶ月	8歳6ヶ月	8歳5ヶ月	8歳0ヶ月	7歳4ヶ月
B	68	57	5	7分2秒	9歳4ヶ月	8歳6ヶ月	9歳3ヶ月	8歳0ヶ月	8歳0ヶ月
C	16	-4	8	4分13秒	9歳4ヶ月	8歳6ヶ月	6歳7ヶ月	8歳0ヶ月	8歳0ヶ月
D	19	31	28	26分20秒	9歳4ヶ月	8歳6ヶ月	9歳3ヶ月	8歳0ヶ月	8歳0ヶ月
E	16	21	4	8分5秒	9歳4ヶ月	8歳2ヶ月	8歳5ヶ月	8歳0ヶ月	8歳0ヶ月
F	77	37	14	6分22秒	9歳4ヶ月	8歳6ヶ月	8歳11ヶ月	8歳0ヶ月	8歳0ヶ月
G	50	42	10	11分7秒	8歳8ヶ月	8歳6ヶ月	8歳5ヶ月	8歳0ヶ月	8歳0ヶ月
H	22	35	16	2分49秒	9歳4ヶ月	8歳2ヶ月	9歳3ヶ月	8歳0ヶ月	8歳0ヶ月
I	40	46	13	5分53秒	9歳4ヶ月	8歳6ヶ月	8歳5ヶ月	8歳0ヶ月	8歳0ヶ月
J	42	60	10	4分18秒	9歳4ヶ月	8歳6ヶ月	8歳5ヶ月	8歳0ヶ月	8歳0ヶ月
K	37	34	22	8分18秒	9歳4ヶ月	5歳8ヶ月	5歳3ヶ月	8歳0ヶ月	8歳0ヶ月
L	91	47	1	5分42秒	9歳4ヶ月	8歳6ヶ月	9歳3ヶ月	8歳0ヶ月	8歳0ヶ月
M	42	29	18	8分16秒	9歳4ヶ月	8歳6ヶ月	9歳3ヶ月	8歳0ヶ月	6歳6ヶ月

この結果は、本プログラムの7割を越える対象者が、視知覚の発達並びに視覚-運動協応においてなんらかの困難を有していることを示唆している。特に、課題Ⅲ「知覚の恒常性」については、5歳3ヶ月から最高得点の9歳3ヶ月まで広い範囲に得点が分布している。

藤原（2003）は、過去に「知的障害児・者並びに自閉症児等を対象に実施されたフロスティグ視知覚発達検査の結果について整理し、知的障害児・者、自閉症児においては、課題Ⅲ並びに課題Ⅳに困難が認められること、学習障害児、読書障害児においても課題Ⅳに困難が認められること」を指摘しているが、本プログラムの対象者に関しては、課題Ⅳに困難がある対象者はいなかった。ただし、課題Ⅲについては、先行研究と同様に最高得点を得た者の割合は低い。

課題Ⅲは、「知覚の恒常性」、すなわち、眼球の網膜上の像の変化にもかかわらず、特定の形や位置や大きさといった事物の特性は変化しないことを知覚する能力、つまり、図形の大きさや向きは違って同じ図形と見分ける能力を測定している。したがって、課題Ⅲでの正答率の低さは、本プログラムの対象者への作業指示において、常に一定の向きに見本を置いておくこと、あるいは、向かい合っただけではなく、同一の方向に向いて（並んで）作業指示を行うこと、さらには、作業物品などの配置に関しても同じ向きに揃えて配慮するなどの工夫が必要であることを示唆していると考えられる。

第3節 コミュニケーションに関する特性について

－ 行動観察とF & T感情識別検査 －

1. コミュニケーションに関する特性把握の考え方と方法

プログラムでは、職場における対人的なスキルについて観察により検討する。ただし、作業中に私語が行われることは望ましくなく、また、作業そのものに関しても他者と協力して作業するという場面は設定してない。したがって、広義の言語的なコミュニケーション・スキルや社会的スキルについて検討することは、本プログラムの構成に含まれていない。しかしながら、挨拶や返事、報告、質問、相談、連絡などに関しては作業遂行と関連することから、プログラムで採り上げる対象となる。

そこで、ここでは、対象者のコミュニケーションに関する特性について、次の4点に関して検討する。

- ①挨拶・返事が初対面の人、友人、教員に対して適切にできるか
- ②ふざけて良いとき悪いときの区別がつくか、
- ③注意されそうな雰囲気を感じ取ることができるか
- ④他者の感情を音声並びに表情から正確に読みとることができるか

なお、①～③については、教員による観察評価から、④についてはF & T感情識別検査（障害者職業総合センター，2004）を用いて検討する。なお、F & T感情識別検査に関しては、「音声のみ」「表情のみ」「音声+表情」の3つの呈示条件下での他者感情の認知の正確さについて評価可能な検査である（詳細は巻末資料参照）。

①～③については、それぞれ教員に5段階で評価を求めた。①に関しては、初対面の人、友人、教員に関して、それぞれ挨拶や返事が「1. 非常に不適切である、2. 不適切である、3. やや不適切であ

る、4. だいたい適切である、5. 適切である」の5段階で評価するように求めた。②に関しては、ふざけて良い時といけないときの区別の理解ができているかについて、③に関しては、注意されそうな場の雰囲気が理解できているかについて、それぞれ「1. (理解に) 非常に問題がある、2. (理解に) 問題がある、3. (理解に) やや問題がある、4. だいたい理解できる、5. 理解できる」の5段階で評価するように求めた。

F & T感情識別検査に関しては、4～6人の小集団で標準的な手続きにしたがって実施された。

2. 結果の概要

表 1-3-1 に教員による行動観察の結果並びに F & T感情識別検査の結果を示した。

教員による行動観察の結果、初対面の人、友人、教員に対する挨拶・返事に関しては、5段階評価のうち、4. だいたい適切である、5. 適切であるのいずれかの評価を受けた対象者は 13 名中 4 名であり、他の 9 名については初対面の人、友人、教員のいずれか、あるいはすべてで「1.非常に不適切である」～「3.やや不適切である」までの評価となった。

表 1-3-1 教員による行動観察の結果並びに F & T感情識別検査の結果

事例	挨拶・返事			雰囲気の理解		F & T感情識別検査		
	初対面	友人	教員	ふざける時の区別	注意されそうな時	音声のみ (正答率)	表情のみ (正答率)	音声+表情 (正答率)
A	2	3	3	1	1	56.3	43.8	68.8
B	5	4	5	5	5	59.4	53.1	84.4
C	2	2	2	1	1	62.5	62.5	68.8
D	3	3	3	3	4	87.5	68.8	81.3
E	2	3	3	4	4	90.6	84.4	87.5
F	3	3	3	3	3	78.1	62.5	84.4
G	1	1	3	4	4	59.4	71.9	78.1
H	4	5	4	4	4	78.1	68.8	87.5
I	3	3	3	5	4	96.9	59.4	81.3
J	4	3	2	3	4	68.8	81.3	93.8
K	4	4	4	4	4	71.9	59.4	53.1
L	4	4	4	5	5	68.8	78.1	87.5
M	2	3	2	1	1	65.6	56.3	62.5

一方、ふざけて良いとき悪いときの区別については 13 名中 7 名が、注意されそうな場の雰囲気の理解については 13 名中 9 名が「4.だいたい理解できる」「5.理解できる」の評価となった。なお、事例 A、事例 C、事例 M に関しては、ふざけて良いとき悪いときの区別、注意されそうな場の雰囲気の理解のいずれについても、「1.非常に問題がある」という評価となった。

このことから、本プログラムの対象者に関しては、挨拶・返事の基礎ができていない者が多く含まれること、また、ふざけて良いとき悪いときの区別、注意されそうな場の雰囲気理解に関して、特に困難な対象者が3名含まれることが明らかとなった。

F & T感情識別検査については、健常大学生124名の結果が参考値として示されており（障害者職業総合センター，2004）、「音声のみ」の平均正答率は84.2%、「表情のみ」の平均正答率は84.2%、「音声+表情」の平均正答率は91.9%である。また、「音声のみ」「表情のみ」に関しては、76.0%以下、「音声+表情」に関しては、83.0%以下の場合、それぞれ読み取りに困難があるとされているが、この基準に照らすと「音声のみ」「表情のみ」「音声+表情」のいずれかの提示条件で困難がある対象者は13名中12名、また、他者の音声からの情報と表情からの情報の双方の情報を利用できる「音声+表情」条件を単独でみると13名中7名において、困難が認められるという結果となった。

以上の結果から、本プログラムの対象者は、職場でのコミュニケーションにおいて何らかの困難を有していると考えられる。

第4節 プログラム参加者の就職に関する意識

プログラム参加者に関しては、プログラムへの参加の意思を確認すると共に、高等学校卒業後の進路並びに就職に関する意識について尋ねた。参加者には、高等学校卒業後に、①すぐに就職（正社員）をしたい、②とりあえずパートかアルバイトをしたい、③進学（専門学校・大学など）をしたい、④職業訓練（職業能力開発校などへの進学）をしたい、⑤まだ、わからない、のいずれかに回答するように求めた。また、高校卒業後、すぐに正社員として働きたいという希望を持たない参加者に関しては、正社員として就職をするとしたら、何歳までに就職したいかについて尋ねた。なお、将来的に「就職しても、しなくてもどちらでも良い」と考えている場合は「△」を、「就職はしたくない」と考えている場合は「×」を記入するよう求めた。

また、就職したいと考える理由に関して、表1-4-1に示した14の項目のうち、あてはまると思うすべての番号に○をつけるよう求めた。14項目中に「自分にあてはまる理由がない」と思う場合は、「その他」の欄に理由を書くように指示した。なお、将来、「就職しても、しなくてもどちらでも良い」「就職したくない」と考えている者に関しては、回答を求めなかった。

表1-4-1 就職したいと考える理由

1	自分で自由に使えるお金がほしいから (好きな食べ物や洋服を買ったり、遊ぶためのお金がほしいから)	8	進学して勉強したくないから
2	就きたい(やりたい)仕事があるから	9	貯金したいから
3	みんなが働いているから	10	地域や社会の役に立ちたいから
4	働かないと恥ずかしいから	11	他人に自分を認めてもらいたいから
5	家族にすすめられて	12	両親や先生にほめてほしいから
6	高校の先生にすすめられて	13	両親から独立して、一人暮らしをしたいから
7	働く人が楽しそうに見えるから	14	生活していくためにはお金が必要だから

あわせて、参加者の高校卒業後の就職に関する意識について表 1-4-2 にまとめた。

結果からは、高校卒業後すぐの就職を希望しているのは、13 事例中 4 事例であった。また、2 事例は進学を希望しており、3 事例は卒業後、さらに職業訓練を受けたいと希望していた。卒業後の進路について、まだ分からないとした事例も 4 事例あり、特に事例 C については、卒業後の進路について明確でないだけでなく、就職そのものに関しても、「必ずしも就職しなくてはならない」と考えていないことが明らかとなった。

表 1-4-2 参加者の高校卒業後の就職に関する意識

事例	卒業後の 進路希望	就職希望 年齢	就職をしたいと考える理由														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
A	職業訓練	25								1		1	1	1			1
B	就職したい	(18)注					1										
C	わからない	△															
D	職業訓練	20	1													1	1
E	わからない	22	1		1		1				1						1
F	就職したい	(18)注	1								1	1					1
G	わからない	20															1
H	進学	20	1					1				1		1		1	1
I	就職したい	(18)注	1	1								1					1
K	職業訓練	△			1		1										
L	わからない			1												1	1
J	進学	20		1								1		1		1	1
M	就職したい	(18)注	1								1	1				1	1
合計			6	3	2		4		1	2	7	1	3		5	10	

注) 高校卒業後、すぐに正社員として就職したいと回答した者に関しては就職希望年齢を18歳とした

就職を希望する理由として最も多かったのは、「生活していくためにはお金が必要だから（10 事例）」であり、次いで、「貯金したいから（7 事例）」「自分で自由に使えるお金がほしいから（好きな食べ物や洋服を買ったり、遊ぶためのお金がほしいから）（6 事例）」が多かった。このことから、金銭的な報酬を得ることが就職したいという動機と結びついていると考えられる。一方、「働かないと恥ずかしいから」「高校の先生にすすめられて」「両親や先生にほめてほしいから」などの理由は選択されなかった。

第5節 プログラム対象者の特性とプログラム実施上の配慮事項

第1節～第4節において検討された対象者の特性について、以下のようにまとめることができる。

①言語理解力に関して

ウェクスラー系知能検査における言語理解指数の平均は 76.7（± 8.89）で、最も低い指数は 64 であった。また、聴覚的理解力に関しては、すべての対象者において、小学4年生以上の理解力を有していることが示された。ただし、抽象語理解力検査では、ほとんど出現することがないとされる無反応が 2 事例（L・M）においてみられ、また、事例 J では、意味的理解に関する誤答（正答ではないが、意味的に近い言葉を選択している）がみられた。

また、日常的に指導をしている教員による説明が1度で理解できるかに関する評価では、問題があると評価された事例が 3 事例（C・G・K）あった。

したがって、職場のルールに関するワークシート等による学習並びに作業指示に関しては、これらの特性に配慮した表現を工夫することに加えて具体的な指示とその理解の確認が求められる。

②作業遂行にかかわる特性に関して

プログラムに参加した対象者に関しては、いずれも「速く、しかも正確に指を動かし、小さいものを巧みに取り扱う能力」並びに「手腕を思うままに巧みに動かし、物を取り上げたり、定められた位置関係で正確にすばやく持ち替えたりするなど、手腕や手首を巧みに動かす能力」に関して困難があることが指摘された。

特に、事例 D に関しては作業遂行にかかる時間が他の対象者と比較して、極めて長い点に留意する必要がある。また、本プログラムの対象者の 7 割を越える者が、視知覚の発達並びに視覚－運動協応において困難を有していることが示唆された。

③対人的なコミュニケーションに関して

挨拶・返事の基礎ができていない対象者が少なくないこと、また、ふざけて良いとき悪いときの区別、注意されそうな場の雰囲気に関して、特に困難な事例も 3 事例（A・C・M）あった。

また、音声並びに表情から他者の感情を正確に識別することが困難である事例が、対象者の半数に認められた。以上の結果から、本プログラムの対象者は、職場でのコミュニケーションにおいて困難を有する可能性がある。

④対象者の就職に関する意識

プログラムは進路学習の一環として設定された「職業に関する体験的な学習」の場面と位置づけた。このため、高等学校卒業後に就職を希望する対象者（４事例）にとっては進路探索並びに自己理解の深化を促す学習場面といえるが、就職以外の進路を希望する、もしくは、進路先についての希望が明確ではない対象者（９事例）にとっては、主に自己理解の深化を促す学習場面といえる。

したがって、本プログラムは、①～③で検討された個々人の特性に対する配慮に加えて、④の実態を踏まえることが必要となった。

第2章 職場のルール（基礎編）

第1節 プログラムの実施

1. プログラム全体の流れ

プログラムは前期10回、後期7回の2回に分けて実施された。前期は、高校1年時に実施した職業評価の結果をフィードバックした後、高校2年次の後半に全10回、また、後期は進路相談を開始する時期にあわせて高校3年次の前半に全7回、週1回の実施で計画された。ただし、学校行事（体育祭・文化祭）並びに祝日等にあたる場合は、翌週に繰り越された。

プログラムは、学校内に設定した職場を模した場面において実施されており、前期のプログラムは午前中の連続した140分、後期のプログラムは午前中80分、午後60分の計140分とした。なお、プログラム対象者には、新人が職場に配置される際の研修場面を模したものであると説明した。

また、本プログラムでは、作業遂行の結果と勤務評定により「給与」を月毎に計算し、作業遂行の結果等と共にフィードバックした。ただし、金銭の授受は行われず、給与明細を配布することとした。

以下に第1回から第17回までの全体的な流れ（表2-1-1、表2-1-2）を示す。

表2-1-1 ワーク・チャレンジ・プログラム（前期）の流れ

	前期プログラムの内容
第1回	プログラムの主旨説明／職場のルール（初期評価）の実施／作業課題の説明・作業①
第2回	朝礼／作業②／ワークシート『身だしなみ・服装』『話を聞くときの「姿勢」』／終礼
第3回	朝礼／作業③（初期評価）／ワークシート『就業時間』『遅刻の連絡』『休暇届の書き方』／終礼
第4回	朝礼／作業④／ワークシート『あいさつ』／終礼（給与明細の配布）
第5回	朝礼／ワークシート『報告』『質問』 ／ロールプレイ『丁寧な言葉遣い』『報告・質問・相談・連絡』に共通する規則 ／終礼
第6回	朝礼／作業⑤／ワークシート『返事』／終礼
第7回	朝礼／作業⑥／ワークシート『指示にしたがう』『指示以外の仕事』 ／終礼（給与明細の配布）
第8回	朝礼／作業⑦／ワークシート『職場の備品（共用）』『職場の備品（私用）』／終礼
第9回	朝礼／作業⑧（終期評価）／終礼
第10回	朝礼／作業／職場のルール（終期評価）／作業結果と勤務評定の振り返り ／プログラムのまとめと賞与（給与明細の配布を含む）

注1）作業①～⑤、⑦⑧はラベル切り並びにラベルを封筒に貼付する作業、作業⑥のみ、文書折り作業

注2）網掛け部分では評価を実施した

表 2-1-2 ワーク・チャレンジ・プログラム（後期）の流れ

	後期プログラムの内容
第11回	プログラムの主旨説明／職場のルール（再評価）の実施／パスワードを渡す・規則1 ／作業課題の説明・作業①
第12回	朝礼／規則の復習／作業②
第13回	朝礼／作業③／データ入力（初期評価）の実施／ワークシート『情報管理・規則2』 ／終礼
第14回	朝礼／作業④／ワークシート『情報管理・規則3、4』／終礼
第15回	朝礼／作業⑤／終礼（給与明細の配布）
第16回	朝礼／作業⑥／データ入力（終期評価）の実施 ／ワークシート『ミスや間違いをしたとき』／終礼
第17回	朝礼／職場のルール（最終評価）の実施／作業結果と勤務評定の振り返り ／プログラムのまとめと賞与（給与明細の配布を含む）

注1）網掛け部分では評価を実施した

プログラムの実施にあたっては、表 2-1-1、表 2-1-2 中に網掛けで示してある「職場のルールの理解に関する評価」及び「作業に関する評価」の実施は欠かすことができない。他の課題に関しては、適宜、追加、削除等の変更が可能であるが、削除に際しては、今回、提案したルールが多くの職場に共通する基礎的な部分であることに留意が必要である。

2. 職場におけるルール（基礎編）について

「職場におけるルール（基礎編）」では、職場で求められるルール（規範）の基本的な知識の獲得を目的とする。規則に関しては学習する内容によって、「ワークシート」もしくはロール・プレイを含む「その他の研修」に分かれる。また、学習した内容については、その都度、規則集としてまとめて配布し、個人毎に用意されたクリアブックにファイリングするよう指示した。なお、規則について学習する際には、なぜ、そのような規則が会社で必要とされるのか、に関する理由の説明を行った。詳細は、表 2-1-3 に示す通りである。

プログラムでは、まず、規則集に含まれる11場面についての初期評価を実施し、その後、適宜、関連するワークシート、その他の研修を実施した。前期プログラムにおける研修がすべて終了した時点で、終期評価を行い、研修効果の測定をした。なお、その他の研修に含まれる内容（原則として、文字ではなく、視覚的な映像、例えば写真や実際に行動を例示するなどによって課題を呈示される方が理解しやすい規則）については、初期・終期、いずれの評価対象場面からも除外した。

6ヶ月後、後期プログラムの開始時に、再評価を行った。再評価において不適切な回答が認められた規則に関しては、再度、規則集を利用した研修を行った。また、後期プログラムでは作業種を変更する

ことに伴って生じる新たな規則（情報の管理に関する規則）についてワークシート並びにその他の研修を行った。後期プログラム終了時には最終評価（再評価Ⅱ）として追加された3場面を含む、計14場面についての評価を行った。

表 2-1-3 職場におけるルール

		規則集	ワークシート	その他の研修	初期評価	最終評価
対人 コミュニケーションの 基礎	服装・身だしなみ	■	■			
	服装・身だしなみのチェックポイント（2種類） 話を聞くとときの態度が与える印象（2種類）			■		
				■		
	あいさつ	■	■		■	■
	あいさつのポイント			■		
	返事	■	■		■	■
	丁寧な言葉づかい			■		
就業時間	遅刻	■	■		■	■
	休暇の連絡	■		■		
	遅刻の連絡（電車が遅れたときの対応）	■	■		■	■
作業遂行の 基礎	報告（仕事が終わったときの報告）	■	■		■	■
	報告（ミスをしたときの報告）	■	■		■	■
	指示（指示に従う）	■	■		■	■
	指示（指示された以外の作業を勝手にしない）	■	■		■	■
	質問（作業手順等がわからない時は質問する）	■	■		■	■
	報告・質問・連絡・相談の仕方 ①	■		■		
	報告・質問・連絡・相談の仕方 ②	■		■		
	ミスや間違いを指摘されたときの対応			■		
備品・消耗品 の管理	備品の私的利用の禁止	■	■		■	■
	備品（共有物品の取り扱い）	■	■		■	■
情報の管理	パスワードの管理	■		■		
	社内文書やデータの管理	■	■			■
	社外（会社の外）での会話：守秘義務	■	■			■
	業務に関する情報の私的利用の禁止	■	■			■

第2節 初期評価に含まれない規則：ワークシート

ワークシートは、全部で19枚から構成された。ワークシートは、プログラム全体の中で適宜、実施されるが、ワークシートによる学習では、初期評価に含まれない規則についても取り扱う。具体的には、「服装や身だしなみ」及び「話を聞くときの姿勢」の2つである。これらは関しては、文字による呈示が困難であることから、写真を用いた（別冊教材集）。具体的には、以下の（1）に関しては、服装や身だしなみを整える時に気をつけるポイントについて具体的に記述するように求めた。また、（2）～（4）の項目については、呈示した2枚の写真のうち、服装や身だしなみが与える印象が良い方の写真、話を聞くときの姿勢が良い写真をそれぞれ選択させた。また、呈示した写真に関する評価を求めた。

- （1） 良い「服装や身だしなみ」の例
- （2） 「服装や身だしなみ」が与える印象
- （3） 話を聞くときの「姿勢」が与える印象①
- （4） 話を聞くときの「姿勢」が与える印象②

表 2-2-1 に服装や身だしなみを整える時に気をつけるポイントについて記述による回答を求めた結果を示す。ワークシートでは、最大5つまで記入することができるが、5つすべての欄に記入したのは1名のみであった。また、最も多い回答は「シャツを（ズボンから）出さないようにする」であった。

表 2-2-1 参加者が記述した服装や身だしなみのチェックポイント

A	前のボタンは上まで止める / シャツを出さない ネクタイはできるだけまっすぐに
B	服装がよれったり、汚れていないか髪をとかして、整える 靴はきれいにしてしっかりはく / ひげのそり残しはないか 手や指先を綺麗にする
C	未記入
D	実習中（欠勤）
E	シャツをズボンにしまうようになっています ネクタイのむすびめの所を上の方にするようになっています
F	シャツを出さないようにする
G	体調不良により欠勤
H	シャツを出さないようにする / 服が小さくなっていないか
I	髪を整える / Yシャツのボタンを留める / ふくそうをととのえる
J	ふく / ネクタイ
K	シャツを出さない
L	頭のねぐせ / ネクタイをまっすぐ / 手のつめを切る
M	シャツを出さない / ネクタイをしっかりしめる / せいふくのほこりをとる シャツのボタンを全部しめる / ズボンのポケットにもものを入れすぎない

ワークシート（２）～（４）の課題に関しては、欠勤であった事例DとGを除くすべての回答者において回答が一致し、いずれも適切な回答が選択された。このことから、服装や身だしなみ、姿勢などが他者の印象に影響を与えることについては、理解されていると考えられる。

なお、服装や身だしなみに関しては、毎回のプログラムの終礼時に、表 2-2-2 に示したワークシートの学習において学んだ 10 点（女子は 9 点）に関して自己チェックをすること、また、チェックポイントと同じ項目について、教員による評価を求めた。

また、これらのポイントについてチェックするための参考として、教員から服装や身だしなみの点検を受けたうえで、本人の写真を撮影をし、個人用のクリアブックにファイリングした。

表 2-2-2 服装や身だしなみのチェックポイント

-
- ① 髪（かみ）は清潔（せいけつ）ですか
 - ② 「ひげのそり残し」はありませんか？（男性のみ）
 - ③ シャツの「えり」が立っていませんか？
 - ④ ネクタイ等は、ゆるみがなくきちんとしてありますか？
 - ⑤ シャツのボタンは、とまっていますか？
 - ⑥ シャツの裾（すそ）が、ズボンからはみ出していませんか？
 - ⑦ ポケットがふくらむほど、物を入れていませんか？
 - ⑧ 服に「汚れ」や「ほつれ」はありませんか？
 - ⑨ つめは伸びすぎていませんか？
 - ⑩ 手や指先は清潔にしていますか？
-

この服装や身だしなみに関する評価は勤務評定（第 3 章第 3 節）において査定に用いられることを指摘し、今回のプログラムにおいて取り組むべき目標の 1 つとして明確化した。

第 3 節 職場のルールに関する評価とワークシート

1. 実施時期

職場のルールに関する知識・理解に関しては、評価を前期プログラム開始時（初期評価）・前期プログラム終了時（終期評価）、後期プログラム開始時（再評価）、そして、後期プログラム終了時（最終評価）の計 4 回実施した。なお、後期プログラムで新たに追加された 3 場面については、前期プログラムでは規則等が示されないため初期評価、終期評価からは除外した。また、後期プログラムの初回に行った再評価では、すでに学習した規則に関する理解を検討するという視点から、混乱を避けるため追加場面については除外し、後期の第 2 回目のプログラムで追加の 3 場面についての評価を実施した。また、追加 3 場面については、ワークシートと規則の学習を行った後、計 14 場面で最終評価を行った。

2. 評価課題

評価課題では、プログラム参加者がすでに配属されているDM（ダイレクト・メール）事業部に新しく配属された新人、矢嶋さんの行動をみている同僚として「あなた（プログラム参加者）は、どのように考えるか」という視点から評価するように求めた。教示は、以下の通り。

【教示】

各ページには、1つずつ、場面が書かれています。
それぞれの場面は四角で囲った枠の中に書かれています。
ゆっくりと1度だけ「場面」を読み上げますので、資料を見ながら、良く聞いていてください。
また、場面の下には、質問が書かれています。質問には、それぞれ、①～④の4つの答えが用意されています。
この4つの答えについても、読み上げますので、資料を見ながら、良く聞いていてください。
そして、4つの答えの中から、最も「自分の考えにあう」と思われる答えを選んで、右側の口に「レ」印をつけてください。印はつけるのは1カ所だけです。

なお、初期評価、終期評価、再評価では、①始業時間を守る、②遅刻の連絡、③毎日のあいさつ、④作業中の返事、⑤作業指示に従う、⑥指示以外の仕事、⑦分からないときの質問、⑧作業終了の報告、⑨ミスの報告、⑩備品の私的利用の禁止、⑪共用備品の管理、の11場面について評価を行った。また、後期プログラムで新たに追加された3場面は、⑫「社内文書」や「データ」の管理、⑬社外（会社の外）での会話、⑭業務で知り得た情報、であった。

3. ワークシート

ワークシートについては、前期プログラムでは初期評価実施後、後期プログラムで再評価実施後、評価と同様の場面がそれぞれ呈示され、各場面において矢嶋さんがとった行動に対して、上司や周囲がどのように評価するかについて記述するように求めた。

評価に関しては、質問1として、「矢嶋さんがこのまま（それぞれの場面で矢嶋さんがとっている行動）を続けていくと上司は矢嶋さんの態度をどのように評価するのでしょうか」に関して、上司の評価が①上がる、②変わらない、③下がるのいずれかの番号を記入するよう求めた。あわせて、その番号を選択した理由に関して具体的に記述するように求めた。

また、質問2として「矢嶋さんは、どうしたら良いでしょうか」という質問に対して、同僚の視点から矢嶋さんの行動が、①このままでよい、②このままではよくない、のいずれかの番号を選択するように求めた。また、あわせて、矢嶋さんにどんな助言（アドバイス、言葉掛け）をするかについて具体的に記述するように求めた。

なお、場面によって、質問1、2の内容を変更した。具体的には、「遅刻の連絡」と「ミスの報告」

の2場面については、質問1で矢嶋さんの対応は、①このままでよい、②このままでよくない、のいずれかの番号を選択するように求めた。これは、遅刻に関しては頻回に起こることが想定されにくいこと、また、ミスに関しては、原則として許されないということを業務心得で挙げていることから、「このままの行動を続けていく」という表現が適切ではないと判断したためである。このため、特にミスに関しては「同じ間違いをしないためにはどのようにしたら良いか」についても具体的に記述するように求めた。

4. 評価結果とワークシートにおける回答

4-1. 11 場面について

以下の(1)～(11)では、職場のルールに関する知識・理解に関して4時点(初期評価・終期評価・再評価・最終評価)で評価をした結果について検討する(●は、最も適切な回答であることを示す)。また、併せて、前期プログラムで実施したワークシートの回答について検討する。

(1) 始業時間について

株式会社 幕張の始業時間は10時00分です。矢嶋さんは、毎日、だいたい10時頃に職場に着きます。どんなに遅くても10時10分までには会社に着きます。それから、作業着に着替えて、トイレに行き、仕事を始めるのは10時30分頃になります。

- ① 仕事は10時からだから、少し遅れた分は、残業すればいいんじゃないかな。
- ② だいたい10時くらいに会社に着いているのは良いけど、仕事を始める時間が少し遅いかな。
- ③ 仕事は10時からだから、10時に仕事を始めなければいけないな。
- ④ だいたい10時に着いているし、仕事の前にトイレに行っておくなど、準備を整えてから、作業に取りかかるのは良い考えだな。

ア. 初期評価・終期評価・再評価・最終評価

結果を表 2-3-1 に示す。初期評価では、②「だいたい10時くらいに会社に着いているのは良いけど、仕事を始める時間が少し遅いかな」が4事例(B・E・I・M)において選択されたが、最終評価時にはすべての事例で、③「仕事は10時からだから、10時に仕事を始めなければいけないな」が選択された。

表 2-3-1 始業時間に関する評価において適切でない回答が選択された事例

事例	初期評価	終期評価	再評価	最終評価
B	②			
E	②			
I	②		②	
K		④		
M	②			

※ 空欄はすべて③を選択

イ. ワークシートの回答と評価

ワークシートでは、「矢嶋さんがこのままの出勤状況が続けると、上司は矢嶋さんの態度をどのように評価するでしょうか」という質問に対して、矢嶋さんに対する評価（勤務評定）が、①上がる、②変わらない、③下がるのいずれかで回答するように求めたところ、事例Cで無回答であった以外は、③の「下がる」が選択された。また、矢嶋さんの出勤状態について、①このままでよい、②このままでよくない、のいずれかで回答するように求めたところ、事例Cが無回答であった以外は、②「このままでよくない」が選択された。

表 2-3-2 始業時間に関するワークシートの回答

	理由	助言
A	仕事を始めるのが10時30分頃では始業時間をオーバーしてしまうから	始業時間に間に合うように出勤した方がいい
B	ようするに出勤時間を守っていないので、下がると思う。	仕事の始まる10分くらい前に来る
C	わからない	?
D	仕事の時間に間に合っていないから	仕事の始まる30分くらい前に出勤した方がいいですよ
E	10時00から仕事が始まるので、矢嶋さんは10分遅れて職場について、その後、仕事をする準備をして、10時30分に仕事をはじめるので、30分遅れてしまっているからです。	10時00分になる前に職場に着くようにしたら良いと思います
F	始業時間に会社に着いても、作業は始業時間で始まっているから	もっと早く来た方がいい
G	始業時間が過ぎているから	10分前に職場に着いてから作業を行って下さい。
H	10時から仕事を開始するのに、10時頃に職場についていたら、遅刻と同じだから評価が下がる	起きる時間を早くすれば、仕事開始に間に合うと思います。
I	30分もオーバーしているからです。後、トイレ、作業着に着替えるのは早めにした方がいいと思います。できるだけ、10時にはいすに座っていた方がいいと思います。	もう少し、早めにきて、トイレ、作業着に着替えた方がいいと思います。9時50分くらいに来て、準備をした方がいいと思います。10分くらいできるといいですね。
J	始まる時間は10時、つまり、10時には仕事を始めなければならぬ	クビになりたくなければ、時間を守れ。10時には席に着いて仕事しろ
K	矢嶋さんは遅れてくることを上司に報告しなかった	電話で上司に報告する
L	会社の始業時間よりも遅めに仕事を矢嶋さんは始めているので下がると思います	毎日、ぎりぎりに会社に着いているが、少し早めに会社に着くようにしたら良いと思います。
M	仕事が始まる時間が10時なので遅刻と同じだからだと思う	自分も遅刻などをするのでなにも言えない

また、初期評価で、②「だいたい10時くらいに会社に着いているのは良いけど、仕事を始める時間が少し遅いかな」を選択した4事例（B・E・I・M）では、ワークシートの回答（表 2-3-2）は、いずれも作業に取りかかる時間として「10時00分」を適切な時間と考えた。ただし、事例Mについては、「自分も遅刻などをするので、何も言えない」と回答した。この「遅刻」に関しては、学校生活においては観察される行動であるが、今回のプログラムでは観察されなかった。また、事例Iでは、再評価に

において、再度、同一の回答を選択しており、この課題の理解に関して、時間が経つともとの考え方に戻ってしまう（基準が甘くなる）可能性がある。

(2) 遅刻の連絡

株式会社 幕張の始業時間は10時00分です。
 矢嶋さんは自宅からの最寄り駅で電車を待っていますが、いつも乗る電車が遅れていて、まだ、来ません。
 そのため、10時00分には、どうしても間に合いそうにありません。でも、10時30分には着けそうです。
 矢嶋さんは、携帯電話を持っていますが、連絡をしているともっと遅れそうなので、
 とにかく急いで会社に行き、会社に着いてから「電車が遅れた」ことを説明しようと思いました。

- ① 報告よりも、まず、会社に「急いで来た」というのは良い判断だな。
- ② 先に連絡した方が良かったと思うけど、30分くらいの遅刻だし、遅れた原因は矢嶋さんではないから仕方ないよ。
- ③ 遅れた原因は矢嶋さんではないのに、いろいろ説明しなくてはいけなくて大変だな。
- ④ 会社に着くのはさらに遅れるかもしれないけど、とりあえず、遅れた理由と何時に会社に着くかを先に連絡しておけばいいのに。

ア. 初期評価・終期評価・再評価・最終評価

すべての事例において、初期評価・終期評価・再評価・最終評価のいずれでも、④「会社に着くのはさらに遅れるかもしれないけど、とりあえず、遅れた理由と何時に会社に着くかを先に連絡しておけばいいのに」が選択された。

イ. ワークシートの回答と評価

ワークシートでは、「矢嶋さんの態度について、上司はどのように評価するでしょうか」という質問において、上司の視点に立ち、矢嶋さんの対応が、①このままでよい、②このままではよくない、のいずれかで回答するよう求めたところ、すべての事例で、②の「このままではよくない」が選択された。

ただし、ワークシートにおいて、連絡をしなくてはならない理由を明確に挙げることができたのは、事例B・E・Mの3事例であった。また、事例Jについては、同僚への助言として「理由はわからないがルールだ」と回答しており、ルールを知っていることとそのルールの理由を理解していることとが異なっていることがわかる。

表 2-3-3 遅刻の連絡に関するワークシートの回答

	理由	助言
A	遅れるときは連絡する必要があるから	遅れるときは連絡した方がいい
B	遅れると会社の人も心配するし、「勝手に欠席したのか」と思われたりするから。	少し遅れてでも、連絡を入れた方がいいよ
C	早くケータイで連絡すると良い	ない
D	連絡した方がよいと思います	遅れそうになったら、連絡を先に入れておいた方がいいと思います。
E	矢嶋さんは10時になつても来なかったので、連絡がないと会社が困ってしまうと思ったからです	電車が遅れてしまったときは早めに連絡を入れた方がいいと思いました。

	理由	助言
F	たとえもっと遅れそうでも会社に連絡すべき	遅れてもいいから連絡した方がいい
G	会社に連絡しないから	遅れそうになったら、会社に連絡してから、会社に行ってください
H	電車が遅れた時点で、早めに会社に連絡するのがいいと思うのに、矢嶋さんは自分勝手な行動をしていたと思う	今日は、しょうがないから、今度、今日みたいに電車が遅れたら、次は早めに会社に連絡したらいいじゃないの
I	やっぱり遅れることが分かっていたら、連絡をした方がいいと思います	遅れそうになったら、上司に連絡した方がいいですよ。できるだけ早めに連絡しておく上司も分かっていると思います。
J	どんなに遅れようか連絡はしなければならない	クビになりたくなければ、連絡しろ。理由はわからないがルールだ。
K	矢嶋さんは会社に連絡しなかった	会社に連絡する
L	矢嶋さんがいつも乗る電車が遅れて間に合わないときはなるべく早く会社に連絡することだと思います。	会社に「電車が遅れて10時30分からは着きます」と早めに連絡した方がいいよと言います。
M	たとえ10時30分より遅れたとしても会社に連絡をしなれば、会社は本人の安全がわからないので心配するから	連絡ぐらいしろ

(3) 挨拶

矢嶋さんは、朝、会社に出社すると、自分から誰にでも「おはようございます」と元気よくあいさつをします。時には、相手からあいさつが返ってこない場合もあります。でも、相手からあいさつが返っても、返ってこなくても、毎日、同じように挨拶をします。

- ① あいさつはコミュニケーションの基本だよな。あいさつができる矢嶋さんは、仕事も真面目にしていそうだな。
- ② あいさつは必要だけど、別に、毎日誰にでもすることもないよな。
- ③ 矢嶋さんに、毎日、毎日、あいさつされている人は、うるさいだろうな。
- ④ あいさつの返ってこない人にまで、あいさつするなんて、ムダなことをするな。

ア. 初期評価・終期評価・再評価・最終評価

結果を表 2-3-4 に示す。事例 B・M に関しては、初期評価では、②「あいさつは必要だけど、別に、毎日誰にでもすることもないよな」が選択されており、事例 A では、③「矢嶋さんに、毎日、毎日、あいさつされている人は、うるさいだろうな」が選択されていた。特に事例 B では、前期プログラムの終期評価以外は、一貫して、②が選択されており、また、事例 H については、後期プログラムにおいて、②が選択されるようになった。しかしながら、いずれの事例もプログラムでは、自ら進んで挨拶をしていた。

表 2-3-4 挨拶に関する評価において適切でない回答が選択された事例

	初期評価	終期評価	再評価	最終評価
A	③			
B	②		②	②
H			②	②
M	②			

※ 空欄はすべて①を選択

イ. ワークシートの回答と評価

ワークシートでは、「矢嶋さんがこのまま、同じように朝のあいさつを続けると、上司は矢嶋さんの態度をどのように評価するでしょうか」という質問に対して、矢嶋さんに対する評価（勤務評定）が、①上がる、②変わらない、③下がるのいずれかで回答するように求めたところ、事例Aと事例Kでは、③の「下がる」が選択された。その理由として、事例Aは、「あいさつするときは手が止まってしまう上、相手の集中がとぎれるから」と、あいさつをしない理由として他者への配慮を挙げているのに対し、事例Kでは、「相手からあいさつがかえってこないから（しない）」という他者の反応に基づいたものであった。また、事例Cと事例Gでは、②の「変わらない」が選択された。その理由として、事例Cは、「あいさつはいつものことだから」、事例Gは「わかりません」という回答であった。なお、他の事例に関しては、①の「上がる」が選択されたが、その理由として、「あいさつをすることが、他者にどのような印象をもたらすか」に触れていたのは、事例Eと事例Lの2事例であった。

表 2-3-5 毎日のあいさつに関するワークシートの回答

	理由	助言
A	あいさつをするときは手が止まってしまう上、相手の集中がとぎれるから	あいさつはしない方がいい
B	誰にでもあいさつするのは当然なのですが、できない人もいますので、そういう人よりは上がると思う	仕事が忙しい（忙しい）人にはしなくてもいいかも
C	あいさつはいつもの事だから	あいさつは、上司もしくは同僚にとどめておくべきです
D	誰にでもあいさつをするということは・・・	未記入
E	あいさつをするのでとても元気で印象がいいと思いました	あいさつをしているのでとても良いです
F	あいさつは大切なため	あいさつをこのまま続けていった方がいい
G	わかりません	わかりません
H	あいさつをしっかり誰にでもおはようございますをするのはとてもいいことだと思います。	これからもみんなにあいさつをするのを続けるといいと思うよ
I	矢嶋さんから会社に出社して、自分から挨拶をするのは、良いと思います。	いつもかかずに「挨拶」をしていくと良いと思います。
J	なんとなく	がんば
K	相手からあいさつが返ってこないから	自分から誰にでも「おはようございます」という。
L	元気よく毎日あいさつをすると仕事を任せやすくなる	このまま続けて行くといいと思うよ
M	あいさつは基本だから	そのままでもいいよ

次に、矢嶋さんの態度について、①このままでよい、②このままではよくない、のいずれかで回答するように求めたところ、前述の質問に関して、評価が「下がる」と回答した事例A、事例K、あるいは「変わらない」と回答した事例C、事例Gでは、いずれも②の「このままではよくない」が選択された。

特に、あいさつをすることで他者の邪魔をするのではないかという理由を述べた事例Aでは、助言として「あいさつはしない方が良い」を挙げ、また、「あいさつはいつものことだから」と回答した事例Cは「あいさつは、上司もしくは同僚にとどめておくべきです」を挙げた。

これに対し、他の7事例では、いずれも①「このままでよい」が選択された。しかしながら、事例Bの助言は、「仕事が忙しい人にはしなくてもいいかも」と、あいさつをしない場合があってもよいという余地を残した回答であった。このことは、4回の評価のうち、終期評価を除くすべての回答において、②「あいさつは必要だけど、別に、毎日誰にでもすることもないよな」が選択された理由と考えられる。

(4) 仕事中の返事

矢嶋さんは今、データの入力中です。データを入力している途中で上司に名前を呼ばれました。矢嶋さんはデータを入力している途中だったので、区切りの良いところまで入力してから、「はい」と返事をしました。

- ① 矢嶋さんは、仕事に集中しているんだな。
- ② 矢嶋さんがデータを入力中なことは見ればわかるのだから、上司は矢嶋さんの様子を見て声をかければいいのに。
- ③ 名前を呼ばれたのには、何か理由があるのだろうから、矢嶋さんはすぐに返事をした方がいいのに。
- ④ 名前を呼ばれたら、すぐに返事をしないといけないけど、矢嶋さんはデータの入力中だったし、とにかく返事をしているのだから問題はないな。

ア. 初期評価・終期評価・再評価・最終評価

事例Gを除くすべての事例において、初期評価・終期評価・再評価・最終評価のいずれにおいても、③「名前を呼ばれたのには、何か理由があるのだろうから、矢嶋さんはすぐに返事をした方がいいのに」が選択された。なお、事例Gでは、初期評価においてのみ、④「名前を呼ばれたら、すぐに返事をしないといけないけど、矢嶋さんはデータの入力中だったし、とにかく返事をしているのだから問題はないな」が選択された。

イ. ワークシートの回答と評価

ワークシートでは、「矢嶋さんがこのまま、同じような態度（すぐに返事をするのではなく、まず、自分の仕事に区切りをつけてから返事をする）を続けると、上司は矢嶋さんの態度をどのように評価するでしょうか」という質問に対して、矢嶋さんに対する評価（勤務評定）が、①上がる、②変わらない、③下がるのいずれかで回答するように求めたところ、事例Kでは、①「上がる」が選択された。その理由として、事例Kは「矢嶋さんは仕事に区切りのよいところで返事をするから」と仕事の区切りまでを意識したことを評価していると考えられる記述をしていた。一方、矢嶋さんの態度について、①このままでよい、②このままではよくない、のいずれかで回答するように求めたところ、事例Kは、②「このままではよくない」を選択としており、助言としては「すぐに返事をする」とした。このことから、事例Kでは、上司に呼ばれた時は「すぐに返事をする」という理解があるものと考えられる。

表 2-3-6 工作中的返事に関するワークシートの回答

	理由	助言
A	入力してからでは急ぎの用だった場合、すぐ用が言えない	「今、手放せないので少し待ってください」と言った方がいい
B	上司は急いでいたかもしれないので返事が遅いと急ぎの仕事を手伝ってもらえないから	呼ばれたらすぐに返事をする
C	すぐに返事をしないため	仕事中でもよばれたらすぐに返事をするように。評価が下がりますよ。
D	すぐに返事をしないと上司に話を聞いていない（と思われる）	声がかかったら、すぐに返事をした方がいいですよ
E	上司が読んだときに矢嶋さんは聞いていないと思ってしまうからです	すぐに返事をできるように気をつけたいと思います。
F	急用だったりしたら、すぐに連絡できなくなってしまうため	作業中でも呼ばれたら返事をした方がいい
G	わかりません	わかりません
H	上司は矢嶋さんに指示をしようとしているのにそれを聞かないで作業を続けるのは良くない	作業を一回やめて、上司の話を先に聞いた方がいいと思うよ
I	上司に名前を呼ばれたら、すぐに「はい」と言った方がいいと思います。それに大事な話かもしれないし、急ぎの話かもしれないので、上司に名前を言われたら、すぐに上のもとへいった方がいいと思います。	上司から名前を呼ばれたら、すぐに「はい」と言った方がいいと思います。
J	上司は「今」矢嶋さんに用があるから	クビになりたくなければすぐ「返事」しろ
K	矢嶋さんは仕事に区切りのよいところで返事をするから	すぐに返事をする
L	上司に名前を呼ばれたのに、すぐに返事をしなかったから下がると思う	毎日、ぎりぎりに会社に着いているが、少し早めに会社に着くようにしたら良いと思います。
M	すぐに返事をしなければ、ばかな気持ちになる	返事はすぐに返したら？

(5) 指示にしたがう

<p>矢嶋さんは上司から、「DM（ダイレクト・メール）の宛名を貼る」仕事を命じられました。作業は指示書にしたがって行うように指示されました。しかし、矢嶋さんは、指示書にしたがわず、自分がやりたいと思った方法で作業を進めました。</p> <p>いままでのところ、特に失敗はないのですが、上司は矢嶋さんのやり方をみて、「指示書通りにやるように」と再度、指示をしました。しかし、矢嶋さんは今まで失敗はなかったのに、自分なりのやり方でやり続けました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 自分なりに工夫してやっているのは、すばらしいな。 ② 今まで特に失敗がないのだから、指示書の通りにやれという上司の方がおかしいな。 ● ③ 上司の指示通りにやらないのはよくないな。 ④ 上司の指示通りにした方がいいけど、失敗してないから、矢嶋さんのやり方でもいいかもしれないな。
--

ア. 初期評価・終期評価・再評価・最終評価

事例Hに関しては、前期プログラムの終期評価以外は、一貫して④「上司の指示通りにした方がいいけど、失敗してないから、矢嶋さんのやり方でもいいかもしれないな」が選択された。また、事例Kで

は、終期評価と再評価時には、②「今まで特に失敗がないのだから、指示書の通りにやれという上司の方がおかしいな」が選択され、事例Mでは、初期評価時に①「自分なりに工夫してやっているのは、すばらしいな」が選択されたが、それ以外では、③「上司の指示通りにやらないのはよくないな」が選択された。他の参加者はどの時点の評価においても③を選択した。

表 2-3-7 仕事中の返事に関する評価において適切でない回答が選択された事例

	初期評価	終期評価	再評価	最終評価
H	④		④	④
K		②	②	
M	①			

※ 空欄はすべて③を選択

イ. ワークシートの回答と評価

ワークシートでは、「矢嶋さんがこのまま、自分がやりたいと思った方法で作業を続けた場合、上司は矢嶋さんの態度をどのように評価するでしょうか」という質問に対して、矢嶋さんに対する評価（勤務評定）が、①上がる、②変わらない、③下がるのいずれかで回答するように求めたところ、前期プログラムの終期評価以外は、一貫して④「上司の指示通りにした方がいいけど、失敗してないから、矢嶋さんのやり方でもいいかもしれないな」を選択した事例Hは、「上司の命令を無視するのは良くないが、失敗をしていないのなら、自分のやり方で作業をしてもいいと思います」と回答し、続く、「上司から再度、“指示書通りにやるように”と指示を受けた矢嶋さんは、どうしたら良いでしょうか」という問いにも「何度も注意されたら、上司の指示にしたがうのがいいと思う」と回答している。ただし、事例Hは、プログラムにおいて指示違反をしたことはなく、原則として「指示に従う」という態度は形成されている。

こうした事例では、当初、「指示に従う」ことに問題はないと評価されることが予測されるが、職場や周囲の環境に慣れた時点では、「上司の指示通りにした方がいいけど、失敗してないから、自分のやり方でもいいかもしれないな」と思い、そのように行動する可能性を残している。

表 2-3-8 指示の遵守に関するワークシートの回答

	理由	助言
A	指示にしたがってやるように言われたが、したかわなかったから	指示書通りにやる
B	自分なりのやり方でやるというのは、好き勝手にやると変わらないと思うので、下がるにしました	言われたとおり、指示書通りにやる
C	指示通りではない	指示通りにやると良い
D	会社のきまりだから	指示にしたがう
E	上司の指示をしたかって（指示にしたがって）やっていなかったの、上司の評価は下がってしまうと思いました。	矢嶋さんは上司の指示したやり方で作業をした方がいいと思いました。
F	指示にしたがわずにやっていたから	指示書通りにやる

	理由	助言
G	指示書通りにやるようにと指示したのにそれを無視したから	指示書にしたがって作業する
H	上司の命令を無視するのは良くないが、失敗をしていないのなら、自分のやり方で作業をしてもいいと思います。	何度も注意されたら、上司の指示にしたがうのがいいと思う。
I	矢嶋さんは自分なりにやっていたから勤務評価は下がると思いました。	ちゃんと指示書通りに作業を進めれば、いいと思います
J	指示書が正確、自分のやり方では必ず穴がある	自分のやり方をすて、指示書にしたがう
K	指示書通りにやらないから	分からないことは指示書を見て行動する
L	上司は指示書通りにやるようにと指示したのに指示書通りにしなかったから	事前に上司に自分のやり方で作業していいですかと聞く
M	あいて（上司）は指示通りやってもらわないと困るから。今は失敗がなかったとしてもいずれ失敗があったとき	上司に自分のやり方を説明して、それでもだめなら指示通りにした方がいい

一方、最初の問いに対して、①「自分なりに工夫してやっているのは、すばらしいな」を選択した事例Mは、「あいて（上司）は指示通りやってもらわないと困るから（今は失敗がなかったとしてもいずれ失敗があったとき）」と回答し、上司の評価も下がると回答している。また、対応としては、「上司に自分のやり方を説明して、それでもだめなら指示通りにした方がいい」として、まず、「相談する」ことが提案されている。また、ワークシートを実施後、回答は適切なものに修正されている。

事例Kは、初期評価には参加していないが、終期評価及び再評価では、②「今まで特に失敗がないのだから、指示書の通りにやれという上司の方がおかしいな」を選択している。ワークシートでは、上司の評価は下がるとしながらも、「分からないことは指示書を見て行動する」として、「分からない」わけではないときには、指示書に従わない自分なりのやり方もあるとする可能性を残した回答であった。ただし、最終評価時には回答は適切なものに修正された。

(6) 指示以外の仕事

矢嶋さんの会社には、DM（ダイレクト・メール）の宛先となる会社の住所をインターネットで検索するという仕事があります。

矢嶋さんは、100社分の会社の住所を検索するように指示されました。作業をしているうちに、矢嶋さんは、自分が住所を調べている会社がどんな会社なのかに興味をもちました。そこで、住所を検索する以外に、どのような仕事をしているかについても検索して資料を作りました。

- ① 指示された以外の仕事をしたのはよくないけど、後で会社の役に立つこともあるかもしれないし、いいんじゃないかな。
- ② 指示された以外の仕事をするのは良くないな。
- ③ 指示された作業だけでなく、自分で新しい作業を見つけるなんてすごいな。
- ④ 自分が仕事ができることをアピールしたいのかな。

ア. 初期評価・終期評価・再評価・最終評価

初期評価では、事例Fと事例Hで、①「指示された以外の仕事をしたのはよくないけど、後で会社の役に立つこともあるかもしれないし、いいんじゃないかな」が選択された。この選択肢では、「よくない」と分かった上で、行動を肯定している点が問題と考えられる。特に事例Hでは、再評価まで一貫して①が選択された。一方、事例Iと事例Mでは、最終評価時点でそれぞれ異なった回答が選択された。

表 2-3-9 指示以外の仕事に関する評価において適切でない回答が選択された事例

	初期評価	終期評価	再評価	最終評価
F	①			
H	①	①	①	
I				④
M				③

※ 空欄はすべて②を選択

イ. ワークシートの回答と評価

ワークシートでは、「矢嶋さんが、今後も指示された作業以外の作業を「上司に相談せずに」続けると、上司は矢嶋さんの態度をどのように評価するでしょうか」という質問に対して、矢嶋さんに対する評価（勤務評定）が、①上がる、②変わらない、③下がるのいずれかで回答するように求めたところ、全員が③「下がる」を選択した。ただし、その理由を具体的に記述したのは事例B（勝手に他の作業をするというのは、上司にいわれた作業が遅れて、他の人たちに迷惑がかかるから）、事例F（この作業をやっているときは、指示された作業がとまってしまうから）、事例M（別の作業をしている分仕事をしていないことになるから、その分、会社は損をする）の3事例のみであった。

一方、「指示された作業とは違う作業に興味を持ってしまったとき、矢嶋さんはどうしたら良いでしょうか」という問いに対しては、事例Aでは「その日の作業がすべて終わってからやるか、家でやる」、事例Jでは「今は“興味”を捨てる。黙って指示通りに動いて、家に帰ってから自分で調べる」と自宅での作業を示唆するものとなった。この回答に関しては、自分の興味を満たすための作業は業務とは別に行うべきという点では適切であるが、データを自宅に持ち帰る場合などは、データ管理の点で問題となる行動である点に注意が必要である。

表 2-3-10 指示以外の仕事に関するワークシートの回答

	理由	助言
A	指示された以外の作業をするべきではないから	その日の作業がすべて終わってからやるか、家でやる
B	勝手に他の作業をするというのは、上司にいわれた作業が遅れて、他の人たちに迷惑がかかるから	他の作業に興味を持ってもあきらめて、言われた作業をする
C	こちらも指示通りではない	指示を守ると良い
D	指示されていないから。微妙な感じ	彼（矢嶋）したい
E	上司の指示した作業をしてからそれ以外の事を相談しないで必要じゃないことをしてしまっているの、下がってしまおうと思いました。	矢嶋さんは指示した作業だけをしたらいいと思いました

	理由	助言
F	この作業をやっているときは、指示された作業がとまってしまうから	上司に相談してみる
G	上司に相談せずに指示された以外の作業を勝手にやったから	上司に相談してから作業を行う。
H	上司に相談もしないで勝手に行動するのはいけないと思います。	上司に相談してダメだったら、自分のやりたい作業を我慢して指示された仕事をするのがいいと思います。
I	矢嶋さんが上司に相談せずにやっていたとしたら、勤務評定は下がると思いました	興味を持つのはいいと思いますが、そこではやらず、ちゃんと指示された事をした方がいいと思います。
J	余計なことをしない。それがルール	今は「興味」を捨てる。黙って指示通りに動いて、家に帰ってから自分で調べる。
K	矢嶋さんは上司に相談をしなかった	矢嶋さんは指示された作業をすれば良い
L	指示された以外の作業を続けると矢嶋さんと上司との信頼をなくし仕事を任せることができない	上司に相談して、指示された作業以外の仕事をしていいか聞く
M	別の作業をしている分仕事をしていないことになるから、その分、会社は損をする	上司などに許可をとる

(7) 作業終了の報告

<p>矢嶋さんは、会議に必要な資料を11時15分までに100枚コピーするように上司に命じられました。コピーは11時00分に終わりました。</p> <p>矢嶋さんは、席に戻って休み、11時15分になってから上司にコピーができたことを報告し、100枚の資料を届けました。</p> <p>① 本当なら仕事が終わったことをすぐに報告しなくてはいけないけど、指示された時間は守っているのだから、問題ないな。</p> <p>② 時間通りに資料を届けるなんて、まじめな人だな。</p> <p>③ 頼まれた時間よりも早く仕事を終えて休憩できるなんて、うらやましいな。</p> <p>● ④ 11時に終わったら、すぐに届けばいいのに、あまり仕事をやる気がない人なのかな。</p>
--

ア. 初期評価・終期評価・再評価・最終評価

結果を表 2-3-11 に示す。

表 2-3-11 作業終了の報告に関する評価において適切でない回答が選択された事例

	初期評価	終期評価	再評価	最終評価
D	①			
K			①	
M	③			

※ 空欄はすべて④を選択

初期評価において事例Dが①「本当なら仕事が終わったことをすぐに報告しなくてはいけないけど、指示された時間は守っているのだから、問題ないな」を選択している。この選択肢では、「よくない」と分かった上で、行動を肯定している点が問題と考えられる。また、事例Mが③「頼まれた時間よりも早く仕事を終えて休憩できるなんて、うらやましいな」を選択している。しかし、終期評価においては、

いずれも④が選択された。また、再評価において事例Kが①を選択したが、最終評価においては、全員が④を選択した。

イ. ワークシートの回答と評価

ワークシートでは、「矢嶋さんが、今後も同じように行動した場合、上司は矢嶋さんの態度をどのように評価するでしょうか」という質問に対して、矢嶋さんに対する評価（勤務評定）が、①上がる、②変わらない、③下がるのいずれかで回答するように求めたところ、事例Lで②「変わらない」が選択された以外は、③「下がる」が選択された。事例Lでは、「資料のコピーをする作業が終わったのに、すぐに報告をしなかったこと」を理由として挙げているが、助言をみると「報告をしてから席に戻って休んだ方がいいよ」となっており、「報告しなかった」ことは適切ではないが、「休憩をとったこと」については、問題はないと考えていることがわかる。事例G、Hでも同様の表現が認められる。職場では、作業終了の報告は、作業の進捗状況を把握し、次の作業に効率よく配置するために必要な行動であるが、この点について十分な理解がなされるように指導する必要がある（規則ではこの点について採り上げている）。

表 2-3-12 作業終了の報告に関するワークシートの回答

	理由	助言
A	やる気がないと思われるし、休んでいる時間がタイムロスにつながるからです	コピーが終わったらすぐに届けるべきだ
B	早く終わったからと言って、勝手に休むのは良くない	早く終わったなら、すぐに届けた方がいいよ
C	無記入	コピーが終わったらなるべく早く、上司にできたことを報告するように
D	会社としては矢嶋になるべく多く、仕事をしてほしいと思っている	仕事が終わったら早めに報告した方がいいですよ
E	コピーを矢嶋さんは11時15分までに作ると上司に命じられて、11時00分に終わったけど、その時に上司に報告をしていなかったからです。	仕事が終わったら、すぐに上司に報告したらよいと思います
F	やる気がないように見える	さぼっているみたいだから、終わったらすぐに出した方がいい。
G	時間になってから報告したから。時間までに報告していなかったから	報告してから席に戻って休んだ方がいいよ
H	コピーを11時に終わったのはいいが、休んでから報告するのは良くない。すべての課題が終わって上司から命令があつてから休みを取るべきだと思う。	仕事が全部終わってから休めばいいんじゃないの
I	でも、11時15分までにということは、前に渡した方がいいと思います	もう少し早めにやって、できれば間違いがないか見てから上司にコピーをわたした方がいいと思います
J	早くできたのなら時間がロスするので早く出す	クビになりたくなければ早く出せ
K	コピーを11時に終わってから上司に報告をしなかった	コピーを11時に終わったので、上司に報告する
L	資料のコピーをする作業が終わったのに、すぐに報告をしなかったこと	報告をしてから席に戻って休んだ方がいいよ
M	11時15分までになので、できた時点で届けなければならない	終わったならば、出せば

また、「11時15分までに」という表現について、「11時15分に」とは異なる点について指摘している事例が2事例あった（事例I・M）。

(8) ミスの報告

矢嶋さんは作業に必要な分の材料（青色封筒100枚、宛名用ラベル100枚）を総務部に申請するように指示されていました。

矢嶋さんは、申請書に“100枚”と書くところ、誤って“1000枚”と書いてしまいました。

今朝、DM事業部には、青色封筒1000枚と宛先用のラベル1000枚が届きました。

矢嶋さんは、間違いに気づいたのですが、封筒もラベルも「いつかは使うだろう」と思い、丁寧に箱にしまって、自分の机の下に置きました。

- ① ミスをしたのに報告しないなんて良くないな。
- ② 封筒やラベルを丁寧に箱にしまうなんて、備品を大切に扱う人だな。
- ③ ミスはミスだけど、足りないというわけじゃないから、特に報告する必要はないな。
- ④ 箱にしまって机の下に置いたけど、忘れてしまわないかな。

ア. 初期評価・終期評価・再評価・最終評価

初期評価、終期評価、再評価では、いずれも①「ミスをしたのに報告しないなんて良くないな」が選択された。また、最終評価において、事例Bが④「箱にしまって机の下に置いたけど、忘れてしまわないかな」を選択した以外は、いずれも①が選択された。

イ. ワークシートの回答と評価

ワークシートでは、「矢嶋さんの態度について、上司はどのように評価するでしょうか」という質問において、上司の視点に立ち、矢嶋さんの対応が、①このままでよい、②このままではよくない、のいずれかで回答するよう求めたところ、すべての事例で、②の「このままではよくない」が選択された。ただし、理由の回答において、会社の被る損失との関連も含めて明確に報告をしなくてはならない理由を挙げることができた事例は、3事例（D・J・M）のみであった。また、事例Kでは、報告をしなかったことではなく、ミスをしたことに対する評価であり、助言も報告をすることを促すものではなく申請書を見直すというものであった。事例Aについては、理由は不明であったが、その後の助言等に関しては適切な回答が得られた。なお、事例Gは分からないと回答した。

事例Jでは、同じ間違いをしないためにどうしたら良いかという問に対して、「間違ったことを報告する。てか、面倒みてられない」と回答しており、質問の主旨が理解されていない可能性と共に、ミスをした同僚に対する態度として適切か、という点で行動の観察が求められる事例である。

表 2-3-13 ミスの報告に関するワークシートの回答

	理由	助言
A	無記入	間違いに気づいたらすぐ報告する 書類は書き終えたら確認をする
B	間違っただけなのに上司に言わないで隠すのは良くないから	隠さずに上司に相談しなよ 今度、申請書を書くときは良く確認をする
C	ミスをしたらただちに上司に報告する必要があるため	ミスしてしまったら報告を忘れずに ミスがないか確認を徹底する

	理由	助言
D	本来、100枚使うものを1000枚頼んでしまうと900枚無駄になるから	社長に報告する 書き込むときによく確認をする
E	矢嶋さんは失敗をしてしまって、封筒を内緒で机の下にしまったからです。	上司に失敗をしてしまったことを伝えたら良いと思いました 申請書に書いてあることが間違っているかどうか確認したら良いと思いました
F	ミスを隠してしまっているため	ミスを上司に報告してこい 確認をしろ
G	わからない	わからない わからない
H	100枚と言われているのに、自分で勝手にきめてそのままにしておくのは良くない	上司に謝った方がいらいと思うよ 一回書いてから、一度、確認した方がよい
I	間違いを総務部に言わないといけないと思いました	総務部に言った方がいらいですよ 同じ間違いをしないためには、メモをとり確認をしてから、紙に書いた方が良いと思いました。
J	会社の損失につながるので、すぐ報告	クビになりたくなければ報告しろ 間違ったことを報告する。てか、面倒みてられない
K	申請書に100枚と書くところに1000枚と書いてしまった	申請書に間違いがないか確認する 書類提出の前に間違いがないか確認する
L	申請書に100枚と書くところ1000枚と書いてしまい、間違いに気づいていたのにそのまま、しまったこと	間違いがあったら報告した方がいらいよ 間違いに気づいたら上司に相談すること
M	数が違うとかかるお金が違うから	誰かに確認をお願いすれば 自分でも確認をして、他の人にも確認をしてもらおう（上司でもいい）

上段：同僚としての助言

下段：同じ間違いをしないために、矢嶋さんはどうしたらよいか

(9) 分からないときには質問する

<p>上司が作業の手順について説明をしました。他の人は説明を聞き、すぐに作業に取りかかりました。</p> <p>矢嶋さんも作業を始めたのですが、途中でどのようにやるのか、作業の手順がわからなくなってしまいました。とりあえず、他の人がやっているところを見てから、自分でもやってみようと思い、黙って他の人の作業を見ていました。</p> <p>少ししてから、矢嶋さんも作業を始めましたが、通りかかった上司から作業手順について注意を受けました。</p> <p>① 質問した方がよかったとは思うけど、作業手順が分からなかったのは上司の説明のせいなのに、注意されるなんてかわいそうだな。</p> <p>② 注意はされたけど、人の力を借りないで、自分で何とかしようとしたことは、すごいことだな。</p> <p>● ③ 分からなくなったら、すぐに上司に質問すればいいのに。</p> <p>④ 矢嶋さんは難しい作業を頼まれたんだな。大変だな。</p>
--

ア. 初期評価・終期評価・再評価・最終評価

すべての事例において、初期評価・終期評価・再評価・最終評価のいずれでも、③「分からなくなったら、すぐに上司に質問すればいいのに」が選択された。

イ. ワークシートの回答と評価

ワークシートでは、「矢嶋さんが、今後も同じように行動した場合、上司は矢嶋さんの態度をどのように評価するでしょうか」という質問に対して、矢嶋さんに対する評価（勤務評定）が、①上がる、②変わらない、③下がるのいずれかで回答するように求めたところ、すべての事例で③下がる、が選択された。

その理由として、事業所アンケートに見られる「観察している時間が無駄になる」「観察対象者の作業手順も間違っている可能性がある」の2点について回答したのは事例Aのみであった。また、事例Bに関しても同様の観点から記述した可能性はある。

事例C、Dの回答からは、場面に関して上司がした指示は個別のものであり、矢嶋さんと「他の人」は別の作業をしていると解釈されている可能性がある。したがって、呈示する場面に関して、解説を加えるなどの工夫が必要であるといえる。なお、助言に関しては、すべての事例において「分からないときは質問した方がよい」という主旨の回答がなされた。

表 2-3-14 分からないときの質問に関するワークシートの回答

	理由	助言
A	「他の人がやっているのを見る」時間がタイムロスにつながるうえ、手順が間違っていたらミスになるから	手順が分からないときは、すぐに上司に質問するべきだ
B	他の人がやっているのを見てやっているとペースは遅いし、手順通りにやっていない	作業手順を良く聞いて、すぐに取りかかればよいと思うよ
C	他人の作業は自分の作業と異なっているため	分からなくなったら、上司に再度、説明を聞くこと
D	会社には決まった作業手順があるので、人を見てやると違う作業になってしまうから	もう一度手順を聞いた方がいいよ。
E	矢嶋さんは作業手順がわからなくなってしまって、他の人を見て、自分なりに考えてしまって上司に質問していなかったからです	作業手順がわからなくなってしまったら上司に質問をした方がいいと思います
F	説明を聞かずに自分勝手な方法で作業したため	説明は聞いておけ。人の作業は見ないで上司に聞け
G	他の人がやっているところをみて、自分なりに考えて作業をすると会社は取り返しのつかないミスをするようになるから	分からなかったら質問した方がいいよ
H	作業手順が分からなくなったら、上司に質問した方がいいのに自分勝手に仕事をするのは良くない	分からなかったら上司に聞いてみたら
I	分からないことがありましたら、他の人のものを見ないですぐに上司に言った方がいいと思います。「すいませんが、もう一回、手順を教えてください」と言った方がいいと思います	わからなくなったときは、すぐに上司に報告した方がいいと思います。
J	上司に聞かないで、自分のやり方だから	クビになりたくなければ、上司に聞け
K	他の人がやっているところを見て自分なりにやっているから	作業手順が分からない事は、上司に報告する
L	自分なりに考えてやっていくと勤務評定は下がる	作業手順が分からなくなったら、できるだけ早く上司に報告した方がいいよ。
M	与えた作業をやらしてもらわないと困る	聞けばいいと思う

(10) 備品の私的利用の禁止

机の上には、矢嶋さんの仕事に必要な「ボールペン、鉛筆、はさみ、ホチキス、セロハンテープ」が置かれていました。先輩社員の山本係長は、「これらの文房具は、矢嶋さんが使って良いものです」と説明しました。矢嶋さんは、自宅のセロハンテープが残り少なくなっていることを思い出しました。帰りに、「矢嶋さんが使って良い」と言われた文房具の中から、セロハンテープを持って帰りました。

- ① 「矢嶋さんが使って良い」と言われたものだから、特に問題はない。
- ② 会社で使うものなので、持って帰るのは良くない。
- ③ セロハンテープは使えばなくなるものだから、また、新しいセロハンテープをもらえばいい。
- ④ 持って帰るのは良くないかもしれないけど、「持って帰ってはいけない」と言われていないから、特に問題はない

ア. 初期評価・終期評価・再評価・最終評価

初期評価において、事例F・G・Hの3事例において、④「持って帰るのは良くないかもしれないけど、「持って帰ってはいけない」と言われていないから、特に問題はない」が選択された以外は、すべての事例において、②「会社で使うものなので、持って帰るのは良くない」が選択された。なお、④の選択肢では、「よくない」と分かった上で、行動を肯定している点が問題と考えられる。また、終期評価・再評価・最終評価では、すべての事例で②が選択された。

イ. ワークシートの回答と評価

ワークシートでは、「矢嶋さんが今後も、今回のように、職場で個人用に配られたボールペン、鉛筆、はさみ、ホチキス、セロハンテープなどを自宅に持って帰ると、上司は矢嶋さんの態度をどのように評価するでしょうか」という質問に対して、矢嶋さんに対する評価（勤務評定）が、①上がる、②変わらない、③下がるのいずれかで回答するように求めたところ、すべての事例で③「下がる」が選択された。

表 2-3-15 分からないときの質問に関するワークシートの回答

	理由	助言
A	「矢嶋さんが使って良い」と言われているが、会社のものだから	それは会社のものだから、持ち帰るのは良くない
B	どんなに個人用に配られようと会社の備品には変わらないので、家に持って帰るのはまずい。	
C	会社の物を勝手に持って帰るから	「会社の物を勝手に持ち帰る」これは、犯罪行為です。いくらなんでも会社の物は持ち帰るのはやめましょう。
D	かいしゃでわたされたものはかいしゃのなかでつかうものだから	もってかえらないようにしてください
E	会社用のセロハンテープを矢嶋さんが持って帰ってしまったので、会社が困ってしまうからです。	会社用のセロハンテープなので持って帰らない方がいいです。
F	使っても良いとはいわれたけど、仕事で使うためにわたしているのもちかえるのはよくない	しごとで使うとうくからもちかえらない方がいい
G	わかりません	わかりません
H	矢嶋さんが使って良いものだと上司は言いましたが、もう一度、確認してから、自分で使った方がいいと思う	もう1回上司にきちんと断った方がいいと思うよ。
I	先輩社員の山本係長がこれらの文房具は、矢嶋さんが使っても良いと言いましたが、これらの文房具は会社の物なのでかってには持って帰らない	勝手な行動は取らずに上司に言った方がいいですよと言葉をかけてあげます。※文房具は会社の物ですのかってには持って帰らないでください。

	理由	助言
J	どうしようもないなと	明日から、かかわらないで。クビになりたくなければ持って帰るな
K	矢嶋さんはセロハンテープが少なくなっているから、持って帰るから	同僚にセロハンテープを貸してもらおう
L	たとえ「矢嶋さんが使っても良い」と言われたとしても文房具を自宅に持ち帰るとするのは評価が下がる	上司に相談した方がいいと思う。
M	仕事に使う物としてくばられた物なのでいけないと思う	それ、いけないんじゃないかな

初期評価では、不適切な回答を選択した事例Fでは、初期評価での回答とは別に、仕事に使うために渡されているものだから持ち帰るのは良くないという理由となった。一方、事例Gでは「わからない」、事例Hでは、上司に確認する必要があるとは言うものの持ち帰るという行為そのものについて、検討の余地があると考えている点で適切とは言い難い判断となった。しかしながら、ワークシート学習後はいずれも適切な回答が選択された。

なお、事例Kの助言の回答（同僚にセロハンテープを貸してもらおう）からは、質問の意図が正確に理解されていない可能性が指摘できる。

(11) 共用備品の管理

矢嶋さんは、机の上の細かなゴミをとるために、卓上掃除機が必要になりました。卓上掃除機は、みんなで利用する共用の備品です。矢嶋さんは、備品置き場から卓上掃除機を借りてきて掃除を終わらせました。矢嶋さんは忙しかったので、卓上掃除機をそのまま自分の机に置いておきました。終業時間になってから、卓上掃除機を備品置き場に戻して帰りました。

- ① 終業時間になってから返しに行ったのでは、矢嶋さんの帰宅時間が遅くなってしまうのに。
- ② 共用じゃなくて、個人用の卓上掃除機があればいいのにな。
- ③ 共用の備品だけど、今日は、仕事も忙しかったし、一日くらいなら、自分の机に置いても問題ないな。
- ④ 共用の備品なのだから、すぐに返さないと、いけないんじゃないかな。

ア. 初期評価・終期評価・再評価・最終評価

事例Mが最終評価で、①「終業時間になってから返しに行ったのでは、矢嶋さんの帰宅時間が遅くなってしまふのに」を選択した以外は、初期評価・終期評価・再評価・最終評価のいずれでも④「共用の備品なのだから、すぐに返さないと、いけないんじゃないかな」が選択された。

イ. ワークシートの回答と評価

ワークシートでは、「矢嶋さんが、今後も同じように行動した場合、上司は矢嶋さんの態度をどのように評価するでしょうか」という質問に対して、矢嶋さんに対する評価（勤務評定）が、①上がる、②変わらない、③下がるのいずれかで回答するように求めたところ、すべての事例で③下がるが選択された。また、その理由として、7事例で「他の人が困る」など、職場における他者（同僚等）の存在を意識した回答となった。なお、事例Kでは「終業時間になってから卓上掃除機を置きに行ったから」が理

由としてあげられており、理由について明確に説明ができているとは言い難い。

表 2-3-16 共用備品の管理に関するワークシートの回答

	理由	助言
A	共用の備品を終業時間になってから元の場所に戻すのでは、それまで備品が置き場がないということになるため、他の人が使えない	共用の備品は、多少の時間を裂いてでも元の場所に戻した方がいい。
B	掃除機は共用の物なので、他にも使いたい人がいるかもしれないから	使い終わったら、すぐに返さなきゃだめだよ
C	すぐに元のところにもどさないため	会社の共用品は、使ったらすぐに元にもどさないダメ。万一、紛失でもしたら会社すべてがこまります。
D	共用でつかうものはつかわないときはもとにもどさなくいとめいはく（※めいわく）になるから	早くもとのばしょにもどしたほうがいいですよ
E	卓上掃除機を矢嶋さんは、机に置いたままにしまったので、卓上掃除機が他に使う人が備品置き場がないと困ってしまうからです。	卓上掃除機を使った後にすぐに備品置き場に戻した方がいいと思います
F	共用の備品なのでほかの人もつかうのに、自分でもどさないため	もどしたほうがいい
G	すぐに備品置き場に戻さないと他に使う人に困らせてしまうため	わかりません
H	みんなで使う物なのに自分で勝手に物を決めておくのは良くない	掃除機を元の位置に戻してきたらどう？
I	卓上掃除機はみんなの利用する物ですので、借りた物は使い終わった時点で備品置き場においてきた方がいいと思います	みんなで利用する物は矢嶋さんの物ではないから、掃除が終わったら、すぐに備品置き場に戻した方がいいですよと話してあげます。
J	ほかの人がこまる	クビになりたくなければもどしてこい
K	終業時間になってから卓上掃除機を置きに行ったから	もどしたほうがいい
L	借りた備品はそのままするといけないことで、下がると思う	借りた物はできるだけ早くもとの場所に戻した方がいいと思うよ
M	共用のものは忙しいとはいえ、もとにもどさないといけない	もどせ

4-2. 後期プログラムに追加された3場面

以下の(12)～(14)では、主としてデータ入力(OA業務)の場面で必要とされる職場のルールに関する知識・理解を評価した結果について検討する。なお、後期プログラムでは、前期プログラムの再評価時点が初期評価、最終評価時点が終期評価にあたる(●は、最も適切な選択肢であることを示す)。また、併せて、後期プログラムで実施したワークシートの回答について検討する。

なお、以下では、体調不慮により学校への登校が困難となった1事例を除く12事例について示す。

(12) 情報の管理(社内文書やデータの管理)

<p>矢嶋さんは上司から、DM(ダイレクト・メール)の宛名用ラベルを作成するためのデータ用紙をもらいました。</p> <p>データの確認をしていた矢嶋さんでしたが、作業の途中で昼食休憩(きゅうけい)の時間になりました。矢嶋さんは、午後に作業の続きをしようと思い、データ用紙を机の上に置いたまま、昼食に行きました。</p> <p>① 午後の仕事のことを考えて、データ用紙を机の上に置いたままにするというのは良い考えだな</p> <p>② 机の上のデータ用紙が、どこかに飛んでいってしまうと困るからデータ用紙の上にマウスなどを置いておくといいのに</p> <p>● ③ 他の人の目に触れないようにデータ用紙を片付けてから昼食に行かないといけないな</p> <p>④ 他の人の目に触れないようにデータ用紙を片付けた方がいいけど、会社の中だし、問題はないよな</p>

ア. 再評価・最終評価

事例Kでは、再評価・最終評価のいずれも②「机の上のデータ用紙が、どこかに飛んでいってしまうと困るからデータ用紙の上にマウスなどを置いておくといいのに」が選択された。また、事例Iでは、最終評価時に同様に②が選択された。他の事例に関しては、いずれも適切な回答である③「他の人の目に触れないようにデータ用紙を片付けてから昼食に行かないといけないな」が選択された。

イ. ワークシートの回答と評価

ワークシートでは、「矢嶋さんがデータ用紙を机の上に置いたままで、昼食に行ったのを見かけた場合、上司は矢嶋さんの態度をどのように評価するでしょうか」という質問に対して、矢嶋さんに対する評価（勤務評定）が、①上がる、②変わらない、③下がるのいずれかで回答するように求めたところ、すべての事例で、③「下がる」が選択された。理由としては「データ用紙の管理の問題」と「情報漏洩」の2つがあるが、これらの双方に言及した回答は、事例C・Gの2事例であった。ただし、データ用紙が適切に管理されていれば、情報漏洩の問題は生じないといえる。なお、4事例（B・H・J・M）については、理由は明確ではなく、また、次の質問である「昼食休憩に出かけるとき、矢嶋さんはデータ用紙をどうしたら良いでしょうか」に関しても、問題文中にある表現を用いて「片付ける」としているが、具体的ではなく、「社内文書やデータの管理」に関するルールを理解は十分でない可能性が指摘できる。事例Kでは、理由のみならず助言に関しても「データ用紙がどこかにとばされないようにマウスでおさえる」となっており、ルールの理解は十分でない可能性を指摘できる。

表 2-3-17 社内文書やデータの管理に関するワークシートの回答

	理由	助言
A	机の上にデータ用紙を置いておくと紛失や盗難などのトラブルが発生するかもしれないから	机の中など、人目につかないところにしまう
B	情報管理がなってないから	データ用紙は片付けた方がいよいよ
C	机の上においたままだとぬすまれたり、情報がもれるおそれがある	机のひきだしにしまうなどして、人に見られないようにするとよい
E	データ用紙を机の上においたままにしてしまうとなくなってしまうので、しまっていく方がいよいと思いました。	上司の人にしまう所を質問したらいいと思います。
F	データ用紙（会社の情報）を管理できていないため	机のひき出しとかに入れる
G	そのデータ用紙を見られたり、盗まれたりするから	データ用紙は必ず管理した方がいよいよ
H	データ用紙をそのままにしておくのは注意力がなさ過ぎる	今度から管理させるように注意する
I	データ用紙は会社の大切な物なので、机の中に入れてから、昼食休憩を取った方がいよいと思います	机の方にしまってしまった方がいよいよです
J	よくわからないがほんのうがそうだと言っている	かたずけて
K	データ用紙を机の上におくのがよくない	データ用紙がどこかにとばされないようにマウスでおさえる
L	個人のデータが他の人に利用されてしまうので、下がると思う	データ用紙をもとの場所にもどしておいた方がいよいよと思うよ
M	わからない	かたずけたらいいと思う

(13) 社外での会話

矢嶋さんは職場の帰りに同僚（どうりょう）と駅前のレストランで夕食を食べることにしました。矢嶋さんは、食事をしながら、今、自分がやっている仕事の内容について同僚に話しました。同僚は、矢嶋さんの仕事にとっても興味をもって聞いてくれました。矢嶋さんは嬉しくなって、来週、どんな会社にどんな内容のDMを送ろうとしているのか、などを詳しく同僚に話しました。

- ① 社外（会社の外）だけど、同じ会社の同僚だし、仕事の内容を話すことに問題はないな。
- ② 会社の情報を社外（会社の外）で話すのは良くないな。レストランだと他の人が話を聞いているかもしれないし。
- ③ レストランで一緒に食事をする友達がいるのはいいことだ。
- ④ 同僚に興味をもってもらえるような仕事をしているなんて、矢嶋さんはすごいな。

ア. 初期評価・終期評価・再評価・最終評価

すべての事例において、再評価・最終評価のいずれでも、②「会社の情報を社外（会社の外）で話すのは良くないな。レストランだと他の人が話を聞いているかもしれないし」が選択された。

イ. ワークシートの回答と評価

ワークシートでは、「矢嶋さんが、社外（会社の外）で、仕事の内容について詳しく話しているのを見かけた場合、上司は矢嶋さんの態度をどのように評価するでしょうか」という質問に対して、矢嶋さんの態度を、①良くない、②あまり良くない、③問題ない、のいずれかで評価するよう求めたところ、事例B、事例Eは、②「あまり良くない」、事例Jは③「問題ない」を選択した。ただし、理由に関しては、いずれも「会社の情報が外部に漏れること」が挙げられていた。

なお、事例Mは理由については無回答であった。

表 2-3-18 社外での会話に関するワークシートの回答

	理由
A	誰か聞いているかわからない社外で会社の情報を話すのは場合によっては大きなトラブルにつながる
B	会社の情報が外部に漏れるかもしれないから
C	会社の情報をもらしたらいいかん。ほかの会社のスパイがぬすみ聞きしているかもしれない
E	仕事の内容を別の会社の人が聞いている事があるのであまり良くないと思います。
F	会社の情報（DM内容・送り先の会社など）をたれながしてしまっているため
G	重要な情報を他人に聞かれるから、他の会社の情報を聞かれてしまうことがあるから
H	外で話して良い内容と良くない内容の区別をつけてほしい
I	仲の良い人でも会社は会社なので、会社の物が外に出してしまうと悪用する人もいますので、レストランと言えども言わない方がいいと思います。
J	会社のじょうほうもれ
K	社外で仕事の内容を詳しく話すのが良くない
L	個人の情報を他の周りの人に利用されてしまうかのうせいがあるので、良くないと思う
M	無回答

(14) 業務に関する情報の管理

矢嶋さんはDM（ダイレクト・メール）の宛名に小学校時代の同級生の名前を見つけました。もしかしたら、同級生に会えるかもしれないと思い、住所を手帳にメモしました。後日、その住所を訪ねてみようと思っています。

- ① 住所を手帳にメモするだけなら、悪用するわけではないし、特に問題はないな。
- ② 会社の仕事に関わる内容を個人の関心で手帳にメモするのは、良くないな。
- ③ 同姓同名（どうせいどうめい）なだけかもしれないけど、同級生に会えたら、ラッキーだよな。
- ④ DM（ダイレクト・メール）の宛名を見ながら、小学校時代の同級生の名前に気づくなんて、矢嶋さんは注意力があるな。

ア. 再評価・最終評価

事例Kが再評価において、④「DM（ダイレクト・メール）の宛名を見ながら、小学校時代の同級生の名前に気づくなんて、矢嶋さんは注意力があるな」を選択した以外は、すべての事例で適切な回答である②「会社の仕事に関わる内容を個人の関心で手帳にメモするのは、良くないな」が選択された。

イ. ワークシートの回答と評価

ワークシートでは、「矢嶋さんが、DM（ダイレクト・メール）の宛名に小学校時代の同級生の名前を見つけて、メモしたことについて、上司が知った場合、矢嶋さんの態度をどのように評価するでしょうか」という質問に対して、矢嶋さんの態度を、①良くない、②あまり良くない、③問題ない、のいずれかで評価するよう求めたところ、事例Eが②「あまり良くない」を選択した以外は、すべての事例において、①「良くない」が選択された。

なお、理由に関しては「個人情報の管理の問題」に言及したのが3事例（B・F・G）、また、「作業中の勝手な行動」に言及したのが2事例（E・H）であり、この2点について共に言及した事例はなかった。事例Cでは、良くないと回答した理由は「学校じだいのともだちまた同級生がすでにきおくをわすれているかのうせいが高い。今さらたずねてもおそい」からであり、助言は「“くだらないこと”はメモしない方がよい」であった。また、事例I、Lに関しては、理由が「メモをしないほうが良い」と曖昧であることに加え、事例Iの助言は「仕事なので、それは後にして下さいと声をかけてあげます」と、個人情報を私的に利用してはいけないというルールに関する理解は十分とは言えない。また、事例Lの助言も「いくら、同級生の名前を見つけたとしても、それが人違いだったらどうするの？」と同様に理解は十分とは言えない回答であった。

事例Aは理由については無回答、事例Mは理由及び助言について無回答であった。

表 2-3-19 業務に関する情報の管理に関するワークシートの回答

	理 由	助 言
A	無回答	個人的な理由で会社の情報をメモするのはよくない
B	個人情報だからむやみにメモしてはいけない	個人情報だから、もしなくして流出させたら犯罪だからやめた方がいいよ
C	学校じだいのともだちまた同級生がすでにきおくをわすれているかのうせいが高い。今さらたすねてもおそい	下らない事はメモしない方がいい
E	ダイレクトメールを記入する作業中に違う事をしてしまっているの、あまり良くないと思いました。	作業以外の事はやらない方がいいと思います。
F	個人情報（住所）をぬすんでると同じようなかんじなため	かってにそういう事をするのはよくない
G	会社の情報は会社が使うためのもので、個人で使ってはいけないから	DMの宛名にいつの時代の名前を見つけても、会社の情報だから個人で使ってはいけないよ
H	仕事と関係ないことをするのは良くない	メモをするのをやめたら
I	DMは仕事なのでメモしない方がいいと思います。	仕事なので、それは後にしてくださいと声をかけてあげます
J	かいしゃのりえきがマズイから	・・・待てよ
K	小学生時代の同級生の名前を見つけてメモするのがよくない	DMの宛名だけをメモする
L	自分のメモに他人の住所をメモにとるのはよくない	いくら、同級生の名前を見つけたとしても、それが人違いだったらどうするの？
M	無回答	無回答

4-3. その他の研修

プログラムでは、評価やワークシートによる学習以外に、次の各項目についての学習を行った。なお、①②については、前期プログラムの第5回において、特に②についてはロールプレイにより全員が報告・質問・連絡・相談の場面を体験するために、対象者13名を2グループに分け、各グループに指導者2名を配置して実施した。③については、後期プログラムの第6回において集団で実施した（使用した教材に関しては、「別冊教材集」参照）。

- ①職場での言葉づかい
- ②職場での報告・質問・連絡・相談の仕方（ロールプレイ）
- ③ミスや間違いをしたときの態度

また報告・質問・連絡・相談の仕方に関しては、これらの4つに共通する規則として報告・質問・連絡・相談に関する共通規則1、共通規則2にまとめた。今回のプログラムでは、学校カリキュラムとの関連などから実施回数に限界があり、前後期に各1回、それぞれ60分と30分程度の実施となった。そのため、それぞれに関する結果を考察するには十分なデータが得られなかった。ただし、これらの研修のうち、報告と質問に関しては、第Ⅱ部第3章第1節並びに第4章第1節において、一部、検討した。

なお、これらの課題に関しては、本来は、複数回にわたってテーマを決めた話し合い、あるいは、ロールプレイなどを通して、職場での適切な行動に関する知識やルールを理解し、行動化できるように計画する必要がある。したがって、この点に関しては、今後の課題として残された。

第4節 学習の効果と事例のまとめ

1. 知識・理解の学習と評価

(1) 評価時点における回答の変化 — 学習の効果について —

今回のプログラムで対象とした職場のルールに関しては、初期評価において、11 場面中 4 場面（共用備品の取り扱い、遅刻の連絡、ミスの報告、分からないときの質問）ですべての対象者が適切な回答を選択した。また、他の7場面に関しても、適切な回答を選択した者が多く、すでに知識としては学習されていたルールが多いと考えられる。しかしながら、個々の対象者に注目すると 13 事例中 9 事例において、場面は異なるが、不適切な回答の選択が認められた。

これに対し、ワークシート並びに規則の学習後の終期評価では 11 場面中 8 場面において、すべての対象者が適切な回答を選択した。ただし、「始業時間を守る」「指示に従う」「指示以外の仕事」の3場面に関しては、誤りが訂正されない対象者がいた。なお、対象者別には、13 事例中 2 事例であり、1 事例（事例 K）が 2 場面（「遅刻の連絡」と「指示に従う」）で、1 事例（事例 H）が 1 場面（指示以外の仕事）で不適切な回答を選択した。他の 11 事例についてはいずれも適切な回答が選択されたことから、前期プログラムで実施した研修には一定の効果が認められたといえよう。

また、約 6 ヶ月間において、実施した再評価では、体調不良により学校への登校が困難となった 1 事例を除く 12 事例中 4 事例（事例 B・H・I・K）において、不適切な回答が選択された（表 2-4-1）。他の 8 事例に関しては、すべての場面で適切な回答が選択された。この結果は、終期評価時点よりは後退しているが、13 事例中 9 事例に不適切な回答が認められた初期評価時点と比較すると、向上が認められる。

表 2-4-1 再評価において不適切な回答を選択した事例

	始業時間	毎日の挨拶	指示に従う	指示以外の仕事	作業終了の報告
事例 B		×			
事例 H		×	×	×	
事例 I	×				
事例 K			×		×

その後、後期プログラムの第 2 回において、再評価で不適切な回答が選択された場面を中心に、復習を行ったが、以降は、これらのルールに関する指導は実施していない。

また、後期プログラムで新たに実施した情報管理に関する 3 場面では、再評価（3 場面に関しては初期評価）時に 12 事例中 1 事例（事例 K）で 2 場面（「データの管理」・「情報の私的利用の禁止」）について不適切な回答が選択された。ただし、他の 11 事例に関しては、すべての場面について適切な回答が選択された。このことから、これらの 3 場面に関しては、すでに知識としては学習されていたルールと考えられる。

なお、最終評価では、前期・後期プログラムで実施した 14 場面のすべてについて評価をおこなった。その結果、14 場面中 8 場面において、表 2-4-2 を除く、すべての対象者が適切な回答を選択した。また、すべての場面で適切な回答を選択したのは、12 事例中 7 事例であった。

表 2-4-2 最終評価において不適切な回答を選択した事例

	共有の備品	毎日の挨拶	指示に従う	指示以外の仕事	作業終了の報告	データの管理
事例 B		×			×	
事例 H		×	×			
事例 I				×		
事例 K						×
事例 M	×				×	

(2) 事例における回答の特徴

個々の事例に注目して、4 回の評価時（初期評価・終期評価・再評価・最終評価）における回答の変化に注目すると 11 場面に関して、初期評価から一貫して適切な回答をした事例は 12 事例中 2 事例（事例 C・J）であった。また、前期プログラムの時点で適切な回答となった後、すべての課題に適切な回答をした対象者は 12 事例中 5 事例（A・E・F・G・L）であった。したがって、これらの 5 事例については職場のルールに関する知識は定着したといえよう。また、事例 K に関しては、前期で学習した 11 場面において、最終評価時にはすべて適切な回答が選択されたが、新たに学習した 3 場面については、適切な回答に至らなかった。

なお、同じ場面に関して、3 回以上、同一の不適切な回答を選択したのは、事例 B と事例 H の 2 事例であった。これらの 2 事例についてはそれぞれ、規則を学習する前のワークシートでの回答にその特徴が表れていた。

事例 B は、「毎日の挨拶」に関して、終期評価（前期プログラム終了時）を除く、4 回中 3 回の評価で、②「あいさつは必要だけど、別に、毎日誰にでもすることはないよな」を選択している。また、ワークシートでは、「誰にでもあいさつするのは当然なのですが、できない人もいますので、そういう人よりは（上司の評価は）上がる」と回答する一方で、「仕事が忙しい人にはしなくても良い」と回答している。

事例 H は、「指示に従う」に関して、終期評価（前期プログラム終了時）を除く、4 回中 3 回の評価で、④「上司の指示通りにした方がいいけど、失敗してないから、矢嶋さんのやり方でもいいかもしれないな」を選択している。また、ワークシートでも、指示に従わず、自分なりの方法で作業を進めることに対して、「失敗していないなら、自分のやり方でやっても良く」「何度も注意されたら上司の指示に従うのが良い」と回答している。

しかし、事例 B が、プログラム時に挨拶を欠かすことはなく、事例 H が、実際の作業場面で上司（指導者）の指示に従わず、自分勝手な方法で作業する場面は見られなかった。こうした対象者の場合、規則に関する理解が十分ではない点に関して、当面問題とならないことが予想される。

なお、このような事例の「職場のルール」に関する知識・理解の特徴については、「あいさつをしないことが続き、注意を受ける」、あるいは「自分勝手なやり方でミスをしたり、作業時間が長引く」などの問題が発生するまで顕在化しない可能性が高い。特に事例Hでは、初期評価・終期評価・再評価・最終評価のいずれでも不適切な回答を選択した場面があったが、選択肢はすべて「～したほうが良いけど、～でも良い」と、適切な行動については分かっているが、それ以外の行動についても自分なりの解釈で行動を正当化するものであった。こうした事例に対して、プログラム内であえて問題が発生する場面を設けて指導することが適切か、また、そのためにプログラム期間を延長する必要があるのか、などが検討課題として残された。

2. ワークシートの回答と評価

プログラムでは、評価に用いられた14場面に関して、併せてワークシートも実施している。ワークシートは、対象者が回答を記入した後に、模範となる回答例を示すことで職場におけるルールの理解をより深めるために作成された教材である。また併せて評価課題における回答の選択理由について検討するための資料でもある。

ここでは、ワークシートの回答の内容から「職場のルール」の理解に関する検討を行い、併せて、ワークシートを実施することの意味について検討する。なお、それぞれの場面に関する詳細な検討は第3節で行っているため、ここでは、特徴的な回答の見られた場面と事例について採り上げる。

(1) ルールは知っているが、理由を説明できない場合

まず、「遅刻の連絡」や「分からないときに質問する」に関しては、初期評価・終期評価・再評価・最終評価のいずれでも、すべての対象者において適切な回答が選択された。しかしながら、例えば、遅刻の連絡のワークシートにおいては、「なぜ遅刻することを職場に連絡しなくてはならないか」という理由を明確に挙げることができたのは、3事例のみであり、他の事例では「遅れることを連絡した方がいい」というルールそのものが理由として挙げられており、「ルールは知っているが、理由については明確に理解していない」可能性があるといえる。このことは、事例Jが同僚への助言として「理由はわからないがルールだ」と回答していることにも表れている。

また、「分からないときに質問する」に関しては、その理由として、事業所アンケートに見られる「観察している時間が無駄になる」「観察対象者の作業手順も間違っている可能性がある」の2点について言及したのは、事例A・Bの2事例のみであった。また、実際の作業遂行場面では、「分からないときに質問する」ことができずに、指導対象となった事例（第Ⅱ部第4章）があり、「ルールを知っていること」と「ルールがなぜ必要であるのかという理由を理解していること」、さらに「ルールに従って行動できること」が必ずしも一致しないことが示唆された。

(2) 独自の「理解」に基づいたルールを持っている場合

「毎日のあいさつ」に関しては、ワークシートにおいて不適切な回答が多く挙げられた。

ワークシートで、(あいさつが返ってこないことがあっても)、入社したら、毎日、朝の挨拶をすると上司の評価が「下がる」とした事例が2事例(事例A・K)あった。その理由として、事例Aは、「あいさつするときは手が止まってしまう上、相手の集中がとぎれるから」と、挨拶をしない理由として他者への配慮を挙げ、同僚への助言としても「あいさつはしない方が良い」を挙げた。事例Aにとっては、挨拶をしないことに明確な理由があるが、実際の職場において事例Aの判断で挨拶をしたりしなかったりする行動がどのように評価されるのか、また、挨拶をしないことについて、その理由にまで踏み込んで理解してもらえるのかは、職場しだいということになる。

一方、事例Kでは、「相手からあいさつがかえってこないから(しない)」という他者の反応に基づいたものであった。また、事例Cと事例Gでは、上司の評価は「変わらない」が選択された。その理由として、事例Cは、「あいさつはいつものことだから」として、「あいさつは、上司もしくは同僚にとどめておくべきです」を同僚への助言とした。事例Gは「わかりません」という回答であった。

なお、他の事例に関しては、上司の評価は「上がる」が選択されたが、その理由として、「あいさつをすることが、他者にどのような印象をもたらすか」に触れていたのは、2事例(事例E・L)であった。

「毎日のあいさつ」は学校生活でも指導対象となる行動であるが、「なぜ挨拶をするのか」についての理由を記述することができない事例が多かった。一方、事例Kのように、「相手からあいさつがかえってこないから(しない)」という行動は、職場において、「挨拶ができない」という評価につながる可能性がある。例えば、先輩社員や上司から挨拶が返ってこないことが数回、続いただけで、以降、その人には挨拶をしないと判断してしまうなどの場合である。また、今回のワークシートには明記していないが、通常、挨拶は、目下の者が先にすることが適切である。これに対して、学校では、教員が先に声を掛けるなどの場面が一般的に観察される。こうした点に関しても、プログラム回数に応じては、課題として採り上げることが必要であろう。

一方、「指示以外の仕事」に関するワークシートでは、「個人的に興味を持った作業を上司に相談せずに行くと、上司はその態度をどのように評価するか」という質問に対して、全員が評価は下がると回答した。ただし、その理由を具体的に記述したのは3事例(B・F・M)であった。また、「指示された作業とは違う作業に興味を持ってしまったとき、矢嶋さんはどうしたら良いか」という問いに対しては、2事例(A・J)で、作業時間中ではなく、自宅に持ち帰って作業をすることを示唆していた。こうした回答に関しては、自分の興味を満たすための作業は業務とは別に行うべきという点では適切であるが、データを自宅に持ち帰る場合などは、データ管理の点で問題となる行動である点に注意が必要である。このように、質問の仕方を変えることで知識の理解に関して、より詳細な検討が可能となる。また、これらの事例は、職場のルールに関する知識の評価に際して、選択肢や Yes-No 式の質問形式のみでは、知識の理解の適切さに関する検討が難しいことを示唆しているといえる。

(3) その他（個別に対応が必要な場合）

知識の獲得に関しては、十分ではない対象者もいる一方で、プログラム開始以前より適切な知識が獲得されているにもかかわらず、実際の行動場面では不適切な行動をする対象者もいた（第Ⅱ部第4章：事例A・事例C・事例G参照）。これらの対象者に関しては、知識がないことによる不適切行動への指導とは異なったアプローチが必要となる。また、不適切な回答の選択が認められるにもかかわらず、実際の行動において問題が認められない対象者もいる。こうした対象者は短期的には問題が生じないと予想されるため、気づかれにくいですが、長期にわたる行動観察を通して問題発生条件と改善並びに環境調整の課題を探っていくことが必要な対象者であるといえる。

また、事例Kでは、WISC－Ⅲの言語理解指数、また、教員の評価による「指示理解」については、他の事例と比較して数値的には、特別に困難を予測させる事例ではなかったが、複数の場面において、理由の説明などに適切でない回答が見られた。本プログラムでは、文章を呈示しながら、指導者が読み上げる形で実施されるが、事例Kの回答の不適切さが、言語的な理解の課題なのか、表現の課題なのか、あるいは他の困難があるのかについては、個別に詳細な検討が必要であるといえる。

一方、事例Jでは、ワークシートの回答において理由が明確に示されていない点に加えて、不適切な行動をとる同僚に対して「関わらないで欲しい」、助言では、「クビになりたくなければ……しろ」と回答するなど、対人的な課題を窺わせるものであった。

3. 知識・理解学習の課題

本ワーク・チャレンジ・プログラム（試案）で採り上げた規則や作業課題に関しては、対象者毎の特性や希望する進路先の職種に照らして一定程度変更する（追加・削除）ことを前提としている。DM事業部で予定した規則集15を中心とし、OA事業部では4つの規則を追加したように、例えば、今回の規則には含まれていないが、安全に関する注意が特に必要な職場への就労を検討している場合には、安全に関する規則をプログラムに加えるなどである。

第3章 作業遂行

ワーク・チャレンジ・プログラム（以下、プログラム）では、体験的を通して学習すること、また職場のルール等の遵守に関して観察により評価すること、が目的に含まれることから、プログラムのための「事業場」を設定して作業を実施した。作業では、「正確さ」と「速さ」について、自己チェックができる課題を選択した。また、前・後期のプログラムで異なった業種の課題であることを条件とした。その結果、前期プログラムでは、実務作業として DM 業務：宛名ラベルの切り取りと貼付、文書の三つ折り作業を、後期プログラムでは事務作業に配置転換をしたという設定のもと、OA 業務：データ入力作業を実施した。

なお、DM 業務では、作業の正確さの指標として、「ラベルを小さく切りすぎる」「ラベルの枠線が残っている」「ラベル全体が正しくのり付けされていない：はがれている部分が認められる」「ラベルの貼ってある位置が適正ではない」等を視覚的に明示した上で、正確さを欠いた不良品を発生させるとラベル並びに封筒が「無駄」となりコストの面で不適切であることを意識させた。

また、OA 業務では、当初、ミスを自動的にチェックする機能を利用して正確に入力ができるまで修正を繰り返すように求めた。この場合、DM 業務と異なり、「材料費の無駄」は生じないが、チェックと修正を繰り返すことで、結果として作業量が増えず、会社としては規定の枚数の入力をするまでに場合によっては、余分な残業代などを支払わなくてはならないため、本来不要な経費を生じさせることを意識させた。さらに、休憩時間を挟む OA 業務では、コストの観点から、休憩中の消灯やパソコンの起動・シャットダウン等についても意識化を図った。

また、作業遂行場面では、作業遂行そのものに加えて、職場の規則に関して新たに獲得した、あるいはすでに獲得している知識が適切に利用されているかどうか、作業態度（勤務態度）が適切であるかどうかに関して観察評価を行った。なお、身だしなみや作業態度の一部に関しては、自己評価を行い、観察評価との比較を通して、自身の行動を適切に理解しているかに関する評価を実施した。

以下の第1節では、前期プログラムで実施した「宛名ラベルの切り取りと貼付」並びに封入する文書の「三つ折り」の2つの作業について、第2節では、後期プログラムで実施した「データ入力」の作業について、作業の概要並びに作業遂行の結果をとりまとめた。さらに、第3節として、総合評価の考え方についてまとめた。

第1節 前期プログラム（DM 事業部）の業務

1．設定した事業場における作業の進め方

（1）作業日程

前期プログラム全 10 回のうち、初回を研修とし、第 2 回と第 9 回を「宛名ラベルの切り取りと貼

付」作業の初期並びに終期評価と位置づけた。また、作業にあてることができる8回の内、7回については「宛名ラベルの切り取りと貼付」の作業とし、1回を「文書の三つ折り」作業とした。週1回の実施を原則としたが、学校行事との関係で実施できない週もあり、3ヶ月にわたる実施となった。

作業時間は、それぞれの日の規則に関する学習時間により異なっていたが、60～100分程度である。作業時間には、指示、準備、報告、後かたづけのための時間を含めており、実際の作業に充当した時間は表3-1-1の通りである。「宛名ラベルの切り取りと貼付」作業については、6回目以降、段階的に作業時間を延長した。なお、休憩は設けていない。

表 3-1-1 DM 作業のスケジュール

作業実施日程	宛名ラベルの切り取りと貼付							文書の 三つ折り	作業以外
	1回目 (研修)	2回目 (初期評価)	3回目	4回目	5回目	6回目	7回目 (終期評価)		
実作業時間	50分	60分	60分	60分	60分	70分	90分	60分	
前期日程	第1回	第2回	第3回	第4回	第6回	第8回	第9回	第5回	第7・10回

(2) 作業工程

作業工程としては、個人差が大きいこと(第3章参照)、実施日数に限定があること(全10回)から、個別に自らの作業の「正確さ」と「速さ」の向上を図りつつ「不良品」の削減にも努めることとした。このため、複数従業員が役割を分担して行う「流れ作業の工程(グループワーク)」は設定していない。なお、作業工程には学習した「職場の規則」に則って行動表現できる場面(質問・報告・相談など)を位置づけることとした。

(3) 事業場の配置

図3-1-1に事業場の配置を示した。

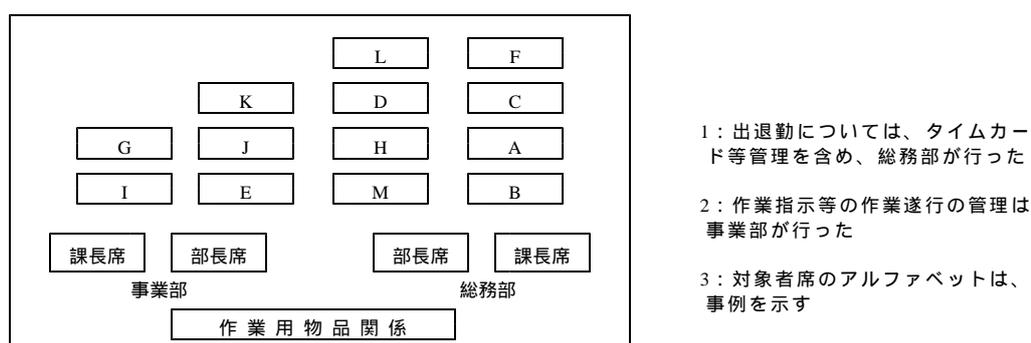


図 3-1-1 事業場の配置

本プログラムでは、基本的に個人の課題達成を重視することとし、相互関係の質の向上、集団としての意志決定や問題解決等の目標は掲げていない。このため、作業遂行に際しては、個別の目標を明確化

してフィードバックをしながら習熟をめざすこととした。そのため、作業遂行に関しては個別の作業量や不良品の発生を評価の対象とし、勤務評定に関しては個別の指示理解並びに指示の遵守を確認し、必要に応じて適切に質問、連絡、相談ができることを評価の対象としている。しかし、他者の作業進捗状況は、個人の作業遂行に影響を及ぼすものと考えられる。そこで、相互の私的な情報交換の機会を可能な限り排除するために、事業場内の机は個人ごととし、スクール形式に配置した。このため、全ての研修生は事業部長・課長、総務部長・課長に向かい合う形で作業を遂行することとした。

2. 作業の概要

(1) 宛名ラベルの切り取りと貼付

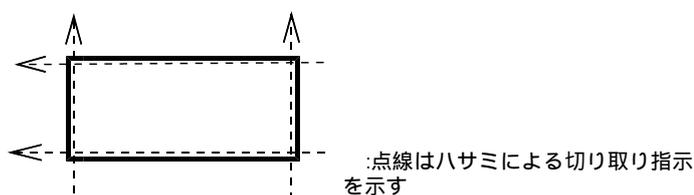
作業内容

宛名ラベルの切り取り並びに封筒への貼付の作業は、以下のように行った。

- 1) 作業準備 / 作業指示を確認する
- 2) 宛名ラベルシートからラベルを切り取る
- 3) 切り取ったラベルが規格品であるかのチェックを事業部長もしくは課長から受ける
(個人の達成状況により、段階的に自己検品により作業を進めてよいこととする)
- 4) 規格品であると確認されたら、席に戻ってラベルを封筒に貼る
- 5) ラベルを貼った封筒が規格品であるかのチェックを事業部長もしくは課長から受ける
(個人の達成状況により、段階的に自己検品により作業を進めてよいこととする)
- 6) 後かたづけ

なお、ラベルシート 1 枚には 12 枚のラベルが印刷されている。ラベルは黒線で区切られており、周囲の黒線を残さず切り落とすように指示された(図 3-1-2-1)。また、切り取り作業のために利き手(左・右)に対応したハサミを、貼付作業では貼付位置を確認するために透明の定規を、糊付けのために反故紙をそれぞれ使い、指示書通りに仕上げるように指示した(図 3-1-2-2)。

100-8307 東京都港区 丁目 番 号 様 御中	100-8309 東京都港区 丁目 番 号 様 御中
100-8606 東京都港区 丁目 番 号 様 御中	100-8605 東京都港区 丁目 番 号 様 御中
100-8716 東京都港区 丁目 番 号 様 御中	100-8717 東京都港区 丁目 番 号 様 御中
100-6002 東京都港区 丁目 番 号 様 御中	100-6002 東京都港区 丁目 番 号 様 御中
100-6001 東京都港区 丁目 番 号 様 御中	100-6002 東京都港区 丁目 番 号 様 御中



注意事項

- 小さく切りすぎないように「枠線に沿って」切ること
- 切り取ったラベルに「黒線が残らないよう」に気をつけること
- 黒線が残っている場合は、後から黒線の部分を切りとること

図 3-1-2-1 ラベルシート(見本)と切り取られたラベル(見本)

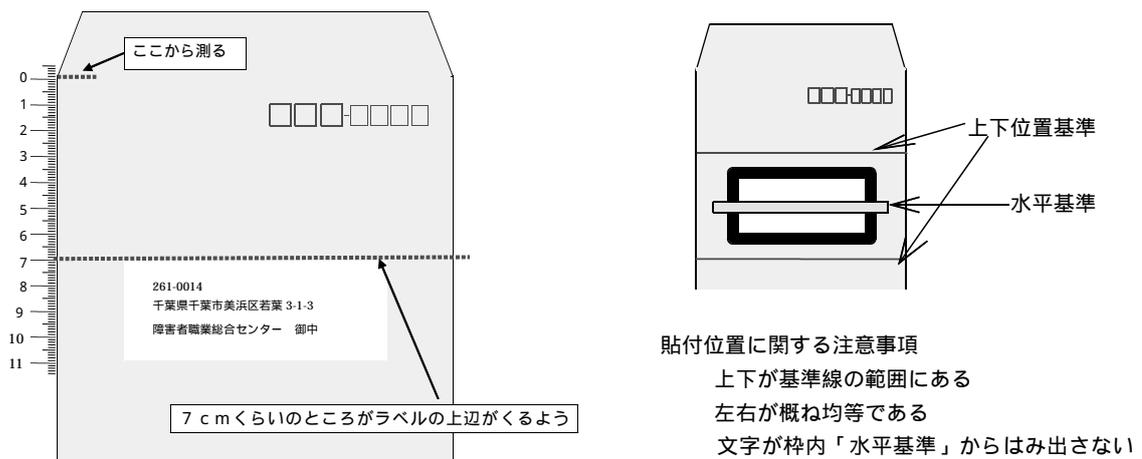


図 3-1-2-2 指示されたラベル貼付位置（見本）と 規格品（見本）

作業指示

ア．作業指示は、口頭で行うとともに、指示書に基づいて視覚的に確認できるものとした（全 6 ページ・カラー両面印刷長辺綴：クリアシート入）。なお、指示書は以下の点に留意して作成した。

- 1) スモールステップに分け、手順に従い、1 ページごとに区切って示す
- 2) 指示の単純・明快化（一度に一つの指示）を図る
- 3) 指示の強調化（色分けして指示を示すなど）を図る

なお、指示書の変更等については、作業手順を習得したことを確認した段階で個別に対応することとした。具体的には、指示書を参照する項目を少なくとも困難のない者について、本人の希望により、「簡易版 1（準備・片づけ要領／手順と注意事項掲載版：全 2 ページ・カラー両面印刷クリアシート入）」もしくは「簡易版 2（手順と注意事項掲載版：全 1 ページ・カラー印刷クリアシート入）」によって作業を遂行してよいこととし、各自に選択させた（プログラムで使用した作業指示書については、別冊教材集を参照されたい）。

イ．指示書に明示した不良品の例は、以下の通りである（図 3-1-3）。

- 1) ラベルの切り取りに関する不良品について
 - 小さく切りすぎる
 - 切り取ったラベルに黒線が残る
- 2) ラベルを貼付した不良品について
 - ラベルがはがれている
 - しわがある / 汚れがある
 - 上下に大きくずれている
 - ラベルが斜めになっている

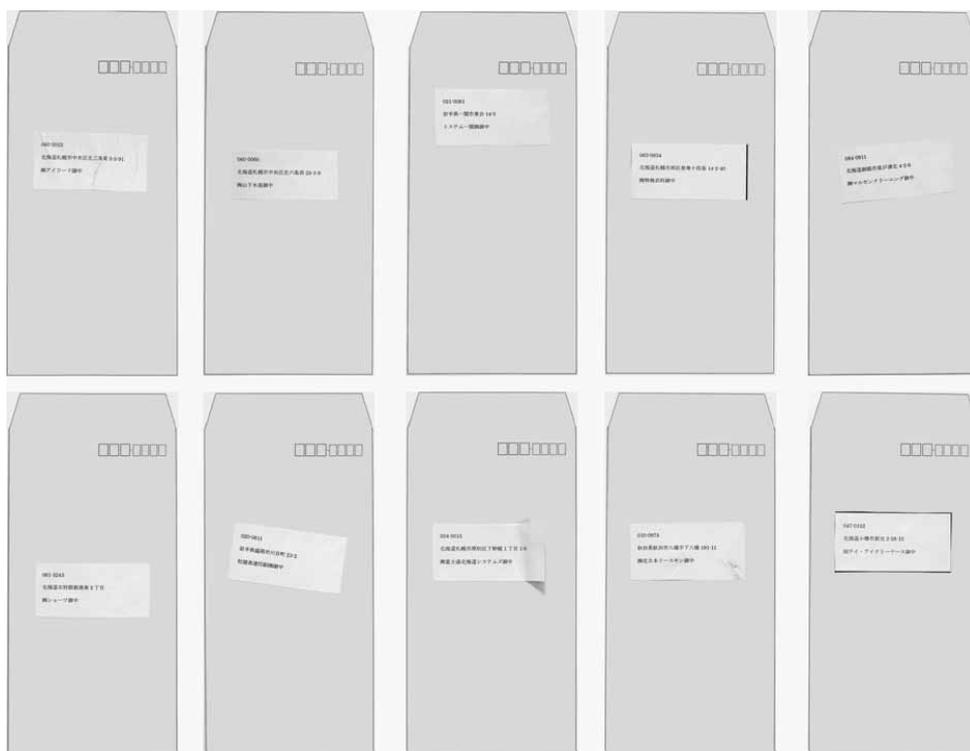


図 3-1-3 規格品外の見本

ウ．規格品としての適否については、以下の段階を順次達成させることとした。

- 1) 提出して確認を求める（時間内に事業部長もしくは課長のチェックを受ける）
- 2) 自己検品をして確認を求める（時間内に事業部長もしくは課長のチェックを受ける）
- 3) 自己検品をして、時間内は自分の判断で作業を進める（プログラム時間外に行われる事業部長・課長のチェックの結果は次回フィードバックされる）

なお、不良品のチェックに際しては、補助具を用いて評価を容易にかつ視覚的に確認できるようにした。これは、提出を求めて事業部長・課長が行う検品に立ち会わせる場合にも、また、自己検品の場合にも、基準を明確化するものである。具体的には、切り取ったラベルの大きさの確認のための「枠付透明シート」を、また、貼付したラベルの上下・左右・斜めの位置のずれの確認のための「枠付透明シート」を、それぞれ用意した。

作業目標

宛名ラベルの切り取り並びに封筒への貼付の作業目標は、以下の通りである。

- 1) ラベルの切り取り並びに封筒への貼付が規格品であること
- 2) 規格品の確認のための検品作業を行うこと
- 3) 規格品の数が多いこと
- 4) 不良品の数が少ないこと
- 5) その他、作業結果並びに経過の報告等では、学習したルールに則して適切に行動できること

(2) 文書の三つ折り

作業内容

文書の三つ折り作業は、以下のように行った。

- 1) 作業準備 / 作業指示を確認する
- 2) A4 判の印刷物 1 枚を三つ折りにする
- 3) 規格品であるかについて自己検品を行い、報告様式に記入して提出する
- 4) 後かたづけ

なお、均等に折るための補助具として、A4 判の厚紙の長辺を 3 等分した「あて尺」を使い、指示書通りに仕上げるように指示した。

作業指示

ア．作業指示は口頭で行うとともに、モデリングによって個別に確認を行った。指示書は用いなかった。

イ．明示した不良品の例は、以下の通りである。

- 並行に折れているが、はみ出し部分が多い
- 斜めにはみ出している部分が多い
- 折り間違いがある

なお、不良品の検品に際し、規格品外の例を図示して評価を容易にかつ視覚的に確認できるようにした。これは、自己検品の場合の基準の明確化を図ったものである。

ウ．規格品としての適否については、自己検品によるものとし、事業部としてのチェックは 2 回目終了後に行った。

- 1) 1 回目：自己検品により、自己判断で作業を遂行する
- 2) 2 回目：1 回目の作業結果に基づいて目標を立てるとともに、自己検品をして自己判断で作業を遂行する

作業評価

文書の三つ折りの作業目標は、以下の通りである。

- 1) 規格品であること
- 2) 自己検品を行うこと
- 3) 規格品の数が多いこと
- 4) 不良品の数が少ないこと
- 5) その他に、当初に配付された用紙を折り終わり、さらに作業継続のために用紙を請求する際には、学習したルールに則して適切に行動できること

3．作業評価の考え方：業務心得との対応

「宛名ラベルの切り取りと貼付」「文書の三つ折り」については、規格品（切り取ったラベル、ラベルを貼付した封筒、三つ折りの文書）は「商品」として考えること、したがって、規格品外は原価を失うだけでなく商品としての利益を失うことになることから「マイナスの価値」と考えること、とした。

本プログラムで志向する、作業の「正確さ」と「速さ」の向上、並びに「不良品の削減」に関し、以下のように定義し、作業評価のフィードバックの際に必ず伝えることとした。勤務評定の考え方については第3節で述べるが、概ね月単位で作業明細に基づく給与計算を行うとともに、プログラムの最終日には表彰を行うこととした。

「品質第一：正確さ」

「正確さ」の評価は以下の視点で行う

不良品発生率（規格品外 / （規格品 + 規格品外） * 100）を算出する

「納期：速さ」

「速さ」の評価は以下の視点で行う

規格品の数を計量する

なお、事業部としての規格品製造目標を作業日毎に提示する

（朝礼において明示して確認する）

「経費節減：コスト」

「コスト」の評価は以下の視点で行う

規格品外（不良品）の数を計量する

規格品外に対してマイナス価値としての単価を設定する

このため、ラベル1枚、封筒1枚あたりの不良品としてのマイナスの基準を明確化する

（勤務評定、給与計算において作業結果として明示して確認する）

なお、作業遂行の目標として、20代の若者（5名）がプログラムで使用する指示書に従って作業した結果を示すとともに、対象者の作業の評価に際しては、これを参考値として給与明細を作成した。

対象者に示した目標（参考値）は、以下の通りである。

「宛名ラベルの切り取りと貼付」作業：60分あたりの製造数が平均で80枚（規格品外は2枚）

「文書の三つ折り」作業：60分あたりの製造数が平均で80枚（規格品外は3枚）

4．作業遂行の結果

（1）作業評価

ア．宛名ラベル切り取りと封筒への貼付

1) 作業遂行の概要

表 3-1-2 に、作業遂行の評価について、平均作業数並びに初期評価・終期評価の概要を示した。

なお、プログラム期間中に職場実習や病気等による不参加があったため、作業日数については実数で記載するとともに、各回によって作業時間が異なる（表 3-1-1）ことから、60 分あたりの製造数（規格品、規格品外）に換算した数値を示したものである。また、コスト意識と関連させて「正確さ」を重視した作業を指示していることから、「正確さ」（プログラム期間内の作業全体でみた平均不良品発生率）の低い順に並べ替えを行った。

表 3-1-2 作業遂行の評価

事例	作業日数	平均規格品製造数	平均不良品発生率 (%)	規格品数			規格品外数		不良品発生率 (%)	
				製造数増加 (終期 - 初期)	初期製造数	終期製造数	初期不良数	終期不良数	初期	終期
B	7	48	1.6	24	30	54	0	1	0.0	1.2
L	6	25	3.2	10	13	23	1	1	6.5	5.6
F	6	39	4.3	16	28	43	0	2	0.0	4.4
J	7	36	6.4	14	27	41	2	4	6.0	9.0
C	5	21	7.1	4	18	23	1	0	5.0	0.0
H	7	34	8.9	30	18	49	4	5	15.5	9.9
A	7	23	10.0	14	15	29	7	3	40.8	10.4
K	6	33	11.0	17	18	35	3	5	11.6	13.1
M	6	34	13.9		22	欠勤	0	欠勤	0.0	欠勤
I	6	22	16.3	10	17	27	5	6	20.4	18.4
D	6	17	23.5		欠勤	15	欠勤	3	欠勤	15.4
G	5	15	28.6		欠勤	9	欠勤	1	欠勤	12.5
E	5	4	48.7	5	0	5	6	3	100.0	33.3

：各回の製造数並び不良数について、単位時間(60分)に換算してある

平均規格品製造数と平均不良品発生率のいずれにも優れた作業遂行を示した事例 B や準ずる作業遂行を示した事例 F については、「正確さ」と「速さ」において一定の成果を納めたと考えられる。

また、プログラム期間内の作業全体における平均不良品発生率では十分な成果を収めたものの評価場面の不良品発生率では全体平均を上回った事例 L がある一方で、評価場面では一定の成果を収めたものの全体平均で問題を残した事例 C があり、「正確さ」の安定について、課題が見出された。

一方、平均規格品製造数は多いものの平均不良品発生率も高い 4 事例 (J・H・K・M) では、「速さ」を求めると「正確さ」に課題が生じる可能性が示された。

これに対し、3 事例 (D・E・G) では、「正確さ」「速さ」のいずれにも課題が大きいことが明らかとなり、道具の使用あるいは作業への取り組み自体の問題が検討課題として残された。

さらに、図 3-1-4 に、初期評価と終期評価の結果を示した。

なお、60 分あたりの作業量に換算した数値を用いた。また、終期評価における製造数の高い順に並べ替えを行った。

初期評価と終期評価の間でいずれの事例においても作業量が増加しており、中でも 2 事例 (H・B) は

際だった習熟を示した。これに対し、不良品の発生率が低減したのは 4 事例 (A・H・C・E) のみであった。また、事例 C では、終期評価において不良品を全く発生させずに作業遂行を行った。しかし、もともと、不良品発生率の低い 2 事例 (B・F) をのぞくと、4 事例 (J・K・J・L) については際だった習熟が見出されなかった。

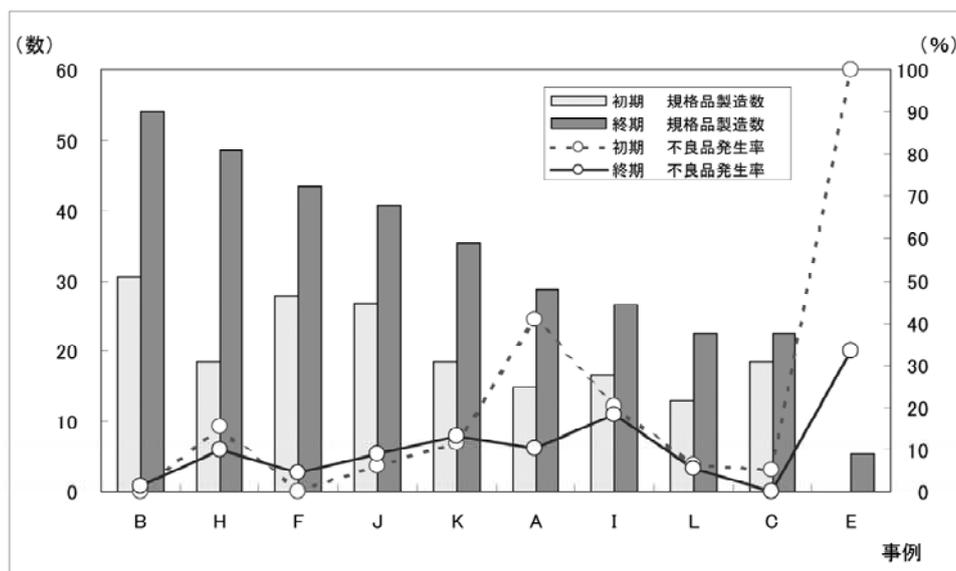


図 3-1-4 初期評価と終期評価の結果

なお、事例 E については、初期評価で全てが不良品であったが、終期評価では規格品を製造することができるようになった点では大きく不良品発生を低減させた。ただし、作業速度は極めて遅いことから、こうした作業への適性を検討する必要があるといえるだろう。

2) 作業工程から見た規格品の数

表 3-1-3 に、作業内容別に見た規格品並びに規格品外の概要を示した。作業終了時点で提出された製品について、評価を行った集計結果である。

ただし、作業時間内に検品を行う過程で修正を求めたものを含んでいる。また、ラベル切り取り作業の後にラベル貼り作業に進む工程のため、ラベル切りの作業数のうち、ラベル貼りの作業に移行した比率 (表中、移行比) を求め、移行比の高い順に並べ替えを行った。作業時間に制限があることから、個人の作業遂行の状況によって、切り取ったラベルを時間内に貼り終わらない状況がわかる。

表 3-1-3 作業内容別に見た規格品・規格品外の概要

事例	作業 日数	ラベルの切り取り				ラベル貼り							ラベル貼り への移行比 (%)	
		規格品の数 (全体)	規格品外の 数(全体)	規格品外の理由		規格品の数 (全体)	規格品外の 数(全体)	規格品外の理由						
				黒線の 切り残し	小さく 切りすぎ			はがれ	しわ	汚れ	上下位置 のずれ	斜め		その他 (裏に貼る)
B	7	192	1		1	169	8	7		1				91.7
C	5	63	3	3		53	4	4						86.4
K	6	123	7	7		95	16	6		9		1		85.4
F	6	149	1	1		109	13	6		5		2		81.3
I	6	91	0			49	22	20		2				78.0
H	7	158	5	2	3	110	17	3	7	7				77.9
M	6	125	13		13	87	19	5		2			12	76.8
A	7	107	6	6		68	15	13	1	6	1	1		73.5
J	7	157	5	5		110	8	8						72.8
L	6	100	0			67	5	3		2				72.0
D	6	70	18	5	13	41	10	6		4				58.0
G	5	48	24	24		30	3				3			45.8
E	5	20	16	16		3	0							8.3

1: 同一ラベル・同一封筒において複数箇所規格品外が発生した場合、規格品外の数と規格品外の理由の合計が一致しない場合がある
 2: ラベル貼りへの移行比 = ラベル貼り作業数(規格品 + 規格品外) / ラベル切り作業数(規格品 + 規格品外) × 100

3) 規格品外となった理由

表 3-1-3 で規格品外となった主な理由をみると、ラベルの切り取り作業では「黒線の切り残し」が、また、ラベル貼りの作業では「はがれ」と「汚れ」があげられた。

規格品外の理由は多岐にわたるが、5 事例 (A・I・D・G・E) では、作業開始にあたって前回の作業結果と当日の注意事項を個別に文書で確認の上で作業をしても、丁寧な作業に至らないことがわかる。また、事例 M では、指示と異なる作業 (極端に小さくラベルを切り抜く、封筒の裏にラベルを貼る) であっても注意されるまで気づかずに規格品外を製造した。この事例については、規格品外となった数は多いものの同じミスを繰り返すことはなく、全体として正確な作業量が多いために不良品率は低い点に注意が必要である。

また、図 3-1-5 に、作業内容別に見た規格品外の数並びに不良品発生率を示した。なお、作業終了時点で提出された製品について、評価を行った集計結果である。ただし、規格品の中には、作業時間内に検品を行う過程で修正・提出されたものを含んでいる。作業工程から見て、ラベルを切り終わってから封筒に貼るという順序であることから、ラベル切りの不良品発生率の小さい順に並べ替えを行った。

ラベル切りにおける不良品発生率が 5 %未満であるのは、7 事例 (L・I・B・F・H・J・C) であった。この中で、事例 L と事例 I はラベル切りにおいては不良品を全く発生させていない。また、ラベル切り・ラベル貼りの両方の不良品発生率がともに 5 %未満であったのは、事例 B のみであった。その他の 6 事例は、ラベル貼りにおいて正確な作業に至っていないことがわかる。

また、ラベル切りとラベル貼りの不良品発生率が逆転している 3 事例 (D・G・E) はラベル切りの工程で不良品が多く、また、作業遂行に時間をとられていることからラベル貼りまで至っていないことがわかる。

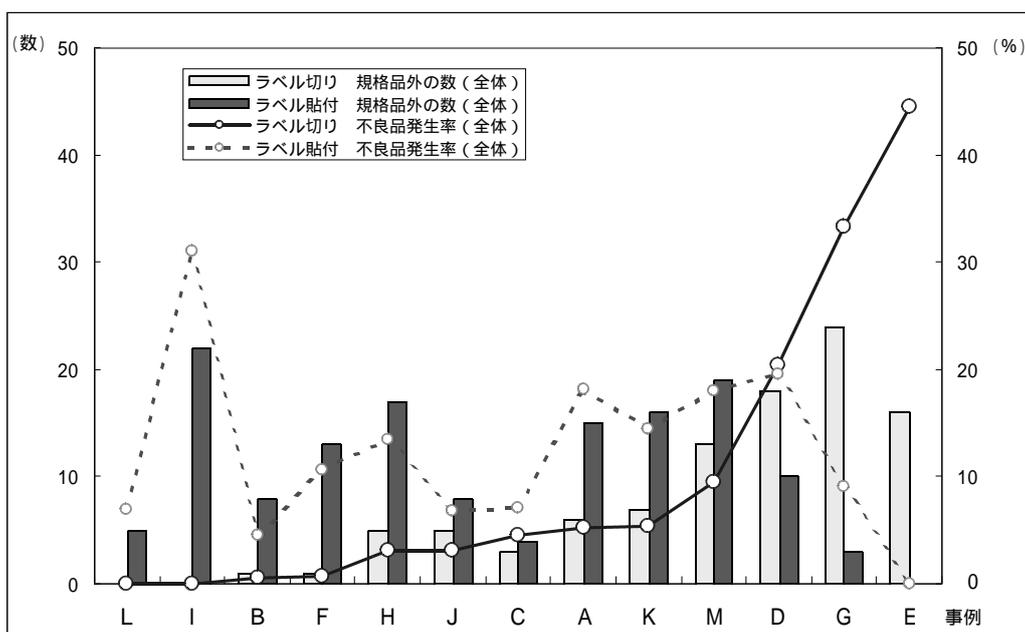


図 3-1-5 作業内容別に見た規格品外の発生状況

イ. 文書の三つ折り

1) 作業遂行の概要

図 3-1-6 に、同日に連続して実施した 2 回の作業結果を示した。なお、作業終了時点で提出された製品について、評価を行った集計結果である。ここでは 2 回目の製造数の高い順に並べ替えを行った。

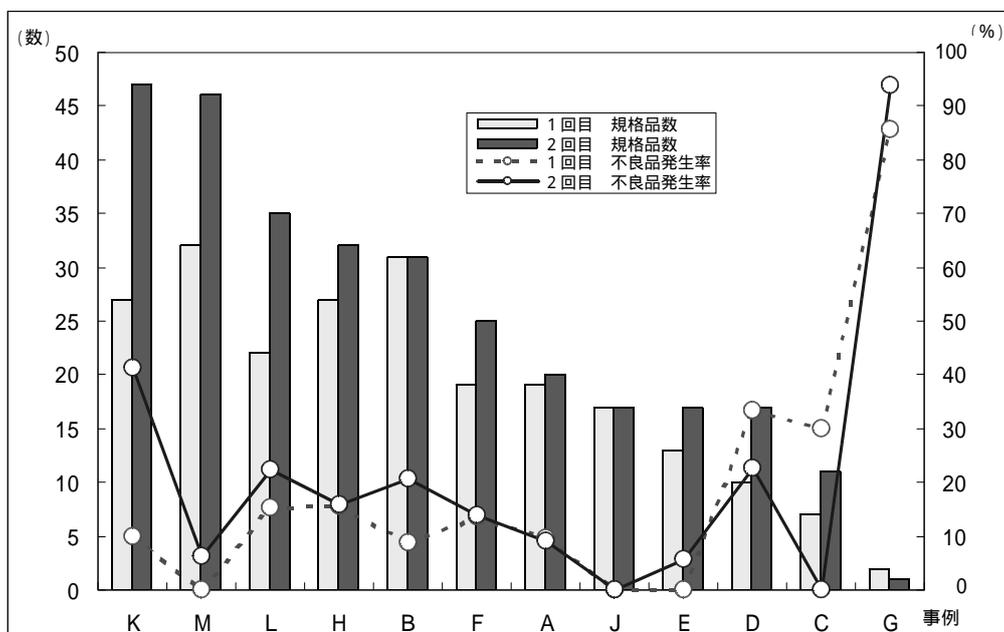


図 3-1-6 作業遂行の評価

「正確さ」と「速さ」のいずれにも優れた作業遂行を示したのは、事例 M のみであった。この事例は、1 回目の作業後に「文書を裏返しておいてよいか」「その方が早く作業ができると思う」との相談があり、手順の変更を許可したことで2回目の作業量に明らかな増加をみた。また、事例 J は2回ともに不良品を全く発生させずに作業遂行を行った。

一方、規格品製造数が多いものの不良品発生率も高い4事例(K・B・H・L)では、「速さ」を求めると「正確さ」に課題が生じる可能性が明らかとなった。

表 3-1-4 に、規格品外の数と理由を示した。ここでは、正確さ(不良品発生率(全体))の順に並べ替えを行った。規格品外となった主な理由は「平行に折れず、斜めにはみ出している」であった。

表 3-1-4 作業遂行の評価

事例	規格品製造数合計	不良品発生率合計	1回目						2回目						
			規格品数	規格品外数	規格品外 a	規格品外 b	折りまちがい	その他	規格品数	規格品外数	規格品外 a	規格品外 b	折りまちがい	その他	
J	34	0.0	17	0					17	0					
E	30	3.2	13	0					17	1		1			
M	78	3.7	32	0					46	3		3			
A	39	9.3	19	2		2			20	2		2			
F	44	13.7	19	3		2	1		25	4	1	3			
C	18	14.3	7	3			1	2	11	0					
B	62	15.1	31	3		1	2		31	8		2	6		
H	59	15.7	27	5		5			32	6		6			
L	57	19.7	22	4		4			35	10	2	8			
D	27	27.0	10	5		3	2		17	5	2	3			
K	74	32.7	27	3		2	1		47	32	1	31			1
G	3	90.0	2	12					1	15	7	8			
I	欠勤														

規格品外 a : 平行に折れているが、はみ出し部分大きい / 規格品外 b : 斜めにはみ出している部分大きい

3事例(D・K・G)では「正確さ」「速さ」のいずれにも課題が大きく、その内の2事例(K・G)で、折りまちがいや雑な折り方等の課題が顕著であった。

2) 自己検品の評価

表 3-1-5 に、自己検品の正確さを示す。自己検品により作業報告を求めた結果と、表 3-1-3 に示した作業終了時点の評価結果との乖離の状況を検討する(検品欄の数値がマイナスであれば、自己評価の数値が検品評価の数値を上回ったことになる)。

自己検品と作業終了時点の評価結果が一致していた事例 J のみであった。不良品を全く発生させない作業の背景には、指示通りの的確な基準に準拠した行動があると考えられる。一方、表面的には一致しているように見えるが、2事例(H・L)で、規格品外 a と b が混在して分類されていたのみならず、規格品と規格品外との混在等の課題が見出された。また、2事例(B・K)では、自己検品に際し、厳しすぎる基準もしくは甘すぎる基準などにより、指示された基準に準拠できなかった可能性が示唆された。

表 3-1-5 自己検品の正確さ

事例	1回目(「検品評価の数」-「自己検品の数」)					2回目(「検品評価の数」-「自己検品の数」)				
	規格品数	規格品外 a	規格品外 b	折りまちがい	その他	規格品数	規格品外 a	規格品外 b	折りまちがい	その他
J	0	0	0	0		0	0	0	0	
E	3	-3	0	0		1	-1	0	0	
M	0	0	0	0		-3	0	3	0	(手順の変更の申し出あり)
A	1	-3	2	0		1	-3	2	0	
F	-1	0	1	0		1	-1	1	0	1(カウントミス)
C	0	0	0	-2	2(表裏逆)	0	0	1	-1	
B	14	0	1	-14		9	0	2	-11	
H	0	0	0	0	0(規格品外の分類の誤り)	-3	0	3	0	
L	0	0	0	0	0(規格品外の分類の誤り)	0	-1	1	0	0(規格品外の分類の誤り)
D	-1	0	1	0		-2	2	0	0	0
K	-2	0	2	0		-32	1	30	-2	1(深く折りすぎ)
G	0	0	0	0		0	2	-2	0	0
I	欠勤									

規格品外 a : 平行に折れているが、はみ出し部分大きい / 規格品外 b : 斜めにはみ出ししている部分大きい

3) 自己検品による目標達成

図 3-1-7 に、作業遂行の評価に基づいて、個々が設定した数値目標を示した。

目標は、未記入の事例 G をのぞくと、いずれも 1 回目の達成水準より高い数値目標が掲げられた。ただし、掲げた目標を達成をした 4 事例 (M・C・L・D) に対し、7 事例 (J・E・A・F・B・H・K) は目標達成に至らなかった。中でも、高すぎる目標を掲げて達成できなかった事例 (K) や 1 回目の作業量の 150% 前後を目標として未達成となった 4 事例 (E・H・D・F)、そして目標を設定できなかった事例 G については、目標設定に関する考え方の指導が課題として残された。

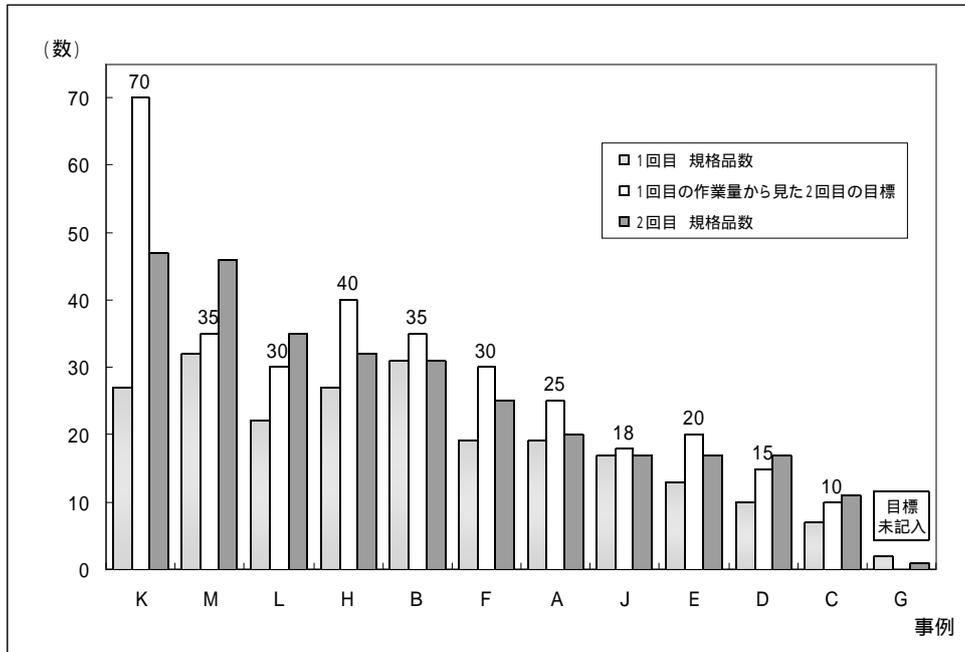


図 3-1-7 作業目標の設定と検品の考え方

(2) 作業指示の理解並びに遵守 …… 「宛名ラベル切り取りと封筒への貼付」作業について……

1) 適合した指示書の選択

表 3-1-6 に、宛名ラベルの切り取りと封筒への貼付作業における指示理解並びに個別対応の状況を示した。作業は7回行われたが、当初様式の指示書については、作業手順に慣れるとともに参照のレベルが個々に異なってきていた。作業のフィードバックと指示の確認は各日に行うこととしていたが、加えて、自己検品ができる段階に移行させた。指示内容を変更しても問題なく作業が遂行できることを確認した上で、5回目の作業開始時に複数の指示書の中から使いやすい指示書を選択させた。

引き続き「当初版(全6ページ)」を選択した3事例(E・G・I)、「簡易版1(準備・片づけ要領/手順と注意事項掲載版:全2ページ・カラー両面印刷クリアシート入)」を選択した4事例(C・A・K・D)、「簡易版2(手順と注意事項掲載版:全1ページ・カラー印刷クリアシート入)」を選択した6事例(B・J・F・H・L・M)に分かれた(選択させた指示書「当初版」「簡易版1」「簡易版2」については、別冊教材集参照)。

表 3-1-6 指示書の変更と作業指示の変更の経過

事例	指示書	作業指示の変更等							
		1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	6回目	7回目	
	5回目の作業前に選択した指示書	作業研修	初期評価	作業	作業	作業	作業	作業	最終評価
B	簡易版 2			12枚のラベル切り・貼りを自己検品で行い報告する		24枚のラベル切り・貼りを自己検品で行い報告する			【作業手順】 1) 作業準備 2) 1シート分のラベル12枚を切り取る 3) 切り取りの検品チェックを受ける 4) 検品済のラベルを封筒に貼る 5) ラベル貼りの検品チェックを受ける 6) 後かたづけ
L	簡易版 2				12枚のラベル切り・貼りを自己検品で行い報告する				
F	簡易版 2			12枚のラベル切り・貼りを自己検品で行い報告する					
J	簡易版 2			12枚のラベル切り・貼りを自己検品で行い報告する		24枚のラベル切り・貼りを自己検品で行い報告する			
C	簡易版 1					ラベル切りに注意。貼りは3枚毎に提出する。			
H	簡易版 2				12枚のラベル切り・貼りを自己検品で行い報告する				
A	簡易版 1					ラベル切りに注意。貼りは3枚毎に提出する。			
K	簡易版 1					12枚のラベル切り・貼りを自己検品で行い報告する	自己検品をとりやめ、検品のために提出する		
M	簡易版 2			12枚のラベル切り・貼りを自己検品で行い報告する					
I	当初版						12枚のラベル切りを自己検品で行い報告する。貼りは3枚毎に提出する		
D	簡易版 1		ラベル切り: 6枚単位で検品のため提出する			12枚のラベル切りを検品のために提出する。貼りは3枚毎に提出する			
G	当初版		ラベル切り: 6枚単位で検品のため提出する		ラベル切り: 12枚単位で検品のため提出する	12枚のラベル切りを検品のために提出する。貼りは3枚毎に提出する			
E	当初版		ラベル切り: 6枚単位で検品のため提出する			ラベル切りは6枚ずつ、貼りは3枚ずつ提出する			

表 3-1-2 に示した作業遂行の評価で「正確さ」と「速さ」のいずれにも困難の大きいとされた3事例(D・E・G)においては、当初版もしくは簡易版1を選択しており、指示書の変更に伴う問題は発生しなかったことから、適切に指示書の選択ができたものと考えられる。

2) 作業遂行と指示内容の変更

表 3-1-6 に示したように、1 回目の「研修」では、当初指示書により、「1 シート 12 枚のラベルを切り取り、検品を受けること」「検品により規格品と確認されたラベルを封筒に貼ること」「封筒 12 枚にラベルを貼付し、検品を受けること」という手順で個別に検品を行った。当初手順よりもさらにスムーズステップで作業指示の確認を要することになった事例については、表中、濃い網掛けをして判断の時点を示した。つまり、3 事例 (D・G・E) については、ラベルの切り取りに支援が必要であることから、2 回目以降の作業指示を「1 シートから 6 枚のラベルを切り取り、検品を受けること」に変更した。また、2 事例 (C・A) については、検品を頻回に行う必要があることから、5 回目以降の指示は個別に「ラベルを切る際の注意」を促すとともに、「3 枚ずつ検品を受けること」に変更した(表中に、濃い網掛けをして示した)。

6 回を終了した時点で自己検品への移行に至らなかった 5 事例 (D・G・E・C・A) については、検品の際に準拠すべき基準の習得に課題が大きく、検品それ自体に支援が必要であることが明らかとなった。

一方で、自己検品への移行を開始した事例については、表中、薄い網掛けをして判断の時点を示した。つまり、4 事例 (B・J・F・M) については 3 回目で、2 事例 (H・L) については 4 回目で、ラベルの切り取りとラベル貼りの両方について、自己検品への移行を開始し、作業指示を「1 シートから 12 枚のラベルを切り取り、自己チェックをすること。12 枚を封筒に貼り、自己チェックをして提出すること」に変更した(表中に、薄い網掛けをして示した)。なお、このうち、2 事例 (B・J) については 5 回目以降、さらに作業指示を「2 シート 24 枚のラベルを切り取り、自己チェックをすること。24 枚を封筒に貼り、自己チェックをして提出すること」に変更した。その他、1 事例 (M) は 5 回目で、1 事例 (I) は 6 回目で、それぞれ同様に自己検品への移行を開始した。なお、文書折り作業で自己検品に課題が大きいことが指摘された事例(表 3-1-4 : K)については、ラベル作業でも自己検品には課題が大きいことが明らかとなったことから、6 回目では自己検品への移行を取りやめ、当初指示にもどす変更をした。

(3) 自己評価に基づく検討

表 3-1-7 に、宛名ラベルの切り取りと封筒への貼付作業に関する自己評価を示した。自己評価は、プログラム最終日に本人による記述の形式で意見聴取したものである。具体的には、以下の通りである。

指示書通りに作業を行うことについて

- ア 毎回、指示書通りに作業した
- イ 指示書通りに作業しなかった回が、1 回～2 回あった。
- ウ 指示書通りに作業しなかった回が、3 回～4 回あった。
- エ 指示書通りに作業しなかった回が、4 回以上あった。

作業を「正確に」「速く」行うことについて

- ア 意識した
- イ どちらかといえば意識した
- ウ どちらかといえば意識しなかった
- エ 意識しなかった

自己検品を行うことについて

- ア 今後は、課長や部長に検品してもらわなくても、自己検品によって、規格品を作成できると思った。
- イ 自己検品だけでも規格品を作成できると思うが、できれば、課長や部長にも検品してほしい。
- ウ 自己検品だけでは規格品を作成することは難しく、課長や部長に検品してほしい。

なお、自己評価を客観的な作業評価と対比させるために、表 3-1-2 を一部転載した。

表 3-1-7 プログラム終了時の自己評価

事例	指示書		作業遂行					検品作業
	5回目の作業前に選択した指示書	指示書通りに作業をする	規格品製造数合計	不良品発生率全体	正確に作業をする	優先の有無	速度を意識して作業する	
B	簡易版 2	毎回、指示書通りに作業した	361	2.2	どちらかといえば意識した	<	意識した	自己検品可
L	簡易版 2		167	2.9	意識した	=	意識した	自己検品するが確認してほしい
F	簡易版 2		258	5.1	どちらかといえば意識した	<	意識した	自己検品するが確認してほしい
J	簡易版 2		267	4.6	どちらかといえば意識した	>	どちらかといえば意識しなかった	自己検品するが確認してほしい
C	簡易版 1		116	5.7	未記入	不明	意識した	未記入
H	簡易版 2		268	7.6	意識した	=	意識した	自己検品するが確認してほしい
A	簡易版 1		175	10.7	意識した	>	どちらかといえば意識した	自己検品するが確認してほしい
K	簡易版 1		218	9.5	意識した	=	意識した	自己検品可
M	簡易版 2		212	13.1	どちらかといえば意識しなかった	<	どちらかといえば意識した	自己検品するが確認してほしい
I	当初版		140	13.6	意識した	=	意識した	自己検品するが確認してほしい
D	簡易版 1		111	24.8	どちらかといえば意識した	=	どちらかといえば意識した	自己検品するが確認してほしい
G	当初版		78	25.7	意識した	=	意識した	検品は依頼したい
E	当初版	指示書通りに作業しなかった回が、3回～4回あった。	23	41.0	意識した	>	どちらかといえば意識した	検品は依頼したい

指示書の遵守について、1 事例 (E) 以外は指示書に従って作業遂行したと回答した。「正確さ」と「速さ」については概ね、いずれも意識して作業遂行したという回答が多かった中で、「正確さ」と「速さ」の優先の有無について、表中に等号もしくは不等号で示した。「正確さ」よりも「速さ」を優先した 3 事例 (B・F・M) は、それぞれ、作業量について成果を上げたが、不良品発生率の低い 2 事例 (B・F) に対し、不良品発生率の高い事例 (M) については「速さ」を優先したこととの関係が検討課題として残された。

3 つの業務心得 (「品質第一：正確さ」, 「納期：速さ」, 「経費節減：コスト」) については、自己チェックにより達成することを目標としており、検品作業を自己責任で担えるかどうかという判断が重要となる。このため、7 回目の作業では全員が自己検品により作業することとした (表 3-1-6)。当該作業に関する評価では、「ア：今後は自己検品によって規格品を作成できる」と思った 2 事例 (B・K)、

「イ：自己検品だけでも規格品を作成することができると思うが、できれば、課長や部長にも検品を

してほしい」とする 8 事例 (A・D・F・H・I・J・L・M)、「ウ：自己検品だけでは規格品を作成することは難しい」とする事例 E・事例 G の他に、未記入のために意見不明 (C 事例) があつた。

自己検品で規格品を作成できると判断をした 2 事例は、作業遂行の結果からみた「正確さ」の水準は異なっており、不良品発生率の低い B 事例に対し、不良品発生率の高い K 事例については、判断の妥当性について指導が必要であることが明らかとなった。あわせて、自己検品の作業経験 (経験の長い順に B・J F・M > L・H > K > I) からみると、経験の長短が検品作業の質と関連する可能性があることから、自己検品に関する自己評価について今後の検討課題となった。

職場では複数による検品体制をとることが通常であるが、この場合に問題となるのは検品の基準が明確かどうかであろう。ここでは、できるとは思うが確認が必要であると判断をした事例の内、不良品発生率の高い 5 事例 (H・A・M・I・D) について、検品の基準に関する指導の必要性が課題として残された。

(4) 作業態度：質問・報告・確認・相談

表 3-1-8 に、作業工程に位置づけられた報告の状況を示す (表中の網掛けは、自己検品による作業を指示したことを示す)。前回の作業結果のフィードバックと当日の指示 (指示書の変更等を含む) については、個別に部課長席において行うこととし、報告・質問・連絡・相談の際に必要な対応の行動化の一環と位置づけた。宛名ラベルの作業では、1 回目のみ一斉指示形式で行い、2 回目以降は個別に指示を行った。また、文書三つ折り作業では、一斉指示の後、個別に演示を行った (演者の後方から観察させた)。

表 3-1-8 作業内で行われた個別指示並びに報告の概要

事例	宛名ラベルの切り取りと貼付							文書三つ折り 「宛名ラベル作業」 の 5 回目と 6 回目 間の回で実施
	1 回目	2 回目	3 回目	4 回目	5 回目	6 回目	7 回目	
	作業研修	初期評価	作業	作業	作業	作業	終期評価	
B	3 (報告:1)	5 (報告:4)	3 (報告:2)	3 (報告:3)	2 (報告:2)	1 (報告:1)	4 (報告:3)	5 (報告:2)
L		3 (報告:1)	3 (報告:1)	3 (報告:1)	1 (報告:2)	2 (報告:1)	3 (報告:1)	3 (報告:2)
F	4 (報告:1)	4 (報告:1)	1 (報告:1)		2 (報告:2)	4 (報告:4)	3 (報告:3)	4 (報告:2)
J	3 (報告:1)	5 (報告:2)	1 (報告:1)	3 (報告:2)	2 (報告:1)	1 (報告:1)	2 (報告:2)	5 (報告:2)
C	0 (報告:0)	4 (報告:3)		2 (報告:2)	4 (報告:2)		2 (報告:1)	3 (報告:2)
H	3 (報告:1)	6 (報告:2)	4 (報告:1)	3 (報告:1)	3 (報告:3)	6 (報告:3)	7 (報告:3)	6 (報告:2)
A	6 (報告:1)	7 (報告:1)	6 (報告:1)	3 (報告:1)	7 (報告:2)	6 (報告:2)	5 (報告:2)	8 (報告:2)
K		7 (報告:4)	7 (報告:3)	8 (報告:5)	3 (報告:2)	3 (報告:1)	5 (報告:2)	5 (報告:2)
M	4 (報告:1)	5 (報告:1)	4 (報告:2)	2 (報告:2)	3 (報告:2)	4 (報告:4)		6 (報告:2)
I	1 (報告:1)	5 (報告:2)	3 (報告:1)	2 (報告:1)		1 (報告:1)	2 (報告:2)	
D	2 (報告:1)		4 (報告:1)	5 (報告:3)	4 (報告:2)	3 (報告:2)	0 (報告:0)	6 (報告:2)
G	0 (報告:0)		6 (報告:2)	8 (報告:4)	8 (報告:2)		3 (報告:1)	2 (報告:2)
E	0 (報告:0)	1 (報告:1)	1 (報告:1)		3 (報告:1)		0 (報告:0)	2 (報告:2)

検品のための報告の数は、個別に指示した検品の枚数によって異なっており、1シート 12 枚のラベルでも 3 枚毎に検品する場合には報告回数が多く、24 枚までを自己検品で行う場合には報告回数が少ない点に注意が必要である。

なお、表中の数字は質問・報告・確認・相談の総数を記載し、検品のため報告については（ ）に内数を記入した。なお、宛名ラベル作業の 4 回目と 5 回目の間に、報告・質問・連絡・相談に関し、ロールプレイ研修を設定し、職場における適切な行動様式を学び、必要に応じて自発的・積極的に行動することを促した。

宛名ラベル作業において自己検品に移行（表中、網掛け）した事例では、当初の対応数は多かったが、自己検品開始以降、質問や確認等も減っていることがわかる。一方で、報告を上回る対応数が記録されている 4 事例（K・A・D・G）では、いずれも作業遂行の結果に不安が高く、集中に困難の大きい事例 K・事例 A や作業遂行に困難の大きい事例 D・事例 G に対する個別対応の数がカウントされていた。また、対応数の著しく少ない事例 C・事例 E では、作業遂行の「遅さ」とともに、自発的・積極的な対応が生じにくい状況があった。

5 . 残された課題

（1）作業習熟について

図 3-1-8 に作業遂行と習熟の経過を示した。対象は、継続的に実施したラベル切り・ラベル貼付の作業について、全日程に参加した 4 事例（B・J・H・A）である。なお、各回の作業結果については、60 分あたりの製造数（規格品）に換算した数値を示した。また、初期評価の製造数の高い順に事例の並べ替えを行った。

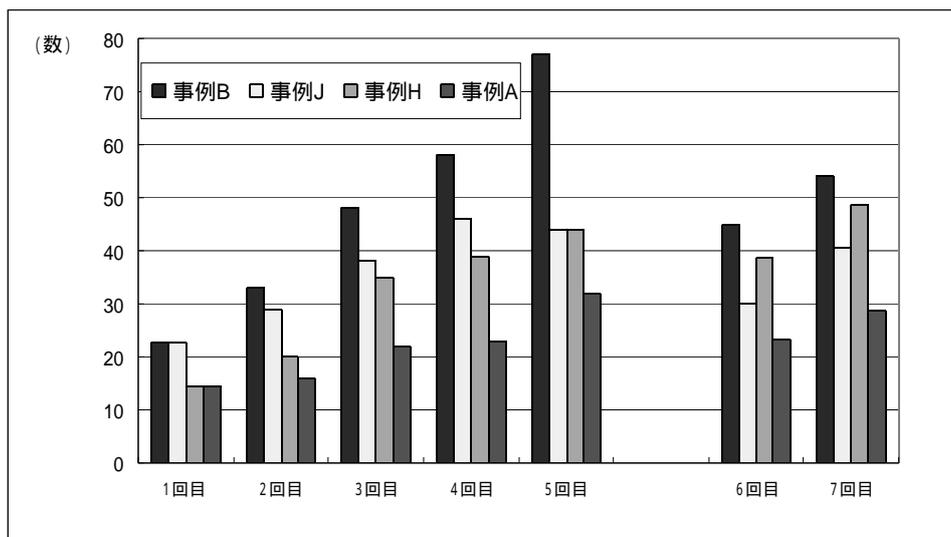


図 3-1-8 作業遂行と習熟の経過

図 3-1-8 からは、5 回目までと 6 回目以降の作業遂行において、結果の不連続が確認できる。1 回目から 4 回目までは、週 1 回定期的にプログラムを実施、5 回目は、「ロールプレイ」を挟んで 1 週あけて実施しているが、4 事例ともに段階的に習熟していること、6 回目では 5 回目で達成した水準よりも低い水準であること、しかし、その 1 週間後の 7 回目においては再び 6 回目を上回る成果を上げていること、が確認できる。

ただし、本プログラムにおける作業遂行については、6 回目は、校内が学校行事の後片づけで騒然としており、事業場の場所の変更があったことなど、日常のプログラム進行とは異なる事情が生じていたことを付記しておく。

これは、本プログラム実施上の課題と関連すると考えられる。すなわち、学校行事との関係で 3 回連続して実施できない状況があり、このため、「文書の三つ折り作業」については、作業に一定程度習熟した後（5 回目終了後）に実施することとした。結果として、ラベルの切り取り・貼付の作業の 5 回目と 6 回目の間に合計 4 回（4 週間）のブランクが発生することになった。

作業遂行に関しては「短期間で作業に習熟できること」を重視して作業の選定を行ったが、加えて、作業特性や作業の習熟の条件を明らかにすることを求める場合には、以下の点が検討事項となる

週 1 回ずつの実施であれば、安定した作業遂行の確認に最低 5 回は必要であること

可能な限り等間隔で連続した日程を組むこと

連続した日において実施するプログラムを計画する場合には、作業習熟の過程が異なること

（ 2 ）参加者の特性からみた検討課題

ここでは、選定した作業において、「正確さ」と「速さ」において問題となった 3 事例（D・E・G）の特性に関して検討しておきたい。

まず、言語理解の特性（P.55，表 1-1-1）においては、3 事例（D・E・G）とも、指示理解に困難が大きいというわけでもない。また、手腕並びに指先（器具検査）の職業適性能得点（P.57，表 1-2-1）から見ると、事例 D と事例 E については選定した作業が苦手な領域であることが推察される。しかしながら、同様に適性能得点の低い事例（例えば、H や K）では必ずしも作業遂行上の困難が見出されていないことから、器具検査の結果からだけでは作業遂行の困難を予測しがたいと考えられる。

こうしたことから、経験や興味・関心等の志向性の面からも検討しつつ、作業遂行の結果をフィードバックする中で、自己理解を深める指導が必要になるといえる。

（ 3 ）作業遂行課題として選択する際の留意点

DM 業務に位置づけた「宛名ラベルの切り取りと貼付」「文書の三つ折り」を実施した結果から、プログラムの作業遂行課題としてこれらの課題を選択する際には、以下の点に留意する必要がある。

際だった器用さは必要ないが、手指の巧緻性を要すること

単位時間内の生産量が少ないこと

検品作業を位置づけるために必要な相当量の「規格品」と「不良品」が発生しないこと

個人差が大きい場合、個別対応が必要になること

の個別対応のためには、指導者側の人員確保が必要になること

作業結果の検品を自動化できないこと

作業を実施するために、一定の経費を要すること

封筒・「ラベル」並びに「文書折り」のための用紙については、再利用できないこと。

(なお、との関連で、「検品作業」そのものを作業種として選択し、これらの「規格品」あるいは「不良品」を用いる場合には、計画的に作業量を確保する等が必要となること。)

なお、「正確さ」の向上をめざして努力する過程であったとしても、コスト意識を高めるためには、「一定程度の不良品を発生させること」が求められる。したがって、用意した補助具は限定的支援にとどめ、例えば、ラベルを貼る位置を切り抜いた「型紙」のような用具は用意していない。ただし、この点に関しては、対象者の手指の巧緻性の問題とも関連していることから、検討課題として残された。

第2節 後期プログラム（OA 事業部）の業務

OA 業務では、当初、ミスを自動的にチェックする機能を利用して正確に入力ができるまで修正を繰り返すように求めた。この場合、DM 業務と異なり、「材料費の無駄」は生じないが、チェックと修正を繰り返すことで、結果として作業量が増えず、納期に間に合わせるために残業代などを支払わなくてはならない事態になることは、会社にとって好ましくないことを意識させた。さらに、休憩時間を挟む OA 業務では、コストの観点から、休憩中の消灯やパソコンの起動・シャットダウン等についても意識化を図った。

また、作業遂行場面では、作業遂行そのものに加えて、職場の規則に関して新たに獲得した、あるいはすでに獲得している知識が適切に利用されているかどうか、作業態度（勤務態度）が適切であるかどうかに関して観察評価を行った。なお、身だしなみや作業態度の一部に関しては、自己評価を行い、観察評価との比較を通して、自身の行動を適切に理解しているかに関する評価を実施した（身だしなみや作業態度に関する評価に関しては、第3節の勤務評定を参照）。

1. 設定した事業場における作業の進め方

(1) 作業日程

後期プログラム全7回のうち、初回は、プログラムに関する主旨説明を中心に OA 業務（データ入力作業）を実施する上で必要な「誤り修正課題」を実施した。

誤り修正課題とは、作業指示書に従って、原本と入力済みのデータの照合を紙上で行う課題である。

データ入力作業を実施する際には、少なくとも自らが入力したデータの照合を行い、入力ミスを見つめられることが条件となる。この点については、プログラム対象者の特性として検討しておかなくてはならない点である。なお、課題は作業指示書についての説明後、60分間実施された。また、初回では、誤り修正課題を実施後、パスワードを渡し、パスワードの管理に関する規則の学習を行った。

第2回では前期プログラムで学習した規則等に関する復習と作業に関する研修を実施した。また、第3回と第6回を「データ入力」作業の初期並びに終期評価と位置づけた。週1回の実施を原則としたが、学校行事との関係で実施できない週もあり、2ヶ月にわたる実施となった。

作業時間は、それぞれの回におけるワークシート及び規則に関する学習にかかる時間により異なっていたが、初回は研修として30分、それ以外は、75分～90分程度である。作業時間には、指示、準備、報告、後かたづけのための時間を含めており、実際の作業に充当した時間は表3-2-1の通りである。

表 3-2-1 O A 作業のスケジュール

	第2回 (研修)	第3回 (初期評価)	第4回	第5回	第6回 (終期評価)
実作業時間	30分	75分	75分	75分	75分

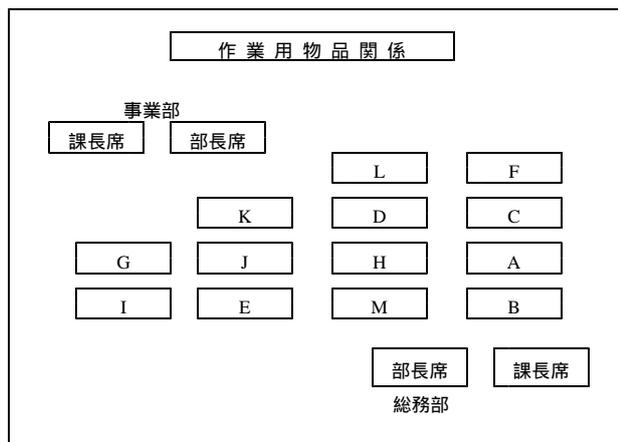
(2) 作業工程

作業工程としては、個人差が大きいこと(第 部第 1 章参照)、実施日数に限定があること(全7回)から、個別に自らの作業の「正確さ」と「速さ」の向上を図りつつ「入力ミス」の削減にも努めることとした。このため、複数従業員が役割を分担して行う「流れ作業の工程(グループワーク)」は設定していない。

(3) 事業場の配置

本プログラムでは、基本的に個人の課題達成を重視することとし、相互関係の質の向上、集団としての意思決定や問題解決等の目標は掲げていない。このため、作業遂行に際しては、個別の目標を明確化してフィードバックをしながら習熟をめざすこととした。そのため、作業遂行に関しては個別の作業量やミスの発生率を対象とし、勤務評定に関しては個別の指示理解並びに指示の遵守を確認し、必要に応じて適切に質問、相談ができることを評価の対象とした。

事業場内の机は個人ごととし、スクール形式に配置した。また、作業遂行を観察するという視点から、DM 作業では、対象者は事業部長・課長、総務部長・課長に向かい合う形で作業を遂行したが、OA 作業では、対象者の入力画面を観察するために、対象者の後方に位置した。なお、対象者からも管理職が視界に入るように、総務部は対象者の前方に位置した(図 3-2-1)。



- 1: 出退勤については、タイムカード等管理を含め、総務部が行った
- 2: 作業指示等の作業遂行の管理は事業部が行った
- 3: 対象者席のアルファベットは、事例を示す

図 3-2-1 事業場の配置

2. 作業の概要

「やってみようパソコンデータ入力（障害者職業総合センター，2007）」を利用して、データ入力作業を行った。「やってみようパソコンデータ入力」では、データ入力に関して、連続する作業時間も含めて、いくつかのコースを選択できるが、本プログラムでは、各自に印刷されたアンケート用紙を配布し、その用紙を見ながら、一定時間（プログラムの進度によって異なる）マニュアルに従ってデータ入力作業を行うこととした。作業に関しては、初回の説明後は、分からない場合には個別に質問をするように求め、指示書に従うように指示した。これに伴い、「やってみようパソコンデータ入力」に掲載された指示書の手順をより詳細な指示に変更した（別冊 教材集参照）。なお、データ入力に際して、「チェック機能あり」と「チェック機能なし」のいずれかを選択できるが、プログラムでは初期評価と終期評価を除き、全員がチェック機能を利用するように指示した。

また、データ入力作業を選択するにあたっては、在籍校で実施している文書入力作業において、最も評価の低い者であっても、10 分間で 100 文字の入力が可能であることを確認した。なお、事例 A と事例 G に関しては最も評価が高く、10 分間で 500 文字の入力が可能であると評価された。

3. 作業評価の考え方：業務心得との対応

評価は、業務心得に示した 3 点、すなわち、「作業の正確さ」「速度の向上」「コストの削減」の 3 点から行うこととした。DM 作業と異なる点としては、データ入力作業では、“切り損なったラベル”や“適切にラベルが貼付されなかった封筒”のように原材料が無駄になるという事態は生じないことが挙げられる。このため、コストに関する意識づけが曖昧になる可能性があることから、初回を含め、朝礼で「データを誤って入力するとミスの検索と修正に時間がかかること」、その結果、「単位時間あたりの作業量が少なくなること」、したがって、「会社が期待している作業量を時間内でこなせなくなる

こと」、を繰り返し説明した。また、入力ミスに関しては、「不良品」と同等の位置づけとなることを意識させた。加えて、給与では「正確に入力されたカードの枚数」と「入力に誤りがあるカードの枚数」によって、作業給が変化することを説明した。

4．作業遂行の結果

(1) 誤り修正課題

誤り修正課題とは、作業指示書に従って、原本と入力済みのデータの照合を紙上で行う課題である。作業指示書では、誤りを見つけた場合の修正方法について、以下の～のように定めている（実際の作業指示書は、色と網掛けによる強調がなされており、修正の具体例が示されている）。また、文字の修正を間違えた場合にもとに戻す際の手続きに関しても具体的に定めている。

【文字を修正する際のルール】

文字を修正する	二重線で修正箇所を消し、下に正しい文字を書く
不要な文字を削除する	二重線で修正箇所を消し、下に「トル」と書く
抜けている文字を入れる	挿入する箇所を^で示し、下に入れる文字を書く
空白をつめる	空白箇所を^で示し、下に「ツメル」と書く
1文字分あける	あける箇所を^で示し、下に「アケル」と書く
半角にする	二重線で修正箇所を消し、下に「半角に」と書く
全角にする	二重線で修正箇所を消し、下に「全角に」と書く
-1 文字の大きさを直す	二重線で修正箇所を消し、下に正しい大きさの文字（大文字）を書く
-2 文字の大きさを直す	二重線で修正箇所を消し、下に正しい大きさの文字（小文字）を書く

【文字の修正を間違えた場合に、もとに戻す際のルール】

修正を間違えた場合に、もとに戻す：間違えて修正した所に×をつけて横に「イキ」と書く

誤り修正課題は、課題（表 3-2-2）と課題（表 3-2-3）の2種類があり、それぞれ30分ずつ、計60分間実施した。なお、データには、誤りのないデータも含まれており、「誤りがない」ことも判断した上で、できるだけ正確にすべての誤りを適切に修正することを求めた。

修正結果に関しては、正解（指示通りに修正ができた）、不正解（修正する必要のない箇所を修正した）、見逃し（ミスを修正していない）、修正方法のミス（ミスは見つけているが、修正の方法が指示書通りではない）の4通りで分析した。

表 3-2-2 誤り修正課題 の例

事業所名	郵便番号	住 所
障害者職業総合センター	261-0014	千葉県千葉市美浜区若葉 3-1-3
東京都障害者職業センター		
千葉県障害者職業センター		
埼玉県障害者職業センター		

下欄は修正用

表 3-2-3 誤り修正課題 の例

課 名	メールアドレス
行政経営企画課	gyokei@pref.center.lg.jp
人事課	jinji@pref.center.lg.jp
財政課	zaisei@pref.center.lg.jp
税務課	zeinu@pref.center.lg.jp

下欄は修正用

課題別、対象者毎の正解、不正解、見逃し、修正方法のミス、そして、最終的に何行目までチェックを終えたかを表 3-2-4 に示す。

また、表 3-2-4 に基づいて、正解率（（作業全体の行数 - 誤答数） / 作業全体の行数 × 100）及びすべての対象者に認められるミスである見逃し率（見逃し数 / 最終行までに含まれる修正対象数 × 100）を求めた（表 3-2-5）。その結果、事例 C と事例 J では課題 ・ 課題 とともに作業速度が遅く、また、両事例共に見逃し率が 25 % を超えるなど、作業の正確さ及び速度の面で十分とはいえない結果となった。

表 3-2-4 誤り修正課題の結果（課題 ・ ）

事例	課題					課題				
	最終行	適切な修正	修正の誤り			最終行	適切な修正	修正の誤り		
			不正解	見逃し	修正方法のミス			不正解	見逃し	修正方法のミス
A	40	17		2		117	40		7	
B	35	14		3	1	61	24	1	3	
C	6	3		2		18	7	1	3	
E	40	12		7		54	20		5	
F	37	15	1	2		59	24		3	
G	46	19	2	2		111	40		5	
H	45	16		4		65	25		3	1
I	30	3		3	8	29	11		4	
J	15	6		1		14	4		2	1
K	40			4	1	89	29		6	
L	40	15		3	1	61	27		1	
M	32	13		2		61	17	1	10	

他の事例についても課題 ・ 課題 の両課題で見逃し率が 10 %を下回った事例はなく、ミスのチェックにおいて課題があることが示唆された。このことから、OA 業務（データ入力）では、朝礼時に作業遂行の速さだけでなく、特に正確さ（ミスのチェック）を意識して入力するよう指示した。

表 3-2-5 誤り修正課題における正解率と見逃し率（課題 ・ ）

事例	課題			課題		
	最終行	正解率	見逃し率	最終行	正解率	見逃し率
A	40	95.0	10.5	117	94.0	14.9
B	35	88.6	16.7	61	93.4	10.7
C	6	66.7	40.0	18	77.8	27.3
E	40	82.5	36.8	54	90.7	20.0
F	37	91.9	11.1	59	94.9	11.1
G	46	91.3	8.7	111	95.5	11.1
H	45	91.1	20.0	65	93.8	10.3
I	30	63.3	21.4	29	86.2	26.7
J	15	93.3	14.3	14	78.6	28.6
K	40	87.5	21.1	89	93.3	17.1
L	40	90.0	15.8	61	98.4	3.6
M	32	93.8	13.3	61	82.0	35.7

）正解率（（作業全体の行数 - 誤答数） / 作業全体の行数）× 100
見逃し率（見逃し数 / 最終行までに含まれる修正対象数）× 100

(2) データ入力課題

データ入力課題では、「やってみようパソコンデータ入力」の課題を用いた。具体的には、図 3-2-2 に示したデータ入力作業用のハガキの内容を指示書に従って、図 3-2-3 に示したフォームに入力する課題である。

なお、郵便番号を入力し、「検索」ボタンをクリックすると住所に関しては、番地を除き、自動的に表示されるようになっている。

また、作業遂行の目標として、20 代の若者(3 名)がプログラムで使用する指示書に従って作業した結果を示すとともに、アビリンピックのデータ入力課題において、優勝した知的障害者の結果を示し、その1/2を対象者の作業の評価に際しての目標値並びに参考値として給与明細を作成した。

No.0001

「仕事とパソコン」読者アンケート

フリガナ サトウ キヨシ
お名前 佐藤 清

ご住所 〒060-0010
北海道札幌市中央区北十条西 1-2-3

電話番号 011-234-5678

メールアドレス abcde@hokkaidobank.co.jp

問1 あなたはこの本を何でお知りになりましたか。
①. 書店で実物を見て ②. チラシを見て
③. 書店店員に紹介されて ④. 学校から紹介されて
⑤. 知人に紹介されて ⑥. その他

問2 この本はあなたのお役に立ちましたか。
①. 役に立った ②. ふつう ③. 期待はずれだった

問3 あなたは弊社の出版カタログの送付を
ご希望されますか。
 希望する 希望しない

ご回答ありがとうございました

図 3-2-2 データ入力作業用の課題

パソコンデータ入力

アンケート入力

NO. 0001

フリガナ(1)

名前(2)

〒(3)

住所(4)

電話番号(5)

メールアドレス(6)

問1(7)

問2 回答無し(Q) 1.役に立った(Y) 2.普通(E) 3.期待はずれだった(K)

問3 希望する(Q) 希望しない(A)

図 3-2-3 データ入力作業用画面

なお、対象者に示した目標(参考値)は、「チェック機能あり」では、60 分で 40 枚(ミス 0%)、「チェック機能なし」では、60 分で 40 枚(ミス 5%)とした。

データ入力課題では、正確さに関しては、チェック機能ありとチェック機能なしの2通りで作業を実施した（作業時間としては、15分と60分を選択した）。なお、作業は、全7回のプログラム中、5回で実施された（表3-2-6）。

表 3-2-6 OA 作業のスケジュール

第1回（研修）	15分×2回（チェック機能あり）
第2回	15分×1回（チェック機能あり）+60分（初期評価：チェックなし）
第3回	15分×4回（チェック機能あり）
第4回	15分×1回（チェック機能あり）+60分（チェック機能あり）
第5回	15分×1回（チェック機能あり）+60分（終期評価：チェックなし）

ア. 「チェック機能」を利用した場合の入力作業

「チェック機能あり」を選択した作業では、チェック機能を有効に利用してミスを見つけ、訂正をすることが求められる。なお、「チェック機能あり」に関しては、15分と60分の2つのパターンで実施した。チェック機能を利した15分単位の入力は、研修を除いて合計7回ある（研修中の作業に関しては、中断や指示が含まれるため、分析から除外した）。

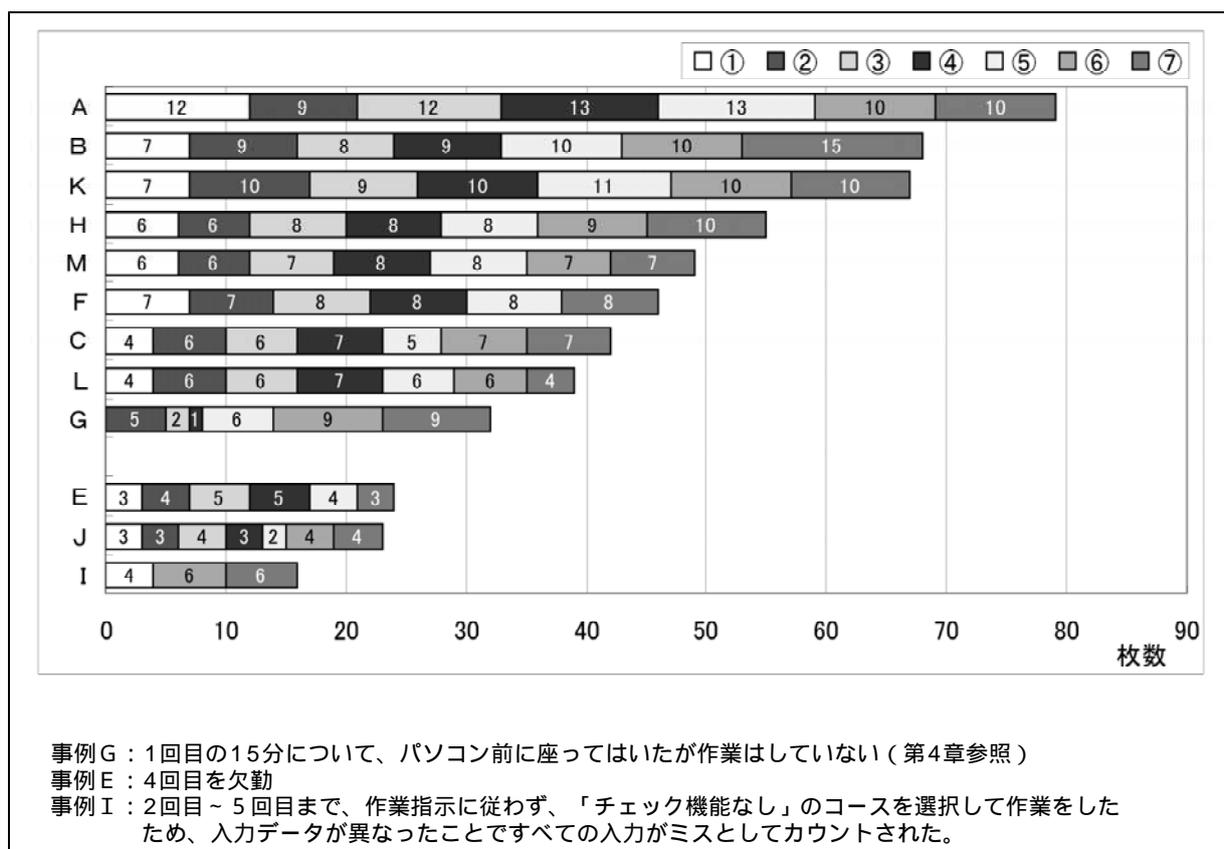


図 3-2-4 「チェック機能」を利用した15分単位の作業入力（7回分）の結果

また、15分単位の入力作業では、15分毎に作業指示書に従って、試行条件等を正確に入力する必要があるため、対象者の「指示（書）に従う」「分からないときに質問をする」行動について観察、評価が可能である。

作業遂行に関しては、回を重ねることで、わずかながら作業量に増加傾向が認められたこと、事例Gにおいて各回あたりの作業量の増減が著しいことの2点が指摘できる。ただし、3回目以降は、15分あたりの作業量はほぼ一定であった。

次にチェック機能を利用した15分単位の入力を4回連続で計60分行った場合と、60分単位で1回行った場合の作業量とミスの発生率に関して図 3-2-5、図 3-2-6 に示した。入力後にチェックボタンを押すとミスがある場合には、画面上に「×」が表示され、入力画面に戻るとミスの含まれている箇所が赤字で表示される（別冊教材集参照）ため、作業指示書通りに作業をすれば、ミスは発生しないことになる（なお、「やってみようパソコンデータ入力」では、対象者が実際に入力したデータ及びチェック機能を利用した場合には、チェックを行った回数等についての情報が保存されるため、チェック機能の利用の有無についての検討が可能である）。

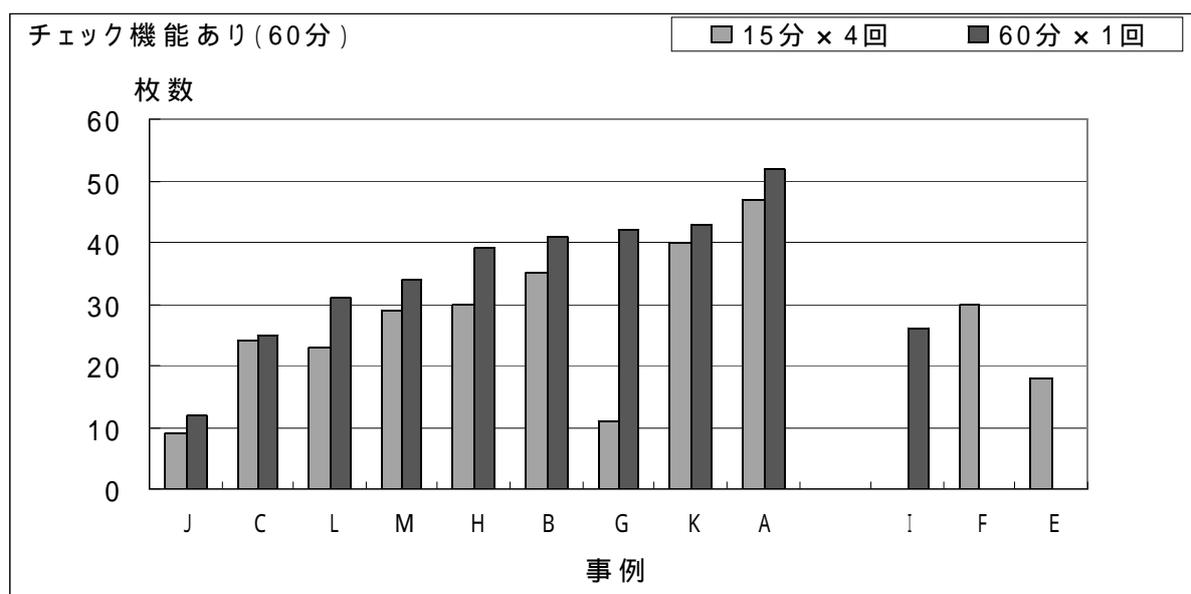


図 3-2-5 「チェック機能」を利用した場合の60分間の作業入力数

しかしながら、入力にミスが認められなかったのは、5事例（A・E・H・K・M）と少なかった。なお、このうち、事例A、Kでは、分割された60分でも連続した60分でも作業量は40枚以上であり、他の事例と比較して多かった。一方、残りの7事例においてはミスが認められたが、チェック機能を利用することに関して、個別にフィードバックした結果、4事例（B・F・J・L）では、後半の作業である連続した60分間の作業においてミスは認められなかった。

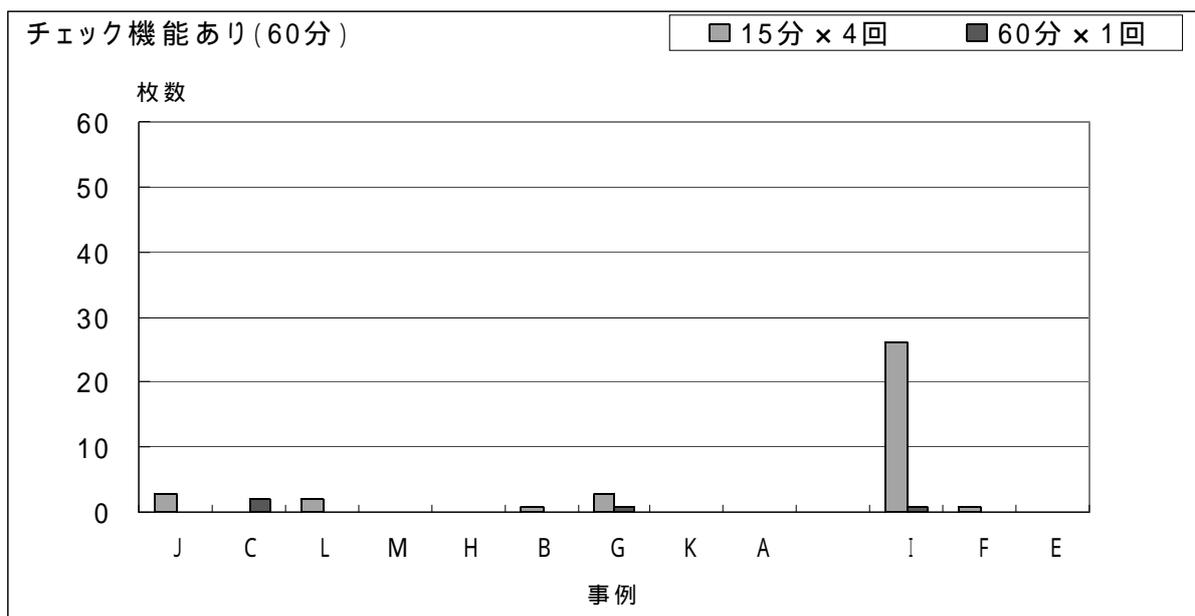


図 3-2-6 「チェック機能」を利用した場合の 60 分間の作業入力におけるミス

これに対して、事例 G、事例 I では、いずれの作業でもミスが認められた、特に、事例 I では、15 分 x 4 回（計 60 分）の作業で、チェック機能を利用していない場合があること、チェックを繰り返してもミスを見つけられないとき、質問をせずに「ミスがあることを知りながら」次に進む場合があること、「チェック機能あり」コースを選択するという指示に対し、チェック機能なしのコースを選択したり、15 分コースを選択するという指示に対して、当初、15 分コースを選択していたにもかかわらず、その後、一度も指示されたことのない 30 分コースを選択して作業をするなど、指示違反が多く認められた。このことから、次の連続した 60 分間の作業前に、「指示通りに作業すること」に関して、個別に具体的なフィードバックをしたにもかかわらず、チェック機能を利用しないことによるミスが生じた。

イ．「チェック機能」を利用しない場合の入力作業

「チェック機能なし」で連続して 60 分間の入力作業を行った結果について、図 3-2-7 ~ 図 3-2-9 に示す。なお、60 分間の作業に際し、前回の結果をフィードバックにおいて、誤りが見られた箇所（住所、メールアドレス等）について指摘し、その部分に注意して入力するように指示した。

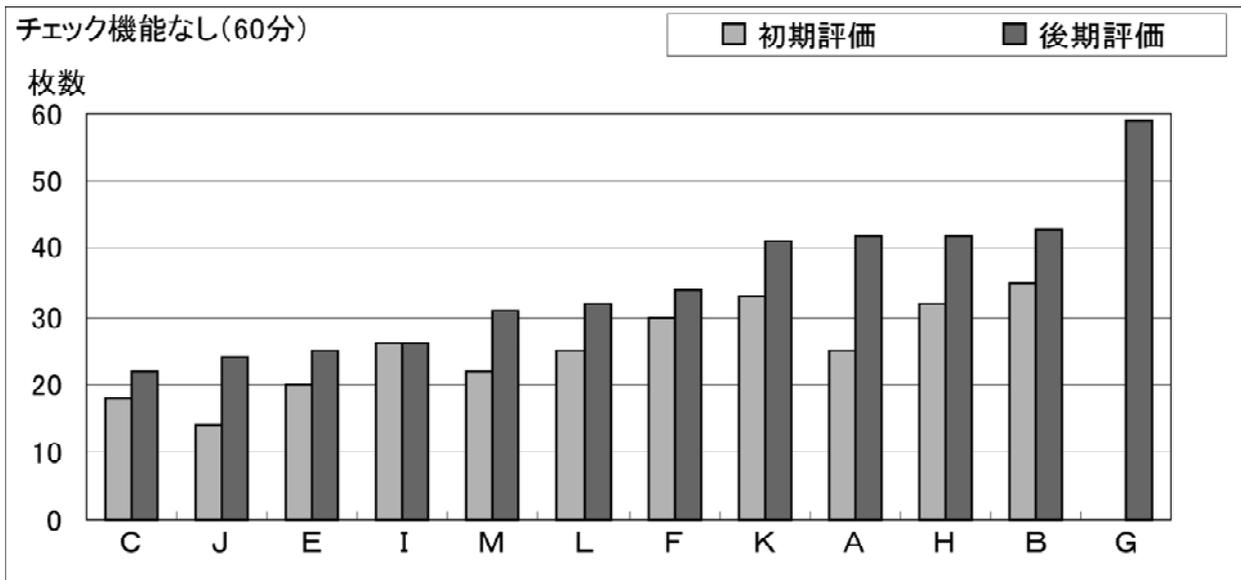
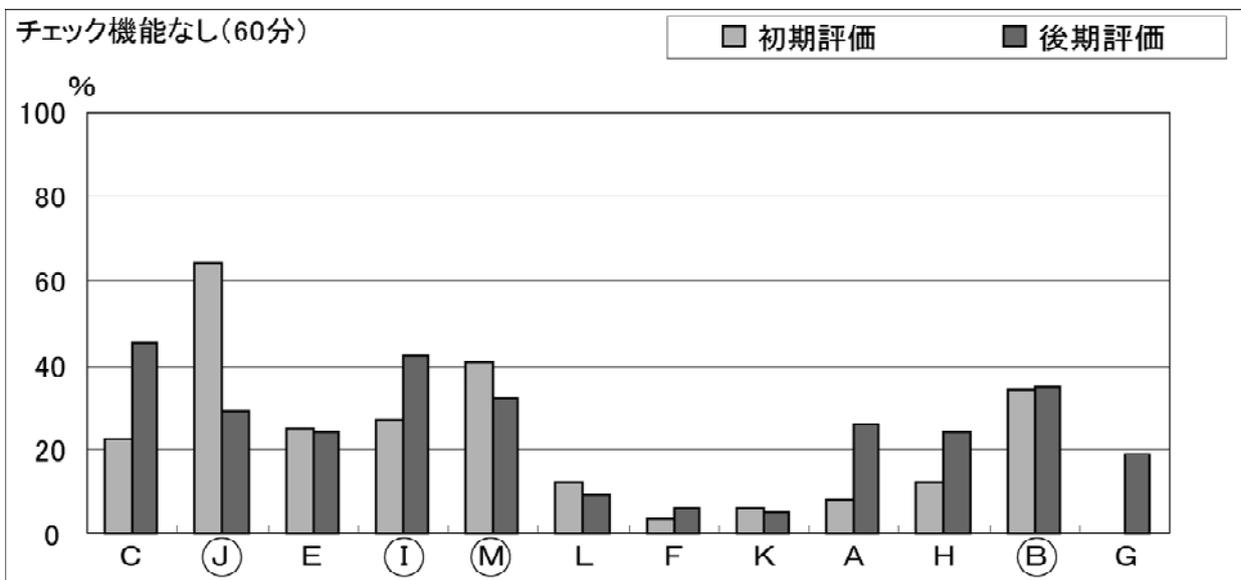


図 3-2-7 「チェック機能」を利用しない場合の 60 分間の入力総数

図 3-2-7 からは、事例 I を除き、すべての対象者で作業枚数が増加し、作業を「速く」行うことに関しては改善が認められた。しかしながら、図 3-2-8 に示すように、作業の「正確さ：入力ミスの減少」に関しては必ずしも改善されていない。初期評価時よりも正確に入力していたのは、5 事例（J・E・M・L・K）のみであり、他の 6 事例では、入力枚数は増加した一方で、「正確に」作業するという目標は達成されなかった。



) は、作業を正確に行うための工夫をしていないと回答した事例

図 3-2-8 「チェック機能」を利用しない場合の 60 分間の作業入力におけるミスの発生率

また、図 3-2-9 からは、適正に入力された枚数に関して、初期評価と後期評価の結果を比較すると事例 C・I を除き、適正に入力された枚数も増加したことがわかる。つまり、初期評価時よりもミスが発生率が高くなった 6 事例では、作業の「速さ」を追求した結果、作業の「正確さ」において問題が生じたといえる。

この点に関して、チェック機能ありで作業枚数が多く、かつ、ミスのなかった事例 A と事例 K では、異なった傾向を示した。事例 A に関しては、チェック機能ありの場合、連続した 60 分間の作業では適正入力枚数が 52 枚であったのに対し、チェック機能なしでは、総入力枚数は 43 枚と 9 枚減少し、かつ、適正入力枚数は 28 枚と、適正入力枚数に限れば作業量は、47 % の減少であった。一方、事例 K はチェック機能ありの場合の適正入力枚数は 43 枚であり、チェック機能なしでも 41 枚と減少幅が少ない。また、適正入力枚数も 39 枚と 9 % の減少にとどまった。

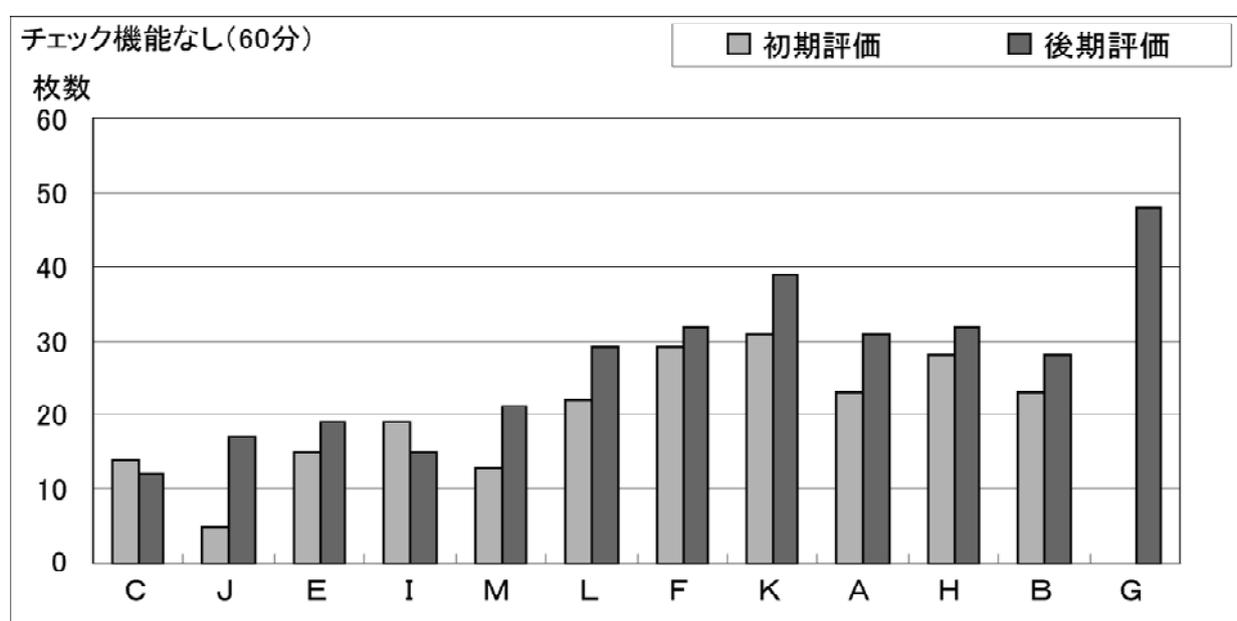


図 3-2-9 「チェック機能」を利用しない場合の 60 分間の作業入力における適正入力枚数

また、表 3-2-6 に第 7 回（後期プログラム最終回）において、対象者が作業を「速く」「正確」に遂行するためにした工夫について尋ね結果、及びチェック機能なしの終期評価における目標枚数について尋ねた結果を示した。併せて、表 3-2-7 に「チェック機能あり」と「チェック機能なし」の場合の作業時の意識の違いについてまとめた。

表 3-2-7 からは、4 事例（B・I・J・M）において、作業を「正確」に遂行することに関して、十分な意識化がされていない様子が窺える。また、事例 H では、チェック機能ありの時にに関するコメント「チェック機能を必ず利用する」はあったが、チェック機能なしの場合に気をつける点については触れられていなかった。一方、事例 A・C・E に関しては、「1 行入力するごとに確認しました」「自分の

目ではっきり確認することに重視しました」「打ち終わった文字が間違えていないかメールアドレスの細かい所を特に気をつけて見るようにしました」といずれも、正確さに関して意識づけされているが、後期評価（チェック機能なし）におけるミスの発生率は、いずれも20%を超えていた。

表 3-2-7 作業遂行上の工夫

	速く作業をするための工夫	正確に作業をするための工夫	目標枚数
A	アンケートの紙を手が届く位置に置きました	1行入力するごとに確認しました	特にない
B	ブラインドタッチを意識してやりました。後、名前入力の際はカタカナ入力にしてやり、数字の所はテンキーを使って入力しました。	特になしで、軽く目を通した程度でした。	40枚
C	速度向上を意識する為、とにかく集中して目を離さず作業しました。また郵便番号や電話番号の入力する際は、タイムロスを軽減する為、テンキーを多用しました	自分の目ではっきり確認することに重視しました	20枚
E	文字を入力するときに集中するように間違えないように気をつけながら打つようにしました。	打ち終わった文字が間違えていないかメールアドレスの細かい所を特に気をつけて見るようにしました。	30枚
F	Tabキーやテンキーを使って、なるべく時間がかかってしまうマウス操作を減らすように作業を行うようにしていました	一行ごとに確認をなるべく行うようにして、メールアドレスはミスが多かったため、さらにもう一度確認を行うようにしました。	特にない
G	指をどれだけ早く動かすことと検索の番号を早く入力することです	指の位置です。ホームポジションに置く指の位置とキーボードの位置を指で覚えることです。	80枚
H	入力が終わったときに次の入力をしやすいように早めにカードを取りやすいように工夫しました。	チェック機能がありの時は少し早めに打って、そのかわりチェックを必ず、するように心掛けてました。	40枚
I	できるだけ早くうつように心がけました	未記入	20枚
J	現段階上「寝ない」です	「意識を保つ」ということを最大の目標にしたつもりです	20枚
K	作業をとめないで早く入力すること	間違いがないか正確に作業をしたこと	50枚
L	文字を打つ際にどこに字があるかをすこし確認したこと	文字を打ちながら入力ミスがないかを確認しながら打つこと	40枚
M	とくになし	とくになし	特にない

目標枚数は最終日（チェック機能なし×60分）の作業に関する目標である。
事例 G が実態と乖離した目標を設定している点が特徴的である。

後期評価でミスの発生が 10 %を下回っているのは、3事例（F・K・L）のみであるが、これらの事例では、チェック機能ありとチェック機能なしで、「確認のための方略」を意識して変えている点（チェック機能なしでは、チェック機能ありの時よりも見直しや確認をする）について言及されており、「正確」に作業を行うことに対する意識が高いといえる。ただし、事例 E に関しても、チェック機能なしでは、「チェックをできないほうは間違えてしまったらそのままですらうのでミスがないか気をつ

ける意識が大きい感じがしました」と、正確さに関する記述が見られるが、ミスの減少にはつながらなかった。

また、3事例（A・B・M）では、チェック機能がないことに対する不安にのみ触れられていた。

一方、チェック機能なしの後期評価で最も適正入力数の多かった事例Gでは、チェック機能があることがかえって作業をやりやすくすると記述している。このことは、チェック機能ありの作業においても、チェック機能を利用しないことがあるという行動にも表れていた。

表 3-2-8 「チェック機能あり」と「チェック機能なし」の場合の作業時の意識の違い

「チェック機能あり」と「チェック機能なし」の違い	
A	「なし」の方では合っているのか不安になりました
B	エラーがないかチェックできなかったので不安になりました
C	ありの方がミスがほとんどなく、逆になしになると、特にメールアドレスにミスが多かったです
E	チェックをできないほうは間違えてしまったらそのままですらうのでミスがないか気をつける意識が大きい感じがしました
F	「チェック機能あり」の場合は、速度を気にしてただ早く入力し、チェックで間違っていたものを入力しなおすという方法で、「チェック機能なし」の場合は、速度は遅くする代わりに、見直しをちゃんと行ってゆっくりでもとにかくミスを減らそうという方法で行っていた為、チェック機能ありと無しでは、やり方がかなり変わっているように感じました
G	「チェック機能なし」の場合、（アビリンピック優勝者の）適正入力数を上回るような挑戦をする意識があったからです。 逆に「チェック機能あり」の場合はやりやすかったです。
H	チェック機能ありの時は少し早めに打って、そのかわりチェックを必ずするように心掛けてました
I	未記入
J	肩にのしかかって来るプレッシャーが大きかった
K	チェック機能のほうを確認しなくてもチェックができる。チェック機能なしでは、正確に確認をする。
L	チェック機能なしでは入力が終わったあとの見直しが多いこと
M	チェック機能がなくて不安だった

（3）参加者の特性からみた検討課題

ここでは、まず、データ入力作業において、「正確さ」と「速さ」において問題となった2事例（C・J）の特性に関して検討しておきたい。

2事例（C・J）では、共に修正課題でも見逃し率が高く、作業量も他の対象者と比較して少ない。このため、OA業務に関して、特にチェック機能なしの場合には、正確な作業は困難であることが予測された。ただし、両者の視知覚認知に関する評価の結果からは、他の対象者と比較して特別に困難が大きいとはいえず、ミスが生じる背景は別の要因であると考えられる。この点に関しては、個別に具体的な作業方略を確認し、その上でミスが生じない方法を検討するなどの指導が必要となるが、今回はプロ

グラム回数も少なく、集団での作業であったため、今後の課題として残された。

しかしながら、両者の作業に取り組む態度は対照的であった。事例Cでは、チェック機能なしの終期評価（60分間連続）の後半10分において居眠りが観察されたが、全体としては、作業遂行上の工夫などの記述に見られるように意欲的に取り組んでいたのに対し、事例Jでは、居眠りなどの行動が毎回の作業において見られた。なお、事例Jに関しては、DM作業中に居眠りをするなどの行動は認められなかった。プログラムでは、複数の課題を用意することとしているが、苦手な作業にどのように取り組むかを検討する上で、作業態度の観察は重要な要素といえる。

次に、チェック機能なしにおいて、後期評価の適正入力数が最も高かった事例Gの特性について検討する。事例Gは、事例Aと並んで、学校におけるPC文書入力に関する評価が高く、本人の中でも得意であるという意識が強い課題であった。ただし、作業への取り組みに関しては、作業遂行そのものとは別に、自分にとって苦手な場面があると、場面が替わっても、本人の中で気持ちの切り替えができず、作業に取り組めないなどの課題を抱えていた（第4部第4章参照）ため、複数回の作業においては、作業数の増減が大きかった。このことは、就職に際して、作業そのものに対する適性が認められたとしても、「安定した作業」が行えるかどうかを検討することの必要性を示唆している。

また、事例Iでは、作業指示に従わない行動が複数回、認められたが、WISC-IIIの言語理解指数は73、抽象後理解力検査では小学6年生と、他の対象者と比較して特段の困難は認められない。ただし、教員は、指示理解に関して「やや問題がある」としている。事例Iの特徴は、指示後の最初の作業（研修等の間）では、指示が守られることである。その後、「指示が理解された」と考え、作業を任せると次第に指示に違反した行動が認められるようになる。こうした行動に関しては、短時間に実施される言語指示理解等に関する検査では評価が困難であると考えられる。なお、事例Iに加えて他の事例にも認められたが、「チェック機能を利用する」のような作業指示に関する違反を集団の中で適切に観察することは難しく、自己申告によると「チェックしていました」となるため、新規に作業種を選択する場合にはあらかじめプログラムなどに作業が記録できるような仕組みがあるかどうかを確認すること必要となる。

（3）作業遂行課題として選択する際の留意点

OA業務に位置づけた「データ入力」課題では、DM作業と比較して、指先、手腕の器用さは求められない。また、今回のプログラムで利用した「やってみようパソコンデータ入力」では、データ入力の一部として、氏名にフリガナが振られており、住所に関しても郵便番号を入力することで、番地の前までの住所が呈示されることから、漢字が読めるかどうかについては、問題とならない。

以上を踏まえた上で、ワーク・チャレンジ・プログラムの作業遂行課題として選択する際に留意すべき点は以下の通り。

入力用のカードと自分が入力したデータの異同を判断するために、視知覚認知に特段の困難がないこと。

特性による個人差が大きい場合、特にミスが多い対象者については、個別対応が必要になること

の個別対応のために、指導者側の人員確保が必要になること
人数分のパソコンが必要となること（ただし、課題で使用するカードについては、破損しない限り再利用が可能である）

なお、後期プログラムは実施回数が7回と前期と比較して少なかったことから、作業の習熟に関する検討が困難であった。このため、データ入力作業において、「正確さ」と「速度」の向上をめざしてどのような工夫が個人毎に可能なのか、また、その方法がどの程度効果があるのかに関しては、検討課題として残された。

第3節 総合評価のしくみ

1. 勤務評定の目的と基準の考え方

(1) 勤務評定のねらい

プログラムが現実の職場を模したものであることから、職場における評価の仕組みを学習するとともに、参加者集団が、また、参加者個人が、プログラム期間に達成すべき目標の行動化を評価し、未達成課題への挑戦を促すことを目的として勤務評定を位置づけるものである。

勤務評定はプログラムの実施のために構成した集団をよりよく機能させる上で、すなわち、集団目的の現実性を高める点において、また、集団における行動の拘束性を高める点において、重要な意味を持つ。このため、プログラム初回の概要説明に際し、勤務評定のねらいとともに、勤務評定の項目がプログラムにおいて学習する諸規則（第2部第2章）に該当していることを解説した。

なお、職場のルールについては、その意味をワークシートによる研修において順次学んでいくことから、最終評価において「A」を得ることを目標とすることを周知した。

(2) 評定の方法と項目

評定は、総務部（教員2人）における観察評価（勤務評定）と自己評定によって行うこととし、両者の評価が一致することを目標とした。総務部が行う観察については、各回のプログラム実施時間を通じた評価である。これに対し、自己評定は終礼時に当日を振り返って記入する様式において行った。自己評定用紙は、前回の総務部評価並びに自己評定を記載した様式に追加記入することとし、自己評定の経過を振り返ることができるようにした。また、後期プログラムの勤務評定においては、作業遂行・作業態度・情報管理等に関する項目を追加した。

評定項目を表4-3-1に示した。評定は、もしくは×で記入することとし、×をつけた場合には具体的に記述させた。また、総務部評価を参考にして自己評定を厳正に行うことを促したが、各回毎の結果のフィードバックについては、自己評定用紙に記載して行うこととし、口頭では行っていない。

表 3-3-1 自己評定の評価項目

出勤 服装（制服着用） 身だしなみ 10 項目（髪の清潔・ひげのそり残し・シャツのえり・ネクタイのゆるみ・ （女子は9項目） シャツのボタン・シャツの裾・ポケット・服の「汚れ」「ほつれ」・ つめ・手や指先の清潔） 指示の遵守 2 項目（指示に従う / 指示以外の行動をしない） パスワードの管理（後期のみ） 目標の達成（後期のみ）
--

（3）勤務評定の基準

勤務評定は概ね 1 ヶ月（各月 3 ～ 4 回）を単位とし、給与算定（第 3 章第 3 節 2）とともに、月単位でのフィードバックを行った。

評定基準を表 3-3-2 に示した。ABC の 3 段階で記入することとし、努力並びに次回の達成を促す評価として、それぞれに中間段階を設けて「+」で表した。なお、後期プログラムにおいては、勤務評定項目を追加したことから、自己評定と勤務評定の不一致の基準を細かく設定した。なお、D（表中 C の基準に至らない段階）の評定の場合には業務継続困難とした。

表 3-3-2 勤務評定の評価基準

前期	勤務評定 （出勤・制服着用）	自己評定		自己評定と勤務評定の 一致・不一致
		身だしなみ	指示の遵守	
A	×がない	×がない	×がない	一致
B+	×が1回平均1未満	×が1回平均1以下	×がない	一致
B	×が1回平均1未満	×が1回平均2未満	×がある	一致
C+	×が1回平均2未満	×が1回平均2未満	×がある	一致
C	×が1回平均2以上	×が1回平均2以上	×がある	不一致

後期	勤務評定 （出勤・制服着用）	自己評定		自己評定と勤務評定の 一致・不一致
		身だしなみ	指示の遵守	
A	×がない	×がない	×がない	一致
B+	×が1回平均1未満	×が1回平均1以下	×がない	不一致が1回平均0.25以下
B	×が1回平均1未満	×が1回平均2未満	×がある	不一致が1回平均0.5以下
C+	×が1回平均2未満	×が1回平均2未満	×がある	不一致が1回平均0.75以下
C	×が1回平均2以上	×が1回平均2以上	×がある	不一致が1回平均0.75以上

（4）勤務評定結果の概要

勤務評定の結果を表 3-3-3 に示した。前期は 3 ヶ月に、後期は 2 ヶ月にわたったことから、それぞ

れの月毎に示した。評価「D」を得た事例はなかった。

評価「A」は、出勤、服装及び身だしなみ、指示の遵守において適切であったことを示している。集団の目標は、当然のことながら「A」であるが、前期最終評価で「A」を得た事例は3事例（B・H・K）、後期最終評価で「A」を得た事例は4事例（B・G・H・K）であった。最終評価で「B+」もしくは「B」を得た3事例（E・J・L）については、いずれもプログラムを通して同様の評価であったが、ケアレスミスを含めて注意が十分でない点が課題となった。

一方、最終評価で「C」を得た5事例（A・C・F・I・M）について、一貫して評価が変わらなかった2事例（A・C）とプログラム後半になって問題が顕在化した3事例（F・I・M）に大別できる。一貫して評価「C」であった事例の内、A事例は自己評価においても多様な問題があることを認識していたが、一つを意識すると別の問題に注意が行き届かなくなるといったことを繰り返していた。これに対し、C事例は問題を認識しておらず、勤務評価と自己評価の乖離が課題となった。また、プログラム後半になって問題が顕在化した事例の内、F事例は身だしなみの問題が改善しなかったことで、I事例とM事例は手順の誤りが続いたことで、厳しい評価となった。

表 3-3-3 勤務評価の結果

事例	前期 勤務評価			後期 勤務評価	
	初回	2回目	3回目	初回	2回目
A	C	C	C+	C	C
B	A	B+	A	B	A
C	C	C	C	C	C
D	B	B	B		
E	B	B	B+	B+	B+
F	B	B	B	C	C
G	B	B	B	C	A
H	A	A	A	B+	A
I	C	B	B+	B	C
J	B	B+	B+	B	B
K	A	A	A	B+	A
L	B	B	B+	B	B
M	B	B+	B+	B	C

2. 給与算定の目的と考え方

(1) 給与算定のねらい

給与明細の試算は、勤務評価と同様、プログラムが現実の職場を模したものであることから、職場における評価の仕組みを学習するとともに、参加者集団が、また、参加者個人が、プログラム期間に達成すべき目標の行動化を評価し、未達成課題への挑戦を促すことを目的として実施するものである。

業務が給与という形態で評価されることについても、プログラムの実施のために構成した集団をよりよく機能させる上で、すなわち、集団目的の現実性を高める点において、また、集団における行動の拘束性を高める点において、重要な意味を持つ。このため、プログラム初回の概要説明に際し、給与につ

いての考え方を解説した。ただし、ここでは、模擬貨幣等による給与支給ではなく、給与明細の配付を行った。

(2) 算定の考え方

給与は「出勤状況」「作業量」「勤務評定」で算定し、それぞれ、基本給と作業給と勤務評定加算に対応させて合計を当該月の給与として示した。参加者には、高卒アルバイトの水準に即して、概ね、時給 700 円程度となるように算定されていること、研修は基本給に含まれること、不良品を発生された場合には数に対応する額を作業給から差し引くこと、を説明し、表 3-3-4 を示した。

また、給与額の参考として、作業給のモデル事例を示した。前期においては一般若年者における同様作業のレベルを示し、後期プログラムにおいては、競技種目であることから優勝者の成績を示し、その 1/2 の作業量を目標として提示した。また、いずれも金額に換算して目標値として示した。

表 3-3-4 給与算定の基準

<p>【DM 作業】</p> <p>基本給：プログラム参加 1 回あたりの単価を 1,000 円とし、回数に乗じた金額 作業給：【規格品製造にかかる給与】 - 【不良品にかかるコスト】の金額 内訳：規格品 1 枚あたり 10 円とし、規格品の合計枚数に乗じた金額 不良品 1 枚あたり - 5 円とし、不良品の合計数に乗じた金額 勤務評定加算の評価：それぞれの段階に対応する金額 A を 1,000 円とし、段階的に - 200 円ずつ金額を傾斜させた</p>
<p>【OA 作業】</p> <p>基本給：プログラム参加 1 回あたりの単価を 1,000 円とし、回数に乗じた金額 作業給：【適正入力にかかる給与】 - 【入力ミスにかかるコスト】の金額 内訳：適正入力カード 1 枚あたり 10 円とし、入力枚数の合計枚数に乗じた金額 入力ミスのあるカード 1 枚あたり - 5 円とし、ミスの枚数の合計数に乗じた金額 勤務評定加算の評価：それぞれの段階に対応する金額 A を 1,000 円とし、段階的に - 200 円ずつ金額を傾斜させた</p>

なお、職場実習等で出勤できない場合には、基本給のみを算定した。また、今回のプログラムではコストの意識化のために給与明細を作成したが、税や社会保険を明細書で扱っていないことについては、前期プログラムの最終日に説明を行った。

3. 研修成果の表彰

研修における成果について、皆勤賞、優秀賞、努力賞としてプログラム最終日に個別フィードバック

を行うとともに、終礼において表彰（賞状授与）を行った。

表 3-3-5 にその概要を示す。

表 3-3-5 研修成果の表彰

	DM事業部		OA事業部	
A	皆勤賞		皆勤賞	優秀賞(正解率・適正入力数大きい)
B	皆勤賞	最優秀賞(規格品数(最大)・不良品発生率(最小))	皆勤賞	努力賞(適正入力数の増加)
C		努力賞(評価時において不良品発生ゼロ)	皆勤賞	
D	皆勤賞			
E			皆勤賞	
F		優秀賞(規格品数が多く、不良品発生率が5%)		優秀賞(正解率大きい)
G				努力賞(評価時において適正入力最大)
H		努力賞(規格品の製造数の著しい増加)	皆勤賞	優秀賞(正解率並びに適正入力数大きい)
I			皆勤賞	
J		優秀賞(規格品数が多く、不良品発生率が5%)	皆勤賞	
K	皆勤賞		皆勤賞	最優秀賞(正解率(最大)・適正入力数大きい)
L	皆勤賞	努力賞(作業全体で不良品発生率3%以下)	皆勤賞	優秀賞(正解率大きい)
M	皆勤賞		皆勤賞	努力賞(正解率の増加)

表彰に際し、勤勉さの重要性とともに、作業に対しては「正確さ」「速度」のレベルを講評し、併せて、プログラム期間中の業績の伸び（作業数の増加、正解率の増加等）についても評価した。