

自閉スペクトラム症 (ASD) 者とともに働く
上司に求められるコンピテンシーの検討

○川端奈津子

1. ASD 者とともに働く上司に求められるコンピテンシー

得られたデータを分析した結果、コンピテンシー・ディクショナリーに示された大分類 (6 項目)、小分類 (20 項目) に各々4~31 個、計 306 個の項目が抽出された。

クラスター (大分類)	基本コンピテンシー (小分類)	基本コンピテンシーの内容	項目数
達成と アクション (61)	達成重視	すぐれた仕事やチャレンジングな目標の達成にむけて行動する	11
	秩序、クオリティ、正確性への関心	職場環境や業務遂行上のルールを保ち、業務の質の向上に有効なシステムを整える	20
	戦略的な未来志向	業務で要求、期待される以上のことを実行し、先を見通した戦略を考えることで問題を回避し、新しい機会を見つけたり生み出す	14
	情報探求	障害者雇用の取組みや課題に関心をよせ情報を得るために具体的な行動をする	16
支援と 人的サービス (31)	対人関係理解	言葉に表れにくい他者の感情や考え、懸念を聞き取り理解する	11
	支援とサービス重視	ASD 者や顧客のニーズを発見し、満足させるために支援を提供する	20
インパクトと 影響力 (55)	インパクトと影響力	他者が支持するように説得し印象づける意思により、特定のインパクトや効果を与える	22
	組織の理解	自らの組織や組織内の力関係を理解し、自分の組織における位置を理解する	16
	関係の構築	業務の目標達成に貢献する人、将来貢献するであろう人と接触して、友好的な関係やネットワークを築き維持する	17
マネジメント・ コンピテンシー (92)	人材育成	他者への適切なニーズ分析にもとづく教育を行うことで、能力開発と成長を促す	31
	業務遂行の指導	何をすべきかの基準を明確に示し、自らの出した指示に従って行動するように促す	17
	チームワークと協調	他者と協力して働き、チームの一員として助け合う	14
	チーム・リーダーシップ	チームのリーダーとしての役割を遂行することで、生産性や動機づけを高める	30
認知 コンピテンシー (22)	分析的思考	状況を細かく分解することで、状況に含まれる意味から原因を追求し、解決策を検討する	8
	概念化思考	各部分をまとめて状況や問題を理解し、俯瞰することで大きな絵姿を描き出す	5
	技術的・専門的・マネジメント専門能力	業務に必要なスキルをマスターすると同時に、さらに発展、活用し他者に伝えていく	9
個人の効果性 (45)	セルフ・コントロール	強いストレス状況で働くときでも、自分の感情をコントロールして行動する	4
	自己確信	タスクを達成する自らの能力に対する信念に裏付けられて行動する	17
	柔軟性	さまざまな状況、個人、グループに遠慮し、効果的に仕事を進める	15
	組織へのコミットメント	組織の目標・ニーズを理解し、個人の行動を組織のニーズ、成果を優先して合わせる。	9

2. 基本コンピテンシーとインタビューの回答（抜粋）

基本コンピテンシー	インタビューの回答（抜粋）
<p>人材育成 (31)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・マッチングは重要。基本的に殆どの仕事をペアやチームで全部の仕事全員ですることスキルの幅やポテンシャル、オプションを広げていこうと。そうして裁量の権限も委譲して自立的に仕事をするを促している。そのうえで一人ひとりの自己実現の目標とのギャップを職リハで埋めていけばよい。オプションはたくさん用意するけど正社員になれとは言わない。基本的には個々の目標に向かっていけばいい (A社)。 ・多様な働き方を準備するとともに独自の昇給評価制度を導入し、能力アップとモチベーション向上につなげている。勤怠状況をベースに自己評価も含めて資格(等級)を5段階構築し、成果が公平に目に見えるようにしている。一番上の等級を正社員にして制度がつながるように考えている (B社)。 ・前職で失敗経験がある方には、元々の目標と今の業務のギャップをどう埋めていってあげようかと。そこで、ビルクリーニング3級の資格試験を目標にして、経験を積んで業務の能力を高めてスキルアップしてほしいと (D社)。 ・同時並行作業が苦手な特性を踏まえ、朝礼時に作業指示書を提示し作業を組み立てる。業務日誌で本人の作業理解度や質問、就業場気になることをタイムリーに把握した。わかりやすい指示に心がけ、相手や場面に応じた従業員との関わり方を指導して、当初の判断基準が明確な定型作業から、徐々にコツや判断を伴う作業へと移行した (I社)。 ・(周囲の人の人材育成) こいつ嫌だなと思う同僚がいて、会社なら辞めさせようってなるかもしれないけど、家族だったら嫌だから兄弟やめようとか基本的にできない。じゃあ、嫌だけどうしたらいいんだろう、なぜこの子はこうなんだろうって皆で考えると思うので一緒にやねと。この子に合う仕事はなんだろうかと (H社)。
<p>チーム ・リーダーシップ (30)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・現場に入ると本当に手もかかるし面倒なこともあるので社員さんには頭が下がる思いなんですけど。そういう感謝の気持ちを直接あるいは間接的に発信すると、自分も何か教えることで感謝してもらって嬉しかったみたいな話が入ってくる (E社)。 ・社員にイライラする感情が出たときは直に介入して、「あなたがイライラするような人はどこでもいます。ここは、あなたをイライラさせる人だったり、行動や言動だったり、どう受け流すのか、あるいは、そこで思考停止なり、そこを離れるなり、案がマネジメンタ的なことを訓練だと思ってやりましょうという話し方をする (A社)。 ・現場の悩みは日々あるが、障害のあるメンバーだけに焦点をあててどうこうでなく、健常者ができてないこともあるんだし、全員に関心をもってどうやっていこうかと。全員でこの会社を作ってるということ全員に責任感をもってもらうよう言ってる (J社)。 ・チームのメンバーに、彼らがいなくて自分たちの負担が増えることをわかってもらい、やっぱり守らなきゃいけないだと思ってもらう。「いてくれて助かってます」という言葉を引き出す (D社)。 ・こういう揉め事があったとかも必ず報告する決まりになっているので、間に入って向き合って何時間でも話し合う。駄目なことは駄目って言うし (H社)。
<p>インパクトと 影響力 (22)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・彼らの社内での貢献度について(コストの)削減効果がこれくらいあるというのを他の社員さんに知ってもらうために資料を作って発信している。これによって、彼らの仕事も増えるし戦力として認められる。他の社員は、よりクリエイティブな仕事にシフトできて時間を有効に使えるという (B社)。 ・障害とか育児や介護とか抱えるものがあるメンバーには限定正社員という独自の制度を導入して、自由に休みや出勤時間を決められたり、正社員だけと自由が利く。その代わり給与は85%で、1時間当たりの給与は基本一緒だけど、そういう形にすると産後に働く子も出てきたり。逆にどっちにも行き来できるので、みんなが幸せになれるように。(J社) ・障害者雇用に取り組み始めたとき、少し乱暴な言い方をすると「普通の人でいいじゃん」みたいな。そこは、その方から感じる熱量と同じくらいの熱量でお互いに言いたいことを言い合っていると、ああ、じゃあ、それだけの思いがあるんだって分かる、そこから少し「世の中にはそういうのって必要なのかな」って思ってくれたり (E社)。
<p>秩序・クオリティ ・正確性への関心 (20)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・勤怠の安定は大事で、短時間の勤務であってもどう安定させるか。業務が定型化してる分野があって、そこがきれいに整頓されればされるほど組織的に動ける、しかも自立的に動ける部署なら任せられる (F社)。 ・日報のシステムを活用して、出勤した日は仕事面だけでなく体調や精神面の状態を入力してもらって、私と臨床心理士との3者で共有してレスポンスする。必ずレスポンスするのが継続の秘訣 (G社)。 ・単純作業が続くため、ストレス回避のための取り決めを周知し、飽きないように常に新しい気持ちで前向きに仕事に取り組めるよう工夫している。(C社)。 ・わからない場合は教えあい、ミスを防ぐことができるよう、仕事はペアで行いダブルチェックをする。一人だと不安だけど安心材料にもなっているのかなと (B社)。
<p>支援と サービス重視 (20)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・少し心配なのが、結婚したいと言って。相手も障害をお持ちの方で、2人暮らしをしたって言って。ただ、今の生活が明らかにご家族に頼らないとやっていけない。朝起きるのも一人じゃできてないし、薬を飲むのも一人でできてない。生活を2人でやっていくってなるとガタッとおそらく崩れていくので。そこに、どう踏み込んでいくべきか。ちゃんと考えたほうがいいよとは言ってるんですけど。その相手の方も同じ支援センターの方だったので、支援センターの方に聞きながら、ご家族に協力いただきながらうまくいけばいいんじゃないかと (F社)。 ・面談で「これ悩んでるんですよ」って言い始めたら多分、結構な末期症状だと思う。だから、「大丈夫？モヤモヤしてない？」とか聞いて「ん」って言いたいところをやめたりすると何か言いたいんだなって。そういう時に聞いてあげば早いうちに芽をつぶせるんじゃないかなと (J社)。 ・何か問題があったときに、なんでそうなっちゃうかを分解していくとか。癖みたいなものがあるって「癖だからしょうがない」と言われても、周りがそれを嫌だとか違和感あると思うんだって。なんでこれが起こっているか、代替案を考えてみるとか。で、それをすることで不安感が軽減されるのかみたいな感じで、なるべく。そのプロセスがないと前に進めない人が多いのかなと (G社)。