

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（群馬医療福祉大学 助教）

1 背景と目的

近年、成人期に社会生活に困難を感じて精神科を訪れ、初めて発達障害と診断されるケースが増加傾向¹⁾にあり、2018年4月の障害者雇用率の引き上げや、雇用率の算定基礎に精神障害者が加えられたことで、発達障害者の就労及び雇用は一層の拡大がみられる。しかし、その平均勤続年数は身体障害者が10年2か月、知的障害者が7年5か月であるのに対して発達障害者は3年4か月²⁾であり、就労の継続が課題となっている。なかでも就労上の課題が最も多いとされるのが自閉スペクトラム症（以下「ASD」という。）者で、仕事上の能力を有してもコミュニケーションを含む対人関係の困難や、与えられた業務との不具合からの就労意欲低下による離職者が多い³⁾。その特性は、心理的・環境的な負荷が加わると際立ちやすく、職場の環境や求められる役割によって強弱することも就労上の問題を難しくする。また、周囲の理解を得にくいいため、同僚との間に誤解や混乱を生じやすく、職場が疲弊する結果を招くこともある。一方で、ASD者が備える能力を十分に発揮し、生産性向上などの面で企業に望ましい結果が期待できる雇用を維持している職場もある。

ところで、「ある職務または状況に対し、一定の基準に照らして効果的あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源的特性」⁴⁾はコンピテンシーと呼ばれている。コンピテンシーは仕事において高いパフォーマンスに結びつく行動とされ、物事の考え方や仕事に対する姿勢・行動特性を観察・測定できるツールとして人材マネジメントで活用されている。

本研究は、ASD者とともに働く上司には、どのようなコンピテンシーが求められるのかをインタビュー調査をおして明らかにすることを目的とする。

2 研究方法

(1) 対象と方法

対象は、ASD者の雇用実績があり、好事例の実践を行っている企業10社で当事者と日常的に接する上司とした。調査は、行動結果面接（BEI）の手法を用いて、①ASD者と働くうえで重視していること、②雇用による効果を導くための工夫、③社員に負担感や疲弊が生じた場合の対応、④雇用上の課題、などを尋ねた。調査期間は2019年9月～2020年1月で、内容は対象者の同意のもとICレコーダー

に録音した。協力して頂いた人数は10社13人で、いずれもASD者および一般社員のマネジメントに携わる方である。なお、本研究は、群馬医療福祉大学研究倫理審査委員会の承認（承認番号19A-01）を得て実施した。

(2) 分析方法

ASD者とともに働く上司に求められるコンピテンシーに関する記述を逐語録から抜き出し、Spencerら⁴⁾のコンピテンシー・ディクショナリのクラスター（大分類）6項目、基本コンピテンシー（小分類）20項目のカテゴリーを用いて分類した。次に、コンピテンシー・モデルの「管理者」と本調査の結果との比較検討を行った。

3 結果

ASD者とともに働く上司に求められるコンピテンシーとして識別したなかで出現率が多かったものは、「人材育成」が31件、「チーム・リーダーシップ」が30件、「インパクトと影響力」が22件、「秩序・クオリティ・正確性への関心」が20件、「支援とサービス重視」が20件であった。この結果を、「管理者」の一般コンピテンシー・モデルの発揮頻度の上位項目（インパクトと影響力、達成重視、チームワークと協調、分析的思考、戦略的な未来志向、人材育成）と照合したところ、「人材育成」「インパクトと影響力」の2項目で共通がみられた。

4 考察

(1) ASD者とともに働く上司に必要なコンピテンシー ア 人材育成

本調査では、自社が雇用したASD者の能力や担当可能な業務を判断し、活かして戦力化することを第一義とする職責を認識して雇用管理に努めていることが窺えた。また、社内に専任部署を設ける「社内特例子会社」型企業と、組織規模の小さい企業で人材育成の手法に違いがみられた。前者は、採用前実習からの雇用管理全般をシステム化することで働きやすい環境を整え、個別的なマネジメントにより組織の戦力とすることでキャリアアップの見えやすさやモチベーションの維持を実現している。後者は、小回りの利く柔軟性や顔の見える環境を利点として、上司が個々の多様性を引き受けて育成に臨み、社内の理解を深めていくマネジメントが特徴的であった。いずれにも共通するのは、ASD者を一個の人格として尊重した理解に基づく人材育

成への努力であり、安易に定型化した対処法をもって特別扱いや画一的対応をしない企業姿勢である。その上で、日報等による丁寧な個別管理や相談体制の構築、キャリア開発を講じることで定着を高めていることが示された。

イ チーム・リーダーシップ

本調査では、企業が障害者雇用に取り組む理念や意義への理解を促すためのアプローチと、チーム内に不満が生じた際の初期介入、場合によっては配置換えなど物理的な策を講じるという2種類の行動が示された。上司の力強いビジョンとリーダーシップ発揮により、メンバーが賛同するように導くことで社内の合意形成を構築する行動や言動が必要であることが推察された。一方で、メンバー間で生じる問題の発生予防として、人間関係を含めた日々のマネジメントや、問題が大きくなる前に介入し、面談等で対処し解決策を提示していくことが肝であった。そのために平時からメンバー同士が友好的で温かい関係を築き維持することへの配慮を大切にしていることが示された。

ウ インパクトと影響力

本調査では、ASD者を雇用する理由、成果の事実、具体例、数値データ等を用いた社員への直接的関与や、舞台裏での仕掛け作りなどの間接的関与によって、チームのメンバーに影響を及ぼす行動をする形で発揮されていた。Spencerら⁴⁾は、効果的な「インパクトと影響力」には正確な「対人関係理解」や「組織の理解」が基盤を提供するとし、本調査でも多くの上司が自社の組織においてASD者が力を発揮して企業に貢献することや、働きやすい職場を設計することは、結果的に社員全体ひいては社会全体に利益をもたらすことに重きをおいて発信していた。

エ 秩序・クオリティ・正確性への関心

ASD者の多様な特性に対して、合理的配慮を含む個別的管理手法を用いて、高いポテンシャルを発揮できる人材を育成している企業が多かった。個々の特性を知るために採用前のアセスメントや実習、面談等を利用し、自社の業務に合致した人材を採用し、割り当てた業務を正確に一定の質を維持して遂行できるようにOJT (On the Job Training) で能力開発を行っていることが示された。さらに、疲労度やストレス状態の把握に努めて労働時間を弾力的に設定することや、日報システムを利用するなどして直接の対話で拾いきれない気づきを得ている企業が多かった。上司は、ASD者の高いパフォーマンスを引き出すための秩序の重視や、心身両面の調整を図る行動をとることで、ASD者に安心感を提供していることが示された。

オ 支援とサービス重視

企業組織で社員に対する支援やサービスという言葉はなじみにくいですが、ASD者の上司には、日々の業務サポート

のみならず、生活状況が就労に影響を及ぼすことを危惧して支援機関に相談するなど、障害理解に基づくきめ細かい行動をすることで安定的な就労を下支えする行動や考え方が確認された。また、必要に応じて、就労支援機関、医療機関、各種専門職との連携を維持していた。一方で「連携はするが、基本的には自社で完結させたい」という意見も聞かれ、オンサイトの支援者確保の重要性が示唆された。

(2) 今後の課題

職務上で不具合が生じた際、本調査の協力企業から共通して聞かれた対応からは、対話をとおしてASD者の考えや理由を理解しようとする姿勢を基に、もつれた糸をほぐすように問題を分解し、自己の解釈と現実の調整を一緒に行いながら、予防策を計画したり納得する着地点を探り出したりすることが有効であることの示唆が得られた。この発想は、本調査で低かった「分析的思考」や「概念的思考」のコンピテンシーに関連しており、今後、ASD者に固有の人材育成手法の1つとして意識的に高めていくことが期待される。

付記

本研究は、平成28～31年度日本學術振興会研究費助成事業（挑戦的萌芽研究：課題番号16K1342）の助成をうけたものである。

【引用文献】

- 1) 本田秀夫(2018) 自閉症スペクトラムの人たちにみられる過剰適応的対人関係. 精神科治療学, 33(4), 453-458.
- 2) 厚生労働省(2019) 平成30年度障害者雇用実態調査結果
- 3) 梅永雄二(2017) 発達障害者の就労上の困難性と具体的対策— ASD者を中心に—. 日本労働研究雑誌, 685, 57-68.
- 4) Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993) 梅津祐良、成田攻、横山哲夫訳. コンピテンシー・マネジメントの展開[完訳版]. 生産性出版.

【連絡先】

川端 奈津子
群馬医療福祉大学 社会福祉学部
e-mail : n-kawabata@shoken-gakuen.ac.jp