

## 口頭発表 第2部

# SS Tを活用した人材育成の取組み

○松本 貴子（株式会社かんでんエルハート 業務部業務課 精神保健福祉士）  
中嶋 由紀子・平井 正博（株式会社かんでんエルハート）

## 1 かんでんエルハートの概要

株式会社かんでんエルハート（以下「エルハート」という。）は、大阪府（24.5%）、大阪市（24.5%）、関西電力株式会社（51%）の共同出資により平成5年12月9日に設立された特例子会社である。本社である住之江ワークセンター（大阪市住之江区）、ビジネスアシストセンター（大阪市北区の関西電力本社ビル18階）、高槻フラワーセンター（大阪府高槻市）の3つの事業拠点があり、現在172名の社員のうち110名（身体50名、知的52名、精神8名）の障がい者が働いている。このうち、知的障がいのある社員は、園芸課（花卉栽培・花壇保守、貸し農園のメンテナンスなど）で24名、メールサービス（郵便物・社内連絡便の受発信業務など）で22名、開発製作課（商品箱詰め・包装・印刷など）で6名が従事している（平成24年8月現在）。

## 2 知的障がいのある社員の課題の変遷

当社で働く障がいのある社員の中で、多くを占めているのは知的障がい者である。開業時は平均年齢が若いことや新卒者が大半であったことから、社会性が身につけていない者（遅刻をしても言い訳をする、休憩時間が終わっても戻って来ないなど）が多かった。そのため、当初は現場責任者（障害者職業生活相談員）が等身大でぶつかり合って関係性を深めながら、「就労に必要な基本的労働習慣・定例業務のスキルを身に付けさせる」ことが指導の中心となった。

その後、当社は100名を越す規模に成長し、事業も拡大したため「より広範囲で確実かつスピーディーな業務処理能力の獲得」が人材育成の目標となった。仕事を通じての教育（OJT）として指導・助言を丁寧に行うことで、社員の業務遂行能力は向上した。

このような成長に伴い、より高度な対人スキル（作業長等の指導的な役割をとる）が求められるようになったが、社員の中には、口調が冷たく・きついことで、職場がぎくしゃくしてしまうという問題をも

つ者がいた。

## 3 SS T (Social Skills Training)導入の目的

当社における知的障がいのある社員の課題をまとめると以下の2つに大別された。一つ目は、「基礎的なコミュニケーション」の段階でつまづいているケースである。こうしたケースは、対人関係の対処スキルの低さから不調を来たしやすいため、「基礎的なコミュニケーション」のスキルを習得させることが必要となった（基礎）。

二つ目は、指導的役割まで成長した社員の口調の冷たさ・きつさである。こうした社員には、「他者への配慮あるコミュニケーション」のスキルを習得させることが必要となった（応用）。

これらのスキル習得につながる有効な手法を模索している中、当社では平成21年度に厚生労働省の「精神障害者雇用促進モデル事業（以下「モデル事業」という。）」において、精神障がいのある社員の職場定着を促進する取り組みのひとつとしてSS Tを実施した（厚生労働省2012）。

SS Tは、観察学習や他者からのプラスのフィードバックを通して目標行動を強化していくというプログラムであり、基礎的なコミュニケーションスキルの習得のために精神科デイケアや就労支援機関等でよく導入されているものである。このSS Tを当社でも導入することで、精神障がいのある社員のコミュニケーションスキルを強化し、職場におけるストレス対処能力を向上させようと試みた。

結果として、SS Tの受講者からは、自己表現の苦手さから「しんどかった」という感想があったものの、「社内で応用しやすくよかった」、「皆と一緒に考えていけるのが良かった」、「お互いに褒めあえるのが良かった」など概ね肯定的な感想が得られていた。

このモデル事業での取り組みを社内で共有する中で、知的障がいのある社員の指導やサポートにあた

る上司や現場で共に働く社員（以下「指導担当者」という。）からSSTを知的障がい者へのコミュニケーションスキル教育にも活用したい、との声があがった。

これを受け、平成23年2月～7月にかけて一部の知的障がい者に対して試験的にSST研修を実施した。受講者の受け止めは「自らの振り返りができた」、「習ったことを実践したい」、「必要性を認識した」など良好であったことから、平成23年11月～現在にかけて、全社の知的障がい者を対象としてSST研修（社内では「対人スキルアップ研修」と呼んでいる。）に取り組んでいる。今回は、その経過の中間報告を行う。

## 4 SST実施方法

### (1) 基礎編と応用編の設定

当社の課題である「基礎的なコミュニケーション」と「他者への配慮あるコミュニケーション」のスキル習得を図るため、SSTで扱うテーマを下記のとおり基礎編と応用編に分けた。

なお、どの社員についても長期に継続して働いてもらうためには社会的スキルの土台部分を強化することが重要であるため、当社ではすべての知的障がいのある社員に対し、基礎編からSSTを実施することとした。

#### 【基礎編】

- ①挨拶のスキル（職場において使う場面が多く、また挨拶はコミュニケーションの基本である）
- ②感謝・謝罪のスキル（職場で「作業を手伝ってもらった時には“ありがとう”と言えるようにすることで、上司や同僚との関係の円滑化を図る）
- ③自己管理のスキル（状態の悪化を防ぐため、体調不良の申告ができるようにする）
- ④報告・連絡のスキル（自分で状況を判断して行動することが苦手なため、一つの作業が終了すれば「終わりました」と報告ができるようにする）
- ⑤相談・質問のスキル（作業の途中でやり方が分からなくなった場合は、分からないままにせず、すぐに相談や質問ができるようにする）

#### 【応用編】

- ①受容スキル（あたたかい言葉のかけ方）
- ②共感スキル（気持ちをわかった上での話し方）
- ③自己主張スキル（上手な頼み方、断り方など）

### (2) 実施概要

- ①名称：対人スキルアップ研修
- ②時間：50分
- ③頻度：月1～2回
- ④構成：ウォーミングアップ<sup>1) 2)</sup>（5分）  
SSTプログラム（50分）  
振り返り（5分）
- ⑤メンバー：知的障がいのある社員  
（全11グループ。1つのグループは5～7人程度で所属ごとに構成した。）
- ⑥内容：基礎編（全5回）の終了後、応用編を実施する。

### (3) 夫点

リーダーは社内カウンセラー（臨床心理士・精神保健福祉士）が担当した。SST経験者であったことからSSTの理論や技法などについての事前研修は省略した。コリーダーについては、メンバーが所属する職場の指導担当者が担当した。こちらは未経験者ばかりであったため、SSTの理論や技法について事前に社内カウンセラーが簡単なレクチャーを行った。今回は、指導担当者側のプラスフィードバック（ほめる、認めるなどの積極的な行動）スキルの向上も狙う構成としたため、それを意識して取り組んで欲しいことも明確に伝えた。

頻度については、行動の強化や般化の効果を考えた場合、セッションごとの間隔（期間）を開けすぎない方が望ましい。当社では各職場の事情に合わせたため、月1回の開催となるグループもあった。そのためグループ構成を考える際に、同じ職場の者同士にしたり理解力のレベルを合わせたりするなどの工夫をした。

また実施にあたり、当社では知的障がい者へのSSTは初めての試みということもあり、リーダーを担当した社内カウンセラーは、受講者が楽しみながらSSTの世界を体感できる雰囲気作りを重視した。

## 5 実施結果

現在、全 11 グループ中 7 グループにおいて基礎編が終了している。その結果は以下のとおりである。

効果測定については、SST受講者の感想（セッションで学んだことを職場で活かし、実践した感想を次回のセッションの冒頭で発表してもらう）、職場の上司と指導担当者からの情報（SST受講者の現場での様子）の 2 点から評価をすることとした。受講者からは「実際にやるのは難しい」、「忘れてしまう」という感想もあったが、「実際にやってみた」、「挨拶ができた」「他の人の考え方が分かってよかった」という積極性のうかがえる感想もあった。SSTという研修方法自体に対しても、ほとんどの受講者から「楽しかった」、「もっとこんな研修をしてほしい」との意見があり、次回のSSTを楽しみにする受講者も多かった。

上司や指導担当者からはSSTを受講した知的障がい者に対して「声が大きくなった」、「やり方が理解できればできる人だというのが分かった」、「意識して挨拶しているのが分かる」などの評価があり、全体として「コミュニケーションスキルの改善が見られた」、「やればできると知ることができて良かった」という意見が多数であった。SSTを受講した直後は、個人差はあるがコミュニケーションスキルの向上（行動の変化）が見られたと言える。

さらに、SSTの肝である“相手の良いところを見つける”や“適切に言語化をしてほめる”といったプラスのフィードバックに取り組むことで、他者にとって心地よいコミュニケーション方法を体験的に理解してもらうことができた。

## 6 まとめ

以上が当社のSSTを活用した人材育成の取り組みの中間報告である。

今回のSSTを活用した研修によって、知的障がいのある社員は、ほめられる（認められる）ことの充足感を体感し、知的障がいのある社員のほとんどが「自己表現をすること」への動機付けが高まったと言える。

さらに副次的な効果ではあるが、指導担当者や役

職者に「障がいの重い知的障がい者であっても、指導をすれば望ましい行動を身につけることが可能である」という認識を持ってもらうきっかけになったと感じている。

今後は、各グループに対し、応用編の実施も進めていく予定である。また、研修で学んだ良い行動を定着させるためには、各職場においてもプラスのフィードバックなどの働きかけが引き続き必要であると考えている。これらにより知的障がい者のコミュニケーションスキルのさらなる向上を図り、よりいっそう働きやすい職場作りを実現していきたいと考えている。

### 【参考文献】

- 1)上野一彦・岡田智:「特別支援教育[実践]ソーシャルスキルマニュアル」明治図書(2006)
  - 2)小貫悟・名越斉子・三和彩:「LD・ADHD へのソーシャルスキルトレーニング」(株)日本文化科学社(2004)
- 精神障害者雇用促進モデル事業の成果報告[厚生労働省:精神障害者雇用事例集「精神障害者とともに働く」を参照

# 企業内における職場定着・能力開発・自立生活支援を目指した ソーシャルスキルトレーニングの取り組み

○中田 貴晃（キューブ・インテグレーション株式会社 エグゼクティブ・コラボレーター）  
杉本 文江・尾上 昭隆（サノフィ株式会社※ ラ・メゾン・サービスセンター）

※サノフィ・アベンティス株式会社が2012年10月1日付けでサノフィ株式会社に社名変更

## 1 はじめに

障がい者の離職率は一般の就労者に比べ高いといわれている。その背景には、職場の人間関係、仕事への適応の失敗、心身の健康管理などのつまずき等が要因としてあげられている。

障害者職業総合センターの研究調査（2007）によれば知的障がい者の離職理由（事業主都合を除く）として上位3項目にあがるのが「人間関係がうまくいかないため」が30.0%、「障害者に対する配慮が不十分だったため」が22.1%、「病気・けがのため」が15.8%とあり、離職後の求職者のうち約6割が3年未満の在籍期間となっている。また埼玉県産業労働部の障害者離職状況調査報告書（2011）によれば知的障害者の離職理由（事業所都合を除く、支援機関側の回答）の上位4項目として、「就労意欲減退」が22.4%、「人間関係がうまくいかなかった」が21.6%、「就労態度がよくなかった」が15.7%、「病気・けが」が14.2%と報告され、こうした各調査報告から、職場の配慮や教育により改善できた可能性がある要因がうかがえる。

ネガティブな要因による離職は、当事者の失敗体験になり就労に対する自信を喪失させる一方で、教育や訓練を重ねて貴重な人材となった社員をこうした離職により失ってしまうことは企業にとっても大変大きな損失となる。こうした離職を軽減するためには、障がいに配慮した労務管理と安全配慮に加え、持続的就労に必要となる職場でのコミュニケーション、就労意欲の喚起、ストレスマネジメント、健康管理等の教育や支援が必要となる。

本発表では、以上のような問題意識を踏まえ、パリに本社をおく大手製薬会社サノフィ・アベンティス株式会社（以下「S社」という。）の要請により2010年1月から月2回のペースで実施してきた職場・社会生活ソーシャルスキルトレーニング（以下「SST」という。）の取り組みについて報告する。

## 2 S社の知的・発達障がい者雇用の変遷

S社では、2009年4月に本社に知的障がい者の就業の場としてラ・メゾンサービスセンター（以下「LMSC」という。）を設立し、各特別支援学校より6名の新卒者を迎え入れた。当初特例子会社化という構想も浮上したが、「知的障がいがある社員が成長する風土づくりが会社全体の成長につながる」というコンセプトのもと、一般社員と同じ環境で雇用する選択を採用した。LMSCは、名刺作成やコピー用紙の補充管理やシュレッダー業務、DM作業、経理業務、各部門への派遣による事務作業等、以前はアウトソースや各部門で対応していた業務を代行するといったビジネスサポート的役割を果たし、現在では会社のコスト削減を担うプロフィットセンターとして機能している。社員の持続的就労を支援する体制として、社内外のコーディネータを配置し、外部支援機関（特別支援学校をはじめとする教育機関、ハローワーク、東京ジョブコーチ、地域の就労支援機関やケースワーカー等）と連携をとりながら、「教育」と「障がい者の働きやすい環境づくり」の二軸での取り組みを開始した。その後LMSCの社内でのパフォーマンスも評価され、業務拡大の流れに対応するために随時新入社員を迎え入れ、2012年9月現在では9名の障がい者（男性5名、女性4名の自閉症、学習障がい、その他の知的障がいを含む広汎性発達障がい者）が勤務している。

## 3 職場SST導入開始までの道筋

S社へのSST導入にあたっては、以下のような期待効果や要請があった。

- (1) 一般社員と同じ職場で働く上で、挨拶や立ち居振る舞いなど、ビジネスの基本となるマナーを身に付けていくこと。
- (2) 労務管理や業務遂行上必要不可欠となる報告・連絡・相談等をはじめとするコミュニケーションスキルを身につけると共に、職場のルールを守る習

慣の定着をはかること。

- (3) 障がい者の離職のリスク要因となる人間関係上のトラブルに至らないよう、日頃からお互いに声をかけたり、自分の気持ちを適切に伝え合ったり、社員同士が健全な人間関係を築く風土を醸成すること。
- (4) 就労維持の要となる心身の健康を維持するために心身のセルフケアの教育を行うこと。
- (5) S社が全社員に求める「成長と変化」という文化に適応できる力をつけていくこと。

以上を踏まえ、職場で必要とされるコミュニケーションスキルやビジネススキルに関わるテーマの他、食生活、生活リズム、余暇活動、健康管理に関わる日常生活の過ごし方に関わるテーマも実施する方針を固めた。

また障がい者雇用を成功させる大きな鍵となるのが一般社員の理解と協力である。そこでS社全世界共通の指針であるミッション・ハンディキャップ・コミットメントをもとに、企業自身と社員の啓発活動の両面の取り組みとして、2009年9月に社内シンポジウムを開催し、LMSCセンター長、LMSC社員の保護者代表とSSTファシリテーター（以下「FA」という。）の3者でパネルディスカッションを開催し、70人近い社員が集結し、LMSCに対する協力へのコミットメントを行った。また10月に保護者会を開催し、LMSC社員の持続的就労に向けた家庭での協力と連携を呼びかけ、11月には人事・総務・経理部のリーダー職以上の社員を対象にSST導入にあたっての社内説明会を実施し、知的・発達障がいや自閉症の特性の理解や関わり方の共有を行い、各部門内での指導・支援や職域開発への協力を要請した。

## 4 SST実施の概要

### (1) 毎年のSSTコンセプトの共有

S社のモットーとなっている「成長と変化」に合流できるよう、SSTのコンセプトもLMSC社員の成長に合わせ毎年ステップアップし、社員と共有しながらセッションを進めている。

#### ① 1年目：「見る～わかる」

1年目は「あいさつ」「質問する」「報告する」「指示を確認する」「電話の基本対応」等の職場で必ず必要となる基本モジュールを設定して練習を行った。

最初はSSTのルールと練習のポイントを丁寧に解説し、FAの「よい見本」と「よくない見本」を示し、その違いの認識を確かめて、ロールプレイを行った。

#### ② 2年目：「できる～応用する」

2年目は「仕事で叱られた時の対応」「指示をされた仕事がわからなくなった時の再確認」「電話の応用対応」「会話の上手な切り上げ方」「相手の表情を見て行動する」「困った時に相談する」といった難易度の高いテーマを行うと共に、LMSC社員それぞれが苦手としている個別課題の練習を行った。また業務上コミュニケーションエラーによりミスが生じた際は、その状況をテーマ設定したり、東日本大震災後に「災害時の心構え」をテーマとしたセッションを行ったりと、業務や日常生活上で必要とされたセッションを臨機応変に行うようにした。

#### ③ 3年目：「伝える～教える」

基本的なソーシャルスキルを学習し定着した後に必要となるスキルが、自分の気持ちを他者に上手に伝えるアサーションスキル（例えば「相手に上手に注意する」等）や自分ができる仕事を相手に上手に教えるスキルである。LMSCでは特別支援学校からのインターンを積極的に受け入れており、現在はLMSC社員が直接実習生に仕事を教えるスタイルを取り入れており、LMSC社員が毎月立てる月次目標もそれを意識した目標を自発的に立てられるようになってきている。

また3年目はワークショップ形式を意識し、例えば「エレベーターでのマナー」をグループで分かれて話し合い、司会係、書記係、発表係などそれぞれ役割と責任をもつ形でセッションを進行させるなど、社員同士でお互いに話し合う機会を積極的に取り入れている。

### (2) 毎回SST実施の流れ

1回あたりのセッションは2時間～2時間半とし、途中休憩を入れている。1回あたりのセッションは以下のような流れで行っている。

- ① 今日の全体の流れ（アジェンダ）の伝達
- ② 月次目標の発表と近況・チャレンジ報告
- ③ 当日のSSTのテーマと目的の説明・セッションの進め方・ルールの確認
- ④ メインセッション（ワークシート作成、ロールプレイ、グループワーク）

⑤ 全体のまとめ

⑥ 個々の振り返りとフィードバック

SSTはロールプレイを中心としているが、テーマによってはワークシートの記入による自己理解中心のワーク、ストレスマネジメント（リラクセーション）の練習、また上述のように3年目からはグループワーク（話し合い）を行うなど、テーマによって進め方にバリエーションを加えて実施している。

### (3) SST実施上の配慮や工夫視覚化の工夫

LMSC社員の多くが人前で発表するのが苦手としていたり過度に緊張することから、その克服をねらいとして毎回のSSTの冒頭では必ず社員1人ひとりに今月の目標と近況やチャレンジ報告を発表してもらっている。また一人の発表に対し、周囲に質問を促すなどして、コミュニケーションを行う仕掛けづくりなども行っている。

毎回の教材にはクリップアートを入れるなどの視覚化により、イメージしやすい工夫を施し、またロールプレイでは「よい見本」と「よくない見本」を提示し、何がよくないかを観察と分析を促している。特に最近ではビデオフィードバックを行い、一人ひとりの練習場面の「よいところ」と「改善点」を、映像をポーズさせてフィードバックを行っているが、社員から「なるほど」「ほお～」という言葉が自然に出てくるようになり、より深い納得感を得る手がかりにつながっている。

## 5 SSTに付随した取り組み

### (1) 個別面談の実施

1年に1度LMSC社員一人ひとりに対し、LMSCセンター長とFAとの3者で個別面談を実施している。年間目標を振り返りながら、「仕事面」「コミュニケーション・仕事態度面」「生活面」の3つの側面で、「これまで努力してきたことや改善したこと」「今後の課題・目指してほしいこと」を3者それぞれの視点での気づきを共有し、個別面談シートにまとめている。

### (2) 月次目標及びチャレンジ報告のメールでの交信

3年目からは、月次目標（業務目標・マナー目標）を月初にFA宛にメールで送ることを定常化し、これを通じてビジネスメールのトレーニングを行っている。最初はメールを送ることに慣れることを目標

とし、個々の社員の習熟度によってFAから修正点をフィードバックしたり、追加目標をリクエストしたりといった交信を行っている。

## 6 SSTを通じての成長変化

### (1) 集中力と自発性の成長

SST開始当初は集中力が持続しないことが多々あり、他の社員のロールプレイにあまり関心が向けられなかったり、自発的発言もFAが促さないと出てこない状況だったが、2年目あたりからSSTに終始集中できるようになり、大切だと認識した内容は自発的にメモを取り、また他の社員のロールプレイもよく観察し、フィードバックも活発に交わされるようになってきている。

### (2) 仕事や生活場面でのチャレンジの活性化

「成功すること」よりも「チャレンジすること」を大切にしていくことで、特に仕事生活を支える生活面でのチャレンジを発表する機会が増えている。体力づくりのためのウォーキング、リフレッシュのための1日ハイキングや外出、自立生活に向けた家事手伝いなど、最近ではSSTの冒頭でほとんどのメンバーからチャレンジ報告ができるようになってきている。

### (3) お互いを尊重し合う風土の醸成

SSTの「人のよいところを認め、伝えていく」風土の定着化により、ある社員が自発的に「SSTのロールプレイ、とてもよかったです」とメールで他の社員に伝えるアクションも生まれるようになり、LMSC社員それぞれに欠点や課題があることを受け入れつつ、それぞれ得意なことや持ち味もあることを認める雰囲気ができ、お互いに尊重し合う風土が築かれている。

### (4) 自己表現力の向上

従来人前で話すのに緊張するメンバーが多く、中にはなかなか発言ができない社員もいたが、先述のように毎回SSTの冒頭で一人ずつ月次目標を発表してもらうことにより、人前で堂々と発言する力がついてきている。

### (5) チームワークの活性化

名刺作成のようにデータ入力と印刷、カッティング、箱入れといった役割分担による流れ作業での声

掛けや、自分の担当業務が終わった際に「何か手伝うことはありますか？」との声かけで仲間の支援に入るなど、チームワークの活性化が見られ、これにより業務パフォーマンスの向上も見られている。

#### (6) お互いに注意し合い、支援し合う関係づくり

指示通りの行動をしていなかったり不適切な言動が見られた際は社員同士で注意をし合ったり、社員が発言するのに時間がかかったり、思うように意見が言えず焦ったりしても、「焦らなくても大丈夫だよ」という声かけや、また社員の中でストレスが溜まり自傷行為が現れた際に社員同士でフォローをするなど、ピアで教育し合ったり、支え合ったりする関係性が定着しつつある。

### 7 考察と課題

就労支援機関におけるSSTの取り組み事例は数多くあるが、企業内でSSTを実施している事例は、中には大東コーポレートサービス株式会社で社内研修の位置づけとしてSSTを実施して成果を上げている企業はあるものの、事例としてはまだ少ないのが現状である。

そうした状況下で、S社と協議しながら試行錯誤を経ながらSSTを行ってきたが、SST以外にもジョブコーチの活用による業務スキルアップ支援や年に一度関係者が一堂に会して開催しているラ・メゾンサポーターズミーティングといったS社独自の社内外のリソースをフルに活用した様々な取り組みを行う中で、LMSC社員1人ひとりに予想以上に多くの建設的な変化と成長が見られ、LMSCの存在価値はS社内でも年々確かな地位を築いている。

その大きな要因の一つとして、製薬業界全体がグローバルスケールで吸収合併による生存競争が展開され、その生き残りをかけて社員1人ひとりの「成長と変化」が求められる中、LMSC社員も例外とせず、障がいに配慮しながらも新たな業務にも積極果敢にチャレンジを促す環境と、それに応えようとするLMSC社員の真面目な態度と頑張りの相乗効果によるものと考えられる。

来年度の雇用率引き上げに伴い、S社でも来年4月に新卒社員を数名雇用する計画を立てているが、これに伴い今後も新たな職域開拓と作業スペースの拡大が進められる中、SSTもS社の状況に合わせたテーマやセッションの組み立てが必要となる。特

に新卒で入社した社員と古株社員と一緒にSSTを行う際に、それぞれの成長段階で学習できる工夫の在り方や、勤続年数で生じるスキルのギャップをどのような形で埋め合わせていくかが今後の課題となる。

### 8 今後の方針

2012年9月よりLMSCに定期的に訪問している東京ジョブコーチ支援室と定期的にカンファレンスを行い、実際の仕事場面で見られる課題とSSTでの参加状況を共有し、それぞれの支援に生かした取り組みを行う方向で現在動いている。またゆくゆくはSSTのセッションもLMSCの社員で運営ができるようになるよう、引き続き社員の自立とエンパワーメントをねらいとした支援を展開し、S社の人財育成・社会貢献の両軸で企業の持続的成長に合流できる方向を目指していきたいと考えている。

#### 【引用・参考文献】

- 北野谷麻穂 山崎亨「企業における障害者の定着支援とSST」第19回職業リハビリテーション研究発表会発表論文集 P100-102(2011)
- 埼玉県産業労働部就業支援課「障害者離職状況調査報告書」(平成23年3月)
- 厚生労働省「平成20年度障害者雇用実態調査結果の概要について」(平成21年11月)
- 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構障害者職業総合センター「障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究」(調査研究報告書 No.76)(2007年3月)
- ジャネット・マカフィー著・萩原拓監修「自閉症スペクトラムの青少年のソーシャルスキル実践プログラム」明石書店(2012)
- 梅永雄二著「発達障害者の雇用支援ノート」金剛出版(2012)
- 石井京子・池嶋貫二著「発達障害の人のビジネススキル講座」弘文堂(2011)
- 瀧本優子・吉田悦規編「わかりやすい発達障がい・知的障がいのSST実践マニュアル」中央法規(2011)
- 「新版就業支援ハンドブック」独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構(2009)
- 見てわかるビジネスマナー集編集企画プロジェクト編著「知的障害や自閉症の人たちのための見てわかるビジネスマナー集」ジアース教育新社(2008)
- 大南英明監修 NPO テクノシップ／職業教育研究会編福井康之著「対人スキルズ・トレーニング」ナカニシヤ出版(2007)
- 「知的障害者の企業就労支援Q&A」日本文化科学社(2006)
- 大阪障害者雇用支援ネットワーク編「障害のある人の雇用・就労支援Q&A」中央法規(2004)
- 山本タカナ著「SST コミュニケーショントレーニング」星和書店(1998)

# SSTを活用した職場における人材育成(Ⅰ)

－平成23年度の試行結果から－

- 岩佐 美樹 (障害者職業総合センター 研究員)  
佐藤 珠江 (社会福祉法人シナプス 埼玉精神神経センター)  
千葉 裕明 (早稲田大学大学院人間科学研究科)

## 1 はじめに

人材育成は多くの企業に共通する重要な課題であるが、障害者を雇用する事業所においては、障害を持つ社員（以下「障害者社員」という。）の育成とともに、障害者を職場で支援する社員（以下「支援者社員」という。）の育成という2つの人材育成が必要となる。この2つの人材育成を考えるに際し、最も重視されるものの1つにコミュニケーションスキルがあるが、その具体的な育成方法等についてのノウハウや情報は乏しく、十分な取り組みがなされていないのが現状である。

コミュニケーションスキルの獲得・向上支援の技法として、SST (Social Skills Training) がある。このSSTの効果を高めるためには、対象者の希望をもとに設定された目標の達成に向け、対象者を中心とした周囲の支援者が1つのチームとなって、その学びを支援すること、すなわち、支持的な環境づくりが重要とされており、そしてこの支援、それに対する準備活動をとおり、障害に対する理解を深め、障害者に対する支援スキルの向上を図るといった効果も期待できる。

これらのことから、当センターでは、平成23年度より2ヵ年計画で、障害者社員と支援者社員、その2つの人材育成を目的とし、SSTを活用した人材育成プログラムの開発に取り組んでいる。本発表においては、昨年度実施した試行のうち、民間企業2社のご協力を得て実施した本プログラムの試行結果、今後の展望等についての報告を行う。

## 2 方法

### (1) 対象者

平成23年5月～12月にA社（特例子会社）の4つのオフィス、平成23年7月～平成24年2月にB社の障害者雇用促進を目的に設立された事業所に勤務する障害者社員及び支援者社員を対象に実施。対象者の属性については表1のとおりであり、各

事業所における対象者の人数、属性等にはかなりのばらつきがあった。

表1 試行先事業所の対象者の内訳

	A社				B社
	a事業所	b事業所	c事業所	d事業所	
障害者社員	16名	16名	5名	5名	15名
知的障害	5名	5名	5名	4名	2名
発達障害	10名	3名	0名	1名	2名
精神障害	1名	7名	0名	0名	7名
身体障害	0名	1名	0名	0名	4名
支援者社員	6名	3名	1名	1名	4名

※支援者社員のうちA社b事業所1名、B社4名は障害者  
このほか、雇用管理者等数名が参加

### (2) プログラムの内容

プログラムについては、個人及び職場全体のコミュニケーションスキルの向上を主目的としたステップ・バイ・ステップ方式によるSST研修、そして、支持的な環境づくり、障害者支援のスキルの向上を目的としたパートナー研修の2部構成で実施した（表2）。

表2 プログラムの概要

対象者	SST研修	パートナー研修
	障害者社員	支援者社員
実施回数等	月1回 約60分×7回	月1回 約60分×8回程度
内容	SSTのセッション(ステップ・バイ・ステップ方式)	認知行動療法の理論及び障害特性等に関する講義、SSTのメンバー体験

※実施回数はオリエンテーションを含めた回数

SST研修については、事前のヒアリングをもとに各社ごとに取り扱うスキルを決定し、A社においては、4つのオフィスごとに分けて別日に実施、B社については業務の都合上、同一日に2グループに分かれて実施した。パートナー研修については、両社とも企業単位で実施した。なお、SST研修については、共通理解・認識を持って日々のスキル練習を支援してもらうことを目的に、支援者

社員に、見学参加を求めた。

### (3) プログラムの効果測定

本プログラムの効果、妥当性等を検討するために、受講者に対して以下のアンケート調査を実施した。

#### ①スキル活用度自己評価

SST研修にて学習する各スキルについて、そのスキルが必要となる場面でどれだけ上手く活用することができるかという自己評価について、SST研修実施前後及びプログラム終了1ヶ月後の計3回、障害者社員に5件法で回答を求めた。

#### ②スキル活用度他者評価

SST研修にて学習する各スキルについて、担当する障害者社員がどれだけそのスキルを上手く活用できているかという他者評価について、プログラム実施前及び終了1ヶ月後の計2回、支援者社員に5件法で回答を求めた。

#### ③アンケート

SST研修終了後には障害者社員より自由記述式の感想を求めた。また、全プログラム終了1ヶ月後には、障害者社員及び支援者社員から、研修の有用性等に関するアンケートに対する5件法での回答、受講の感想等について自由記述形式での回答を求めた。

#### ④インタビュー調査

プログラム終了後、事業主に対し、研修に関するインタビュー調査を実施した。

## 3 結果

### (1) 自己評価の変化

図1～2に、SST研修実施前後及びプログラム終了1ヶ月後のスキル活用度自己評定値について、Friedman検定を行った結果を事業所ごとに示す。

A社においては、問題解決スキルについては時期の主効果に有意傾向差、その他のスキルについては有意差が見られた。Holm法によって多重比較を行ったところ、研修実施前に比して、研修実施後及び全プログラム終了1ヶ月後のスキル活用度自己評定値が問題解決のみ有意傾向、その他のスキルでは有意な上昇が認められた。

B社においては、すべてのスキルについて時期の主効果が有意であった。多重比較の結果、研修

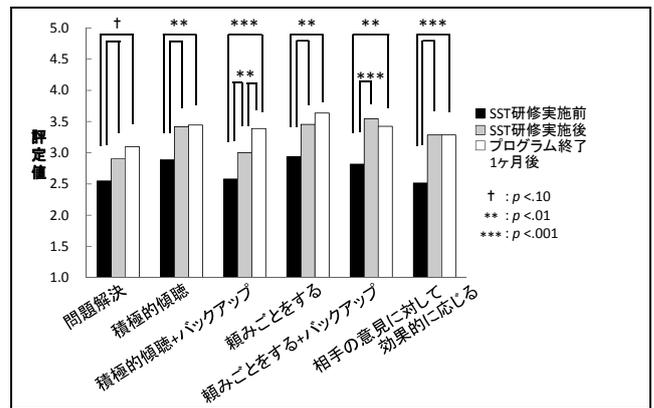


図1 スキル活用度自己評価の変化(A社)

実施前よりもプログラム終了1ヶ月後の自己評定値が有意に上昇していた。また、SST研修実施前後においても、4つのスキルにおいては有意、1つのスキルについては有意傾向の自己評価の上昇が認められた。

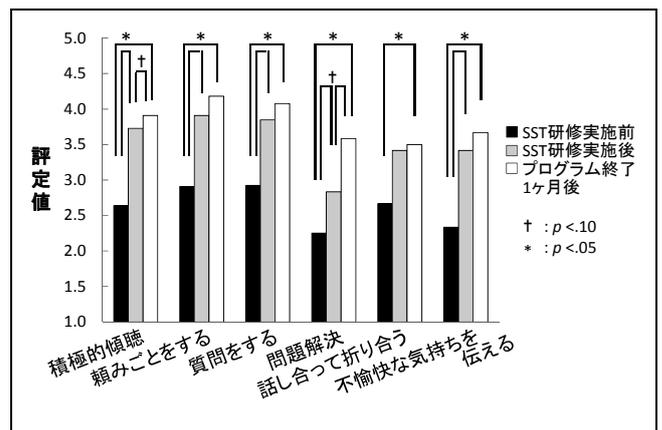


図2 スキル活用度自己評価の変化(B社)

### (2) 他者評価の変化

図3～4に、研修で取り扱ったスキルの活用度に対する他者評価について、プログラム実施前とプログラム終了1ヶ月後における評定値の差について、Wilcoxonの符号付順位和検定を行った結果を事業所ごとに示す。

A社においては、2回に分けて実施した「積極的傾聴」と「頼みごとをする」スキルについては、1つのスキルとし、計4つのスキルについての評定を求め、検定を行った。その結果、すべてのスキルにおいて、プログラム実施前よりも、プログラム終了1ヶ月後の他者評定値に有意な上昇が認められた。

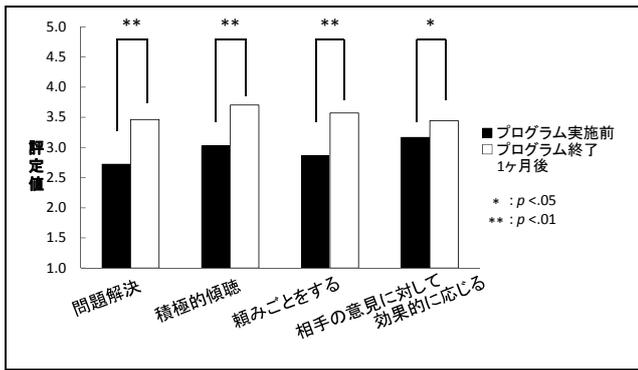


図3 スキル活用度他者評価の変化(A社)

B社においては、6つのスキルのうち比較的難易度の高い、後半3回で取り扱った3つのスキルについては、プログラム実施前よりもプログラム終了1ヶ月後の他者評価において、2スキルについては有意な上昇、1スキルについては、有意傾向の上昇が見られた。

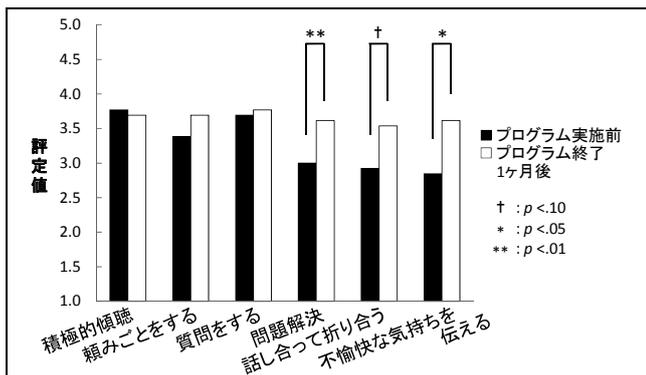


図4 スキル活用度他者評価の変化(B社)

### (3) アンケート

#### ① 障害者社員の回答

表3に、障害者社員より得られたSST研修に対する主なアンケート回答結果について示す。

研修については、全体的に肯定的な回答が多かったが、障害別に見ると身体障害者、精神障害者に比して、知的障害者、発達障害者の肯定的な回答割合が低かった。また、SST研修の実施手順として組み込まれている6つのステップの有用性、再受講の希望についても同様の傾向となっていた。

自由記述式の回答においては、スキルに対する気づきや理解に関するもの、スキルが上手く使えた、ほめられて嬉しかったといった感想や生活の中でスキルを使っていきたいといった前向きな意見が多く見られた反面、難しさや苦手意識についての記載も見られた。

#### ② 支援者社員の回答

表4に、支援者社員より得られたパートナー研修に対する主なアンケート回答結果について示す。研修の有用性、内容のわかりやすさ、適切さについては、90.9%が肯定的な回答であったが、実施時間・頻度については72.7%にとどまった。

自由記述式の回答においては、モデルを示すことや「ほめる」という正のフィードバックの効果、それによる障害者社員の変化を見ることの楽しさ、喜びについての感想とともに、SST研修のグループ分けの必要性やパートナー研修の時間不足についての指摘も見られた。

表3 SST研修に対するアンケート結果

	知的 22名	発達 11名	精神 10名	身体 6名	全体 49名
<b>SST研修について</b>					
自分にとって役に立つものであった	86.4%	90.9%	100.0%	100.0%	91.8%
内容は分かりやすかった	63.6%	72.7%	90.0%	100.0%	75.5%
内容は全体的に適切であった	77.3%	63.6%	100.0%	100.0%	81.6%
60分の実施時間は適切であった	72.7%	81.8%	90.0%	100.0%	81.6%
月1回の実施頻度は適切であった	72.7%	72.7%	70.0%	83.3%	73.5%
<b>SST研修の各ステップについて</b>					
スキルの意義説明は役に立った	77.3%	81.8%	100.0%	100.0%	85.7%
モデルの観察は役に立った	81.8%	100.0%	100.0%	100.0%	91.8%
自分がロールプレイを行うことは役に立った	90.9%	81.8%	100.0%	100.0%	91.8%
人のロールプレイを観察するのは役に立った	86.4%	100.0%	100.0%	83.3%	91.8%
講師からのフィードバックは役に立った	86.4%	90.9%	100.0%	100.0%	91.8%
他の受講者からのフィードバックは役に立った	77.3%	72.7%	100.0%	83.3%	81.6%
<b>その他</b>					
機会があればまた研修を受けてみたい	50.0%	63.6%	80.0%	100.0%	65.3%

※表内の数値は、「非常に」または「やや」そう思うという肯定的な回答の割合を示す

表4 パートナー研修に対するアンケート結果

	支援者 11名
<b>リーダー研修全体について</b>	
セミナーは自分にとって役に立つものであった	90.9%
セミナーの内容は分かりやすかった	90.9%
セミナーの内容は適切であった	90.9%
60分の実施時間は適切であった	72.7%
月1回の実施頻度は適切であった	72.7%

#### (4) インタビュー

事業主からは、障害者社員のコミュニケーションスキルの向上、支援者社員の意識の変化といった研修効果についての肯定的な意見とともに、支援者社員に対する研修のさらなる充実についてのニーズが聞かれた。また、両社から、プログラムの継続、再実施の希望が挙げられた。

#### 4 考察

SST研修前後における自己評価の変化から、本研修は受講者の多くに対して、スキル活用に対する自信を向上させる即時効果があることが示唆された。この自信の向上については、障害者社員から得られた自由記述式の感想とあわせて見ていくと、スキルのステップやコツを学び、その場で練習し、それに対する正のフィードバックを受けたことによるところが大きいと思われる。

また、SST研修実施前後とプログラム終了1ヶ月後における自己評価の変化から、本プログラムが受講者の多くに対して、スキル活用に対する自信の維持・向上に長期的な効果があることが示唆された。支援者社員に対するアンケート及び事業主に対するインタビュー結果からは、支援者社員等による意識的なスキル練習の機会の確保やスキル発動の際のフィードバック等の練習のための支持的な環境づくりがなされていたことが指摘され、このことがこの効果に大きく影響していると判断される。また、個々のスキル活用に対する自信の向上が全般的な自信の向上へと繋がるという相乗効果によるところも大きいと思われる。

B社においてはやや弱い変化であったものの、3項目のプログラム実施前からプログラム終了1ヶ月後の他者評価の上昇についても、研修の長期的な効果を示唆するものと考えられる。スキル活用度に対する他者評価の向上をもたらした要因としては3つが考えられる。1つ目は、障害者社員のスキルの向上という行動の変化、2つ目は支援者社員の認知の変化、そして、3つ目はその相互作用である。いずれにせよ、障害者社員自身のスキル活用に対する自信、支援者社員の障害者社員のスキル活用に対する評価がともに向上していることから、職場においては望ましい変化がもたらされたと考えられる。

#### 5 今後について

アンケート結果からは、本プログラムの実施上の課題がいくつか指摘される。

1つ目は、知的障害者及び発達障害者を対象とした際のSST研修の実施方法の工夫である。テキストや研修における説明をより具体的かつ平易な表現とする、よりシンプルなロールプレイによる豊富な練習機会の確保等の工夫を行うことにより、わかりやすさに対する満足感、研修に対する有用性を高めていくことが必要と思われる。また、そのためには、対象者の層、人数を絞った階層別研修としての実施も必要となろう。

次に、支援者社員の育成のためのプログラム強化である。障害者雇用の促進においては、支援者社員の育成が喫緊の課題となっており、その支援に対するニーズは非常に高いものがある。また、試行先事業所からも、パートナー研修の時間の増加、支援者社員の育成により重点を置いたプログラムの実施等への要望が挙げられている。現在のパートナー研修を充実させていくほか、新たな支援者育成プログラムの開発も必要と思われる。

また、本プログラム完成後は、より多くの事業主の方に利用していただくことができるよう、関係機関との連携のもと、システムづくりを進めていくことも必要となると考えている。

#### 【文献】

- 1) Bellack, A. S., Mueser, K. T., Gingerich, S., & Agresta, J. (2004). *Social Skills Training for Schizophrenia: A step-by-step Guide Second edition*. New York: The Guilford Press. (熊谷直樹・天笠崇・岩田和彦(監訳) (2005). わかりやすいSSTステップガイド 第2版 星和書店)
- 2) Liberman, R. P., King, L. W., DeRisi, W. J., & McCan, M. (1989). *Personal Effectiveness: Guiding people to assert themselves and improve their social skills*. Illinois: Research Press. (安西信雄(監訳) (2005). 生活技能訓練基礎マニュアル 対人的効果訓練：自己主張と生活技能改善の手引き 創造出版)

# SSTを活用した職場における人材育成(Ⅱ)

## －社員の変化：「気づき」から「行動」の変化へ－

- 寺井 岳史（さくらサービス株式会社 取締役社長）
- 廣瀬 千代（さくらサービス株式会社）
- 青木 守夫（さくらサービス株式会社）
- 岩佐 美樹（障害者職業総合センター）

### 1 はじめに(SST導入のきっかけ)

さくらサービス株式会社は、創価学会の障害者雇用を進める特例子会社として2004年11月1日に設立、今年で8年目を迎える。主な業務内容はダイレクトメールの制作・発送作業、書籍の改装作業、各種セットアップ作業、名刺印刷、建物の清掃作業(3箇所)となっている。現在、社員48名、うち知的障害の社員27名(うち重度17名)。職場定着のために様々な努力をしている。



#### 【社内コミュニケーションに配慮】

例えば、「障害者介助助成金」による業務遂行援助者の配置をはじめ、作業日誌である「私の前進日誌」を毎日、社員に記入してもらう。毎月1回、社員に「私の希望目標」を記入してもらい、これに管理職が感想を記入する。昼食後の休憩時間を利用してウォーキングやキャッチボールを行うなど、社内のコミュニケーションが円滑に図られるよう配慮をしてくれている。

春にはお花見会、秋には創立記念の社員研修旅行、年末の忘年会など思い出に残る行事の開催も図ってきた。しかし、これまで4名のメンタルヘルスによる退職者が発生している。

そこで、今年からさらに職場でのコミュニケーション

ョン・スキルの向上を図るため、SST研修の導入に踏み切り、実施してきた。

### 2 方法

平成24年4月から10月にかけて、個人及び職場全体のコミュニケーション・スキルの向上を主目的としたステップ・バイ・ステップ方式によるSST研修を7回、そして、支持的な環境づくり、障害者支援のスキルの向上を目的としたパートナー研修を8回、計15回実施した。

#### (1)対象者

SST研修については、18歳～41歳(平均年齢：29歳)の知的障害を有する男性社員13名と女性社員5名が参加した。このうち、表1に示した7名については、SST研修のメインメンバーとして参加し、ロールプレイを行い、残りの社員についてはサブメンバーとして見学中心の参加とした。

表1 対象者のプロフィール

ID	性別	年齢	勤続年数	障害種・等級	私の夢
A	男	41歳	7年	知的障害(B1)	一人暮らし
B	男	32歳	7年	知的障害(B2)	トップになる
C	女	29歳	7年	知的障害(B2)	携帯を使いこなす
D	男	36歳	6年	知的障害(B2)	周りからの信頼
E	女	29歳	4年	知的障害(B2)	小説家になる
F	男	19歳	1年	知的障害(B1)	海外旅行
G	男	18歳	0年	知的障害(B2)	ピアノを弾く

パートナー研修については、障害者支援スタッフとして働く2名及び日頃仕事以外で障害者の支援を行うことの多い総務担当社員1名、管理職5名の計8名が参加した。

なお、パートナー研修参加の有無にかかわらず、支援者社員については、可能な限り、SST研修に見学参加するようにした。

## (2) 研修の内容

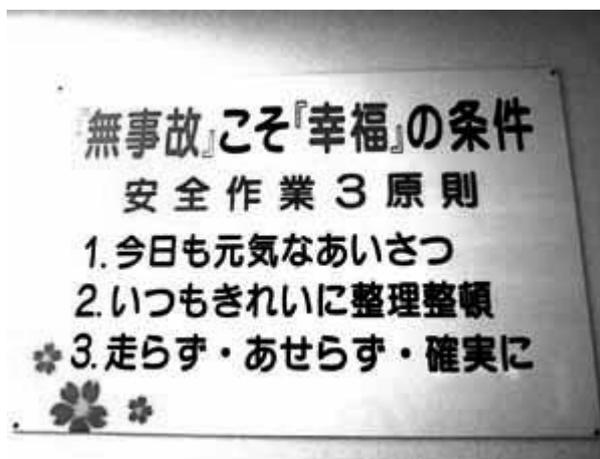
表2に、SST研修における各回のテーマについて示す。なお、SST研修開始前には、オリエンテーションを受けた支援者社員が、メインメンバーとなる障害者社員に対するアセスメント面接を実施し、本人の希望やその希望を叶えるためにどのようなことができるようになっていけばよいかといったことについての聞き取りを行い、それをもとに、SST研修におけるグループ及び個人目標の設定等を行った。

表2 SST研修の各回のテーマ(取り扱ったスキル)

オリエンテーション	オリエンテーション +「相手の良いところを伝える」スキル
第1回	「肯定的な気持ちを伝える」スキル
第2回	「頼みごとをする」スキル
第3回	「頼みごとをする」スキル
第4回	「頼みごとをする」スキル
第5回	「相手の話に耳を傾ける」スキル
第6回	「相手の意見を受け止める /話し合っって折り合う」スキル

パートナー研修は、SST研修終了後にその日のセッションの振り返りと学習したスキルの練習に対する具体的な支援方法についてのレクチャー等を実施。また、これとは別日に、支援者社員を対象に月1回、60分程度で、障害特性や社会的学習理論、行動分析等をテーマとした講義及びSSTのメンバー体験等から構成された研修を、オリエンテーションを含め、全8回実施した。

なお、両研修とも講師は障害者職業センターの研究員にお願いした。



## (3) プログラム期間中の支援者社員の関わり

SST研修で、講師より出される宿題(スキルの練習課題)について、意識的に実行できる機会を確保した。また、できていることについてはきちんと伝える、ほめる等、正のフィードバックを意識して行うことを心がけ、支援者社員自身が「～してくれると助かる、嬉しい」といった頼みごとのスキルを使い、指導にあたるようにした。

### 3 ロールプレイの「実際」と「気づき」

「肯定的な気持ちを伝える」ロールプレイでは、一方(褒める側)が「いつも仕事に模範の活躍をして下さってとても感謝しています」「友達にいつも親切に接して下さって本当に嬉しく思っています」等、相手を評価し、肯定的な気持ちを、①相手の目を見て②誠実な声の調子で③相手の何が良いか具体的に伝える。褒め言葉を受け入れる側は「そう言っただくと、とても嬉しいです。これからも頑張ります」といったように、やはり①相手の顔を見て②お礼を言う③ほめられてどんな気持ちかを伝える。喜び、感謝、決意のやりとりをメンバーが交替しながらロールプレイを様々なパターンで行う。

#### 【「良いところ探し」に変わる】

この練習を繰り返していくことによって、「自分の気持ちを口に出せない自分」から、普通に誰に対しても「自分の気持ちを話せる自分」へと変化がみられた。「ダメなところ探し」から「良いところ探し」へ、意識のベクトルが変わっていった。

口に出すことによって、自分の中に内在していた「感謝」や「信頼」「評価」「称賛」といった肯定的な気持ちが自然に自分の中から引き出されてくる。

肯定的な自分の言動と相手の喜び、感謝の言葉とのキャッチボール、やり取りの中で肯定的な気持ちがさらに共鳴・増幅されていく、といった相乗効果が生まれてきた。

#### 【「頼みごとのスキル」を覚える】

「宿題の仕方を教えてくれると助かります」といった「頼みごとのスキル」を覚えることによって疑問の解消法を体得し、仕事の問題解決に手がかりが生まれる。問いかけや頼みごとも、相手とのコミュニケーションを図るツールの一つであることを覚える。このスキルを使う場合も「ほめるスキル」と同様、①相手の顔を見る、②相手にしてほしいことを

正確に話す、③そうしてもらえるとどう感じるか相手に伝える。

家庭や職場、学校、友人関係等あらゆる人間関係の場面で役立つ能力を養うことができる。周りの皆が見ている前でのロールプレイは、ハラハラ、ドキドキながらも、適度な緊張感の中で、楽しみながらの研修とすることが出来た。



## 4 結果

### (1) 事例Bの場合

平成16年創業当時からの社員で、作業能力は高く、仕事面ではリーダー的な存在である。通勤途中や会社での休憩時間に人を観察していることが多く、様々な疑問や感情を抱えているが、感情表現が乏しく、表現に困ると無言になる。

挨拶や感謝の言葉も少ないため、周囲の社員からは、少し距離を置いた存在であった。本人には「職場の仲間に頼られる存在になる」「トップ（リーダー的存在）になる」という希望があったが、同期メンバーをはじめ年代を超えた社員とのコミュニケーションが課題であった。

オリエンテーション時には、自分の夢や意見を求められ、自分の思いをどう表現していいのかわからず終始無言のまま終わった。

しかし、ロールプレイ実施後、正のフィードバックを受けると、表情が明るくなり、積極的な参加態度に変わってきた。「肯定的な気持ちを伝える」スキルを学習した後、すぐにスキルを同僚に使う場面が見られる等、練習についても意欲的に行う姿勢が見られた。「頼みごとのスキル」を学んだ後、支援者社員がこのスキルを使って、本人に、「きちんと要件を言葉で伝えてもらえると嬉しい」と伝えたところ、すぐに態度が改まり、周囲と良いコミュニケーションがとれるようになった。

現在は、表情が穏やかになり、笑顔も増え、自ら志願して他作業所の清掃部門にて生き生きと働いている。本人の念願であった清掃部門では、配属日当日に簡単な自己紹介があったが、笑顔で挨拶ができ「これからよろしくお願いします」という言葉も付け加えることが出来た。配属から二カ月が経ったが、「清掃は奥が深く、毎日教わりながらがんばります」という言葉や「今日も3人で楽しかった。みんなと打解けて行きたいです」との思いを何の躊躇もなく言えたり、日誌に書いたりするようになった。

また、支援者である清掃スタッフの気付かない点を質問、提案したりするなど、真剣に取り組んでいる様子が伺える。SST研修を行うため月に1度五井本社を訪れるが、これまで事務所に挨拶に来ることはなかった。今は必ず事務所まで来て笑顔で挨拶が出来るようになったことも、大きな変化である。事例Bの変化は他の社員へも新たな変化をもたらしている。

### (2) その他の事例

#### 【ゆっくり話すと優しい印象】

同じく創業当時からの社員Cは、作業能力が高く、自分の意見もはっきり述べる事が出来るが、早口で話すため、冷たい印象を周りに与える面があった。研修の中で、ゆっくり話すことを提案され実行している。自分の目標であった「携帯電話を使えるようになりたい」を達成するため、支援者社員に対して「頼みごとのスキル」を使い、携帯電話の使い方を聞くことが出来た。

また、ゆっくり話をする事で優しい印象を受けようになり、周囲のメンバーと良いコミュニケーションが取れるようになってきている。

SST研修に見学参加しているメンバーもこれまで爪切りを貸してほしいときは、「爪きり」としか言わなかったが、事務所に入る時も「失礼します」「爪切りを貸してください」「ありがとうございました」とはっきりした口調で言えるようになるなどSST効果が随所に見られ、社内での人間関係が形成されている。

### (3) 支援者社員にも変化

また、支援者社員にもSSTを学ぶ中で、心の変化が起きている。ダメなところ、出来ないところを指摘

するのではなく、出来ているところを褒める、次のステップへどうすればスムーズに移行できるかを考えられるようになってきている。

例えば、ある社員が凍っているお茶を買ってきては会社の給茶機のお湯で溶かしてから飲むという行為が続き、お湯の出しすぎが原因で給茶機の電源が落ちるといったことがたびたびあった。

その時に「凍っているお茶を買ってきてはダメです」と何度言っても改善することはなかったが、「明日は、凍っていないお茶を買ってきてくれると助かります」と言うのと次の日の朝「凍っていないの買ってきたよ」と本人から報告があった。

ある行動に対して一方的に否定するのではなく、こうしてくれたら助かるという心情を伝えることが大切だと痛感した。現在、支援者社員の励ましもあり、今まで以上に障害者社員の作業効率が上がってきていることもSST効果の一端と考えられる。

## 5 考察

研修を受けたことによって変化した点は、

- ①障害者社員自身が肯定的な気持ちを伝えられる等、仕事・生活に取り組む姿勢が前向きになった。
- ②支援者社員が肯定的な言葉を意識して発する努力をすることによって、障害者社員にとっての人間環境が大幅に改善された。
- ③支援者社員が障害者の特性や特徴を理解することによって、「なぜ出来ないの?」「これをやったらダメじゃないの!」といった感情的な叱責が少なくなった。どうすれば、問題行動を改善できるかを、支援者が冷静に考え、指示できるようになった。



## 6 改善を検討すべき点

### (1)「継続」と「般化」が課題

現在は限られた研究者や研修受講者でなければSST研修を主宰することは困難である。トレーニングは継続しなければ定着しない。数多くの場面で実際に適用しなければ、般化は困難である。これら諸問題の克服が課題といえる。

### (2)平易で具体的なテキスト等の必要性

SSTに関する書籍、論文については、理論的な研究が中心で、一般の読者が読んで、具体的にどのようなトレーニングを行い、どのような効果があり、改善点は何か、といった点を平易・具体的に示した内容のものが少ない。職場、学校、病院、家庭等様々な場でSSTを導入する場合に、手軽に役立つ紹介書やDVDが不可欠である。例えば、「相手の話に耳を傾ける」「頼みごとをする」「知りたいことについて質問する」「問題解決のスキル」「話し合っ折り返す/保留する」「不愉快な気持ちを伝える」等、各スキルごとのロールプレイ事例集があれば、特別な指導者がいなくても、どこでもトレーニングが可能となる。

### (3)経営側の理解・支援

障害者社員にとって身近に影響を与える存在は、支援者社員である。支援者社員から認められ、評価され、ほめられることは、障害者社員にとってモチベーションを高める大きな要因となる。同様に支援者社員に影響を与える存在は、経営側である。経営側の支援者社員への評価・称賛は支援者社員のモチベーションを高める。従って、経営側のSSTに対する積極的参加が不可欠である。

# SSTを活用した職場における人材育成(Ⅲ)

## －当社における人材育成の取り組みとSST導入について－

- 荒木 武 (株式会社アドバンテストグリーン 代表取締役社長)  
秋山 圭一・今野 美奈子 (株式会社アドバンテストグリーン)  
岩佐 美樹 (障害者職業総合センター)  
佐藤 珠江 (社会福祉法人シナプス 埼玉精神神経センター)

### 1 当社における人材育成の取り組み

はじめに、当社の人事労務事情の概要について説明する。当社は精密機械メーカーである株式会社アドバンテストを親会社とする特例子会社である。設立は2004年9月6日、10月より全国で156番目(埼玉県で9番目)の特例子会社として事業をスタートした。2012年8月末時点での在籍人員は、67名、うち障害をもつ社員は23名である。職種としては、事業所内の環境業務(緑地の管理)、清掃業務、社内メール便の集配業務、守衛・フロント受付業務、パンの製造・販売業務、寮管理業務である。

当社が設立された背景としては、親会社の経営理念である「本質を究める」を念頭におき、企業における社会的責任や然るべき法令を順守することはもちろん、障害のあるなしに関係なく「同じ人間同士」地域に密着した業務および雇用創出にチャレンジしていくためである。設立以来、「個性とチームワーク」「個人の自立と会社の成長」をスローガンとし、日々「高品質でこころ温まるサービス」の提供を心がけている。当社の障がい者雇用における人材育成の取り組みとして、下記の9つの点があげられる。

#### ① 分散型雇用管理

親会社が所有している事業所が、埼玉県と群馬県の4か所に分散して立地している。そのため、特例子会社でよく見られるような本社集中型の労務管理は困難であり、現場で障がい者と一緒に仕事をする社員(リーダー)が担う役割が非常に大きいといえる。

#### ② 多様な障害のある方の雇用

障がい者といっても身体と知的の別だけでなく、重度ダウン症、高次脳機能障害、アスペルガー症候群、内部疾患、聴覚障がい者など、多様なハン

デをもった方が働いており、作業スキルの面だけでなく安全衛生防災を含めた労務管理の難しさがある。

#### ③ 採用までの時間をかける

原則、面談して即本採用はない。まずは職場を見学して職場の風土や雰囲気を知ってもらい、面談を実施する(必要に応じ複数回)。見学や面談には本人だけでなく、可能な限りご家族にも同行してもらおう。不安なことや要望などがあれば、何でも相談を受けている。当社としては、基本的な生活習慣や業務とのマッチングはもちろんのこと、安全面での配慮は十分か、対人関係は大丈夫かなども考察している。そして何より、本人の「当社で働きたい」という意思を確認し、トライアル雇用を経て本採用となる。

#### ④ 受入側の体制

当社では、障がい者を採用した場合「ワンマンワンボス制(命令一元性の原則)」を採用している。これは業務指示体系を一本化することで、無用な混乱や雑音を避けることが狙いである。また、リーダーや一緒に作業する者には、「障害者職業生活相談員資格認定講習」の受講を必須としており、現時点ではほぼすべての対象者(19名)が受講を終えている。その他、ジョブサポーターやジョブコーチなどの研修で個人のスキルアップを図り、障がい者の支援にあたっている。また、年に2回程度、「障がい者と向き合って仕事をする上で」と題して社内研修会を開催している。この研修会では労働局や職業センターなどよりゲストを招きご講義を頂戴している。このような教育体制が、今日の当社社員の共通の知識になっているといえるであろう。

#### ⑤ 個々の目標管理制度

当社では、スタッフと面談し年度目標を設定し

ている。各々の業務レベルに応じて、特に得意分野を伸ばしていけるような課題を設定している。自己が決めた目標をクリアし成功体験を体験させることで、モチベーションアップにもつながっている。

## ⑥ 育成は、ゆっくり型で

入社1年目はまず会社に慣れる・仕事に慣れることからスタートする。その後、個人の適性に合わせてOJTを行っている。

◇第1ステップ（入社～2年目）：「落ち着いて着実に」 具体的項目：会社に慣れる・仕事になれる・会社組織を知る
◇第2ステップ（2～4年目）：「何事にもチャレンジ」 具体的項目：作業器具を使える・備品管理ができる
◇第3ステップ（4年目～）：「業務を全体的に捉えて遂行」 具体的項目：パソコンスキルの上昇を図る・後進に指導する

## ⑦ 4者面談の開催

障がい者を雇用する際、保護者との連携は不可欠である。そこで、保護者との間で連絡帳を交わしたり、毎年4者面談を実施している（4者＝障がいをもつ社員・保護者・社長・職場のリーダー、必要に応じてジョブコーチも参加）。会社と保護者が本人についての情報を共有することで、事故の回避や問題の早期発見をすることができる。また、安全衛生やメンタルヘルスといった二次的な障害を予防することができる。

## ⑧ 障がいをもつ社員を主役（メイン）に

当社では「自分たちの会社であるという意識をもって働いてもらいたい」という観点より、障がいをもつ社員が来客者への会社概要や担当業務をプレゼンテーションし自信を高めている。

## ⑨ 「見える化」の推進

業務の具体化・数値化・ビジュアル化などの分かりやすい指導を心がけている。作業手順書による業務の標準化、管理部による寸劇を取り入れた研修（劇団坂本）で、障がいをもつ社員に「会社におけるルール・マナー・エチケット」を教育している。

## 2 SST 導入背景

前述したように、当社ではすでにさまざまな取り組みを実施しているが、日常的に起こりうるコミュニケーションによるトラブルや、また支援者が感じるストレス（不安や悩み）について、会社として新しい試みが必要ではないかと模索していたところであった。そんな折に、昨年の職業リハビリテーション研究発表会の分科会で、障害者職業総合センターの「SSTを活用した職場における人材育成」についてのプレゼンテーションを聞いた。「障害をもつ社員と支援する社員、双方へのコミュニケーションスキル向上の支援が必要不可欠である。そのためにSSTが有効である。」といった内容に大変興味をひかれた。

その後、障害者職業総合センターより当社でのSST研修の提案があり、導入を決定した。

## 3 SST の目的

SST研修の目的は、「気持ちよく、会社で長く働きたい」である。これを達成するために、障がいをもつ社員にとっては、社会人力を高めるためにコミュニケーションスキルの向上が必要であるし、支援者は障がい特性を理解し、指導する上で話し方コツが必要である。この習得により日常的なストレス（不安や悩み）の解消になればと考えたのである。今回のSST導入は、当社における障がい者雇用において10個目の新たな取り組みとなればと考える。

## 4 SST の導入方法

研修は2012年4月よりスタートした。メンバーは、「SST研修」については入社5年目以上の障がいをもつ社員とし、「パートナー研修」についてはそのスタッフを支援する社員を中心に選考した。これは、スタッフがSST研修で学んだことを職場でも継続して練習することを想定したものである。そのため、支援者は、パートナー研修だけでなくSST研修にも出席し、スタッフが研修を受けている様子を観察する。そしてSST研修後、支援者にはセッションの解説や宿題の支援ポイントを説明し、より効果的にスタッフのフォローができるようにする。

表1 研修プログラム

研修プログラム	
4月16日(月)	パートナーオリエンテーション
5月9日(水)	第1回パートナー研修
5月16日(水)	SSTオリエンテーション
5月23日(水)	第1回SST研修 「肯定的な気持ちを伝える」
6月6日(水)	第2回パートナー研修
6月20日(水)	第2回SST研修 「頼みごとをする」 頼みごとをする前に必要な物
7月4日(水)	第3回パートナー研修
7月18日(水)	第3回SST研修 「頼みごとをする」 相手に分かりやすいように伝えるコツ
7月25日(水)	第4回パートナー研修
8月8日(水)	第4回SST研修 「頼みごとをする」 断られたら?
8月22日(水)	第5回パートナー研修
9月5日(水)	第5回SST研修 「相手の話に耳を傾ける」
9月19日(水)	第6回パートナー研修
10月3日(水)	第6回SST研修 「相手の意見を受け止める」 話し合っ折り返す
10月17日(水)	第7回パートナー研修
10月30日(火)	SST研修まとめ&アンケート

## 5 SST研修について目標と効果

まず、オリエンテーション時にアセスメントシートの記入を行った。スタッフから表2のような「将来の夢・希望」があがった。

表2 アセスメントシート

スタッフ	性別	年齢	勤続年数	障害種
				将来の夢・希望
① Hさん	女	24	4年7ヶ月	知的障害B 後輩に指導できる人になりたい
② Sさん	男	37	6年	知的障害B パソコンや仕事の道具の上達と後輩の指導ができるようになりたい
③ Tさん	男	23	4年7ヶ月	知的障害B パソコンを使ってレベルの高い資料を作りたい
④ Sさん	男	34	7年10ヶ月	知的障害B 仕事の道具をもっと使いこなしたい
⑤ Fさん	男	35	8年3ヶ月	発達障害 後輩や実習生の業務指導ができるようになりたい
⑥ Kさん	女	24	6年7ヶ月	知的障害B (LD傾向) リーダーのように仕事をこなせるようになりたい。
⑦ Sさん	男	24	6年7ヶ月	知的障害B (自閉傾向) 仕事の道具を気をつけて使いこなしたい
⑧ Mさん	女	34	4年9ヶ月	知的障害B 自立した女性になりたい

この後のアセスメント面接で、「その夢を実現するために1年後どんなことができるようになったらいいか?」→「そのために乗り越えるべきハードルはなにか?」→「そのために今必要なこ

と(すべきこと)?」というふうに丁寧な聞き取りをすることで、目標達成に向けた課題が明確となり、将来の夢の話が現在すべきこと、もしくは現在の問題点になり、夢にむかう「道標」を作ることになる。このように目標設定することで、他者から押し付けられた目標ではなく、自分で「こうなりたい」と希望する目標となる。

今回、入社5年目以上のスタッフであるためか、後進に指導ができるようにとの目標が多かった。そこで、スタッフのグループ目標は「コミュニケーションに自信をつけて、頼られる存在になろう」に決まった。

効果として4人のスタッフの例をあげてみる。

### ① 頼みごとをするスキル

Kさんは今まで、他の人に仕事のお願いをする時に「研修に出るから、代わりに洗濯機まわしておいて!」と勢いに任せて言っていた。SST研修を受け始めたことにより「今日はこれから研修にでないといけないので、私の代わりに洗濯機をまわしてもらってもいいですか?よろしくお祈いします」と言えるようになっていた。話しかける時に「ちょっといいですか・・・」とか「お願いします」と丁寧な言い方ができている。頼みごとをするスキルが少しずつ向上しているとみれる。

### ② GOサイン/NO-GOサイン

Sさんは今まで、リーダーが他の人と話している時でも、おかまいなしに割り込んで話しかけていた。現在では少し様子を見て「待つ」ということが出来ているように見える。これは、研修で学んだ相手のGOサイン/NO-GOサイン(話を聞ける/聞けない状態)を見極めることに気をつけているためである。実は、障がいをもつ方はこのサインの理解が難しい。そもそも特性として、それを理解する引き出し自体がない可能性があるとの事だ。SST研修で練習をすることで、Sさんのように、気をつけることができるようになる。

### ③ 自分の欠点がわかった

別のSさんは3回目のSST研修で、「自分は人と話すとき、焦ってしまい話すスピードが速いことがわかった。だから慌てないためにもゆっくり

話すことを心掛けた」と話した。確かにSさんは、普段慌てて会話をする。彼自身以前より落ち着いて話ができるようになりたいと思っていたのであろう。SさんはSST研修のスタート時に、自分の考えや気持ちがうまく伝えられるようになったら、「心が軽くなる」と言っていた。SST研修でその点が改善できるともっとよくなるよとアドバイスをされ、職場に戻ってもリーダーとその点を気にしながら練習をしている。

#### ④ Fさんの気づき（ロールリバーサル）

Fさんは、本題に入るまでの話（前置き）が長い傾向にあった。本人としても、「そのほうが相手に伝わりやすいと思っていた」と言っている。SST研修の中で、先生があえて前置きを長く話す様子を見せると、それを見たFさんは思わず吹き出して笑ったのである。Fさんが「この話し方は変だ」と気づいた瞬間であった。この手法は、ロールリバーサル（相手の身になる練習）という。もちろん、この時の「気づき」で次の日から話がコンパクトになるかということ、そうではないと思うが、繰り返しこういったロールリバーサルをしていくことで、変化がみられるとよいと思う。

SST研修の良いところは、なんとんでも「ロールプレイをして褒められる幸福感」であると思う。回を重ねる度に、スタッフ全員の声の大きさや積極性が数段アップしている。「ロールプレイをすると、周りの人からよかった点を褒められる」この成功体験を多く積ませることが、本人の気づきを導くのであろう。

また、「他の人のロールプレイを見る」ことが観察学習になっている。特に他のスタッフが上手に話す様子を見ることで、「ちょっと頑張れば自分もできるかも」とスタッフ同士が良いコピーングモデルになっている。

#### 6 パートナー研修の目的と効果

今まで、障がいをもつ社員とのコミュニケーションは、支援者のパーソナリティに頼っていたところが大きい。支援者の多くは50代～60代のいわゆる心にゆとりがある世代であり、ケンカになりづらい。これまでも障がい者と支援者の間においてトラブルもなかった。今回のパートナー研修

で学んでいるSSTの理論が、日常の支援の自信とになっており、スタッフとのやりとりの中で、迷ったり悩んだりした時に役立っている。

<p>&lt;アンケート実施：パートナー研修受講者 11名&gt;</p> <p>問1. SSTの研修を受講前、障がい社員とのコミュニケーションについて、学びたいことがあった、もしくは悩んでいることがあった。</p> <p>【はい】 → 10名 【いいえ】 → 1名</p>	
<p>問2. SSTでの理論を勉強することで、今後の指導（障がい社員とのかかわり）に変化がありますか？</p> <p>【少し自信がついた】 → 11名 【理論は必要なし】 → 0名 【なんら変化なし】 → 0名</p>	
<p>問3. SST研修を受けているスタッフを見て、以前との変化を感じるスタッフがおられますか。</p> <p>【いる】 → 9名 【いない】 → 2名</p> <p>*Fさん・・・会話する時の表情が柔らかくなった気がする。 *Sさん・・・焦ってしゃべるくせに気づいた。一緒に直していきたい。 *Sさん・・・明るくなった感じがする。     頼みごとについて具体的にこうしてほしいと伝えてきた。 *Mさん・・・SST研修や仕事に前向きに取り組むようになった。 *Kさん・・・話の相手に対して丁寧な言葉をつかうようになった。 *全員・・・うまく会話ができた時、嬉しそうにしてくれる</p>	
<p>問4. SSTの研修を受けてみて、現時点でどうですか？</p> <p>【大変参考になる研修である】 → 9名 【少し参考になった】 → 2名 【大して参考にならない】 → 0名</p> <p>*いろいろな場面で話し方について、参考になった。 *スタッフとの向き合い方が少しわかった気がする。 *ネガティブな話し方をさげるようになった。 *こちらからの話しかけに少し注意をするようになった。 *障がい者の特性やスキルなどについて大変勉強になる。 *普段なげなく接してしまうが、注意しなくてはいけない事も多くありそうである。 *健常者の従業員にもやっていただきたい。 *障がい者にはSST研修は難しい気がする。 *こちらの対応次第で障がい者とのコミュニケーションが変わる</p>	

図1 アンケート結果

#### 7 今後の展開

SST研修の場で学んだスキルを、普段の（日常の）職場においても使えるようになること（一般化）が、今後の課題である。継続して職場でロールプレイをすることが、スタッフのコミュニケーション力の向上になる。「障がい者であるから仕方ない」と諦めて、トライすることをやめてはいけない。今回は、入社5年目以上の障害をもつスタッフとその支援者を対象にSST研修を行ったので、次回は受けていないスタッフを対象にSST研修を行いたい。その際に、今回のメンバーをロールプレイのお手本としたい。前にも述べたとおり、身近な先輩や同僚がコピーングモデルとなることは、より効果的な観察学習となるからである。

障がい者を雇用する上で、「障がいをもつ社員」と「支援者」双方の「コミュニケーション力」ポイントであることは間違いない。SST研修が、双方にとっての「共育」の新たな風となり、個々の成長が会社全体の成長につながることを期待する。