

## I. はじめに

### 1. はじめに

日本の民間企業に雇用される障害者数は2018年時点で534,769.5人（対前年比7.9%）と、15年連続で過去最高を更新した（厚生労働省, 2019a）<sup>8)</sup>。今後も障害者雇用は拡大が見込まれるが、2018年の障害者雇用促進法改正以前から障害者雇用率の算定基礎対象であった身体・知的障害者の雇用は既に頭打ち状態とされ、近年では特に精神障害者（精神障害者保健福祉手帳所持者）の雇用拡大が期待されている（cf., 日経スタイル, 2018）<sup>14)</sup>。一方で、精神障害者保健福祉手帳所持者の雇用では、職場定着が課題である。平成30年度障害者雇用実態調査結果（厚生労働省, 2019b）<sup>9)</sup>によると、精神障害者の平均勤続年数は3年2カ月、発達障害者の平均勤続年数は3年4カ月であり、身体障害者（平均勤続年数10年2カ月）や知的障害者（平均勤続年数7年5カ月）と比較して短期間で離職する傾向にある。本研究では、発達障害の区分において診断数の最も多い疾病（厚生労働省, 2019b; 障害者職業総合センター, 2015）<sup>9) 18)</sup>である、自閉スペクトラム症者の職場定着について検討する。

### 2. 自閉スペクトラム症と就業

自閉スペクトラム症（Autism spectrum disorders : ASD）は、カナーの提唱した自閉症にアスペルガーの提唱したアスペルガー症候群、また、その周辺にあるどちらの定義も厳密には満たさない一群を加えた比較的広い概念であり、社会性・コミュニケーション・創造力（こだわり）の三領域の障害により定義される（内山・水野・吉田, 2002）<sup>21)</sup>。ASDの推定有病率は、障害の認知度向上、診断基準の拡大などにより過去20年程で大幅に上昇している（cf., Zablotzky, Black, Maenner, Schieve & Blumberg, 2015）<sup>24)</sup>。近年では世界における推定有病率は7.6%（132名に1人）とのデータもあり（Baxter, Brugh, Erskine, Scheurer, Vos & Scott, 2015）<sup>1)</sup>、日本で659名の発達障害者を対象に発達障害の職業生活への満足度と職場の実態を調査した障害者職業総合センター（2015）<sup>18)</sup>でも、障害名について回答した者のうち、障害名が自閉スペクトラム症（自閉症、アスペルガー症候群、その他の広汎性発達障害）に該当する者の割合は85.7%と最も多かった。

自閉症はかつて知的障害を伴う症例が典型とされてきた。しかし実際には、社会性の障害である自閉性と知的能力は、全く無関係ではないものの独立した問題であり（杉山・辻井, 1999）<sup>20)</sup>、知的な発達の遅れのあるASDに対して、知的な発達の遅れがないIQ70以上の症例は高機能と定義される<sup>iv)</sup>（杉山・辻井, 1999; 内山他, 2002）<sup>20) 21)</sup>。近年では早期発見、早期療養の成果もあり高機能者の割合が増加しており、日本では約半数とも推定される（杉山・辻井, 1999）<sup>20)</sup>。

知的な発達の遅れがない高機能者の中には就労上有利な資質となる高い数学能力やプログラミングスキル、思考力、記憶力をもつ者もあり（Katz, Dejak & Gal, 2015）<sup>3)</sup>、就労に際しては高次の職務に就くことも多い。実際に、Microsoft社において2015年から、ソフトウェアエンジニア、データサイエ

ンティストといった技術職で ASD 者を採用する実験的プログラムを開始したことをはじめ (HUFFPOST, 2015) <sup>2)</sup>, その資質に注目し積極的雇用を進める企業も増加している。しかし高次の職業では特に, ASD の特徴である社会性・コミュニケーション・創造力(こだわり)の欠如が就労上の困難に繋がるケースも少なくない。むしろ高機能者においては知的な発達の遅れがないために特殊教育の恩恵を受けることが難しく(杉山・辻井, 1999) <sup>20)</sup>, 就労支援サービスやコーチング等のサポートも知的遅れがある個人を対象としたものが多い(Katz et al., 2015) <sup>3)</sup>などの事情もあり, 知的な発達の遅れがある者以上に安定した就労が困難であるとの指摘もある(杉山・高橋・石井, 1996; 杉山・辻井, 1999) <sup>20)19)</sup>。高機能者が安定した雇用を得, 能力を発揮できる方法・状況を解明することは喫緊の課題といえるだろう。

### 3. ASD 者の職場定着にかかわる先行研究

ASD 者の安定した就労を目指す上で参考にできるモデルとして, 世界保健機構(WHO)が 2001 年に制定した ICF(国際生活機能分類)がある(Scott, Falkmer, Girdler & Falkmer, 2015) <sup>17)</sup>。ICF では, 個人による課題や行為の遂行といった活動は, 環境因子(たとえば, 仲間との関係, 職場の物理的環境など), 個人要因(たとえば, 年齢, 性別, 価値観, ライフスタイルなど)といった背景因子の影響を受けるとの認識のもと, 生活機能を高めるために本人を取り巻く人的・物理的な環境や, 本人の主体性・主観性等を多面的・総合的に理解することを推奨するフレームワークである(厚生労働省, 2002; 文部科学省, 2006) <sup>6)12)</sup>。高機能者の就労支援にかかわる研究を概観すると, 社会スキルトレーニングや訓練(e.g., 山本・香美・小椋・井澤, 2013) <sup>23)</sup>, 雇用支援プログラムの内容の検討(e.g., Mawhood & Howlin, 1999) <sup>11)</sup>など, 障害や障害者当人に注目した研究が比較的多い。Scott et al.(2015) <sup>17)</sup>は ASD 者の就労に関して環境因子に注目した研究が少ない点を指摘し, ASD の就労者 40 名と雇用者 35 名に対するインタビュー調査から, ASD 者の雇用の成功の背景には「包括的な仕事の期待」「生産性要件の知識」「サポート」「包括的で修正された環境の作成を支援する職場」といった環境因子が存在することを実証した。

国内においては同様の研究が見当たらないが, 安定した就労につながる環境因子を明らかにするアプローチは必要と思われる。本研究では特に, ASD 者の安定した就労を支える職場の制度や取り組み, 組織成員の障害者に対する態度に影響を与えることが予想される組織風土(organizational climate)に注目したい。組織風土とは, 自分の働く組織環境に対する印象や知覚, 経験が構成員間で共有されたものを指す概念であり, 組織において取られる施策や実践, 手続きなどに対して主観的に付与された意味に関する共有信念と説明される(北居, 2014; 正木・村本, 2017; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013) <sup>5)</sup> <sup>10)16)</sup>。関本・鎌形・山口(2001) <sup>15)</sup>によれば, 環境が激しく変化する中多くの企業では様々な革新的な人事システム, 制度, 施策を導入しているが, 失敗に終わる事例も少なくない。そしてその背景には現実, 変革の導入・定着が推進されやすい, あるいは阻害されるような組織風土というものが存在する(関本

他, 2001)<sup>15)</sup>。障害者雇用も企業にとって推進すべき課題の一つであり, その導入・定着の可否は組織風土の影響を受けると考えられる。また正木・村本 (2017)<sup>10)</sup>では組織風土の影響に関して, 多様な働き方を受容できる風土が醸成されていないと組織成員が知覚した場合には, 職場の女性比率の低さ (性別ダイバーシティ) が組織成員の離職意図や, 低いワークモチベーションに繋がることを明らかにしている。すなわち, 障害者当人の離職意図やワークモチベーション, さらに, 当事者を取り巻く組織成員の態度もまた, 職場の組織風土により規定されると考えられる。高機能者の安定した就労を組織風土の観点から検討した研究は見当たらない。しかし, 高機能者の定着を支援する職場に共通する組織風土が明らかになり, さらに, 組織成員の定着を支援する取り組みが組織風土から導き出されることが示されれば, その知見は発達障害者雇用を進める企業が自社の雇用管理上の課題を分析する際, また就労支援者・団体が企業への介入アプローチを検討する際の一助となるだろう。

#### 4. 本研究の目的

本研究では日本企業を対象として, 高機能 ASD 者が定着する職場の特徴を, 組織風土, および組織風土と定着支援にかかわる取り組みの関係性の観点から記述することを目的とする。なお, 日本には障害者の雇用の促進及び安定を図ることを目的とした特例子会社制度がある。これは, 一定の要件を満たした場合に子会社 (特例子会社) に雇用された労働者を親会社に雇用されたものとして実雇用率を算定できる制度であり, 2018 年 6 月時点では従業員数 1,000 名以上の大手企業を中心に 486 社が認定を受けている (厚生労働省, 2019a)<sup>8)</sup>。特例子会社はその設立目的から職場設備といったハード面, 対人サポートといったソフト面ともに障害者への配慮がなされる傾向にあるため, 本研究課題を検討するうえでは, 障害者を特例子会社で雇用する条件と一般企業で直接雇用する条件とは区別する必要があると考えられた。障害者の企業規模別実雇用率は, 企業規模が小さいほど低い傾向にある (cf., 厚生労働省, 2019a)<sup>8)</sup>。そこで今後は特に特例子会社を持たない中小企業での障害者雇用促進が課題になると考え, 本研究では障害者を一般企業で直接雇用する, 非特例子会社条件の職場を対象とする。

## II. 方法

**協力者** 機縁法により, 診断名のある高機能 ASD 者が定着傾向にある非特例子会社 4 社に対して協力を依頼した。なお, 厚生労働省 (2017)<sup>7)</sup>「就労定着支援に係る報酬・基準について」において設定されている職場定着の目安が 3 年であることから, 本研究でも勤続年数 3 年を定着の目安とした<sup>(v)</sup>。すべての企業から協力への承諾が得られたことから, 定着傾向にある高機能 ASD 者の直接の指導にあたる上司 4 名 (男性 3 名, 女性 1 名) に対して半構造化面接を実施し, 職場の組織風土や定着支援に関連する取り組みについて尋ねた。調査協力者の概要を Table 1 に示す。

Table 1. 協力者の概要

協力者	性別	年齢	業種	職位	管理職年数	高機能 ASD の部下の勤続年数
a	男性	48	出版	部長	9年	2年
b	女性	48	Web制作	課長	4年	3年
c	男性	62	システム開発	チームリーダー	4年	9年
d	男性	54	運輸	部長	6年	4年

**調査期間** 2018年2月から6月に実施した。

**手続き** 協力者の勤務先にて、第一著者がインタビューを行った。はじめにインフォームドコンセントを実施し、依頼内容とプライバシー保護の方法等について説明後、研究協力の意思を確認した。すべての協力者から同意が得られたため、インタビューを実施した。主なインタビュー項目は、発達障害（特に、高機能 ASD）の部下との日頃のコミュニケーションについて、定着支援、職場環境の整備に関して心がけていること、所属企業の発達障害者の受け入れにかかわる方針・支援体制、組織風土等であった。記録のため、インタビュー中は協力者の承諾を得た上で IC レコーダーによる録音と要点筆記を行った。なお本研究では職場の組織風土に関して、勤務先が異なる 4 名に尋ねている。この手続きにより得られるデータは厳密には集団レベルで語られる組織風土とは異なる、個人レベルの「心理的風土」に関するものといえる（正木・村本, 2017）<sup>10)</sup>。しかしながら組織風土は心理的風土を集団単位で平均化する等の手続きによって得られるため、組織風土と心理的風土の関連は大きいとされている（正木・村本, 2017; van Knippenberg, Homan, van Ginkel, 2013）<sup>10)22)</sup>。そこで本研究では心理的風土を組織風土と捉えて検討を行う。インタビュー時間は、0.5 — 1.2 時間であった。インタビュー終了後には協力者に対して発言内容の訂正、削除の意図について確認し、同意書に署名を求めた。

**分析方法** 高機能 ASD 者が定着する職場で行われている定着支援に関わる取り組み、組織風土について検討するために、逐語録データから取り組み（結果 1.）、組織風土（結果 2.）に関連する記述を意味のあるまとまりごとに抽出し、切片化した。抽出した切片について、第一、第二著者が要素毎に関連性によってまとめ小カテゴリーに分類し、さらに大カテゴリーに分類した。ただし、切片化されたデータからは協力者の発話の脈絡や、取り組み、組織風土の相互の関係性までは明らかにはならない。そこで結果 3. では取り組みと組織風土の関連性まで加味して職場の特徴を捉えるため、KJ 法（川喜田, 1997）<sup>4)</sup>により個人および協力者全体の発話のプロファイリングを行った。妥当性の担保のため、KJ 法の一連の手続きについては KJ 法本部・川喜田研究所と契約を締結している KJ 法コンサルタントのスーパーバイズを受けながら実施した。まず、4 名それぞれの逐語録について統合し個人のプロファイリングを行った後に、個別のプロファイルに対して統合を行った。川喜田（1997）<sup>4)</sup>、永野（2017）<sup>13)</sup>を参照しながら、具体的な手順について以下に整理する。

- (1) ラベルづくり 4名の逐語録データそれぞれを冒頭から読み進め、“全体として訴えかけにひとつの中心性をもつ（川喜田, 1997, P20, L.2）<sup>4)</sup>”と判断されるところで区切っていく。区切られたデータ一つ一つの訴えかけを読み取り、ラベルに記す。
- (2) グループ編成 (1)で作成された元ラベルを並べ（ラベル拡げ），“己を空しくして”同じようだと感ぜられるものを、情念により組にしていく（ラベル集め）（永野, 2017, P93, L23）<sup>13)</sup>”。続いて“組毎に相応しい表現を新たに創り別の紙切れに書く（表札づくり）（永野, 2017, P93, L25）<sup>13)</sup>”。表札同士の志に類似性が確認された場合には、表札が2-3枚になるまでラベル集め、表札づくりを繰り返す。
- (3) 図解化 (2)で作成された表札を模造紙上に広げる。論理的説明のしやすさの視点から配置を決め、すべての表札と上位の元ラベル、下位の元ラベルを模造紙に貼り固定した後、まとまりごとに線で囲う（島どり）。その後、まとまりごとの関係性を考慮し、関係記号を記入する。

4名のデータに対して上記の手続きを行うことで、協力者各々のプロファイリングを実施した。その後、得られた4つの図解の最上位の表札及び元ラベルを全体のプロファイリングにおける元ラベルとし、再度(1)–(3)の手順で全データを統合する全体のプロファイリングを行った。その後、全体のプロファイリングによって得られた図解内容に対して言語による説明を行った（叙述化）。今回は目的を鑑み、特に組織風土の観点から叙述化を行った。

### Ⅲ. 結果

#### 1. 高機能 ASD 者の定着を支援する職場における取り組みの類型化

高機能 ASD 症者が定着する職場での職場支援に関わる取り組みの内容、組織風土の特徴を明らかにするために、4名の逐語録データから取り組み、組織風土にかかわる記述を意味のあるまとまりごとに抽出、切片化した。その後第一、第二著者が類似性の観点から切片を分類し、小カテゴリー、大カテゴリーを作成した。以下、大カテゴリーを“ ”、小カテゴリーを [ ]、切片を [ ] と表記する。

取り組みでは 121 枚の切片が、“配属”“理解”“環境づくり”“コミュニケーション”“連携”の 5 つの大カテゴリーに分類された (Table.2)。“配属”は雇用の際に本人の経験や保有する能力、得手不得手等を考慮する[適性・能力に合った業務への配属]の小カテゴリーから構成される。具体的には、求人内容を固定化しない、一人で行う仕事はなるべく減らし、複数人で補い合う等チーム作りの工夫をするなどの例がみられた。“理解”は障害、個性、個々人に必要な配慮を組織成員が理解している、あるいは理解に努める傾向である[障害・個人理解]の小カテゴリーから構成される。組織成員が自身の特性や必要な配慮について発表し合う機会を設ける、就労移行支援機関から障害の特徴や必要な配慮について学ぶ機会を設けるなどの例がみられた。“環境づくり”は [相談しやすい環境づくり] [居場所づくり] [社内成功例の普

及]の小カテゴリーから構成される。[相談しやすい環境づくり]は、当事者に日常的に声をかける、定期的に面談を行うなど、困りごとなどがあつた際に自己表明をしやすい、周囲が変化に気付きやすい環境づくりをする傾向、[居場所づくり]は当事者に対して受容的な態度を示し、職場を居場所だと感じてもらえるように配慮する傾向、[社内成功例の普及]は部署内での障害者の活躍や成功事例を部外に知らせていくなどの傾向である。“コミュニケーション”は[個別的な対応][業務・指示の明確化][成功体験・ポジティブフィードバック]の小カテゴリーから構成される。[個別的な対応]は、必要な配慮を障害名から固定的に捉えるのではなく、個々人が必要とする配慮を知ろうとし、個別に対応する傾向、[業務・指示の明確化]は、指示を明確にする、作業を構造化するなどにより業務中の混乱を防ぐ傾向、[成功体験・ポジティブフィードバック]はポジティブな点を意識的に伝えるなどにより当事者が成功体験を重ねられるよう配慮する傾向である。“連携”は、ハローワークや就労移行支援事業所をはじめとした外部組織との連携をとる[外部組織との連携]の小カテゴリーから構成される。就労移行支援事業所から就労希望者の紹介を受けたり、専門家に障害理解のための説明会を実施してもらうなどの例がみられた。

Table 2. 高機能 ASD 者が定着する職場の組織風土

大カテゴリー	小カテゴリー	具体的行動
I. 組織の方針 (27)	i.社会的責任 (9)	b. そうした方達が働ける場を提供する、幸せだと思えるような仕事ができるようにする。社会にも、納税者として育てることで還元するものがある。それを是としてやる、毎日過ごす。
	ii.戦力的期待 (10)	c. その場しのぎの法定雇用率ではなく、戦力として考えているので、長く勤められる方を採用したいと思っている。
	iii.企業・グループの理念(8)	c. 親会社のグループの方針であるダイバーシティの影響も大きい。
II. 社風(40)	i.穏やかな組織文化(9)	a. 外から来た人には穏やかというか、「いい人が多いですね」と言われる。
	ii.意見の尊重・融通(11)	b. 休みがちになる際、会社としてはなるべく給料を減らさず何とか有給範囲内でやっていたり、作業の日数や時間を調整するような提案、手続きをする。
	iii.平等思考(9)	b. 誰もが事情があつたり、今なくても事情持ちになる可能性があるっていうことは共通認識として持っている。
	iv.風通し(6)	c. 秘密主義でなく、企業の掲示板に重要なことはちゃんと社員に伝わるような会社の風土。
	v.業務的ゆとり(5)	a. 世の中の物を売ってる会社だとか、営業所とかだつたりすると、電話がしょっちゅう鳴って、誰か取んなきゃいけないとか、多分そういう職場だと彼らはつらいんじゃないかと思う。
III. メンバーの属性(7)	i.面倒見(7)	a. 幸い面倒見がいいタイプが多いため、メンター配置はあまり困らずにやっている。

## 2. 高機能 ASD 者の定着を支援する職場における組織風土の類型化

組織風土では 74 枚の切片が、“組織の方針”“社風”“メンバーの属性”の 3 つの大カテゴリーに分類された (Table.3)。“組織の方針”は [社会的責任] [戦力的期待] [企業・グループの理念] の小カテゴリー

から構成される。[社会的責任]は、障害者雇用を企業の社会に対する責任として推進している傾向、[戦力的期待]は、障害の有無に関わらず組織成員一人一人を組織の戦力と考え、安定して長期的に勤めることを前提に雇用をする傾向、[企業・グループの理念]は、企業や親会社、企業の代表が、ダイバーシティ、社会奉仕を理念・方針として掲げており、その影響が障害者雇用への姿勢に表れている傾向である。

Table 3. 高機能 ASD 者の定着を支援する職場における取り組み

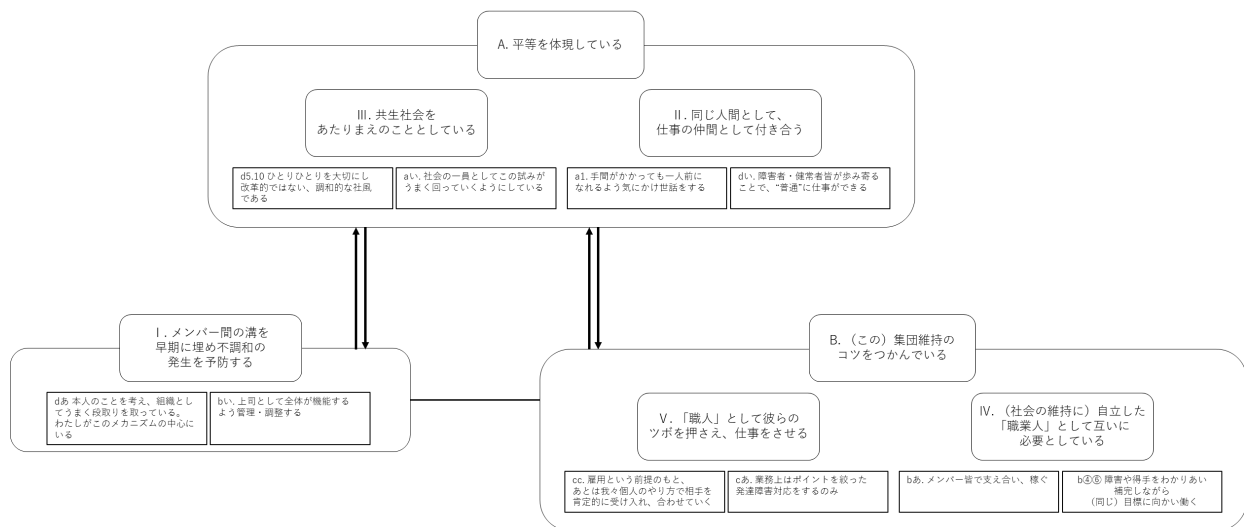
大カテゴリー	小カテゴリー	具体的行動
I. 配属(16)	i. 適性・能力にあった業務への配属(16)	a. 本人の仕事経験や、こういう仕事は得意だったけどこういう仕事が苦手だったなどの話を聞いていく中で、うちのどこの部署のどういう仕事だったらできそうかをはかっていく。
II. 理解(24)	i. 障害・個人理解(24)	b. 全社社員集まって、障害のある者が自分の障害の内容のプレゼンをして、質問は基本何でも受け付けるっていう場を設けているので、全員が認識している。
III. 環境づくり(42)	i. 相談しやすい環境づくり(34)	d. 毎日、顔を合わせるので、その中で日常会話で対話をする。
	ii. 居場所づくり(3)	a. まずは安心感を持たせるっていう意味で話をちゃんと聞き、表情を柔らかくするなどする。
	iii. 社内成功例の普及(5)	a. 一緒に働いてみないと分からないので、まず人事で何名か採用し、そこから広げていった。
IV. コミュニケーション(30)	i. 個別的な対応(14)	c. 同じ発達障害で、一応、自閉スペクトラム症とはいっても、私の対応は15人いたら15通りあるし、接し方も全く違う。
	ii. 業務・指示の明確化(9)	b. ある程度ルールを明文化して、(作業)基準を書いておくとか、常にここを見るようにしましょうとか。
	iii. 成功体験・ポジティブフィードバック(7)	d. 長く雇用につながるような、例えば、トイレとか清掃してくれたら「ありがとう」とか、そういう言葉を掛けるようにチームメンバーに伝える。
V. 連携(9)	i. 外部組織との連携(9)	a. 就労支援機関 Z に通所していた方に対して、Zの方が入社後3か月後の面談でこれ、お話する中で、今度紹介してもいいですかという話から直接やりとりをするようになった。ハローワークとも連携しているし、ハローワークからいくつか支援機関を紹介してもらうこともあるので、幾つかと連携しながらやっている。

“社風”は[穏やかな組織文化][意見の尊重・融通][平等思考][風通し][業務的ゆとり]の小カテゴリーから構成される。[穏やかな組織文化]は、企業や部署の雰囲気がよく、表立って批判をすることが少ない、いやな人が少ないなどの傾向、[意見の尊重・融通]は、組織成員個々の事情を聞き入れ、就労者としての務めを果たす範囲においては融通を利かせようとする傾向、[平等思考]は障害に対する理解や必要な配慮はしつつも障害を特別視しない傾向や、有給取得やキャリアアップをはじめとした権利に関しては障害の有無に関わらず尊重する傾向、[風通し]は、障害についての知識や必要な配慮は部署内で共有しようとするなどの風通しの良さがある傾向、[業務的ゆとり]は競合他社が少ない、業務上イレギュラー対応が少ないなどの理由で、組織成員が一定の心理的余裕をもちながら仕事を進められる傾向である。

“メンバーの属性“は「面倒見」の小カテゴリーから構成される。これは、上司からの指示がなくともメンバー同士で支援・援助をしあうことが多い傾向である。その背景因子として、メンバーの年齢層が高い、女性比率が多いといった組織成員の基本特性にかかわる言及も見られた。

### 3. 高機能 ASD 者が定着する職場のプロファイル

カテゴリー分類により高機能 ASD 者が定着する職場の組織風土及び取り組み内容は明らかになったが、切片化されたデータからは協力者の発話の脈絡や、組織風土、取り組みの相互の関係性までは明らかにはならない。発話の意味合いまで加味して高機能 ASD 者が定着する職場の特徴を捉えるため、4名の逐語録データに対して、KJ法（川喜田, 1997）による個別プロファイリングを経て、全体プロファイリングを行った（Figure.1）。以下、カテゴリー分類（Table.2：取り組み, Table.3：組織風土）との対応関係も示しながら叙述化する。個別プロファイリングの結果、7枚の表札と3枚の元ラベルの計10枚が最上位となった。各協力者の発話から明らかになった特徴を統合するためこれら10枚を元ラベルとした全体プロファイリングを行った結果、一段目のラベル集め、表札づくりでは5枚の表札が作成された。これらを元ラベルとし、二段目のラベル集め、表札づくりを行ったところ、最終的には2枚の表札（【A. 平等を体現している】 【B. メンバー間の溝を早期に埋め不調和の発生を予防する】）が作成され、（《I. 集団維持のコツを掴んでいる》）は元ラベルのままとなった。以下、4名の発話を統合した結果から導かれた高機能 ASD 者が定着する職場の特徴について叙述化する。なお、全体プロファイリングの表札は【 】、元ラベルは《 》と表記する。



注) KJ法4項目注記： (1)2019年9月5日 (2)東京, 新宿エバーフィールド (3)非特例子会社において職場定着傾向にある高機能 ASD 者の直接の指導にあたる上司4名の発話 (4)\*\*\*\* (著者情報が含まれる)

Figure.1. 高機能 ASD 者の定着を支援する職場（非特例子会社）の特徴



【A. 平等を体現している】高機能 ASD 者が定着する職場には、平等を体現しているという特徴があった。たとえば、《d5.10. ひとりひとりを大切にし改革的ではない、調和的な社風である》の元ラベルに統合されるように、コンプライアンスを重視する（組織風土 I・i）、互いの弱点を攻撃しない、穏やかな組織風土が根付いている職場（組織風土 II・i）である傾向や、《a い. 社会の一員としてこの試みがうまく回っていくようにしている》の元ラベルに統合されるように、当事者の特徴を考えたら周りのメンバーにも十分な配慮をして採用したり（取り組み I・i）、外部組織との連携も取りながら、うまくやれているかを確認しながら定着支援を進めていく傾向（取り組み V・i）が見られた。背景には、ダイバーシティ、障害者雇用の推進を推奨するグループや会社の理念の影響、組織の代表や中心的人物の障害者雇用に対する思いの影響もあった（組織風土 I・iii）。これらの元ラベルは《Ⅲ 共生社会をあたりまえのこととしている》の表札に統合された。また、《a1. 手間がかかっても一人前になれるよう気かけ世話をする》の元ラベルに統合されるように、互いに対する思いやりの意識が強く（組織風土 III・i）、各人に必要な配慮を特別なことと思わない傾向（組織風土 II・iii）や、《d い. 障害者・健常者皆が歩み寄ることで、“普通”に仕事ができる》の元ラベルに統合されるように、本人の自己理解や歩み寄り、周囲の理解や配慮（取り組み II・i）の双方があることでスムーズに仕事が行っていると協力者が発言する傾向がみられた。これらの元ラベルは、《Ⅱ. 同じ人間として、仕事の仲間として付き合う》の表札に統合された。これらの表札を元ラベルとして二段目のラベル集め、表札づくりを行ったところ、【A. 平等を体現している】の表札が作成された。

【B. （この）集団維持のコツをつかんでいる】高機能 ASD 者が定着する職場には、協力者や雇用や定着支援を担う部署、職場全体が、集団維持のコツをつかんでいるという特徴があった。たとえば、《cc. 雇用という前提のもと、あとは我々個人のやり方で相手を肯定的に受け入れ、合わせていく》の元ラベルに統合されるように、障害者雇用は会社が推奨しているものの定着についての明確な方針はなく、一部の人物や部署が中心となり探索的に雇用・定着のための環境を整えている傾向（取り組み III）や、《c あ. 業務上はポイントを絞った発達障害対応をするのみ》の元ラベルに集約されるように、一部の人物を中心に日常的に困りごとがないかを当事者に尋ねたり（取り組み III・i）、外部組織との連携（取り組み V・i）はするものの、それを特別なことは捉えない（組織風土 II・iii）傾向がみられた。これらの元ラベルは、《V. 「職人」として彼らのツボを押さえ、仕事をさせる》の表札に統合された。また、《b あ. メンバー皆で支え合い、稼ぐ》の元ラベルに統合されるように、能力や機会があれば誰にでも働く機会を与え、必要な支援をしながら最低限は仕事をし、生活ができるようにする傾向（組織風土 I・i, ii, II・ii）や、《b④⑥. 障害や得手をわかりあい補完しながら（同じ）目標に向かい働く》の元ラベルに統合されるように、誰しものが今でなくとも事情持ちになる可能性はあるとの共通認識のもと、障害の有無にかかわらずできる人ができることを積極的に行う意識で、支え合いながら仕事をしている傾向（組織風土 I・ii, II・iii）がみられた。これらの元ラベルは、《Ⅳ. （社会の維持に）自立した「職業人」として互いに必要としている》の表札に統合された。これらの表札を元ラベルとして二段目のラベル集め、表札づく

りを行ったところ、【B. (この) 集団維持のコツをつかんでいる】の表札が作成された。

#### 《I. メンバー間の溝を早期に埋め、不調和の発生を予防する》

高機能 ASD 者が定着する職場では、協力者をはじめとした一部の人物、部署が中心となり、組織成員間の溝を早期に埋め、不調和の発生を予防している特徴があった。《d あ. 本人のことを考え、組織としてうまく段取りを取っている。私がこのメカニズムの中心にいる》の元ラベルに統合されるように、すべての障害者の面接を協力者が行い雇用のミスマッチを防ぎ（取り組み I・i）、風通しの良い社風のもと（組織風土 II・iv）社内での理解や協力を広げるよう尽力する傾向（取り組み III・iii）や、《b い. 上司として全体が機能するよう管理・調整する》の元ラベルに統合されるように、当事者を取り巻く環境を協力者自身がよく理解した上で（取り組み II・i）、組織が利益をあげることに加え、組織成員一人一人が仕事に集中してもらえ環境づくりに注力する（取り組み III-IV）などの特徴がみられた。これらの表札を元ラベルとして一段目のラベル集め、表札づくりを行ったところ、《I. メンバー間の溝を早期に埋め、不調和の発生を予防する》の表札に統合された。なお、これを元ラベルとして二段目のラベル集め、表札づくりを行ったが、他の元ラベルとは統合されなかった。

### IV. 考 察

本研究では、高機能 ASD 者の定着を支援する非特例子会社の職場の特徴を、組織風土、および組織風土と定着支援にかかわる取り組みの関係性の観点から記述することを目的とした。

#### 1. 高機能 ASD 者の定着を支援する職場の特徴

KJ 法により協力者 4 名の個別プロフィールを統合した結果に基づき、高機能 ASD 者の定着を支援する職場の特徴について考察したい。

現在、障害者雇用は国を挙げて推進されており、今回の協力企業 4 社でも社内で障害者の雇用推進が前提事項とされるか、推奨されていた。その中で高機能 ASD 者が定着傾向にある 4 つの職場に対する語りを統合したプロフィールには、共生社会を当然のこととし、同じ職場で協働するメンバーを障害の有無にかかわらず仲間として受け入れる、【A. 平等を体現している】職場の傾向が表れていた。この表札には、ダイバーシティや障害者雇用の推進を推奨するグループや会社の理念の影響、組織の代表や中心的人物の障害者雇用に対する思い、組織成員一人一人を大切に作る調和的な社風、組織成員の面倒見の良さといった特徴が反映されている。

ただし今回協力を受けた 4 社はいずれも非特例子会社であるため、会社存続、安定のためには利益をあげることが求められる。こうした前提のもとでの障害者雇用では A. の表札に統合された特徴が最初から見られたわけではないようだ。興味深いことに、いずれの組織においても発達障害者の雇用を切り開いたチェンジエージェントや、定着支援にかかわる取り組みを推進し職場定着の立役者となった、熱意

のある人物や部署が存在していた。B. I. の表札からも読み取れるように、こうしたチェンジエージェントが中心となり、雇用時には高機能 ASD 者をはじめとした障害者が安定して、長期的に勤務できるように働きかけ、雇用後には彼らが職場の戦力となることを期待し、時には手間をかけながらも辛抱強く周囲に合理的配慮の手本を示すことで、【A. 平等を体現している】組織風土を醸成していた。障害のある者、ない者各々が職務上の責務を負い、協働しながら利益を生み出すことを求められる環境下では、【I. メンバー間の溝を早期に埋め不調和の発生を予防する】機能も必要になる。特に今回の協力者 4 名は高機能 ASD 者の直属の上司にあたるため、時には就労移行支援事業所を始めとした外部組織の協力も得ながら、周囲との関係、本人の仕事の進め方を調整する役割を率先して行う、もしくは支援する傾向にあった。またそうした経験を通じて、障害のある者もない者も社会、企業の維持に必要な人材あるとの意識を組織成員が高め、互いに支え合い、会社を存続させようとしている傾向がみられた。このように、特定の人物や部署を中心として、協力者自身を含む組織成員が障害、当事者個人に対する理解を深め、高機能 ASD 者との協働、さらには会社存続と障害者雇用の両立のコツや落としどころを見出しており、【B. (この) 集団維持のコツをつかんでいる】ようであった。

本研究では、高機能 ASD 者の職場定着を支援する職場では組織風土から組織成員の定着を支援する取り組みが導き出されているとの予測のもと調査を行った。しかし KJ 法による統合の結果からは、熱意のある人物や部署が中心となり発達障害者雇用や定着支援に関わる取り組みを推進した（表札 B. I.）ことで組織風土が醸成された、予測と逆方向のボトムアップのプロセスも確認された。ただし、一部の人物や部署が強い思いをもち環境整備を進めようとしても、上層部がそれを支援しない、あるいは組織成員が賛同、支援しなければ組織風土は根付かない。チェンジエージェントの思い、提案を受け入れる柔軟な組織基盤や、周囲の組織成員の面倒の良さといった特徴が存在していたからこそ職場定着を支援する意識や取り組みが伝搬し、職場定着を支援する組織風土が醸成されたと考えられる。

結果を総括すると、高機能 ASD 者の職場定着を支援する組織には、その基盤となる企業理念や社風といった資質が存在していた。その中でチェンジエージェントが中心となり雇用や定着に関わる取り組みを推進したことで、その資質をさらに展開、強化させ、定着を支援する組織風土が醸成されたと考えられる。

## 2. 本研究の限界と今後の課題

最後に、本研究の限界と今後の課題を挙げたい。本研究の限界として、協力企業が 4 社と少なかったことから、カテゴリ分析や KJ 法の統合の結果に個別的な事情が反映されやすかった点がある。非特例子会社で職場定着している企業における調査データは希少性が高いが、結果の一般化可能性を高めるためにも、今後はさらにデータ数を増やして検討することが望ましい。

また、今後の課題を 2 点挙げたい。1 点目は、高機能 ASD 者の定着に寄与する組織風土の形成、変化のプロセスについての検討である。本研究からは、高機能 ASD 者の定着に寄与する組織風土には予

め存在する資質的な側面と、組織内で行動や取り組みを起こしたことにより強化・展開される側面があることが示唆された。今後は組織風土を取り巻くダイナミズムや時間に伴う風土の変化についてより詳細に調査を行うことが望ましい。2点目は、量的調査による検討である。本研究からは組織風土が高機能 ASD 者の職場定着に関連する可能性が示唆されたが、職場定着にどの程度寄与しているかまでは明らかになっていない。本研究で導き出された結果をモデル化し、定着率に及ぼす影響を量的に検証することが必要だろう。

## 引用文献

- 1) Baxter, A. J., Brugha, T. S., Erskine, H. E., Scheurer, R. W., Vos, T. & Scott, J. G. (2015) : The epidemiology and global burden of autism spectrum disorders. *Psychological Medicine*, 45, 601–613.
- 2) HUFFPOST (2015) : Microsoft launches pilot program to hire people with autism. 2015 年 4 月 6 日<[https://www.huffpost.com/entry/microsoft-autism-employees\\_n\\_7010604?utm\\_hp\\_ref=business](https://www.huffpost.com/entry/microsoft-autism-employees_n_7010604?utm_hp_ref=business)> (September,27, 2019)
- 3) Katz, N, Dejak, I & Gal, E. (2015) : Work performance evaluation and qol of adults with high functioning autism spectrum disorders (HFASD). *Work*, 51(4), 887-892.
- 4) 川喜田二郎 (1997) : KJ 法入門コーステキスト 4.0. KJ 法本部・川喜田研究所.
- 5) 北居 明 (2014) : 学習を促す組織文化. 有斐閣.
- 6) 厚生労働省 (2002) : 「国際生活機能分類－国際障害分類改訂版－」(日本語版) の厚生労働省ホームページ掲載について. 厚生労働省社会・援護局. 2002 年 8 月 5 日<<https://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/08/h0805-1.html>> (October, 9, 2019)
- 7) 厚生労働省 (2017) : 就労定着支援に係る報酬・基準について. 厚生労働省職業安定局. 2017 年 10 月 31 日<<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12201000-Shakaiengokuyokushougaihoukufenfukushibu-Kikakuka/0000182982.pdf>> (September 16, 2019)
- 8) 厚生労働省 (2019a) : 平成 30 年 障害者雇用状況の集計結果. 厚生労働省職業安定局. 2019 年 4 月 9 日<<https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/000533049.pdf>> (September 16, 2019)
- 9) 厚生労働省 (2019b) : 平成 30 年度障害者雇用実態調査結果. 厚生労働省職業安定局. 2019 年 6 月 25 日<<https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/000521376.pdf>> (September 16, 2019)
- 10) 正木郁太郎・村本由紀子 (2017) : 多様化する職場におけるダイバーシティ風土の機能, ならびに風土と組織制度との関係. *実験社会心理学研究*, 57(1), 12-28.
- 11) Mawhood, L. & Howlin, P. (1999) : The outcome of a supported employment scheme for high-functioning adults with autism or asperger syndrome. *Autism*, 3, 229–254.
- 12) 文部科学省 (2006) : ICF について. 独立行政法人国立特殊教育総合研究所. 2006 年 5 月 29 日<[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/032/siryu/06091306/002.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/032/siryu/06091306/002.htm)> (October, 9, 2019)
- 13) 永野篤 (2017) : KJ 法の視座からアクティブ・ラーニングを考察する. *聖和学園短期大学紀要*, (54), 89-108.
- 14) 日経スタイル (2018) : 精神障害者の採用, 売り手市場に雇用義務化前に動く. *NIKKEI STYLE*. 2018 年 1 月 16 日<<https://style.nikkei.com/article/DGXMZO25455460Z00C18A1EAC000/>> (September 16, 2019)
- 15) 関本昌秀・鎌形みや子・山口祐子(2001) : 組織風土尺度作成の試み(1). *豊橋創造大学紀要*, (5), 51-65.

- 16) Schneider, B. Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013) : Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- 17) Scott, M., Falkmer, M., Girdler, S., & Falkmer, T. (2015) : Viewpoints on factors for successful employment for adults with autism spectrum disorder. *PLOS ONE*, 10(11), 1-15.
- 18) 障害者職業総合センター (2015) : 発達障害者の職業生活への満足度と職場の実態に関する調査研究. 調査研究報告書, No.125, 1-163.
- 19) 杉山登志郎・高橋脩・石井卓 (1996) : 自閉症の就労を巡る臨床的研究. *児童青年精神医学とその近接領域*, 37(3), 241-253.
- 20) 杉山登志郎・辻井正次 (1999) 高機能広汎性発達障害—アスペルガー症候群と高機能自閉症—. ブレーン出版株式会社.
- 21) 内山登紀夫・水野薫・吉田友子 (2002) : 高機能自閉症・アスペルガー症候群入門 正しい理解と対応のために. 中央法規出版株式会社.
- 22) van Knippenberg, D, Homan, A. C., & van Ginkel, W. P. (2013) : Diversity cognition and climates. In Q. M. Roberson (Ed.), *The Oxford Handbook of Diversity at Work* (pp. 220–238). New York: Oxford University Press.
- 23) 山本真也・香美裕子・小椋瑞恵・井澤信三 (2013) : 高機能広汎性発達障害者に対する就労に関するソーシャルスキルの形成における SST とシミュレーション訓練の効果の検討. *特殊教育学研究*, 51(3), 291-299.
- 24) Zablotsky, B., Black, L. I., Maenner, M. J., Schieve, L. A., & Blumberg, S. J. (2015) : Estimated prevalence of autism and other developmental disabilities following questionnaire changes in the 2014 national health interview survey. *Natl Health Stat Report*, 13(87), 1-20.

## 注記

- i) (公開査読につき省略)
- ii) (公開査読につき省略)
- iii) (公開査読につき省略)
- iv) 本研究では高機能 ASD の内山他 (2002) <sup>21)</sup> の定義に従い, アスペルガー症候群も含む自閉症スペクトラムのうち高機能 (IQ70 以上) の症例と定義する。
- v) 協力者 A の高機能 ASD 者の部下はインタビュー時に当該者の勤続年数が 3 年未満であることが判明したが, 社内でのキャリアアップについて本人と会社間で話が進められているなどの状況から直近での離職の可能性は低いと判断し, 定着傾向と位置付けた。