

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 7 月 2 日現在

機関番号：22701

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03608

研究課題名(和文)高機能自閉症スペクトラムの人の特性を活かした組織行動

研究課題名(英文)Organizational Behavior of People with High-functioning Autism Spectrum Disorder in the Workplace

研究代表者

吉永 崇史 (Yoshinaga, Takashi)

横浜市立大学・国際総合科学部(八景キャンパス)・准教授

研究者番号：40467121

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、知的に遅れがないものの、社会的コミュニケーションと想像力の点で障害があるとされる高機能自閉症スペクトラムの人(以下、HFASD者)が、自身の特性を活かした職場での効果的な組織行動について明らかにすることである。本研究では、組織行動の観点からHFASD者とマネジャーとの相互作用プロセス・モデルを開発した上で、HFASD者とその特性を理解しているマネジャーから期待される組織市民行動についての調査を行った。その結果、援助、従順性、スポーツマンシップ、市民道徳、厚意性/礼儀正しさを構成される組織市民行動が、限定的ではあるものの、包括的にHFASD者に期待されていることを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：Effective organizational behaviors of people with high-functioning autism spectrum disorder (ASD) in a workplace were examined. We developed a process model for interactions between employees with ASD and managers regarding organizational behavior. On the basis of the process model, we then tried to clarify the organizational citizenship behaviors (OCB) expected by managers who understand the limitations of employees with ASD. The results indicated that the OCBs expected of employees with ASD included all of the following OCB dimensions: helping, compliance, sportsmanship, civic virtue, and courtesy. However, each behavior was not fully expected by the managers because of the employees' limitations.

研究分野：経営学

キーワード：組織行動 自閉スペクトラム症

1. 研究開始当初の背景

これまで、経営学において、組織の中での個人の行動については、組織行動論 (Organizational Behavior) の領域において研究成果が蓄積されてきた。組織行動論の代表的な分野としてリーダーシップに関する研究があるが、近年はリーダーシップと対になる概念として、フォロワーシップが注目されている。フォロワーシップに関連する理論の1つとして、組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior) がある。組織市民行動は「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率のおよび有効的機能を促進する個人的行動」 (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006, 訳 p.4) と定義され、フォロワー同士のちょっとした助け合い行動が、組織全体の生産性を高めるとされている。

また、近年では、組織の中の個人の態度を表す職務満足感を発展させた概念として、ワーク・エンゲイジメント (Work Engagement) が注目されている。ワーク・エンゲイジメントは「ポジティブで、達成感に満ちた、仕事に関連のある心の状態である活力、熱意、没頭をその特徴とする」 (Schaufeli & Bakker, 2010, 訳 p.25; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, p.74) と定義されている。

組織でのマネジメント行動については、従来の効率性・生産性の向上を追求する「コントロール」だけではなく、自律的な活動を助ける「支援」が注目されている (村田, 2005)。学術的背景として、近年の高度情報化・消費社会といった新たな社会の出現 (瀬口, 2011) に伴い、社会構成主義にもとづく経営組織研究であるポストモダン組織論の展開がある (岩内, 2005; 高橋, 1999)。ポストモダン組織の具体的な形態として、Heckscher and Applegate (1994) のポスト官僚主義組織がある。この組織形態では、情報通信技術の高度活用の下、横断的な組織内外コラボレーションと集団的意思決定が促進される。そこでのマネジャーの役割は、「管理者」から「タスクフォース・リーダー」、「コーディネーター」、「境界打破者」に変容するとされ、マネジャーの支援者としての立場がより強調されている。

一方、本邦では、知的に遅れのない高機能自閉症スペクトラムの人 (以下、HFASD 者) への就労支援への関心が社会的に高まっている。ASD 者には、1) コミュニケーション障害: 言葉を字義通りに受け取りがち、2) 社会性の障害: 常識が乏しく集団の中でうまくいかない、3) 想像性の障害と固執傾向: 同じ状況へのこだわりが強く新しい状況に適応しづらい、の3つがあるとされる (福田, 2008; Wing, 1996)。これらは何らかの生物学的な要因による中枢神経系の障害であり、生まれつき、あるいはごく早期から持ち、医

学的に根本から治す治療法はない (福田, 2008)。

これらの特徴により、ASD 者と非 ASD 者 (例えば、業務チーム内でのマネジャー・同僚・フォロワー) との間に共感的な関係が醸成しにくく、かつ対話や議論が成立しないことも多いため、ASD 者の安定的な就労は困難な状況にある。

このような状況を受けて、HFASD 者を対象とした就労支援サービスが充実しつつある。ハローワークでは、大都市圏を中心に一般相談窓口でも HFASD 者への就職活動支援を行っている。また、2011 年度の制度改正により HFASD 者が精神障害者保健福祉手帳を取得しやすくなり、障害者雇用枠で就労するケースが増えている。2013 年には「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律」が制定され (2016 年 4 月 1 日施行)、事業者は障害の状態に応じて、社会的障壁 (事、制度、慣行、観念その他一切のもの) の除去の実施について必要かつ合理的な配慮をすることが求められることとなっている。

HFASD 者の職場環境での自立を支えるためのマネジャーの課題として、望月 (2011) は、1) 接客などの対人対応や複雑な工程を伴うタスクをさせない、2) 特性に即して作業指示を行う、3) 企業文化に適応するための役割と行動様式を事前学習させる等、マネジャーにとって過重な負担にならず、かつ障害の理解や特性に応じた合理的な配慮の調整を挙げている。また、吉永・鈴木 (2014) は、HFASD 者によって構成される職場での業務チームのマネジメントのプロセスについて、以下のように明らかにしている。1) HFASD 者の業務ミスが減らす取組みに着手する、2) HFASD 者にリーダーシップを発揮してもらう範囲を設定する、2) HFASD 者のリーダーシップの特性を見極める、3) HFASD 者の 1 人をチーム内リーダーとして任命する、4) 実際の HFASD 者のリーダーシップやフォロワーシップの観察を通じてマネジャーの新たな役割 (業務チームの外部環境適応への調整等) を模索する。しかしながら、これまでの研究では、HFASD 者の「支援者」としてのマネジャーの役割に焦点を当てており、HFASD 者自身が自らの特性を活かして職場で適応し能力を発揮するための主体的な組織行動について、十分に焦点を当ててこなかった。

本研究では、上記を踏まえて、HFASD 者が主体的に自身の能力を発揮するための組織行動について、組織市民行動の観点から明らかにする。

2. 研究の目的

本研究の目的は、知的に遅れがないものの、社会的コミュニケーションの困難さと反復行動と狭い興味との2つの特性があるとされる (Baron-Cohen, 2008)、高機能自閉症スペクトラムの人の職場での効果的な組織行動

について明らかにすることである。そのために、本研究では、以下の3点を明らかにすることを試みた。1) HFASD 者の職場での組織行動の基盤となる、HFASD 者の業務管理についてのマネジャー自身による肯定的な意味づけと、HFASD 者によるチームワークを高めるための取組み、2) HFASD 者とマネジャーとの組織行動の観点からの相互作用についてのプロセス・モデル、3) HFASD 者がその特性を理解しているマネジャーから期待される組織市民行動。

3. 研究の方法

HFASD 者に焦点を当てた組織行動の研究は国内外ともに少ないことから、本研究では質的研究手法を採用し、以下の2つの調査を行った。

(1) 調査1の方法

以下は、吉永・鈴木(2014)および吉永(2015; 2016b)が示した調査方法を一部改変の上引用して記述している。

従業員数が数千人規模の小売業を営む日本企業(以下、A社)において、HFASD者によって構成される業務チームのマネジメントを担当している管理スタッフ2名(Dマネジャー: 50歳代男性、Eマネジャー: 40歳代女性)2つの業務チームの構成メンバーであるHFASD者6名(全員アスペルガー症候群ないし広汎性発達障害の医学的診断有、性別内訳: 男性5名と女性1名、年齢層内訳: 20歳代3名と30歳代3名)を対象にインタビュー調査を行った。管理スタッフには個別にインタビューを行い、HFASD者には業務チーム(各チーム3名で構成される)毎に担当管理スタッフ同席の下でグループ・インタビューを行った。

当調査は、2014年3月28日から同年4月4日までの期間中に行われた。半構造化インタビューおよびアクティブ・インタビュー(Holstein & Gubrium, 1995)の形式を採用し、本研究の目的を踏まえた複数の質問項目を作成してインタビューに提示し、当研究者の支援経験を踏まえた対話形式で行われた。

(2) 調査2の方法

以下は、吉永(2017; 2018)が示した調査方法を一部改変の上引用して記述している。

従業員数が数千人規模の小売業を営む日本企業(以下、A社)において、HFASD者によって構成される業務チームのマネジメントを担当している管理スタッフ6名を対象として、個別にインタビュー調査を実施した。当調査は、2016年9月8日から同年9月20日までの期間中に行われた。

インタビュー調査は、半構造化インタビューおよびアクティブ・インタビュー(Holstein & Gubrium, 1995)の形式を採用し、筆者の支援経験を踏まえた対話形式で行われた。当

調査にあたっては、Smith, Organ, and Near(1983)およびOrgan, Podsakoff, and MacKenzie(2006)に準拠した以下の文章をインタビューに提示して、マネジャーとしてHFASD者に期待している組織市民行動についての回答を得た。

ご自身が、HFASD者に対して、感謝する以外には指示したり確かな報酬を約束したりできないもので、もっとやってもらいたいと思っている行動についてお教えてください。以下の内容を参考にしてお教えてください。以下の内容からかけ離れた行動であっても全く問題ありません。

〔援助〕

- 茫然自失となった同僚を援助する。
- その職務に公式に義務付けられていない事柄を自発的に行っている。
- たとえ職務記述に含まれていないことであっても、新参者が当該部門に慣れることができるように率先して行動する。
- 仕事が過負担な同僚を援助する。
- 管理者の仕事を手伝う。
- 部門(もしくはチーム)を全般的に改善する革新的な提案をする。

〔従順性〕

- 出勤時あるいは昼食や休憩後にいつでも定刻に仕事にとりかかるようにしている。
- 仕事に不必要に時間をかけない。
- 余計な休憩を入れない。

〔スポーツマンシップ〕

- 些細な問題に不満を言わない。
- 管理者が導入した変化に対して怒りを表さない。
- 問題が生じた場合でも、精一杯善処しようとする。
- 時たま生じる不都合に対しても忍耐できる。
- 仕事の割当に文句を言わない。

〔市民道徳〕

- 組織の発展について十分に通じている。
- 組織が関わる色々な会合に積極的に出席する。
- 業務改善の方法を提案する。

〔厚意性/礼儀正しさ〕

- 自分が他者の問題を生み出すことを避ける。
- 他者に対する自分の行動の影響を考える。
- 自分の行動や決定の影響を被る恐れのある他者と相談する。
- 重要な行為を行う前に管理者にそのことを伝える。

4. 研究成果

(1) 調査1の結果・考察・今後の課題

1) HFASD 者をマネジメントすることの肯定的な意味づけ

以下は、吉永(2015)が示した内容を一部改変の上引用して記述している。

HFASD 者によって構成される業務チームをマネジメントすることの肯定的な意味づけは、以下の5点であった。a) HFASD 者の業務管理を通じて自らの業務負担の軽減を図ったり、仕事の新たな興味深い一面を見出したりすることができる、b) HFASD 者の業務管理を通じて効率の悪い仕事の進め方を発見できる、c) HFASD 者との関わりを通じて自身の成長を実感できる、d) 自らの管理手法を改善できる、e) HFASD 者の管理業務の社内での戦略的価値を見出す。

今後の課題としては、HFASD 者をマネジメントすることの肯定的な意味づけを促進する HFASD 者の組織行動に焦点を当てた分析を行う必要がある。

2) HFASD 者によるチームワークを高めるための取組み

以下は、吉永(2016b)が示した内容を一部改変の上引用して記述している。

HFASD 者によって構成される業務チームのチームワークを高めるために、HFASD 者が行っていることは、以下の4点であった。a) 自身の強みと、その強みを打ち消しかねない弱みを双方認識して、他のチーム・メンバーと関わる、b) チーム・メンバー間で生じるトラブルを、マネジャーの支援を得て解決する、c) HFASD 者同士のチームワークのコツに気づく、d) 自身が関わった仕事の成果が会社に与えた良い影響について理解する。

今後の課題としては、HFASD 者の業務上の役割外の行動である組織市民行動に焦点を当てた分析を行う必要がある。

(2) 調査1を踏まえた HFASD 者とマネジャーとの組織行動の相互作用についてのプロセス・モデルの開発

以下は、吉永(2016a)が示した内容を一部改変の上引用して記述している。

HFASD 者とマネジャーとのポジティブな組織行動の相互作用のプロセスは、以下の通りである。1) HFASD 者が自身の特性を活かした組織市民行動を意識してマネジャーや同僚からの支援を得ながらその行動を実践すると、2) 組織市民行動それ自体が HFASD 者の心身の健康を維持し、3) その結果として適度な自己肯定感に基づくワーク・エンゲイジメントを保ち続けることができるとともに、4) HFASD 者の業務を革新的な価値創出の観点から捉えようとする志向性がマネジャーに生まれる。

今後の課題としては、上記プロセス・モデルから生まれた以下のリサーチ・クエスションに基づく実証的な研究が必要である。1) HFASD 者の特性を活かした HFASD 者自身

の組織市民行動とは何か、2) HFASD 者自身の組織市民行動の実践が HFASD 者自身のワーク・エンゲイジメントにどのような影響を及ぼすのか、3) マネジャーが HFASD 者による組織市民行動を期待することによって、HFASD 者のマネジメントの肯定的な意味づけにどのような変化が生じるか。

(3) 調査2の結果・考察・今後の課題

1) 1名のマネジャー(ジョブ・コーチの資格有)を分析対象とした HFASD 者に期待する組織市民行動

以下は、吉永(2017)が示した内容を一部改変の上引用して記述している。

HFASD 者の組織市民行動のうち、「援助」については、仕事上かつできる範囲で「ほどほどに」行うことがマネジャーから求められている。ただし、心身不調の場合に HFASD 者には期待してはいけないのではないだろうか。

「従順性」については、日常的にマネジャーから期待されているようである。ただし、援助と同様に、心身不調の場合に HFASD 者には期待してはいけないのではないだろうか。

「スポーツマンシップ」については、ASD 者の特徴の1つである、変化を受容することの困難さ(Baron-Cohen, 2008)ゆえに、それを期待してしまうと HFASD 者に無理させてしまうことにつながる。従って、心身の調子に関わらず、HFASD 者に期待していけない行動なのではないだろうか。

「市民道徳」や「厚意性/礼儀正しさ」については、HFASD 者は頭では理解できていても、必ずしも感覚的にわかっているわけではない。マネジャーは、HFASD 者に合理的な範囲で当該行動を求めるべきであり、感覚的にわかった上で行動することは期待してはいけないのではないだろうか。

HFASD 者の組織市民行動全体については、常に頭で考えて行動するためのエネルギーを持続させることに課題があり、そのことが心身の不調にもつながってしまい、本来できていた組織市民行動が阻害されてしまうのかもしれない。この課題への対応について、他者によるマネジメントや支援、配慮が介する余地がある。

今後の課題としては、残りのマネジャーへのインタビュー調査の分析を通じて、複数のマネジャーの考え方の共通点と相違点についての比較分析を行う必要がある。加えて、HFASD 者へのインタビュー調査を実施して、HFASD 者自身が考える組織市民行動について明らかにする必要がある。

2) その他5名のマネジャーを分析対象とした HFASD 者に期待する組織市民行動

以下は、吉永(2018)が示した内容を一部改変の上引用して記述している。

HFASD 者の組織市民行動のうち、「援助」

については、同僚（HFASD 者）同士の援助が期待されていることが明らかになった。また、マネジャーに同僚の様子を報告するという間接的な援助も効果的であることがわかった。

「従順性」について、仕事の開始時間を守ることは、HFASD 者の特性に関係なく社会人として当然に期待されていることが明らかになった。

「スポーツマンシップ」について、ASD 者の特徴の 1 つである、変化を受容することの困難さ（Baron-Cohen, 2008）がある中で、丁寧な説明を通じて HFASD 者に当該行動を發揮してもらおうとするマネジャーの働きかけが明らかになった。

「市民道徳」については、積極的に HFASD 者の持つ能力を活かして業務改善の提案を促すための会話やミーティングを頻繁に行っていることが明らかになった。

「厚意性/礼儀正しさ」については、社会的コミュニケーションの困難さがある HFASD 者にとって難しい行動であることは理解しつつ、業務の質の維持や向上を考慮して、繰り返し伝えたり、気軽に管理スタッフに報告できる雰囲気を作ったりすることで、当該行動の發揮を促していることが明らかになった。

今後は、マネジャーが HFASD 者に期待していない組織市民行動や、マネジャー間の考え方の相違点について明らかにする必要がある。加えて、HFASD 者へのインタビュー調査を実施して、組織市民行動に関する HFASD 者とマネジャーとの認識の共通点と相違点を明らかにする必要がある。

< 引用文献 >

Baron-Cohen, S. (2008). *Autism and asperger syndrome: The facts*. New York, USA: Oxford University Press (水野薫・鳥居深雪・岡田智訳『自閉症スペクトラム入門：脳・心理から教育・治療までの最新知識』中央法規, 2011).

福田真也 (2008). 「発達障害の大学生に対する大学と医療の連携：診断と告知を中心に」『大学と学生』60, 6-15.

Heckscher, C., & Applegate, L. M. (1994). Introduction. In C. Heckscher, & A. Donnellon (Eds.), *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change* (pp.1-13). Thousand Oaks, USA: Sage Publications. 1994.

Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (1995). *The active interview*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications (山田富秋・兼子・倉石一郎・矢原隆行訳『アクティヴ・インタビュー：相互行為としての社会調査』東京：せりか書房, 2004).

岩内亮一 (2005). 「ポストモダニズムと組織論の変革」岩内亮一・高橋正泰・村田潔・

青木克生『ポストモダン組織論（明治大学社会科学研究所叢書）』（pp.47-66）. 東京：同文館出版.

村田潔 (2005). 「ポストモダン組織における人的資源管理—情報化する職場と創造性・自律性」岩内亮一・高橋正泰・村田潔・青木克生『ポストモダン組織論（明治大学社会科学研究所叢書）』（pp.163-178）. 東京：同文館出版.

望月葉子 (2011). 「発達障害者と職業自立」『LD 研究』20 (3), 267-273.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications (上田泰訳『組織市民行動』白桃書房, 2007).

Shaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker, & Leiter, M. P (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp.10-24). East Sussex, UK: Psychology Press. (岩田昇訳「ワーク・エンゲイジメントの定義と測定：概念の明確化」島津明人総監訳, 井上彰臣・大塚泰正・島津明人・種市康太郎監訳『ワーク・エンゲイジメント：基本理論と研究のためのハンドブック』（pp.19-48）. 星和書店, 2014).

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

瀬口毅士 (2011). 「ポストモダンの組織論」佐久間信夫・坪井順一（編）『現代経営組織論の基礎（現代経営基礎シリーズ 5）』（pp.254-265）. 東京：学文社.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.

高橋正泰 (1999). ポスト官僚制組織論の展開『明治大学社会学研究所紀要』38 (1), 155-166.

Wing, L. (1996). *The Autistic Spectrum: A guide for parents and professionals*. London, UK: Constable and Company.

吉永崇史・鈴木慶太 (2014). 「高機能自閉症スペクトラムの人によって構成される職場でのチームのマネジメント」『日本 LD 学会第 23 回大会発表論文集』529-530.

- 吉永崇史 (2015).「高機能自閉症スペクトラムの人をマネジメントすることの肯定的な意味づけ」『日本 LD 学会第 24 回大会発表論文集』 329-330 .
- 吉永崇史 (2016a).「高機能自閉症スペクトラムの人の職場における組織市民行動」『日本情報経営学会第 73 回全国大会予稿集』 31-34 .
- 吉永崇史 (2016b).「高機能自閉症スペクトラムの人によって構成される職場でのチームワーク」『日本 LD 学会第 25 回大会 Web 論文集』
<https://confit.atlas.jp/guide/event/jald25th/subject/PB5-1/crosssearch>
- 吉永崇史 (2017).「高機能自閉症スペクトラムの人が職場においてマネジャーから期待される組織市民行動」『日本情報経営学会第 75 回全国大会予稿集』 33-36 .
- 吉永崇史 (2018).「高機能自閉症スペクトラムの人がその特性を理解している職場マネジャーから期待される職場での組織市民行動」『日本情報経営学会第 76 回全国大会予稿集』 79-82 .

5 . 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 2 件)

- 吉永崇史 (in press).「職場における自閉スペクトラム症の人の業務管理と支援の在り方」『保健の科学』. 査読無 .
https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.51.1_4
- 吉永崇史 (2017).「組織の中でのナラティブ・アプローチの実践：障害大学生支援を対象としたアクション・リサーチを振り返って」『組織科学』 51 (1) , 4-15 . 査読無 .

〔学会発表〕(計 6 件)

- 吉永崇史 (2018).「高機能自閉症スペクトラムの人がその特性を理解している職場マネジャーから期待される職場での組織市民行動」『日本情報経営学会第 76 回全国大会予稿集』 79-82 .
- 吉永崇史 (2017b).「高機能自閉症スペクトラムの人が職場においてマネジャーから期待される組織市民行動」『日本情報経営学会第 75 回全国大会予稿集』 33-36 .
- 吉永崇史 (2017a).「ナラティブ・アプローチの実践現場で組織論研究者は何ができるのか」『組織学会大会論文集』 6 (2) , 47-52 .
https://doi.org/10.11207/taaos.6.2_47
- 吉永崇史 (2016b).「高機能自閉症スペクトラムの人によって構成される職場でのチームワーク」『日本 LD 学会第 25 回大会 Web 論文集』
<https://confit.atlas.jp/guide/event/jald25th/subject/PB5-1/crosssearch>
- 吉永崇史 (2016a).「高機能自閉症スペ

クトラムの人の職場における組織市民行動」『日本情報経営学会第 73 回全国大会予稿集』 31-34 .

吉永崇史 (2015).「高機能自閉症スペクトラムの人をマネジメントすることの肯定的な意味づけ」『日本 LD 学会第 24 回大会発表論文集』 329-330 .

〔その他〕

研究者代表者 (吉永崇史) 情報
<https://researchmap.jp/tyoshina/>

6 . 研究組織

(1) 研究代表者

吉永 崇史 (YOSHINAGA, Takashi)
横浜市立大学・国際総合科学部・准教授
研究者番号：40467121