

Diversity & Inclusion

2021年11月15日

産労総合研究所付属 日本賃金研究センター

人事部のための 発達障害の正しい理解と関わり方セミナー

パワハラも 問題社員も メンタル不調も

“発達障害”を知れば 怖くない

Human
Resources
Management

鳥飼総合法律事務所
弁護士 小島健一
ke.kojima@torikai.gr.jp

【自己紹介～「予防法務型労働弁護士」】

*

- 依頼者は、使用者（企業、団体、自治体等）
日系・外資系、大企業・中小企業、業種も様々
- 人事
= “人”が働くことに関する事、全て
- 早い段階から依頼者に寄り添って、
継続して解決までお付き合いする

【人事といつても…】

*

役割は広がり続けている

発達障害かもしれない
社員への対応の相談・
支援は、かれこれ20年
余りやっています

- + ① 心と体の**安全・健康**
(メンタルヘルス/ 労働安全衛生/ 産業保健)
- + ② 個人と組織の**適応・成長**
(カウンセリング/ コーチング/ 組織開発)
- + ③ **ダイバーシティ&インクルージョン**
(女性/ 外国人/ 障害者)
- + ④ **HR Tech**
(IT/ AI)

*

【新しい支援の形】

- 紛争処理から **紛争予防へ**

さらに

“戦わずして勝つ”から“戦わずして負けない”へ

- “相棒” / “参謀”として **伴走する**
 - 行動の選択によって、“**新しい土俵**”を作り出す
 - 法律にとらわれずに、**人の心**を動かす
 - **他領域の専門家**と信頼関係を築き、**協働**する

【事前に頂戴したご質問①】

*

- 発達障害を確認する方法、重度を示す指標があるか？
- 発達障害が疑われるときにどうしたらよいか？
 - 自分自身で疑う？ or 周囲から疑う？
- 診断を受けることを勧めるべきか？
 - 自分のため？ or 周囲のため？
- 本人に診断や治療を受ける気がないときに、どうすればよいか？
- 仕事がうまく出来ず、ストレスチェックで高ストレス結果が出やすい傾向があるが、どうすることが互いに良いのか？
- 産業医として、“発達障害が背景にある可能性”をどのように「表面化」させるとよいか？
(本人、家族、主治医、職場、人事)
- 発達障害であることを、本人や関係者と共有することの可否・要否、また、どの程度の情報が適切か？

*

【事前に頂戴したご質問②】

- 周囲が常に面倒をみており、
その職員の業務も分担しているため、
周囲に負荷がかかっているが、どうしたらよいか？
- 上司が発達障害である場合、
部下や後輩からはどのような対応をとればよいか？
- 色々な部署をたらい回しにするしかない現状がある。
適切な異動先が見当たらないとき、どうしたらよいか？
- 発達障害の診断を受けた場合、
どのように考課上の判断をすればよいか？
- 発達障害の社員に合う仕事を割り当てたが、
その仕事の価値は、支払っている賃金には見合わないとき、
賃金を下げる方法はあるか？
(当社制度では、長い時間をかけて
徐々に差がついていくようにしかならない)

1. プロローグ

- 1) 三重苦の困難事案が労働紛争の主流になった
- 2) 労働紛争の予防・解決は、まるで“総合格闘技”

【職場で頻発する難問】

- 発達障害の傾向がうかがわれる労働者
(自己認識はなく、診断がつきにくい
グレーゾーン)をめぐる紛争が増加
 - 繰り返されるメンタルヘルス不調
 - ハラスメント被害の一方的な主張
 - 上司や同僚を疲弊させる言動
- 👉 身勝手で頑固だが、**不器用でもろい**
他責を強めてしまっていることがある

【複雑に絡み合う諸問題 ①】

□ 典型的な事案 (* よくある事案をベースにした架空設例)

- ・ 女性・30歳
- ・ 人材紹介会社の紹介。中途採用
- ・ 担当業務の経験者ゆえ即戦力を期待
- ・ 試用期間を経過した後も、仕事のクオリティは低い
- ・ **誤字・脱字等の単純ミスや配慮を欠く言動が目に余る**
- ・ **同僚や顧客と度々トラブルを起こす**
- ・ **仕事の要領が悪いため、長時間残業が継続**
- ・ 上司が、きつい口調で叱責したところ、ほどなく欠勤
- ・ 診断書が提出される(「適応障害により自宅療養を要す」)
- ・ そのまま休職となる

【続く】

【複雑に絡み合う諸問題 ②】

- 休職期間の満了直前、診断書が提出される
(「寛解により復職可能。但し、適応障害は、長時間労働に加え、同僚からのいじめや上司のパワハラを原因として発症したから、他の部署に異動させることが条件」)
- 仕事ぶりや態度は会社の他の部署にも知られていたから
受入れを了解する部署はない
- 会社は、元の職場への復帰ができないならば、
休職期間満了による退職になると伝え、復職を拒否
- そもそも適応障害は、長時間労働やいじめ、パワハラが原因だから労働災害であると主張し、労災補償を申請
- 復職を認めないことは、人事や産業医によるパワハラで
あり退職強要であると抗議し、慰謝料等の損害賠償請求
- 会社に対し退職無効を主張し、復職を求めて訴訟提起

【紛争 or 解決の分岐点】

- **解雇(又は休職期間満了による退職扱い)**
法的有効性を立証するハードルは非常に高い
裁判になれば、解決までに**多大な時間と費用**をついやす
- 万一、長時間労働やパワハラによる業務上災害と認定されれば、
解雇無効(退職無効)になる
- **退職勧奨**(辞職又は一定の優遇条件による合意退職を促す)も、
退職を求めるだけの“押し問答”では、
退職強要(違法)のリスクが高まる
- 使用者が、
そもそも期待せず、事実を調べず、議論を避けることで、
労働者は、
不満をつのらせ、強く反発し、持論に執着する
⇒ 当事者の「対話」が、紛争 or 解決の分岐点

1. プロローグ

- 1) 三重苦の困難事案が労働紛争の主流になった
- 2) 労働紛争の予防・解決は、まるで“総合格闘技”

【実際の相談事例から】

これから2つのケースをお示しします。

(特定の個人や企業が想起されないように、改変を加えています。)

問1. あなたには、どんな考え方と思いつが
わき上がってきますか？

問2. あなたなら、この状況を解決するために
何をしますか？

【事例 1】

- ① 20年勤続の40代男性職員Aさんが、数年前に管理部門の係長へと異動してきて、あなたの部下になりました。
- ② Aさんは、かつては一人で仕事をすることが多い部署だったために目立たなかつたのかもしれません、あなたの部署では、部下の指導方法に問題が見られるようになりました。
- ③ Aさんは、自分が求める水準に照らして部下の仕事に不十分なところがあると、しつこく追及します。Aさんが納得のできる受け答えを部下ができるまで、30分でも1時間でも延々と、理詰めの質問をたたみかけます。
- ④ Aさんが部下に求めていること自体は正論であって、声を荒げたり、暴言を吐いたりするわけではないのですが、部下たちは、Aさんがいつこのような状態になるか分からないので、いつもびくびくし、相當に気を遣ってAさんと話をしている状況です。ついに、この部署から、メンタル不調者や退職者が相次ぐようになってしまいました。
- ⑤ あなたは、Aさんに対し、たとえ業務指導であっても、相手の理解度に応じた指導をすべきであり、手短に話を終わらせるようにと注意をしました。ところが、Aさんは、「自分も時間を無駄にはしたくないのに、部下がいい加減な仕事をしてそれを誤魔化そうとするから、このように指導をせざるを得ないのだ」と弁解する始末です。

【事例 2】

- ① 数年前に中途採用された50代男性職員Bさんが、他部署から異動して、あなたの部下になりました。Bさんは、前の部署では企画業務を担当していましたが、上司から指示された案件を放置していることが何度も繰り返されたため、あなたの部署で、実務的な業務に従事させて、適性を見極めることになったのです。
- ② ところが、Bさんは、他の職員がすぐに覚えて、定時勤務で十分に処理していた業務を引き継いだにもかかわらず、数か月経っても業務のやり方を覚えず、毎日のようにミスや遅れを発生させています。
- ③ あなたは、Bさんに、その都度、丁寧に業務を教えていますが、Bさんは、「マニュアルが不完全だ」と文句を言ったり、すぐに関係のない話にすりかえたりしてしまうので、指導になりません。
- ④ Bさんは、その日のうちに終わらせるべき業務を完遂させないまま帰ってしまうために、あなたは、その尻ぬぐいのために残業することが度々起きました。あなたは、Bさんに、「責任をもって仕事に取り組んでください」と注意しましたが、Bさんは、「自分の業務量が多過ぎるからだ」と言って譲りません。
- ⑤ Bさんは、掛かって来た電話に業務を中断されると、無駄話のような会話にのめり込み、電話を切ると、元の業務には戻らず、他のことを始めてしまうことを繰り返し、結局、どの仕事も中途半端になっているようです。

【医療につなげばよい？】

- Aさんには自閉症スペクトラム障害(ASD)が、Bさんには注意欠陥・多動性障害(ADHD)が、どちらかと言えば強めにうかがわれる。Bさんには限局性学習障害(SLD)も隠れているかも
- しかし、人事や上司から診断を受けるように勧めることは、問題解決に有益ではなく、むしろ、危険である
 - 自分から思い至ったり、病院で勧められたりしない限り、他人、まして会社から、可能性を指摘し、受診を勧めると、激しく反発され、かえって事態を悪化させる
 - 発達障害の特性自体は診断基準を満たさなかつたり（診断閾値下。いわゆる「グレーゾーン」）、診断のために必要な子ども時代の生育歴が分からず、発達障害の診断がつかないことも多い

【採用で選別できるか？】

- 大学関係者の実感では、
発達障害の理解に基づく専門的支援が無ければ
卒業や就職までたどり着けないと懸念される大学生が、
全体の「1割ちかく」はいる
- しかし、企業の採用選考の俎上に上がってくるのは、
経験から編み出した代償機能で生來の不得意を補うことで
発達障害の特性が目立たなくなっている、
いわゆる「グレーゾーン」の人たち
- 問題が顕在化するのは、
事業方針や組織風土の変化、
適性が不足する仕事や役割へのアサイン、
相性が芳しくない上司や同僚との接近、
本人の体調不良や家族との関係悪化など、
本人にとって悪い巡り合わせと発達障害特性の生きづらさが、
重なったとき

【何が難しくさせるのか？】

- 私はかれこれ20年余り、
こういう状態で会社の“お荷物”になった社員の処遇について
会社から相談を受け、人事や上司を後方支援してきた
- 苦労を重ねた結果、
障害特性の上に“乗っかってしまった”
かたくなな価値観や否定的な思考パターンに
本人自身が振り回されて逸脱行動に及び、
直面した上司・同僚、人事・経営者が不信感・嫌悪感を募らせ、
“火に油を注ぐ”対応をしてしまうことで、
さらに事態が悪化していることが多い
- 管理職研修では、参加者に、
自分が上記の2つのケースで直属の上司だったと想定し、
2つの問い合わせについて考え、話し合っていただく

【必要なのは、管理職への支援】

- 有効な対策を考える問2の前に、まず自らの感情に向き合う問1がある
- 発達障害の特性が見受けられるから、医療につなげるとか、「障害者」として合理的配慮を提供するとかを考える前に、まずは、仕事をする当事者として自然に湧き上がる感情を抑え込みます、吐き出した方がよい。それは、困惑なのか、怒りなのか、嫌悪なのか、蔑みなのか…
- そうしなければ、上司自身がメンタル・ダウնする。かといって、Aさん、Bさんに向かって吐き出せば、パワハラになりかねない
- だから、管理職には、上司の上司による後方支援、管理職同士の経験共有、産業保健職によるケアや心理職・カウンセラーによるカウンセリングなどが必要

【解決に必要な5つの能力 ①】

① 法務

➤ 事実主張と証拠の関係、
客観的事実と主観的認知の区別
への理解を踏まえた上で、
プライバシーや心情・人間関係にも配慮しながら
相談者、行為者、第三者のヒアリングを
効果的に実施するなどして
事実関係を明らかにし、
公正な事実認定を行うことができる。

【解決に必要な5つの能力 ②】

② 労務

- 労働契約の本質、使用者と労働者それぞれの権利義務・責任の理解を踏まえた上で、就業規則の運用、良好な労使関係、管理職の職責、部下の注意指導などについて適切な判断と改善指導を行うことができる。

【解決に必要な5つの能力 ③】

③ 心理

- 自分自身の認知と行動のくせを自覚することを含め、認知と行動の多様性への理解を踏まえた上で、相談者の様々な感情を受容的態度で受け止め、バランスのとれた状況認識へ捉え直す気付きを促し、ポジティブな未来を志向する自らの行動選択への勇気づけを与えることができる。

【解決に必要な5つの能力 ④】

④ 人事

- 仕事とキャリアに対する個人の利害と認識、組織の中での意識や行動の変容、人間関係の生成・展開、企業文化や組織風土の多様性などの理解を踏まえた上で、個人と仕事、個人相互、個人と組織の各関係を把握し、良好に転換させるための介入を行うことができる。

【解決に必要な5つの能力 ⑤】

⑤ 産業保健

- 産業保健の意義、
ハラスメントの背景・契機となり得る、もしくは、
ハラスメントにより被害を受け得る、
様々な傷病、障害、セクシャリティ(性)、
リプロダクション(妊娠、出産、不妊治療等)
などの理解を踏まえた上で、
自他の持続性ある労働のために必要な啓発・教育、
就業との両立のための調整、
産業保健職や外部医療機関などとの連携
を行うことができる

2. 発達障害とは一体、何なのか？

- 1)「3つ組の障害」を知るだけでは役に立たない
- 2)これは、もはや身体障害ではないか！
- 3)パーソナリティ障害になるメカニズム

【お勧めの映画】

「だってしょうがないじゃない」

監督:坪田義史

製作:サンディ株式会社

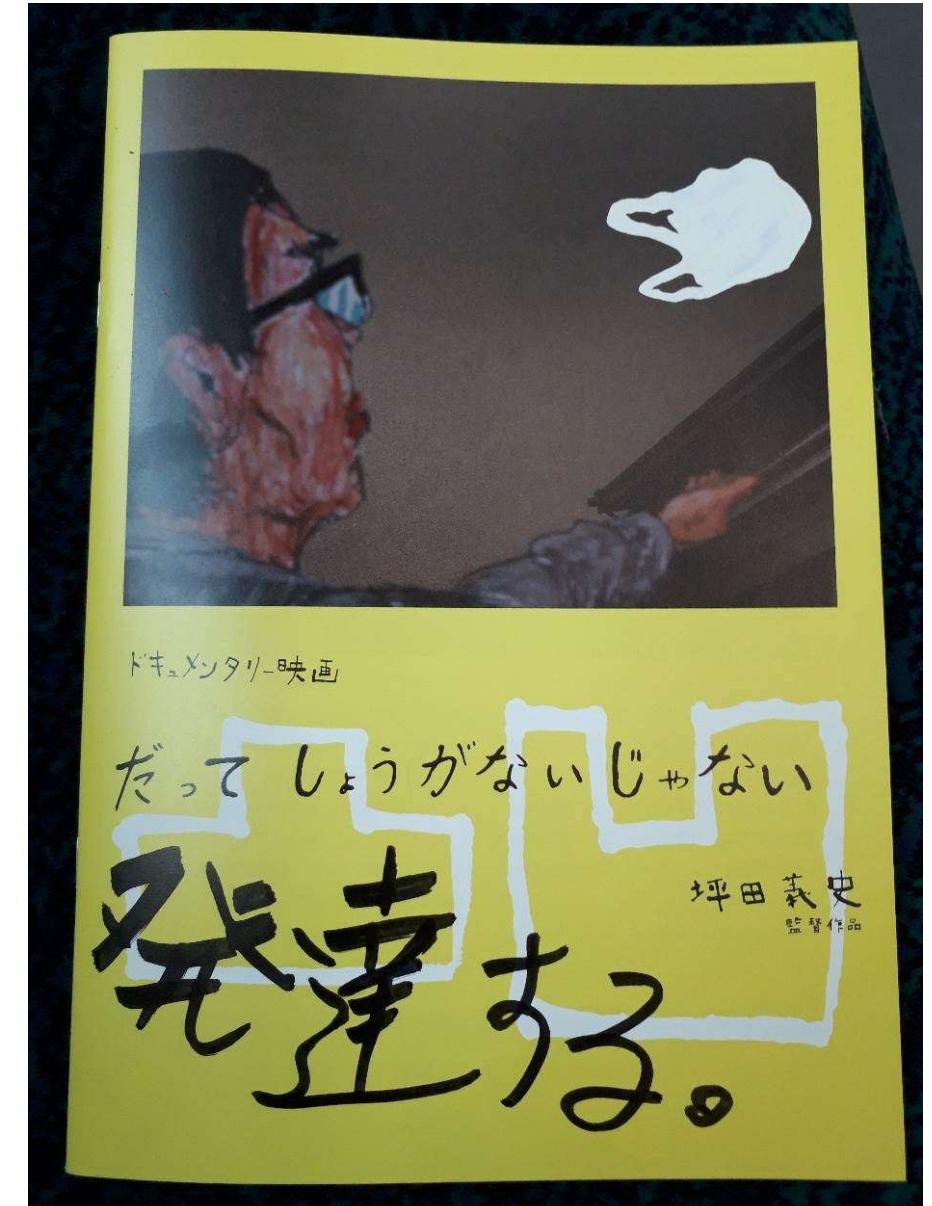
全国各地で順次公開中

公式サイト:

<https://www.datte-movie.com/>

「発達する。」と

監督からサインをいただきました ➡



【身に覚えはないですか？】

- 報告がうまくできない
- 注意されている内容が理解できない
- 周囲がうるさくて集中できない
- 仕事の手順・量や時間の見通しが持てないと不安になる
- 複数の作業を同時にうまく行えない
- 道具の使用や力の配分がうまくできない
- 社会人マナーや場面に応じた適切な言動ができない
- あいまいな言い方や抽象的な表現を理解できない、不安になる
- 大声、罵声、頭ごなしな言い方に緊張し、不安になる
- 人の気持ちをくみとれない
- 自分のやり方にこだわる
- 感情の起伏が激しい。かんしゃくを起こす
- 衝動的な言動をとってしまう
- 興味がないことは、人の話を聞けない
- 人の話を聞いても、すぐ忘れてしまう

等々…

【「発達障害」という診断名はない】



※ この図は、ICD-10とDSM-IV-TR、DSM-5を参考にして作成した概念図です。

【3タイプは重なることもある】

□ 代表的な発達障害（「発達凸凹」と表現したい）

① 自閉症スペクトラム障害(**ASD**)（＝広汎性発達障害）
(自閉症、アスペルガー症候群等)

☞ 詳しい特徴は、次スライド

キーワードは、『つながらない』

② 注意欠如・多動性障害(**ADHD**)

不注意(集中が続きにくい)、衝動性(突発的に行動しやすい)

多動性(落ち着きにくい。多弁)

キーワードは、『刺激の枯渇』

③ 限局性学習障害(LD)

聞く、話す、読み、書き、計算(又は推論)が極端に苦手

キーワードは、『上手く学ぶことができない』

【人それぞれではあるけれど…】

□ 自閉症スペクトラム障害(ASD)

- * アスペルガー症候群では、知能・言語の発達の遅れはないにもかかわらず
 - ◆ 社会性(人と共に感じる能力)に欠ける
[苦手例] 空気を読む、暗黙の了解、休憩・飲み会の雑談
 - ◆ コミュニケーションが上手くない(話し言葉、伝え方と理解に偏り)
[苦手例] 遠回し・抽象的な表現、嘘・冗談、視線を合わせる
 - ◆ 想像(イメージ)することが苦手
[苦手例] 他人の気持ちを想像、予定・順番の変更
- 興味・関心のかたより、こだわり
- 運動障害(不器用)、パターン化した反復行動
- 感覚過敏(ときには、感覚鈍麻)
[苦手例] 雜音、周りの会話、蛍光灯、花・香水の匂い、肌触り

【発達障害かもしれない人の理解と指導】

■ ASDやADHDの診断基準や
いわゆる「3つ組の障害」*を知っているだけでは、
職場では、ほとんど役に立たない。

*自閉スペクトラム症(ASD)には、
以下の3つの特性があるとされている。

- ① 社会性(人と共に感じる能力)の欠如
- ② コミュニケーションの独特さ
- ③ 想像(イメージ)することが苦手

■ まず、その人ごとに、
仕事のやり方をよく観察し、
発達障害の特性が仕事において顕在化した、
うまくいかない「場面」を列挙する。

【その人に通底する特性～疾病性】

- その人ごとに、仕事がうまく行かない「場面」に共通している特性を見きわめる
 - ① 「だいたいこれくらい」がよくわからない
(程度の把握が苦手)
 - ② 「あれもこれもごちゃごちゃ」になりやすい
(要点の把握や統合が苦手)
 - ③ 思考の道筋が固定的（こだわりが強い）
 - ④ 作業しながら使う一時的な記憶が苦手
(ワーキングメモリが小さい)

ここまで2つのスライドの出典は、佐藤恵美「『判断するのが怖い』あなたへ」
(2020年・ディスカバー21)

2. 発達障害とは一体、何なのか？

- 1)「3つ組の障害」を知るだけでは役に立たない
- 2)これは、もはや身体障害ではないか！
- 3)パーソナリティ障害になるメカニズム

【ASD知覚体験シミュレータ】

大阪大学大学院工学研究科の長井志江特任准教授(現、東京大学ニューロインテリジェンス国際研究機構 特任教授)と東京大学先端科学技術研究センター当事者研究分野の熊谷晋一郎准教授の研究グループが、2015年3月に発表



実験で得られた結果を計算論的にモデル化し、それをもとにASDの視覚症状を再現した映像
左が入力動画、右がASDの視覚症状を表す

(東京大学ニューロインテリジェンス国際研究機構 http://developmental-robotics.jp/research/asd_simulator/)

【発達障害の本質は“身体障害”？①】

- 本質は、感覚入力の精度と情報処理の速度の違い（多様性）にあるのではないか

（綾屋紗月・熊谷晋一郎「発達障害当事者研究
—ゆっくりていねいにつながりたい」（医学書院・2008年）

- 「大量に刺激が感受されすぎて、
たくさんの感覚で頭が埋め尽くされている状態を、
私は『感覚飽和』と呼んでいる。」
「この感覚飽和に陥って情報処理が追いつかないときに、
いわゆる『フリーズ』や『パニック』が引き起こされている。」
- 自閉とは、「身体内外からの情報を絞り込み、
意味や行動にまとめあげるのがゆっくりな状態。
また、一度できた意味や行動のまとめあげパターンも
容易にほどけやすい。」

【発達障害の本質は“身体障害”？②】

(熊谷高幸「自閉症と感覚過敏
— 特有な世界はなぜ生まれ、どう支援すべきか？」(新曜社・2017年))

- 感覚過敏は自閉症の結果ではなく、むしろ、**感覚過敏が自閉症を形成するのではないか**
- 脳にインプットされる情報が適当に取捨選択されず、一瞬で脳のワーキングメモリーがいっぱいになってしまう。その処理が終わるまで、時間経過によって変化した新たな情報がインプットされない。そのため、相手の表情の変化や出来事の脈絡を読み取ることできず、他人の感情の動きをくみとれず、過去の場面の記憶は鮮明に残り、将来の予測を持ち難くなる

2. 発達障害とは一体、何なのか？

- 1)「3つ組の障害」を知るだけでは役に立たない
- 2)これは、もはや身体障害ではないか！
- 3)パーソナリティ障害になるメカニズム

【パーソナリティ障害～性格の問題？】

- 他人を恣意的に操作したり、
自滅的な行動に他人を巻き込んだり、
被害妄想的な主張を繰り返したり、
といった問題行動は、
パーソナリティ障害の症状の記述と重なりやすい
- パーソナリティ障害とは、
本人の属する文化の平均から偏っているために、
本人に重大な苦痛をもたらすか、日常生活に支障を来している
思考、知覚、反応、対人関係などのパターンが
長期的かつ全般的にみられること
- 米国精神医学会「精神障害の診断と統計マニュアル」第5版
(DSM-5)では、
境界性、自己愛性、回避性、演技性等の
10種類のパーソナリティ障害があるとされている

【パーソナリティ障害～配慮は要らない？】

- 「発達障害には配慮しなければならないが、パーソナリティ障害は手にあまる」という二分法ではうまく解決しないのではないか？
- 神奈川SR経営労務センター事件
(横浜地裁平30.5.10判決、労働判例1187号39頁)
 - 産業医が、休職中の社員が発達障害のみならずパーソナリティ障害であると見立て、たとえ復職させても職場での軋轢のストレスからうつ状態を再発・再燃させると見越した意見を述べ、それを受け同センターが復職を許可せず退職させたことが、違法無効と判断された

【陥りがちな心の状態～心理性①】

- 能力の凸凹が極端、
感覚が他の人と異なるため、
失敗（違和感や疎外感に打ちのめされる経験）
を繰り返し、
「また失敗するのではないか」と“不安”になる
- 「失敗を繰り返したくない」と思うほど
“不安”は膨らみ、
さらに**“焦り”**や**“恐れ”**も生じるため、
パニックになって**“思考停止”**し、
本来できることもできなくなるので、
益々、失敗を積み重ねる

【陥りがちな心の状態～心理性②】

- 「どうして自分はうまくできないのか」という自分への“いら立ち”は、時として、他者に向けられる“怒り”となって表現される
- うまくいかない状況への自分流の“解釈”は、発達障害の特性としてよくみられる「こうあるべき」という“こだわり”的強さと相まって、「自分は絶対に間違ってはいない」という“確信”、「自分はおとしめられようとしている」という“被害感情”を強め、うまくいかないことがあるたび、その“検証”を繰り返し、いつしか、強固な自分なりの“信念”を心の奥に根付かせる

【ついしてしまいがちな行動～事例性】

- 処理できないのに引き受けてしまう
- 自分の仕事を増やさないように振る舞う
- やるべきことを先送りする
- 自分の考えや意見をすぐ撤回してしまう
- なんでも言い控えるようになる
- 報連相ができなくなる
- 人間関係を避ける
- とめどないシミュレーションをしてしまう
- 攻撃的になって、上司を非難する
- 会社や職場に責任を転嫁する

【自己理解】

- 発達障害かもしれない人が
自分自身を知るために、
うまくいかない「場面」に共通する「特性」
だけではなく、
「陥りがちな心の状態」と
「ついしてしまいがちな行動」
から、
自分自身をひも解いていくことが必要

ここまで4つのスライドの出典は、佐藤恵美「『判断するのが怖い』あなたへ」
(2020年・ディスカバー21)

【周囲の理解】

- 周囲の人が、マイナス感情に支配されず、
その人に効果的に働き掛けるために必要な
その人のことの理解の仕方も、同じではないか？

疾病性／事例性

+ “心理性”(?)

小島健一「“発達する”人事 — 発達障害の傾向のある人の雇用にかかる留意点と実務」
〔全12回連載〕(「労務事情」産労総合研究所・2020年4月～2021年3月)から



佐藤恵美
「もし部下が発達障害だったら」
(2018年・ディスカバー21)

佐藤恵美
「『判断するのが怖い』あなたへ」
(2020年・ディスカバー21)

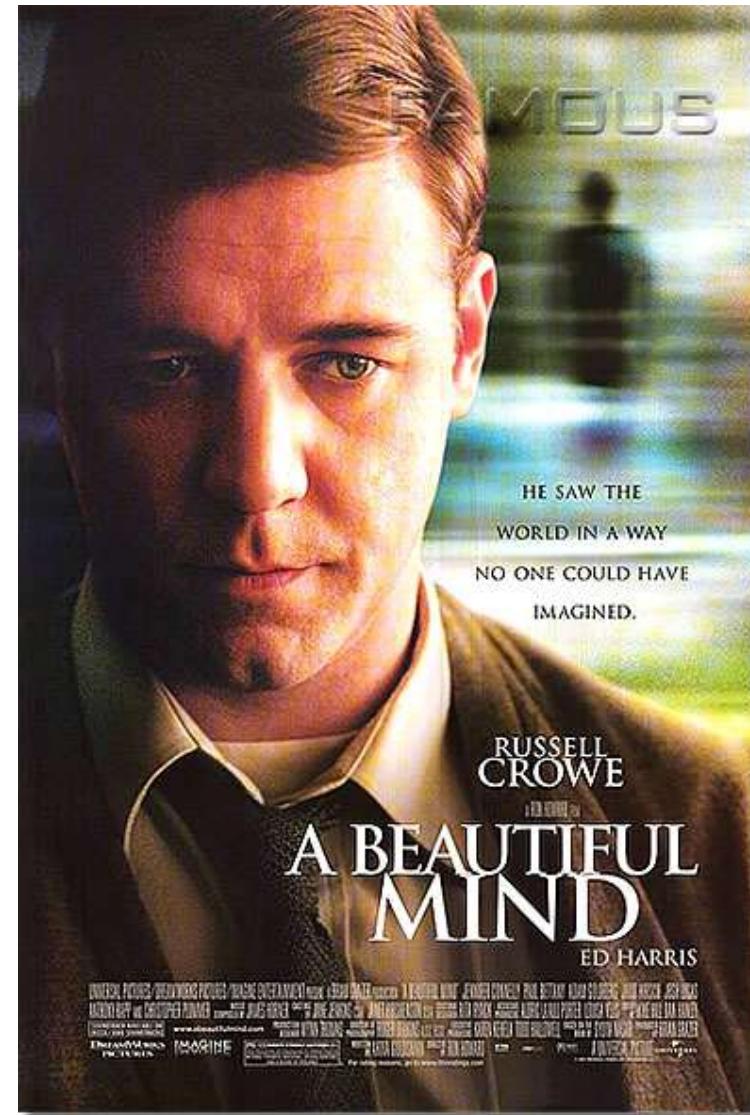


3. メンタル不調のベースにある発達障害

- 1) 二次障害としてのうつ状態と適応障害
- 2) こじれを深める愛着障害とトラウマ・PTSD

【お勧めの映画】

*



【発達障害の二次障害としてのメンタル不調】

◆ 二次障害

- 発達障害があること(+自己理解の不足+周囲の無理解)によってストレスが強まり、うつ状態などが起こること

低い自己評価、自信喪失、感情不安定、不安、
緊張のしやすさ、敏感症、頑固・融通がきかない



うつ、躁うつ、強迫性障害、統合失調症、摂食障害、
精神作用物質依存、病的賭博、浪費等

【復職可否判断に関する判例法理】

「現在のところ、

- ① 休職前の業務に復帰できるか、
- ② 休職前の業務に比較的短期間で復帰できるか、
- ③ 本人が申し出た 休職前の業務以外の業務について、
労使間で配置の調整ができる

場合のいずれかに、復職を認めるべき
という判例の考え方(判例法理)が確立してきている」

(向井 蘭、森本 英樹、三柴 丈典：
産業保健と法～産業保健を支援する法律論～
「産業保健に貢献できる就業規則のあり方」
産業医学レビュー、33巻2号、142-150頁、2020年)

【片山組事件最判(最高裁平成10年4月9日判決)】

① 原則として、

(i) 従前の職務を通常の程度に行える健康状態、

又は (ii) 当初軽易作業に就かせれば、

ほどなく従前の職務を通常の程度に行える健康状態

また、

② 労働者が職種や業務内容を特定せずに労働契約を締結した場合、

現に就業を命じられた特定の業務(従前の担当業務)

について労務の提供が十全にはできないとしても、

当該労働者が配置される現実的 possibility があると認められる他の業務について労務を提供することができ、

かつ、その提供を申し出ている場合

【独立行政法人農林漁業信用基金事件 (東京地裁平成16年3月26日判決)】

「復職に当たって検討すべき従前の職務について、
彼が実際に担当していた職務を基準とすべきではなく、
信用基金の職員が本来通常行うべき職務を
基準とすべきである」
と述べ、

もともと本来の職務を遂行できず、
恒常的に業務上の支障を生じさせていた労働者が
病気休職から復職するための休職事由の解消の有無を
判断するにあたり、
休職前の職務の遂行能力ではなく、
本来の職務の遂行能力を基準にした

【休職させる意味】

- 本来、使用者は、傷病によって就業できない労働者を解雇できる(労務提供義務の履行不能による契約解除)
- しかし、一般的な「継続的契約の法理」から、さらに、労働契約における**「解雇権濫用法理」**から、就業を免除して療養に専念させることによって就業能力が回復する見込みがあるのであれば、使用者の経営体力等に応じて可能な限り、解雇を猶予して契約を存続させることが求められる
- したがって、解雇の法的有効性を確保するためには、傷病による欠勤をある程度は許容すること、さらに、傷病の療養のための休職を命じることが、求められる

【求められる復職支援とは？】

- 精神疾患の症状がおさまって日常生活ができるようになったことと、会社から求められる仕事をできるようになることとの間には、決して小さくない隔たりがある
- 医師（主治医・産業医）の意見を伺うのは、労使当事者が働くとする判断をしようとするときにドクターストップを掛けるかどうかを確認するため
- 病気の治療と仕事の両立支援の機運が高まる中、
病気が治ったかどうかではなく、
求められる働きができるかどうかを軸に、
休職制度を運用していくことが求められる

【休職中につべきこと】

■ 〈使用者がすべきこと〉

- 労働者に対して、あらかじめ復職基準を示し、それを目標にした復職準備を求め、労働者から定期的に報告させ、フィードバックして労働者の努力を後押しする

■ 〈労働者がすべきこと〉

- 主治医の指示に従って療養に専念する
- 生活習慣を整え、社会的な活動を増やし、仕事をする心身の状態を作っていく
- 自分にとっての心身の調子を崩すきっかけを発見し、かつての自分の働き方や物事のとらえ方を振り返り、繰り返さないためにはどうするかを考え、試行錯誤する

メンタルヘルス不調者復職支援プログラム（考え方）

人事課では、メンタルヘルス不調で休んでいる職員に対して、復職に向けた段階を踏んだ支援・対応と、客観的な復帰基準に基づいた復帰判断を行う、復職支援プログラムの策定を進めています。

大原則 | 職場は働く場所である

- 職場では働くことが大前提であると考えます（職務専念義務）。言い換れば、職場は医療的ケアの場ではないということです。
- 病名や症状に応じた対応を、医療リソースに乏しい職場で行うことは難しいので、通常勤務できているかどうかで判断します。
- 私傷病を理由に通常勤務できていないのであれば、最終的には休むしかないと考えます。なぜなら、私傷病を理由として通常勤務を免除されるのは、病気休暇や病気休職の場合のみだからです。
- 安全配慮義務履行の観点から、配慮付き通常勤務を行う際には、有期限かつ限定的に行います。



業務的健康管理と医療的健康管理

- 職場で行う健康管理は、「医療的健康管理」と「業務的健康管理」の二種類に整理できます。
- 医療的健康管理とは、病院で行われる医療をモデルとした健康管理のことで、主治医や産業医などの医療職が中心となって行う健康管理です。
- 一方で、業務的健康管理とは、職場は働く場所であるという大原則に基づき、職場で通常行われている、業務管理・労務管理を基礎に置いた健康管理のことです。
- 医療的健康管理と業務的健康管理を区別したうえで、職場においては業務的健康管理に基づいた対応が必要であると考えます。

業務的健康管理	医療的健康管理
就業に支障の無い労働力の確保 「全体最適化」	個人の健康増進・疾病予防 “部分的最適化”(周囲の負担は当然)
担い手：人事担当者 (産業医・保健職は助言)	担い手：医療の専門家 (上司・人事担当者には「難しい」)
事業者はやらなくてはならない (労働安全衛生法 他)	やらないより、やった方がよいかも (やってもよい、やらなくててもよい)
命令にもとづく 職員も、やらなくてはならない	支援 (個人の希望にもとづく) しょせんは「福利厚生」を越えない

いわゆる『高尾メソッド』
(高尾総司岡山大学講師)

メンタルヘルス不調者復職支援プログラム（運用面）

復職に向けたステップ

疾病的再発を最小化し、復帰基準を満たして復帰後にパフォーマンスを発揮できるよう、療養の各段階に沿った療養・復帰準備に取り組んでもらい、復帰を慎重に判断します。

療養専念期

- 主治医の指示に従って療養に専念する段階です。
- 治療を進め、生活リズムを整えることを目指します。
- 週一回、書面にて療養報告を提出してもらいます。

復帰準備期

- 復帰基準を満たせるよう、復帰準備に取り組む段階です。
- 取り組んだ復帰準備の内容を、週一回書面にて報告してもらいます。
- 「復帰判定予備面接」を実施し、復帰準備が完了したと判断できた段階で、次の復帰検討期へ進みます。

復帰検討期

- 復帰基準を満たしていることを慎重に確認します。
- 関係者全員（本人・家族・主治医・上司・人事）が、復帰可能と判断できてから、復帰を認めます。

復帰支援期

- 原職への復帰を原則とします。
- 復帰基準を満たしていることを前提に、業務の質的・量的軽減は行わず、2か月間の時間外労働の免除と通院への配慮のみを行います。

復帰基準 | 通常勤務できること

従来は曖昧であった復帰基準を、以下の通り具体化させました。

これにより、客観的に復帰可否判定を行えるようになり、本人も復帰に向けてどのレベルを目指せばよいのか認識することができます。

業務基準

元の職場・職位・職務（＝原職）に復帰し、職位相当の業務遂行ができること

労務基準

服務規律どおりに勤怠の乱れ無く勤務でき、かつ勤務態度にも問題がないこと

健康基準

健康上の問題による業務への支障、および業務による健康上の問題へのリスクが最小化されていること



「職場復帰支援」（一般財団法人地方公務員安全衛生振興会、H31）

高尾総司、森悠太、前園健司著
「ケーススタディ
面接シナリオによる
メンタルヘルス対応の実務」
(労働新聞社・2020年9月)

https://www.amazon.co.jp/dp/4897618274/ref=cm_sw_em_r_mt_dp_GRR25JMCRNVWPAFWKHZS

【「手続的理性」とは？①】

複雑化・不確実化した社会において
正当性を支えるのは、
「合理的な手続を策定し、
公正に運用すること」

《Point》

- ① 民主的なルール決定と運用
- ② 専門家の関与による客觀性の確保
- ・ (三柴丈典近畿大学教授)

【「手続的理性」とは？②】

- 手続きは、本来的に価値中立
(結論ありきのステップでも、単なる証拠作りでもない)
 - ← はた目にはよくわかります
- 分からないことは決め付けず、複数の可能性を念頭に置く(専門家の意見も絶対視はしない)
- 衆知を集め、批判者を大切にする
- 相手に予め知らせ、選択のチャンスを与える
 - ← 不意討ちや騙し討ちは、後を引きます
- 手続は自らの姿勢を表現し、相手の姿勢を浮き彫りに
 - ← 手続きにこそ「本性」・「本音」が出ます

【必要な「自己理解」とは？】

- ・ 発達障害それ自体が問題なのではない。
- ・ うまくいかないと感じることが、自信を失わせ、孤立感を生み、感情を不安定にし、周囲との対立を深めていく
- ・ 発達障害のある人にとって、小さな成功体験を積み重ねることは、非常に大切
- ・ 二次障害を防ぐためには、うまくいかないと感じさせている自分の発達障害の特性への「自己理解」が、何よりも重要
- ・ 発達障害のある人に必要な自己理解とは、“だめな自分を認める”というネガティブな心理ではなく、自分や他人にだめ出しをしている“自分の価値観”が、実は、外界から取り込んだものであって、自分の心はもっと自由であることを実感するポジティブな心理であるべき

3. メンタル不調のベースにある発達障害

- 1) 二次障害としてのうつ状態と適応障害
- 2) こじれを深める愛着障害とトラウマ・PTSD

【妨げているものは何か？】

愛着障害、
発達性トラウマ障害、複雑性PTSD

◆ 二次障害

- 発達障害があること(+自己理解の不足+周囲の無理解)
によってストレスが強まり、うつ状態などが起こること

低い自己評価、自信喪失、感情不安定、不安、
緊張のしやすさ、敏感症、頑固・融通がきかない



社会活動への不適応、ストレス



うつ、躁うつ、強迫性障害、統合失調症、摂食障害、
精神作用物質依存、病的賭博、浪費等

【愛着障害】

□ 「愛着障害」

主たる養育者との適切な愛着

(「アタッチメント」: 特定の人に対する情緒的な絆)が形成できなかつたことによる障害の総称

【参照】

岡田尊司「愛着アプローチ 医学モデルを超える新しい回復法」
(角川選書・2018年)等

- ☞ 発達障害の特性があっても、心理的な安全基地があれば、挑戦する勇気を奮い立たせ、たとえ小さくてもうまくいく経験を積み重ね、その人なりに成長・成熟する(つまり、「発達する」)

【発達性トラウマ障害、複雑性PTSD】

□ 「発達性トラウマ障害」「複雑性PTSD」

反復する虐待や暴力などが一定期間繰り返し体験されることによって、心に深い傷、すなわちトラウマを残すことによる障害

【参照】

杉山登志郎「発達性トラウマ障害と複雑性PTSDの治療」
(誠信書房・2019年)等

☞ 発達障害は、「忘れられない障害」ともいわれるよう、その感覚過敏からネガティブな体験を鮮烈な記憶にとどめやすく、しばしばフラッシュバックに見舞われることがある

4. 問題社員とは困った人ではなく困っている人

- 1) ロー・パフォーマーは似合わない服を着ている人
- 2) 叱っても突き放しても解決しない

【お勧めの映画】

*



【長時間労働を招く特性①】

ここから4つのスライドの出典は、

佐藤恵美「長時間労働を招く働き方に影響する発達障害特性」
（「産業精神保健研究」（医療法人社団弘富会）Vol.10・2019年）

[ASD その1]

- 「明確な一つの基準がなく、曖昧なもの」の状況をつかみ、その重要性や緊急度、手加減などの程度を勘案することが苦手
- 接客が長時間化し、疲れ果てる
(客の言いたいことの要点がつかめない上、どのように話を終わらせてよいのか分からず、また、時間経過の感覚もつかめないため)
- 客の要求や対応の要点が判断できず、全てに対応しようとするため、少しでも分からることがあると自責し、自宅に帰っても勉強する(手加減ができない)
- 自分が決めている「形」にならないと気が済まず、臨機応変に注力の度合いを変えることができない

【長時間労働を招く特性②】

〔ASD その2〕

- 手元の作業が全部終わるまで、別の作業に着手することができない
- 相手との関係性や婉曲な言い方などを考慮しなければならない文書の作成は苦手(言い回しのどのが最も正しいのか決められない)
- 一つの業務に集中し過ぎてしまい、周囲の状況や他の業務に頭が回らない(過集中)
- 無自覚に、昼食をとらなかったり、トイレに一切立たなかったり、所定時間を大幅に過ぎてしまうなど、根を詰めた後にどっと疲労が来る
- 臨機応変に対応する周囲のやり方が**杜撰**に見えたり、不誠実に思えて、**不信感**や**腹立たしさ**を募らせる
- 「そこまでやらなくていい」と助言されても、本人は「どこまで」がやり過ぎなのか分からぬし、やらずにはおれない

【長時間労働を招く特性③】

[ADHD その1]

- 思いつくこと、目につくことに注意が向いてしまう
(注意の転導性)
- 思いついたらやらないと気が済まない、目についたことにすぐに飛びついてしまう(衝動性)
- あれこれと連想してしまう(頭の中の多動性)
- 頼まれた作業を忘れてしまう、予定を失念する、忘れ物などのミスを連発する(注意を向けるべきことが抜け落ちてしまう)
- 次々と別の業務に手をつけてしまうため、業務がなかなか進まない上に、やることを増やしてしまう
- 周囲からは「いつも余計なことをしている」ように見える
- 「余計なことはしないでいい」という漠然とした言い方では、「余計なこと」が何を指すか分からぬ

【長時間労働を招く特性④】

[ADHD その2]

- 物事の整理ができない
(連續性のある状況、見える化されていないこと、判断基準があいまいなことなど、程度を判断して、取捨選択することが苦手)
- 文書を作成しても、要点が定まらずにくどくなり、いつまでもまとめられない
- 資料をため込むが、探そうとすると何がどこにあるか分からず、頭が混乱して作業がフリーズする
- 周囲の刺激に敏感で、気を取られて、常に頭の中が忙しい
- 不意に尋ねられたり、電話が掛かってくると、とても混乱する
- 急に時間が制限されると、仕事の組み立てが崩れてしまって、頭の中の混乱が収まらない
- 急かされたり叱責されたりすると、ネガティブな記憶を残しやすい

4. 問題社員とは困った人ではなく困っている人

- 1) ロー・パフォーマーは似合わない服を着ている人
- 2) 叱っても突き放しても解決しない

【障害者雇用促進法の大改正】

- 2016年4月から、事業主には、
障害者の差別禁止と合理的配慮提供義務
が課されている
- 全ての事業主が対象
- 『合理的配慮』は、
「障害をもつアメリカ人法(ADA)」や
「障害者権利条約」の
“reasonable accommodation”
に由来する
- ☞ 日本の法制度に従来は存在しなかった新しい概念

「思いやり」に依存しない。
「変更」「調整」「対応」「便宜」
といった意味

【障害者手帳の有無は問わない】

- “障害者雇用”(法的雇用率にカウント)の対象者
(障害者手帳の所持者)には限定されない。
- 以下の「障害者」の定義に該当すれば対象になる
「身体障害、知的障害、精神障害(発達障害を含む)
その他心身の機能の障害があるため、
長期にわたり、職業生活に相当の制限を受け、
又は職業生活を営むことが著しく困難な者」(法2条①)
 - 「傷病(疾患・外傷)」と区別される用語法としての
「障害」には限られない。
 - がん、難治性疾患、高次脳機能障害等も対象にな
り得る

【差別禁止も合理的配慮が前提】

□ 障害労働者の差別禁止

- 「不当な差別的取扱い」が禁じられている

➤ 均等取扱いと均衡取扱いが求められる

➤ あることが、職務に影響がないなら、

そのことを考慮しない同一の取扱いを、

職務に影響があるのなら、

その影響の大きさに応じた異なる取扱いをする

ただし、
「本質的」か？

⇒ 職務への影響の差異に応じた取扱いならば、
「不当な差別的取扱い」ではない

☞ 合理的配慮を提供していることが前提

【合理的配慮を怠ることによるリスク】

- 事業主が、合理的配慮を提供せずに能力不足や業績不良を理由として「障害者」を解雇した場合

能力不足や業績不良の評価が、合理的配慮が提供されなかつたことによって能力の発揮が妨げられた結果であるならば…

- **解雇権濫用**(労働契約法第16条)として、解雇は無効と判断されることになり得る

- 休職期間満了による退職の形をとった場合も同様

【「合理的配慮」とは？①】

□ 「合理的配慮」の定義

- (i) 障害労働者の個別のニーズに応じて、
- (ii) 事業主の過重負担なく、
- (iii) 能力の発揮を妨げる社会的障壁を取り除くこと

➤ おおむね、以下の3つの形態に分類される

- ① 物理的環境への配慮
- ② 意思疎通の配慮
- ③ ルール・慣行の柔軟な変更

【「合理的配慮」とは？②】

- 「障害者」の多様性・個別性・可変性
→ 個々の「障害者」の特性に応じた配慮が必要
- 事業主は、その配慮が「過重負担」の場合、
提供義務を免れる
- その配慮があれば、
事業主が求める能力が発揮できるもの

【視点の変化】

■ 「医学モデル」から「社会モデル」へ

- ◇ どこが、問題の所在である=改善すべき、と意識するか
 - ・個人の機能障害(impairments)に求める
…医学モデル
 - ・社会的な障壁(social barriers)を強調する
…社会モデル

P(業績 performance)

$$= p(\text{潜在能力 potential}) - i(\text{障壁 interference})$$

☞ むしろ、障壁は個人と社会の関係性の中にある (“無責”)

by 熊谷晋一郎先生

【合理的配慮の普遍性】

- 本人からの申し出があることが、原則
もっとも、法律の構造上、
採用後は、申し出がなくても発生し得る
 - ☞ 休職からの復職支援プログラムも、
「病気(の治療)と仕事の両立支援」も、
合理的配慮の提供、ととらえられ得る
- ⇒ 事業主は、障害者雇用のコンテクストを超えた
人事労務全体の課題としてとらえるべき
- ⇒ 多様な個性のある労働者の
潜在能力を引き出し、組織的な仕事に包摂する
ダイバーシティ&インクルージョンの“技法”
として意識すべし

【合理的配慮の個別性】

- 合理的配慮は、
障害者個々人の個々の場面で生じる
個別のニーズに応えるもの
- 前段階として、
労働者との話し合いにより、
能力発揮を妨げる個別の障壁を把握し、
事業主自身の負担とすり合わせながら、
提供する配慮の内容を労働者と合意する、
“建設的”な「対話」が必要

【「対話」によって作り上げる】

- つまり、合理的配慮とは、
 - 本人の一方的な配慮要求に会社が応じなければならぬことでもなく、
 - 会社が本人の希望を聞かずには一的な配慮を押し付けることでもなく、

本人と会社の「対話」による共同作業によって作り上げるもの

川島聰、飯野由里子、西倉実季、星加良司
「合理的配慮 -- 対話を聞く、対話が拓く」
(2016年・有斐閣)



【発達障害の就労への障壁】

- アメリカでは、合理的配慮は、業務における「**本質的な職務**」の遂行を免除するわけではなく、あくまでも、業務の周辺的・副次的な要素を代替・補完するものと考えられている。
（「本来業務付随・本質変更不可」）
 - しかし、わが国の職場では…
 - **ハイコンテクストなコミュニケーション**があたり前
 - **「対人コミュニケーション能力」**をまず要求（特に総合職）
- ⇒ この前提が変わらない限り、
**発達障害のある労働者が必要とする
コミュニケーションに関する配慮**は、
「**本質的な職務**」の免除を求めているとして、
合理的配慮の範囲を超える、という判断になりかねない

【「対話」のプロセスでの合理的配慮】

- 個別の障壁(=“ニーズ”)は、人や時期によって**様々**で、他人からは**分かりづらく**、しばしば、本人自身も**よく分かっていない**
- 「対話」 자체を困難にする障害がある
 - 使用者から、**「対話」のプロセスにおける合理的配慮**を提供しなければ、他に必要とする配慮の提供にまで至らない
 - ⇒ **使用者から「対話」を率先し**、良好な意思の疎通を促進するべき

【「誠実対話義務」の提唱】

そこで、合理的配慮提供義務の一環として、

- 使用者は、「誠実対話義務（仮称）」を負うと提唱したい…私見

「使用者は、
労働者が疾病や障害にかかわらず
能力を発揮するために必要とする配慮について、
当該労働者と誠実に対話をしなければならない」

- 👉 合理的配慮提供義務を遵守するための“補助線”として意識すべき

【健康・安全と能力発揮に関する2つの義務 ①】

● 健康・安全配慮義務

- = リスク(具体的な危険×発生確率)を調査し、マネージする(除去or最小化する手立てを尽くす)義務
- 働くことによって健康・安全が害されないよう、
働く人・働き方・職場環境 にあるリスクをキャッチし、
顕在化しないようにコントロールすること

“duty of care”

【健康・安全と能力発揮に関する2つの義務 ②】

- 合理的配慮提供義務

= 就労へのバリア(障壁)をとり除く義務

- 病気・障害にかかわらず働けるように、
働く人の能力発揮を妨げているもの・こと・考え方
を変更・調整すること

“reasonable accommodation”

【「対話」が両立を可能にする】

健康・安全配慮義務 ⇔ 合理的配慮提供義務

働きかせないベクトル

働きさせるベクトル

- これを両立させるのが、「対話」

「対話」 = 自分のことを知ってもらいたい

× 相手のことを知りたい

5. パワハラをする人とされる人にみられる発達障害

- 1) 価値観の相違は認知の多様性から生まれる
- 2) 育てるのではなく、育つのを助けるだけ

【お勧めの映画】

*

ナイトクルージング NIGHT CRUISING



見えない監督の映画に、
あなたは何を“観る”か？
生まれながらの全盲者の
映画制作を追う
ドキュメンタリー

監督：佐々木誠 プロデューサー：田中みゆき 出演：加藤秀幸

山寺宏一 能登麻美子 神奈延年 金氏徹平 ロバート・ハリス 小木戸利光 三宅龍一郎 石丸博也ほか

企画・製作・配給：一般社団法人 being there、インビジブル実行委員会

配給協力・宣伝協力：アップリンク 2018年／日本／144分／16:9／DCP

nightcruising.net

【パワハラ防止義務】

- 事業主に「パワハラ」防止措置を義務づけ
(改正労働施策総合推進法)
- 2020年6月から
(**中小事業主は、2022年4月から。**
それまでは努力義務)
- “パワハラ防止指針”(厚生労働省)
 - ☞ ちょっと分かりにくい？
 - 何をしたらよいか分らない？

【パワハラ防止対策～簡易ロードマップ】

□ 準備 =決意とルールを示す=

- パワハラのない職場づくり宣言
- 相談窓口を設置して周知
- パワハラ禁止・処分を就業規則化
- パワハラへの理解を深める研修

□ 運用 =相談体制を機能させる=

- 相談窓口での適切な聴取と事実調査
- 当事者へのケアと助言
- 良好的なコミュニケーションの研修

□ 再発防止 =成長へつなげる=

- 行為者への懲戒処分と改善支援
- 好事例の経験の共有
- 効果的な指導・育成のための研修

【グレーゾーンこそ重要】

「パワハラ」とは、
優位性を背景に、
業務の適正な範囲を超えて
精神的・身体的苦痛を与え、
又は職場環境を悪化させること

- 業務上の必要な指示や注意・指導に**たとえ不満を感じたとしても、目的と方法が業務として適正なら該当しない。**
とは言うものの...、
- 同じ言動でも、
自分との関係性(相互理解の程度など)や
相手側の事情(立場(派遣社員)、経験(新人)、
世代(叱られ慣れ)、性格(生真面目、不器用)、
健康状態(メンタル不調)などに応じて、判断は異なり得る

【ハラスメントから学ぶ】

- 「ハラスメント」の一言で済ませては、
もったいない
- ◆ “異文化の衝突”
 - 加害者も、被害者も、「成長」するチャンス
- ◆ 支配ではなく「支援」、強制ではなく「共生」
- ◆ 自分を「理解」し、他人を「受容」する
 - + 誰にでも多かれ少なかれ持っている
発達障害(傾向)の特性を知る
 - ☞ 被害者になりやすいが、加害者にもなり得る

【上司の苦悩】

- たとえ部下を指導するためであっても、
 - + 不信感・嫌悪感 ⇒ 攻撃的・威圧的で、パワハラに...
 - ☞ 実はこれ、恐怖感と被害意識から生まれている
- 上司に必要なことは、まず、
他人の個性と価値観は様々なことを知る。
さらに、自分の個性と価値観もユニークなことに気づく
これを前提として、
 - 自分の感情をコントロールする
 - 丁寧に話を聞く
 - 具体的に指導する
 - 進歩・成長を認める

【パワーをつかいこなす力を養う】

□ 自分の言動を

かえりみる力

□ 相手の受け止め方を

おもんぱかる力

□ 自らの思いを伝え、
相手の思いを受け止める

「対話」の力

5. パワハラをする人とされる人にみられる発達障害

- 1) 価値観の相違は認知の多様性から生まれる
- 2) 育てるのではなく、育つのを助けるだけ

【他者への受容力】

□ 職場に、他者への受容力を育むには？

- 「自分を知ることを深める必要がある
- なぜなら、

「自分を知ることを深めていない段階では、

自分の価値観と相手の価値観に違いがあった時に、

他者の価値観を「受け入れない」ことが起こってくる

【「自分を知ることを深める】

- そうすると、相手を遮断するか批判する、もしくは自分の価値観に染めようとする。
そこには、「こうしなければいけない」という思い込みや、「すべき思考」の心の動きが強く表れる。
- 相手が変わらなければ苦しみが生じて、知らず知らずのうちに被害者意識が芽生えてくる。
環境のせい、人のせいにするようになる。
- 自分自身に「こうしなければ」という思いを向けてしまうと、「私にはできない」「そこにエネルギーを使うことはできない」という枠を作り、その中で苦しみを生み、自分らしく働くことを見失っていく。

【自分の価値観に縛られない】

- 一方、「自分を知ることを深めている人は、相手の価値観と自分の価値観に違いがあったとしても、そのまま受け入れられる。
- なぜなら、自分の価値観を理解しているので、相手の価値観と混同することなく、違っていることを当然と認識できるから。
- ◆ 自分の価値観のみに縛られることがないチームは、自己成長を続けていく。

(以上3頁の出典は、小瀬古伸幸「精神疾患をもつ人を、病院でない所で支援するときにまず読む本“横綱級”困難ケースにしないための技と型」(医学書院・2019年))

小瀬古伸幸

「精神疾患をもつ人を、
病院でない所で支援するときに
まず読む本 ——
“横綱級”困難ケースにしないた
めの技と型」
(医学書院・2019年)



【ルールへのこだわり】

- 発達障害のある人は、“素直”で、裏表のない正直者だといわれている。
- 親や先生、さらに、社会から教えられた「〇〇すべき」という規範や「〇〇なものだ」という法則、つまり、ルールをそのまま自分の中に取り込み、自分も他人もそれによつて縛ってしまうくせがある。まさに、自分の「価値観」にこだわり、とらわれてしまう
- 自分の価値観は、自分という存在の大重要な一部だと感じられる。しかし、それが、自分を閉じ込める牢獄、他人を排除する要塞、征服する凶器になることもある
- 自分の価値観をよく知り、手なずけるために、まずは、それを“言語化”して他人に伝えることから始めるべき

【毎日、一人ひとりが、発信を承認される①】

HIT-Bit (ヒットビット)って何？

医療機関や福祉施設で行われている

職員が自律進化する組織になる活動

by 自律進化組織研究所(旧患者サービス研究所)

(代表:三好章樹)

<https://pcs-c.com/>

【毎日、一人ひとりが、発信を承認される②】

- 每日、部署(10人未満)ごとに、
5~10分の終礼(or 朝礼)で、
必ず全員から、何か一言ずつ 話してもらう
- どんな発言でも、
その意義 や その人らしさを見つけて **フィードバック** する
「なんでも言ってみて！ できるできないは後でいいから」
- 愚痴や不満が出ても、些細なことでも 大胆なことでも、
決して否定せず、**何か承認できることがないか** を探す

【小さなエピソードから語り始める①】

身近なことから、

自分のアンテナに引っ掛かっていることを

言葉にして、

周囲に受け入れられ続けることで、

自分の「価値観」が解放されていく

【小さなエピソードから語り始める②】

- 上司や同僚と 何でも言い合える関係 になってくる
- 管理職の役割が、何でも自分が背負い込むことから、部下が自ら 改善提案したり、チャレンジしたりすることを支援することへと変わる
- 職場が、上からの指示命令体質から 下からの自律進化体質へと 劇的に変化する

6. 発達障害は発達する

- 1)「主体性」を獲得するということ
- 2)上手く行っていることにはヒントがある

【仕事だからこそ成長する】

□ 大人になって発達障害と診断された 岩本友規さんの体験

- それまで、「相手の気持ちになって考えてみなさい」と言われても、直観的に全く意味が分からなかった。
- 上司から、業務における情報の伝え方を ロジカルに指導された。
- 人の脳の特性によって情報の認知のしかたが違う
- 相手の視点を自分の心の中で想像して自分が作った資料を見る
- 世界には自身の心とそれ以外の他者の心がある という視点を 知識として獲得し、多様な状況で自他の区別をつけるトレーニングをした結果、ある時、突然、「主体性」を獲得する に至った
(岩本氏談:「本当に『自分が考えて』いるという実感を得られるようになった」)

(岩本友規「発達障害のある人の『自分の見つけ方』『自分の育て方』をどのように支えるか」
(明星大学発達支援センター紀要MISSION March/2018 No. 3))

「世界はまさに一変し、なぜか自然に涙が出た。このとき自分は世界に生まれた、と言っても大袈裟ではない変化が頭の中に起きていた」

【メンタライジング】

- 「周囲との関係がうまくいかないことをきっかけとした自己への違和感は、読書による自己や他者概念についての知識の積み重ねや、多様な他者の在り方を見て、対話しメンタライジングするという経験を経て、まさに自己と他者の価値観のすり合わせをしていたある瞬間にリアルな自己感が立ち上がったことで解決された」
- 「自他の心の仕組みを知識として取り入れて認知し、社会的な文脈において認知的に自他の心をメンタライジング（「心で心を思うこと」「自己と他者の精神状態に注意を向けること」など）する経験を積み重ねて表象化していけば、定型発達の人の社会での振る舞いや自己のありようにかなり近づけると考えられる」

(岩本友規「発達障害のある人の就労に必要な自己理解とは
—高機能自閉症スペクトラムにおける社会的自己の形成を中心に—」
(明星大学発達支援研究センター紀要 MISSION March/2019 No.4))

6. 発達障害は発達する

- 1)「主体性」を獲得するということ
- 2)上手く行っていることにはヒントがある

【好きこそものの上手なれ】

□ 大学で発達障害学生を支援している吉野智子さんの言葉

- 私は、診断名を聞かずに学生の相談に乗っている、と周りからよく言われます。
実は、診断名にはそれほど興味がありません。
支援の手立ては、**本人を徹底的に理解すること**です。
- その学生が **何に困っているのか、どこに躓いているのか**具体的に確認します。
- それだけではなく、
上手くいっていること、本人が大切にしていることも、同じ分量、確認します。
上手くいっていることには支援のヒントがあります。

これも、その人の価値観！



転職4回、30歳を過ぎて
発達障害(ADHD、アスペルガー)と診断
電話番ができなかった会社員が
グローバル企業で
優秀賞を取った!

定価：本体1300円
+税
主婦の友社

岩本友規
「発達障害の自分の育て方」
(主婦の友社・2015年)

デビ・ブラウン著、村山光子・吉野智子翻訳
「アスピーガールの心と体を守る
性のルール」(東洋館出版社・2017年)



7. 人事も発達する

- 1)「二人羽織」による支援が関係性を変える
- 2)自他の中にある弱みとこだわりを知ることから
- 3)多職種連携はジャッキー・チェンになること

【お勧めの映画】

*



【「二人羽織」による「対話」への介入】

□ 私の支援方法

- 依頼者の論理と利害、感情を肯定し、
依頼者(経営・人事・上司)を全面的に支持する
- 過去のメールや面談記録、職場エピソードを読み込み、
相手方(労働者)を徹底的に理解する。
- 相手方の論理と利害、感情を想像し、
依頼者の気づきを促す
- 相手方に直面する担当者の「対話」を丁寧に指導する
(添削、下書き、シナリオ、シミュレーション、ロールプレイング)
- 精神疾患・障害を知ることは、振り回されないため

「持って持たず」

【「対話」が拓く】

- ◆ 誠実に「対話」を尽くす
 - 労働者からの要求
(いじめ・パワハラ被害の主張、他部署への異動要求など)
 - 労働者への要求
(体調回復、能力発揮、態度改善など)
- ◆ 「押し出す」ではなく、「引き込む」感覚で

【当事者でこそできる「対話】

- “徹底した性善説”による「対話」が相手を変える
 - “素の心”をターゲットにする、当事者（経営者、人事、上司）の言葉
 - 同一人が、“北風と太陽”的両方で
 - 働く人として、厳しい指摘と要求
 - 存在 자체を認めて、期待と配慮

【「対話」の秘訣 ①】

- より深く、より高い視点で
相手方への“憑依”(なりきり)と
自分からの“幽体離脱”(メタ認知)
- 公正さを貫き
ゆるがない「事実」を確認し、
人によって異なる「認識」を言語化する
- 期待を示し続ける
決して、見捨てない

自分の価値観の
影響を受ける

【「対話」の秘訣 ②】

そして、ちょっとぴり

物語(ストーリー)と

高揚感(わくわく)

7. 人事も発達する

- 1)「二人羽織」による支援が関係性を変える
- 2)自他の中にある弱みとこだわりを知ることから
- 3)多職種連携はジャッキー・チェンになること

Q: 発達障害かもしれない社員にうまく対応できるようになるためには、どうしたらよいでしょうか？

- **自分にもある発達障害の特性**に気づき、受け容れる
- ① 相手の主観的な世界をわが事のように感じるため
相手の言動は理解できなくはないものになり、
不信感や嫌悪感を募らせることを防ぎ、
具体的な打ち手を見つける手がかりにもなりえる
- ② 自分自身を客観的に把握してコントロールするため
相手がこちらの常識や期待のとおりに動かないことが、
自分が大切にしていることへの脅威であると、
恐怖感や被害意識から、
威圧的・攻撃的な言動につながりかねない。
いつもは眠っている自分の中の発達障害の特性、
たとえば、強いこだわりが刺激されていると見ることもできる

7. 人事も発達する

- 1)「二人羽織」による支援が関係性を変える
- 2)自他の中にある弱みとこだわりを知ることから
- 3)多職種連携はジャッキー・チェンになること

【人事労務・産業保健を支える専門職】

- 弁護士 / 社会保険労務士 / 人事コンサルタント . . .
- 産業医 / 労働安全衛生コンサルタント
- 産業看護職(保健師 / 看護師)
- 心理職 / ○○カウンセラー / キャリア・○○○ . . .
- ジョブコーチ / SPIS外部支援者

☞ 共通するのは、内部にある“外部性”

⇒ 問題が外部の誰かのものになる前に、
外部の視点で、
当事者による解決 を支援する

学会は学者のためだけのものではない…

日本産業保健法学会、始動。

日本産業保健法学会は、日々産業現場で生じ得る
健康や安全に関する問題を未然に防ぎ、
また不幸にして起こってしまった事案を合理的に解決するため、
経営者や管理者・現場担当者をはじめ、法学者や弁護士、
産業保健関連スタッフ等が集い、法をベースに多職種の知恵を総合し、
最適解を紡ぎ出すための「実学の場」です

❖ 本学会は、日々生起する課題に柔軟かつ迅速に対応します

「新型コロナ労務 Q&A」 <https://jaohl.jp/qa/>

今まさに必要とされている課題に、専門家が現場目線で平易に解説しています。

❖ 本学会は、職場の健康問題や労務問題について情報交換する相談室を提供します

JAOHL 相談室 <https://jaohl2020.com/>

匿名で相談や回答を書き込むことができ、多職種による相談員が配置されています。

❖ 本学会は、関係者の知的・人的交流を後押しします

フェイスブック URL <https://www.facebook.com/groups/230481574629993/>

日々関連情報が発信され、多職種の交流がなされています。

❖ 本学会は、定期的に様々な形で、学会員の実務に役立つ情報を提供します

研修講座の開催 https://jaohl.jp/lectureship_1/

学術大会（年1回） <https://jaohl2021.info/>

このほかにも年に2回、最新知見を満載した学会誌をお届けします。

ようこそ、異なる職種の知恵が交錯する知的実学の磁場へ！

❖ 【会員募集中】 入会案内 <https://jaohl.jp/ 入会案内 /> ❖



【新しい法学会の発足】

■ 前駆的活動

(一社)産業保健法学研究会(略称「産保法研」)

<http://www.oshlsc.or.jp/>

三柴丈典近畿大学法学部教授が主宰

民間資格「メンタルヘルス/産業保健法務主任者」講座・認定

厚労省サイト「こころの耳」でも推奨

■ 学会化「日本産業保健法学会」

<https://jaohl.jp/>

2020年11月発足【会員登録受付中】

「メンタルヘルス/産業保健法務主任者」は学会認定資格に

2021年9月23・24日 第1回学術大会

(ライブ配信 + 10月末までオンデマンド配信)

働くことと職場の安全・健康
に関わる全ての人(当事者・
関係者・専門職・支援者)が
立場の違いを超えて
活発な交流と真剣な議論を
できる場になることを期待

8. 質疑

【事前に頂戴したご質問①(再)】

*

- 発達障害を確認する方法、重度を示す指標があるか？
- 発達障害が疑われるときにどうしたらよいか？
 - 自分自身で疑う？ or 周囲から疑う？
- 診断を受けることを勧めるべきか？
 - 自分のため？ or 周囲のため？
- 本人に診断や治療を受ける気がないときに、どうすればよいか？
- 仕事がうまく出来ず、ストレスチェックで高ストレス結果が出やすい傾向があるが、どうすることが互いに良いのか？
- 産業医として、“発達障害が背景にある可能性”をどのように「表面化」させるとよいか？
(本人、家族、主治医、職場、人事)
- 発達障害であることを、本人や関係者と共有することの可否・要否、また、どの程度の情報が適切か？

【事前に頂戴したご質問②(再)】

*

- 周囲が常に面倒をみており、
その職員の業務も分担しているため、
周囲に負荷がかかっているが、どうしたらよいか？
- 上司が発達障害である場合、
部下や後輩からはどのような対応をとればよいか？
- 色々な部署をたらい回しにするしかない現状がある。
適切な異動先が見当たらないとき、どうしたらよいか？
- 発達障害の診断を受けた場合、
どのように考課上の判断をすればよいか？
- 発達障害の社員に合う仕事を割り当てたが、
その仕事の価値は、支払っている賃金には見合わないとき、
賃金を下げる方法はあるか？
(当社制度では、長い時間をかけて
徐々に差がついていくようにしかならない)

【おまけ】

告知

【私の活動】

- 産業保健研究会(略称「さんぽ会」) 幹事
<http://sanpokai.umin.jp/>
～とにかく楽しい、人事と多職種の勉強会・交流会
- 日本産業保健法学会 理事・広報委員会副委員長
<https://jaohl.jp/>
～「メンタルヘルス法務主任者/産業保健法務主任者」認定
- (一社)産業医アドバンスト研修会(略称「アドバ研」) 監事
<https://johta.jp/>
～産業医スキルアップのためのe-learning等を提供
- (一社)保健医療リテラシー推進社中 監事
<https://covnavi.jp/>
～新型コロナウイルス感染症や新型コロナワクチンに関する
正確な情報を提供するプロジェクト「こびナビ」を運営 等

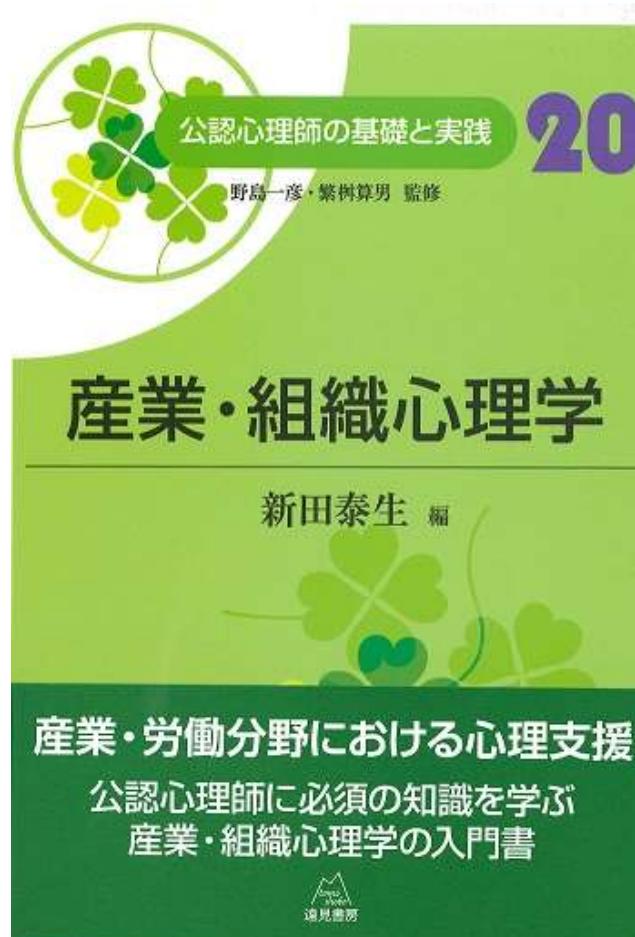
【私の著作】 ★ 連載は順次公開 ↗ <http://www.torikai.gr.jp/author/ke-kojima>

- 連載「人事労務戦略としての健康経営」〔全6回〕
(「ビジネスガイド」日本法令・2016年10月～2017年10月)
- 連載「働き方改革につながる! 精神障害者雇用」〔全12回〕
(「労働新聞」労働新聞社・2017年10月～12月)
- 論文「中小企業が『がん罹患社員用就業規則』を定める意義」
(「労働の科学」大原記念労働科学研究所・2019年6月号特集)
- 論文「合理的配慮をめぐる『対話』が個人と組織を成長させる」
(「産業ストレス研究」日本産業ストレス学会・2020年 Vol.27 No.2)
- 連載「“発達する”人事」
～発達障害の傾向のある人の雇用にかかる留意点と実務〔全12回〕
(「労務事情」産労総合研究所・2020年4月～2021年3月)
- 編集・執筆担当「新型コロナ労務Q&A」
(日本産業保健法学会ウェブサイト・2020年5月～ <https://jaohl.jp/qa/>) 等

「公認心理師の基礎と実践 20 — 産業・組織心理学」

(遠見書房・2019年9月)

執筆分担: 小島健一
「第4章 働くことと法」



目 次

はじめに 4

第1部 働くことを考える

第1章 産業・組織心理学の意義と方法.....	11
I 産業・組織心理学の意義 11 / II 産業・組織心理学の研究方法 19	新田泰生
第2章 産業組織とは.....	23
I 経営戦略と産業組織 23 / II 経営戦略に関する主な理論 24 / III 経営組織の基本構造 30 / IV 事業部制, カンパニー制, SBU 32 / V 組織の集団規範の功罪 33	桐村晋次
第3章 組織における人間の行動——仕事へのモチベーションとリーダーシップ.....	36
I 仕事へのモチベーション 36 / II リーダーシップ 42	森下高治・小畠周介
第4章 働くことと法	49
I 法を学ぶ意義 49 / II 労働法の生成・発展 51 / III 労働判例と労働契約法 52 / IV 雇用慣行の変遷と政策の現在 53 / V 労働基準法 55 / VI 労働安全衛生法 59 / VII 労災保険法 60 / VIII 安全・健康配慮義務 62 / IX 健康情報の取扱い 63 / X 母性保護と女性労働者への支援 64 / XI 育児・介護休業法 65 / XII 非正規労働者の保護 67 / XIII 定年制と高年齢者雇用安定法 68 / XIV 臨時雇用促進法 69 / XV 職場のハラスメントとメンタルヘルス対策 70 / XVI 過労死・過労自殺の動向と対策 74 / XVII 「ブラック企業」問題と労働監督行政 75 / XVIII 「働き方改革」と労働時間上限規制 76 / XIX 雇用平等とダイバーシティ&インクルージョン 77	小島健一
第5章 ワーク・ライフ・バランスとキャリア形成.....	80

金井篤子

I ワーク・ライフ・バランス 80 / II キャリア形成 85

【信長パワハラDVD】ご注文はこちらへ <https://tcg-nobunaga.com/>



予告動画 <https://youtu.be/prsTbegKIFI>

【劇中ワード解説】

□ パワハラBOMB

- 本編では、パワハラを受ける人物たちに「心の爆弾」を表示します。
- 爆発に至る導火線の長さは、人それぞれ
- 同じ言葉をかけても、受け取り方は人によって違うから

■ ハート・ラング

- パワハラとは対極な、相手に対する思いやりから生まれるスマートな指導や言動のこと

■ イグ・ラング (ig=不名誉な(ignoble))

- パワハラとまでは言えないが、意図的・無意識に関係なく相手に不信感や嫌なストレスを与える言動のこと

※「ハート・ラング」「イグ・ラング」は(株)鳥飼コンサルティンググループの登録商標

【くのいち弁護士(壇蜜)の名セリフ】

- 「あきらめるな～！」
- 「無知は罪よ」
- 「忍法と民法でお助け／解決」
- 「時間逆戻しの術」