

課題；メンタルヘルス不調者の採用から退職まで

「クローズ採用」を前提に…



図 01_HRMSのイメージ_2021

課題：メンタルヘルス不調者の採用から退職まで

… と「医学的な治療」とは別

そもそも採用しない

内定期間中に何とかする…

試用期間中に何とかする…

観察育成期間中に何とかする…

OJTで何とかする…

カウンセリングとコーチングで何とかする…

下手に何もせず、組織や職場の中に取り込んでしま

「一緒に働く」と決めて採用したときから、「一緒に働けない」と思って退職するまで…

有期契約の不更新

退職勧奨

評価や処遇で気づきや改善を促す？

自己都合退職

合意解約・金銭解決…

休職⇒自然退職
定年⇒自然退職

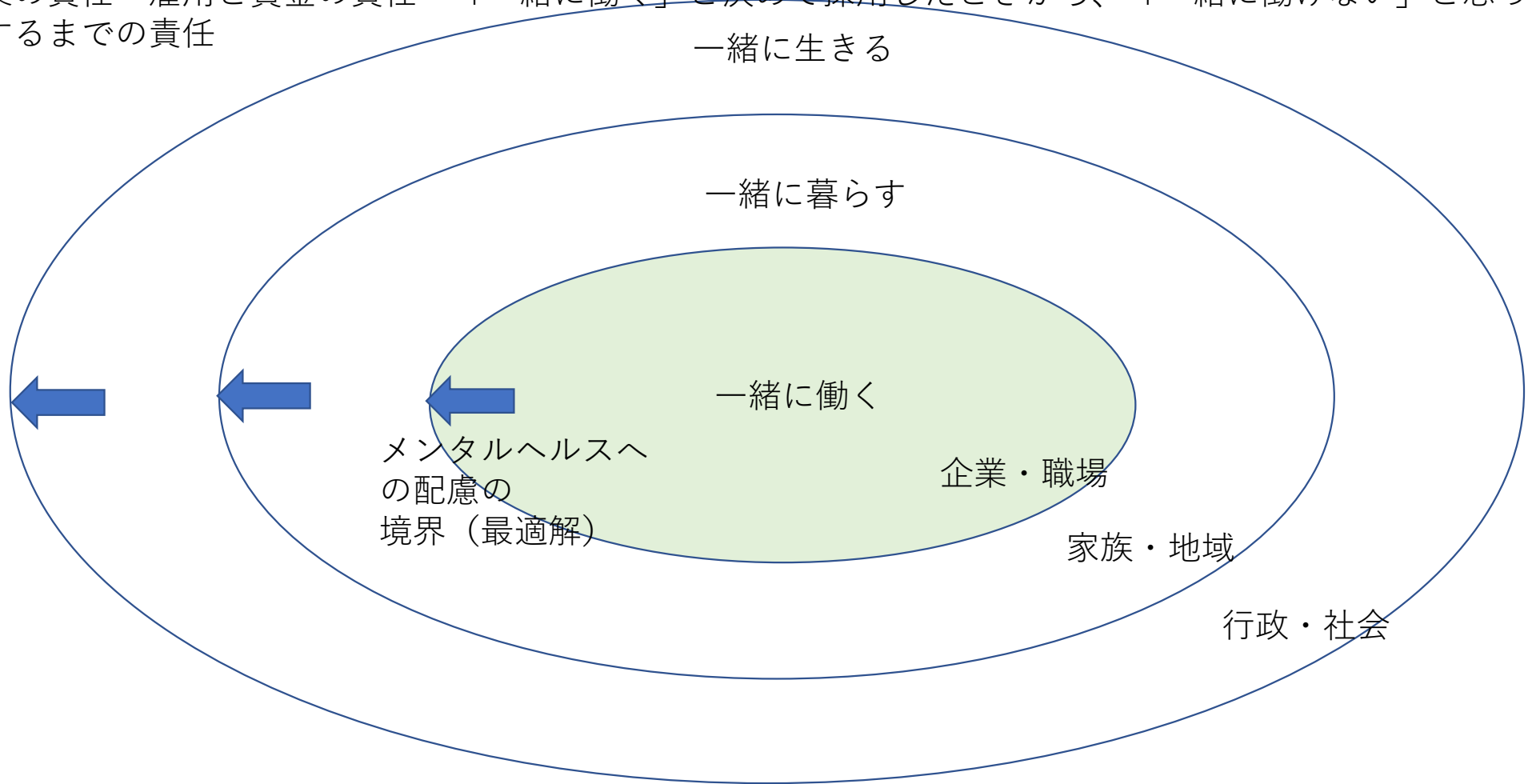
普通解雇

懲戒解雇？



前提

企業の責任 = 雇用と賃金の責任 = 「一緒に働く」と決めて採用したときから、「一緒に働けない」と思って退職するまでの責任



前提

メンタルヘルス不調とは…

厚生労働省による「労働者の心の健康保持増進のための指針」によると、「精神及び行動の障害に分類される精神障害や自殺のみならず、ストレスや強い悩み、不安など、労働者の心身の健康、社会生活及び生活の質に影響を与える可能性のある精神的及び行動上の問題を幅広く含むもの」と定義されています。

<https://kokoro.mhlw.go.jp/glossaries/word-1844/>

働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト こころの耳

<https://kokoro.mhlw.go.jp/>

前提

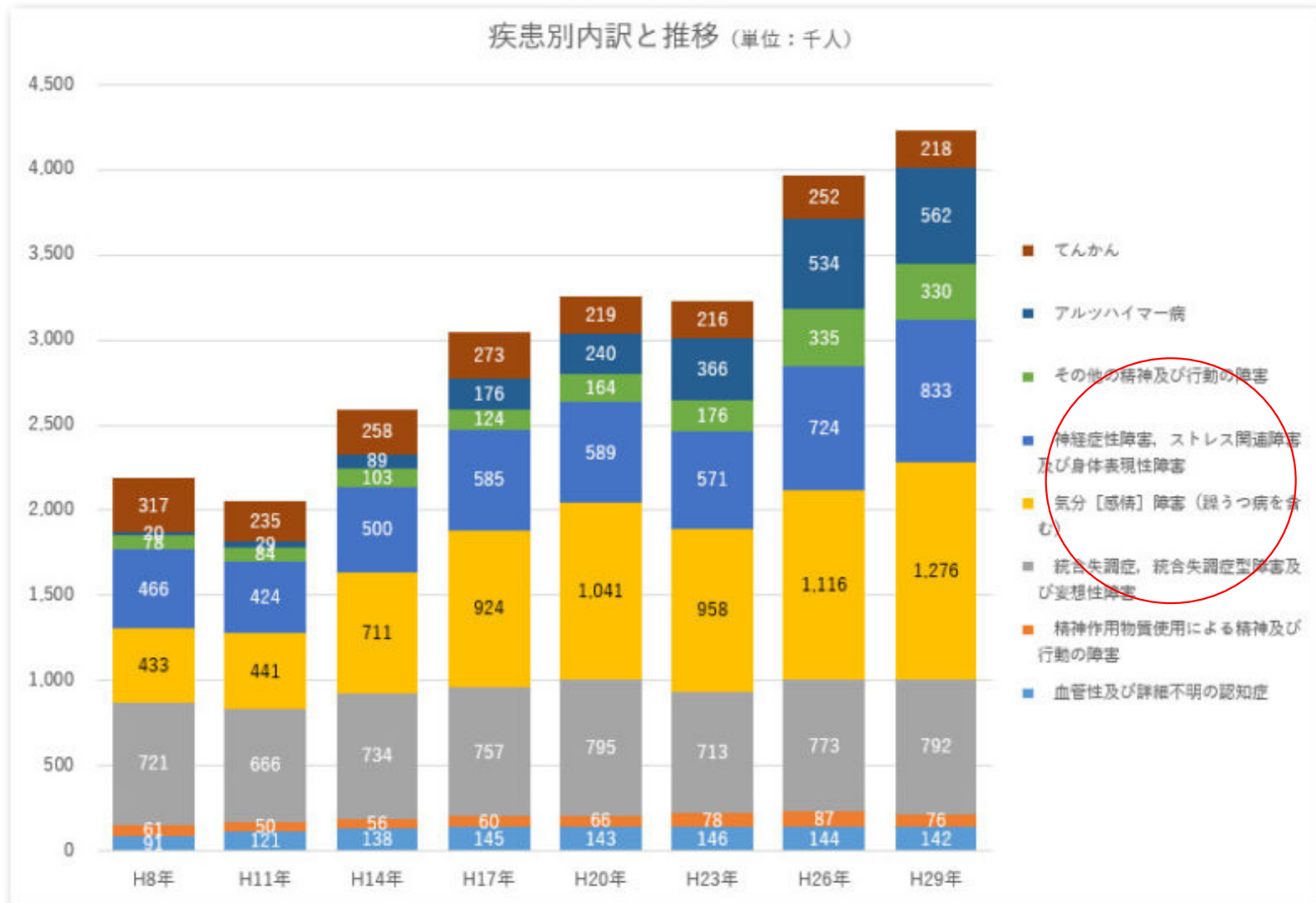
働く人たちのメンタルヘルス_こころの病気を知る

- ① **依存症** … 生活や仕事などへの悪影響にも関わらず、特定の物質や行動をやめたくてもやめられない
- ② **うつ病** … 一日中気分落ち込み、何をしても楽しめない、眠れない、食欲がない、疲れやすいなど
- ③ **強迫性障害** … つまらないことだとわかっている、そのことが頭から離れず、わかっているながら何度も
- ④ **摂食障害** … 食事の量や食べ方など、食事に関連した行動の異常が続く
- ⑤ **双極性障害** … ハイテンションで活動的な躁状態と、憂うつで無気力なうつ状態を繰り返し…
- ⑥ **てんかん** … 突然意識を失って反応がなくなるなどの「てんかん発作」を繰り返し起こ
- ⑦ **統合失調症** … 考えがまとまりづらく、幻覚と妄想。陰性症状は、意欲の低下、感情表現が少なくなる
- ⑧ **認知症** … 認知機能が低下し、日常生活全般に支障が出てくる
- ⑨ **パーソナリティ障害** … 大多数の人とは違う反応や行動をすることで本人が苦しみ、周囲が困る
- ⑩ **発達障害** … 自閉スペクトラム症、注意欠如・多動症(ADHD)、学習症(学習障害)など
- ⑪ **パニック障害・不安障害** … 突然理由もなく、動悸やめまい、発汗、窒息感、吐き気、手足の震え…
- ⑫ **PTSD** … その体験の記憶が自分の意志とは関係なくフラッシュバックのように思い出されたり…

極端な内向・外向、自責と他責、神経症、コミュニケーション不全…

<https://www.mhlw.go.jp/kokoro/>

前提



<https://houkan-job.com/articles/shigoto/5162/>

前提

うつ病のチェックリスト

- 1日中憂うつな気分が続いている
- 何に対しても興味や喜びが持てない
- 疲れやすくやる気がおきない
- 集中力、注意力が低下している
- 自分には価値がないと感じ、自信を喪失している
- 自分が悪い、自分の責任だと罪の意識を感じる
- 将来に希望が持てず、悲観的な気分である
- 自殺を考えることがある
- 夜寝付けない、夜中に目が覚める、朝早く目が覚める、寝過ぎてしまう
- 食欲低下または食欲増加（過食）している

うつ病を併発している可能性の高い症状

① 発達障害

脳の「発達」が通常とは異なっており、早く発達するところと遅く発達するところがあり、感覚過敏(音が大きく聞こえる等)という特性も持ち合わせていることが多い。そのため得意なところと苦手なところとの差がはっきり表れるようになる。

② ADHD

「注意欠如・多動症」と呼ばれる『発達障害』のなかのひとつに分類される。発達障害には他にも自閉スペクトラム症（ASD）や限局性学習症（LD）があるが、それら併せ持っているタイプもある。脳の機能障害によって、物をよく失くしたり、人との約束を忘れてしまったり、落ち着いて行動できなかったり、身体を揺らしたままじっとできなかったりといった特徴が現れる。

③ 社会不安障害

（人前での）緊張が極度のもので、不安によってひどい動悸によって話ができなくなったり、緊張によってホワイトボードなどに字を書こうとしても震えて書けない状況になってしまったりする症状がある。このような生活の場面において、不安や緊張を恐怖に感じてしまい、日常に支障をきたす状況であるならば、社会不安障害（SAD）の可能性がある。

④ パーソナリティ障害

周囲の人々と比べて性格や行動に極端な部分がある精神疾患をいう。厚生労働省のホームページには、パーソナリティ障害の定義は、「その人の属する文化から期待されるものより著しく偏った内的体験および行動の持続的パターンであり、ほかの精神障害に由来しないもの…」とされている。

A群 奇妙で風変わりなタイプ

妄想性パーソナリティ障害：広範な不信感や猜疑心が特徴

統合失調質パーソナリティ障害：非社会的で他者への関心が乏しいことが特徴

統合失調型パーソナリティ障害：会話が風変わりで感情の幅が狭く、しばしば適切さを欠くことが特徴

B群 感情的で移り気なタイプ

境界性パーソナリティ障害：感情や対人関係の不安定さ、衝動行為が特徴

自己愛性パーソナリティ障害：傲慢・尊大な態度を見せ自己評価に強くこだわるのが特徴

反(非)社会性パーソナリティ障害：反社会的で衝動的、向こうみずの行動が特徴

演技性パーソナリティ障害：他者の注目を集める派手な外見や演技的行動が特徴

C群 不安で内向的であることが特徴

依存性パーソナリティ障害：他者への過度の依存、孤独に耐えられないことが特徴

強迫性パーソナリティ障害：融通性がなく、一定の秩序を保つことへの固執（こだわり）が特徴

回避性(不安性)パーソナリティ障害：自己にまつわる不安や緊張が生じやすいことが特徴

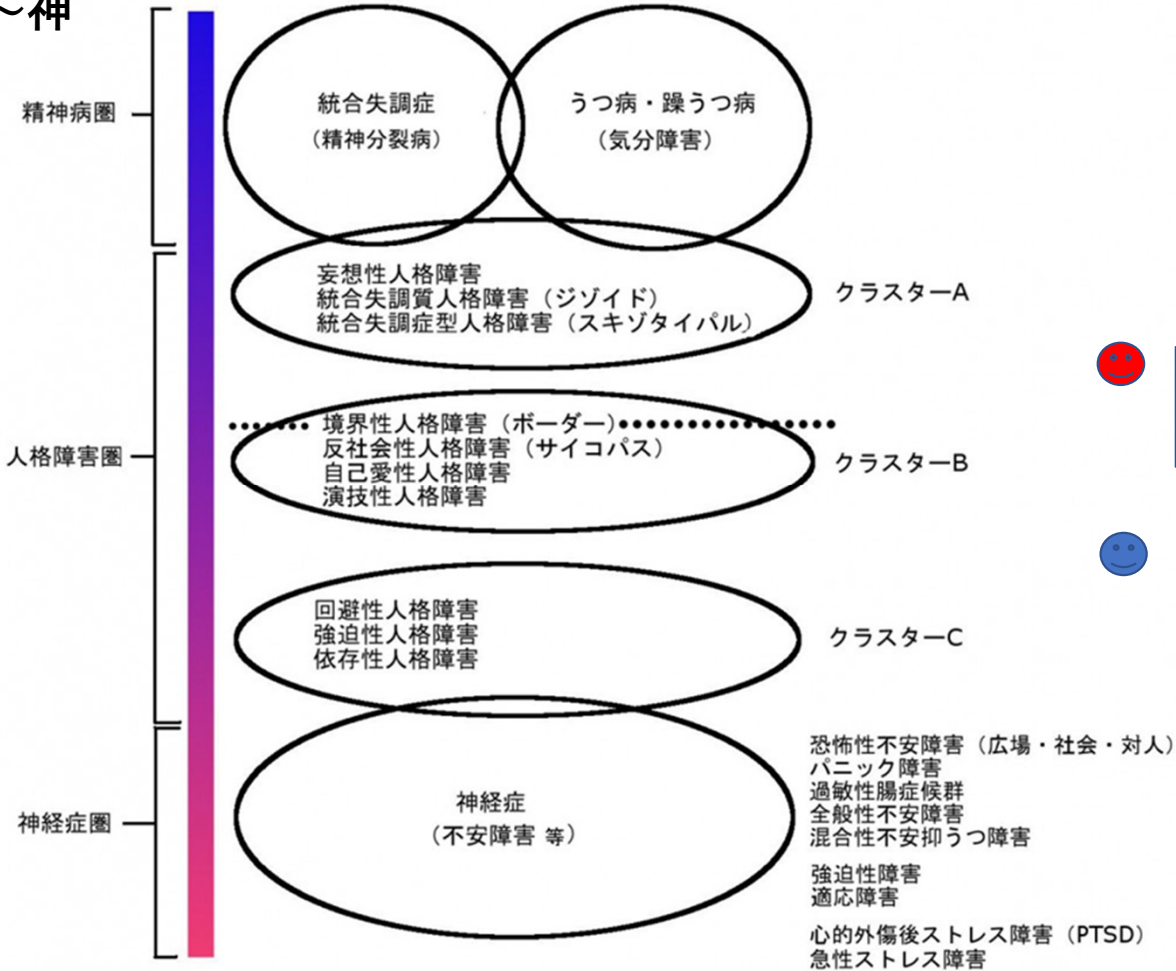
これらのパーソナリティ障害の共通の特徴としては、発達期から（遅くとも思春期から成人期早期から）その兆候が認められること、認知、感情、衝動コントロール、対人関係といったパーソナリティ機能の広い領域に障害が及んでいること、その徴候が家庭や職場など広い場面で見受けられるなどを挙げることができる

<https://www.shinjuku-stress.com/column/diseases-list/>

参考

精神障害～人格障害～神経症の問題

精神病・人格障害・神経症
診断と統計のためのマニュアル



※人格障害はパーソナリティ障害とも用います。意味は同じです。
 ※これと並行して「知的障害（重→軽）」→自閉症やアスペルガーやADHD等々の「発達障害」あるいは器質的な認知症なども考慮して診ます。

☹️ 自分（相手）はどこにいるんだらう？

😊 「一緒に働く」ことが上手くできずに自他を苦しめている人はどこにいるんだらう？

論点①

「クローズ採用」を前提に…

採用時の対応案

- ① 「職場の中で困った人たち」「結局辞めてもらわなければならなかった人たち」から逆算して採用基準を設定する。
 - ② 「気になった」ことを「まあいいか」と思わない。「縁故」や「採用難」に惑わされない。
例) 極度の緊張でコミュニケーションが成り立たない
例) 準備してきた口上を一方向的に言う
例) 質問と回答が噛み合わない
 - ③ 「具体的なエピソード」を聴き出す。
例) 興味を持って取り組んできたこと
例) 退職・転職の経緯
例) 対人関係上の留意事項、健康管理上の留意事項
 - ④ 「自己認識」を聴き出す。
例) 資質適性・能力適性・指向適性
例) 気質・性格・パーソナリティー
例) 主観と客観のずれ
- ⇒ 「この人となら、ぜひ、これからもずっと一緒に仕事をしたいと思える人」を主体的に選ぶ
- ⇒ 「採用後の成長で何とかなる」ことと「どうにもならない」ことを見分ける

採用選考シート

本人氏名	面接者氏名
------	-------

<自由記入欄>

I 当該(職種への)応募の理由は明確で説得力があるか?

質問例) 応募の理由は何ですか? / それはなぜですか?
 質問例) どのような仕事をしたいと考えていますか? / 具体的には? / それはなぜですか?
 質問例) そのために今までやってきたこと(勉強や活動)はどんなことですか?

II 職務遂行に必要な能力や指向を備えているか?

質問例) 日ごろはどんなこと(勉強・活動・余暇)をしていますか?
 質問例) 今までどのようなことに興味を持ち、取り組んできましたか? / 具体的には?
 質問例) 今後はどのようなことを学んで行きたいと考えていますか? / どのようにして?

III 組織や企業において好ましいパーソナリティや社会性を備えているか?

質問例) 自分自身のパーソナリティをどのように認識していますか? / それはなぜですか?
 質問例) 対人関係で留意していることはどんなことですか? / どんな場面にどう対応しますか?
 質問例) 今まで最も「驚いたこと」「嬉しかったこと」「辛かったこと」「頑張ったこと」…は?

IV その他申告事項/懸念事項等

予定職種	記入日
------	-----

<評定記入欄>

I 資質適性(成熟性とパーソナリティの偏り)

<input type="checkbox"/> 受動的 <input type="checkbox"/> 依存 <input type="checkbox"/> 単純な行動 <input type="checkbox"/> 浅く移り気な興味 <input type="checkbox"/> 短期的展望 <input type="checkbox"/> 従属的 <input type="checkbox"/> 自己認識の欠如	<input type="checkbox"/> 能動的 <input type="checkbox"/> 独立 <input type="checkbox"/> 多様な行動 <input type="checkbox"/> 深く強い興味 <input type="checkbox"/> 長期的展望 <input type="checkbox"/> 対等または優越 <input type="checkbox"/> 自己発見と統制	未成熟	<<< << < 0 < << <<<	成熟
<input type="checkbox"/> 非統合的で奇妙な言動 <input type="checkbox"/> 社会的関係からの遊離 <input type="checkbox"/> 妄想的な不信感や疑心 <input type="checkbox"/> 他者の無視または侵害 <input type="checkbox"/> 感情の不安定や衝動性	<input type="checkbox"/> 演技的で過度な情動性 <input type="checkbox"/> 自己愛的で誇大妄想的 <input type="checkbox"/> 困難や他者からの回避 <input type="checkbox"/> 他者への依存や従属性 <input type="checkbox"/> 自己強迫的な完璧主義	懸念大	>>> >> > 0 >>>>>>	懸念小

S: 適性きわめて高い、A: 適性やや高い、B: ふつう、C: 適性やや低い、D: 適性きわめて低い

II 能力適性

IQ	<input type="checkbox"/> 理解力 <input type="checkbox"/> 判断力	<input type="checkbox"/> 思考力	低	<<< << < 0 < << <<<	高
EQ	<input type="checkbox"/> 自分の情動を知る <input type="checkbox"/> 自分を動機付ける <input type="checkbox"/> 人間関係を上手く処理する	<input type="checkbox"/> 感情を制御する <input type="checkbox"/> 他人の感情を認識する	低	<<< << < 0 < << <<<	高
TQ	<input type="checkbox"/> 募集職種に求められる専門性		低	<<< << < 0 < << <<<	高
SQ	<input type="checkbox"/> 積極的傾聴と肯定的受容 <input type="checkbox"/> 相手の言いたいことを理解する <input type="checkbox"/> 適確に表現する(言う、書く、描く) <input type="checkbox"/> 相手の疑問や興味に訴求する <input type="checkbox"/> 相手の発言を促し、議論を進める <input type="checkbox"/> 相手の感情に気づき、受容する <input type="checkbox"/> 相手の立場や利便を尊重する		低	<<< << < 0 < << <<<	高

S: 適性きわめて高い、A: 適性やや高い、B: ふつう、C: 適性やや低い、D: 適性きわめて低い

III 指向適性

<input type="checkbox"/> Realistic 現実的 <input type="checkbox"/> Conventional 慣習的	<input type="checkbox"/> Investigative 研究的 <input type="checkbox"/> Social 社会的	<input type="checkbox"/> Artistic 芸術的 <input type="checkbox"/> Enterprising 企業的			
組織的活動へのかかわり			<input type="checkbox"/> 指導的 <input type="checkbox"/> 補助的 <input type="checkbox"/> 専門的		
募集職種への指向性			弱	<<< << < 0 < << <<<	強
やりたいこと・できること・期待されること・やってきたこと・やっていることの重なり			小	<<< << < 0 < << <<<	大

S: 適性きわめて高い、A: 適性やや高い、B: ふつう、C: 適性やや低い、D: 適性きわめて低い

IV 行動適性

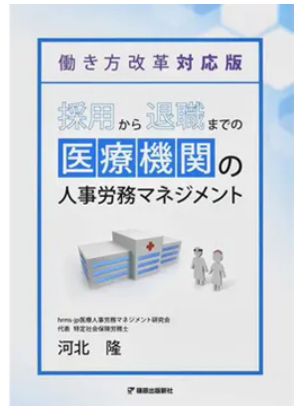
誠実性 協調性 責任感	<input type="checkbox"/> 真摯性、規律性、信頼性 <input type="checkbox"/> 受容力、協働性、指導性 <input type="checkbox"/> 自律性、自責性、実行力	低	<<< << < 0 < << <<<	高
-------------------	--	---	---------------------	---

S: 適性きわめて高い、A: 適性やや高い、B: ふつう、C: 適性やや低い、D: 適性きわめて低い

V 総合評価

S: ぜひ採用したい A: 採用しても良い B: どちらとも言えない C: あまり採用したくない D: 採用不可

コメント



グループディスカッション評定票		評定者氏名
実施年月日		受験番号
		受験者氏名
必須評定項目	着眼点	評定
基本的なコミュニケーション能力	1. 他者の意見を傾聴し、意味や意図を的確に捉えているか 2. 自分の意見を分り易く伝え、理解を得ているか 3. 議論の動向をふまえ、適時適確な発言をしているか 4. 他者の意見と自分の意見をかみ合わせて会話しているか 5. 意見の対立を克服してwin-winの合意を形成しているか	a. 優れている b. やや優れている c. ふつう d. やや劣る e. 劣る
積極性	1. 自由な発想と豊富な知識をもとに活発に発言しているか 2. 他者の質問や提案に当之无愧の応答をしているか 3. ディスカッションをリードする発言や提案を行っているか 4. 反対や対立に臆せず自分の意見を主張しているか 5. ディスカッションの活性化に主体的に参加しているか	a. 優れている b. やや優れている c. ふつう d. やや劣る e. 劣る
自己コントロール	1. 冷静かつ温厚な態度でディスカッションに参加しているか 2. 自分の感情を上手くコントロールしながら発言しているか 3. 相手の感情に配慮しながら発言しているか 4. 対立や反対には、冷静かつ適確に対応しているか 5. 自分の都合よりグループの円滑な運営を優先しているか	a. 優れている b. やや優れている c. ふつう d. やや劣る e. 劣る
責任感	1. 自分の発言や行為に最後まで責任を持っているか 2. 真摯で誠実な態度や言動により信頼感があるか 3. グループのために自分の役割を果たそうとしているか 4. 安易に諦めたり他責化せず、成果を出そうとしているか 5. 反対に安易に妥協せず、自分の意見を主張しているか	a. 優れている b. やや優れている c. ふつう d. やや劣る e. 劣る
社会性	1. 他者の立場や意見を尊重しているか 2. 意見の対立や相違にも寛容な態度を示しているか 3. 広く共感や理解や支持を得ようとしているか 4. さまざまな意見の共通点を見出しまとめようとしているか 5. グループの親和性を高め、良い雰囲気作りをしているか	a. 優れている b. やや優れている c. ふつう d. やや劣る e. 劣る
選択評定項目	プラス評定項目	<input type="checkbox"/> リーダーシップを発揮している <input type="checkbox"/> 本質的課題をわきまえている <input type="checkbox"/> 発言や提案に説得力がある <input type="checkbox"/> アイデアが豊富で独創的 <input type="checkbox"/> その他()
	マイナス評定項目	<input type="checkbox"/> 追従型で主体性を欠く <input type="checkbox"/> 枝葉末節に拘り本質を見失う <input type="checkbox"/> 発言や提案が説得力に欠ける <input type="checkbox"/> アイデアが貧困でひとりよがり <input type="checkbox"/> その他()
総合判定	a. ぜひ採用したい b. 採用してもよい c. どちらとも言えない d. あまり採用したくない e. 採用したくない	(理由:職務への適格性をふまえて判定して下さい。)



参考

採用時に「ストレス耐性（の極端な低さ）」をチェックする…

ストレス耐性とは…

ストレスに対する抵抗力のことで、次のような要素があります。ストレスに気づくか気づかないかという「感知能力」、ストレスを作りやすい性格かどうかという「回避能力」、ストレスをなくしたり、弱めたりする「根本の処理能力」、ストレス状態に陥ったとき、そのストレスの意味を良い方向に捉え直すことができる「転換能力」、ストレスそのものの「経験」、ストレスをどのくらいためていられるかという「容量」です。

<https://kokoro.mhlw.go.jp/glossaries/word-1618/>

ストレス耐性が高い人たちが持っている3つの要素_ハーディネス

Commitment コミットメント；自分の人生や課題、人間関係に深く関与しているという感覚があり、周囲の出来事への関心が高く、周りの人の状況と関わることを刺激的で有意義だと感じている。否定的な態度をとったり、無力感や空虚感、退屈な思いなどにとらわれたりすることはまずありません。

Control コントロール；自分の行動が、ものごとの推移や結果に対して良い影響を及ぼすと信じていて、直面している出来事や問題に自分自身がそれを統制していると感じ、またそのように行動する傾向がある。さらには無力感に陥ったり、犠牲者のような気分になったり、受け身の態度をとったりすることは時間の無駄だと感じている。

Challenge チャレンジ；人生における変化やハプニングを脅威としてではなく、挑戦や成長の機会と捉えようとする。何の努力もせずに快適さや安全が手に入ると考えたり、そう望んだりすることは現実的ではなく、むしろ愚かだと感じている。

https://sangyouilabo.com/g_stress/hardiness-1/

論点①

「クローズ採用」を前提に…

採用時の対応案（つづき）

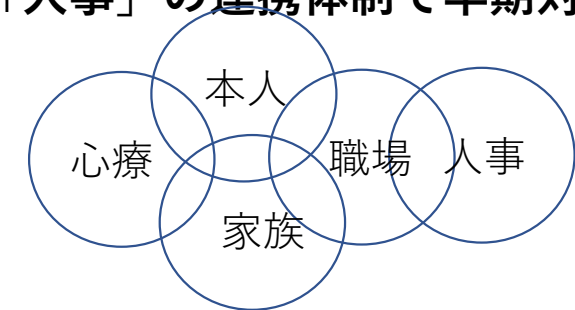
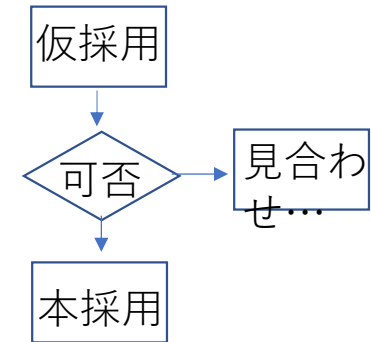
- ⑥ 採用時に「合意」すべき事項（「契約条件」としての「就業規則」への合意を求める）
- ア) 心身ともに健康的で継続的な労務提供が可能であることを相互に確認する。
 - イ) 労働者と事業主は共に労働者が心身の健康障害を生じないように努める。
 - ウ) 心身の健康障害の原因の業務上／業務外区分に応じて法定／所定の雇用と賃金の補償を行う。
 - エ) 病気欠勤および休職制度は、一定期間の雇用の補償（解雇の猶予）を行う制度である。
 - オ) 病気欠勤および休職期間は、従前の健康状態に復するための療養を条件に認める。
 - カ) 復職の可否は労働者が医師の診断を提示し、事業主が最終的に判断する。

論点②

「クローズ」から「オープン」へ…？

試用期間～観察育成～成長期間での対応案

- ① 試用期間は最短6カ月～最長1カ年
- ② 本採用は人事上別決裁
- ③ 3カ月で適用状況を判断
- ④ 問題があれば試用期間内に個別フォロー
- ⑤ 試用期間内に本人にとって「より良い選択」を促す…
- ⑥ 観察育成期間は採用後2カ年
- ⑦ 評価や成果ではなく、「適応」を重視
- ⑧ 問題があれば「心療」－「本人」－「家族」－「職場」－「人事」の連携体制で早期対応
- ⑨ 観察育成期間内に本人にとって「より良い選択」を促す…
- ⑩ 治療と育成は別
- ⑪ 人は変わるし、成長する



試用期間チェックシート_看護職用				
番号	着眼点	問題なし	指導改善可能	指導改善極めて困難
		該当欄に✓		
		問題点		
1	上司や先輩からの指示、病院や職場のルール、仕事上の約束や時間、基本的なマナーを守れているか？			
2	勤勉・誠実に、責任感や使命感をもって業務を遂行できているか？			
3	コミュニケーション能力や気付き・気遣い・思いやりなど対人関係に問題はないか？			
4	パーソナリティ上の偏りや問題がなく、適確な自己認識や感情の制御ができるか？			
5	学習意欲や向上心をもって知識や技能の習得、自己研鑽に取り組んでいるか？			
6	採用選考時の申告事項や採用条件に反する事項はないか？			
7	著しい心身の不調、意欲の喪失、勤務を継続できない程度の不満や不安はないか？			
8	生活習慣や健康状態を自己管理し、勤務や業務とのバランスを保っているか？			
9	正確・迅速・親切・安全な業務遂行ができるか？			
10	その他看護師としての能力・適性・言動・態度のうえで大きな不安要因や問題はないか？			
総合評価	評価者コメント（記入年月日）	本採用可	条件付で本採用可	本採用不可
	看護部門長コメント（記入年月日）	本採用可	条件付で本採用可	本採用不可
	人事部門長コメント（記入年月日）	本採用可	条件付で本採用可	本採用不可



自己申告表

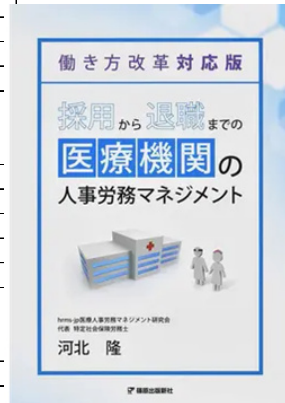
本人氏名	上司氏名	記入日
I 業務の量		
5. 多すぎる	本人コメント	上司コメント
4. やや多い		
3. 適当		
2. やや少ない		
1. 少なすぎる		
II 業務の質		
5. 高すぎる	本人コメント	上司コメント
4. やや高い		
3. 適当		
2. やや低い		
1. 低すぎる		
III 業務への興味や意欲		
5. きわめて強い	本人コメント	上司コメント
4. やや強い		
3. ふつう		
2. やや弱い		
1. きわめて弱い		
IV 業務への適性		
5. きわめて高い	本人コメント	上司コメント
4. やや高い		
3. ふつう		
2. やや低い		
1. きわめて低い		
V 職場の人間関係		
5. きわめて良好	本人コメント	上司コメント
4. 概ね良好		
3. ふつう		
2. やや不良		
1. きわめて不良		
VI 異動希望の有無		
5. ぜひ異動したい	本人コメント	上司コメント
4. できれば異動したい		
3. どちらとも言えない		
2. できれば異動したくない		
1. 異動したくない		
VII 今後の能力開発計画		
VIII その他申告事項等		

自己申告表は本人が作成し上司に提出して下さい。

観察育成表

部下氏名	上司氏名	記入日	
I 資質適性(成熟性とパーソナリティーの偏り)			
成熟性	<input type="checkbox"/> 受動的	<input type="checkbox"/> 依存	<input type="checkbox"/> 単純な行動
	<input type="checkbox"/> 浅く移り気な興味	<input type="checkbox"/> 短期的展望	<input type="checkbox"/> 従属的
	<input type="checkbox"/> 自己認識の欠如		
パーソナリティ	<input type="checkbox"/> 非統合的で奇妙な行動	<input type="checkbox"/> 演技的で過度な情動性	<input type="checkbox"/> 社会的関係からの遊離
	<input type="checkbox"/> 自己愛的で誇大妄想的	<input type="checkbox"/> 妄信的な不信感や疑心	<input type="checkbox"/> 困難や他者からの回避
	<input type="checkbox"/> 他者の無視または侵害	<input type="checkbox"/> 他者への依存や従属性	<input type="checkbox"/> 感情の不安定や衝動性
	<input type="checkbox"/> 自己強迫的な完璧主義		
指導・育成上の気付き事項、留意事項など			
II 能力適性			
IQ	<input type="checkbox"/> 理解力	<input type="checkbox"/> 思考力	<input type="checkbox"/> 判断力
EQ	<input type="checkbox"/> 自分自身の情動を知る	<input type="checkbox"/> 感情を制御する	<input type="checkbox"/> 自分を動機付ける
	<input type="checkbox"/> 他人の感情を認識する	<input type="checkbox"/> 人間関係を上手く処理する	
TQ	<input type="checkbox"/> 職種ごとのプロフェッショナルスキル		
SQ	<input type="checkbox"/> コミュニケーション能力	<input type="checkbox"/> 協調性	
指導・育成上の気付き事項、留意事項など			
III 指向適性			
興味や関心の指向性	<input type="checkbox"/> 現実的	<input type="checkbox"/> 研究的	
	<input type="checkbox"/> 芸術的	<input type="checkbox"/> 慣習的	
	<input type="checkbox"/> 社会的	<input type="checkbox"/> 企業的	
組織的活動へのかかわり	<input type="checkbox"/> 指導的	<input type="checkbox"/> 補助的	
	<input type="checkbox"/> 専門的		
職種への指向性			
やりたいこと・できること・期待されること・やってきたこと・やっていることの重なり			
指導・育成上の気付き事項、留意事項など			
IV 行動適性			
誠実性	<input type="checkbox"/> 真摯性、規律性、信頼性		
協調性	<input type="checkbox"/> 受容力、協働性、指導性		
責任感	<input type="checkbox"/> 自律性、自責性、実行力		
指導・育成上の気付き事項、留意事項など			
V その他本人申告事項へのコメント等			

観察育成表は上司が本人と面接して作成して下さい。



成長の三段階（仮説）

マネジメント

リーダー

新人・メンバー

「一緒に働く」ことが上手くて
きているか？

マネジメントできる

リード・コーチできる

自分でできる

目標管理・人事評価は対象外
育成（成長促進・適応促進）を主眼に

こみゆにけーしょんよくしごとをしよう。
コミュニケーション良く仕事をしよう。

るーやまなーをまもってしごとをしよう。
ルールやマナーを守って仕事をしよう。

ちーむわーくよくしごとをしよう。
チームワーク良く仕事をしよう。

・あ...
・お...
・お...
・お...
・も...
・し...
職場（しょくば）で使
（つか）える挨拶（あい
さつ）の言葉（こと
ば）を考（かんが）え
てみよう！！



自己紹介（じこしょう
かい）の言葉（こと
ば）考（かんが）えて
みよう！！



上司（じょうし）の
指示（しじ）にした
がう。



時間（じかん）や
約束（やくそく）を
まもる。



ルールをまもる。



・たいせつにしあう
・よくはなしあう
・きょうりよくしあう



こまったときには...ほうれんそう
どうしようかとおもったら...ほうれんそう
報告（ほうこく）・連絡（れんらく）・相談（そうだん）

Copyright © いらすとや. All Rights Reserved.

Copyright © いらすとや. All Rights Reserved.

Copyright © いらすとや. All Rights Reserved.

夢の整備士見習いになるも職場で大失敗。落ち込むADHD息子に、先輩が大切なことを教えてくれて…【後編】



<https://h-navi.jp/column/article/35027624>

適応規制（防衛機制）としての問題言動・態度

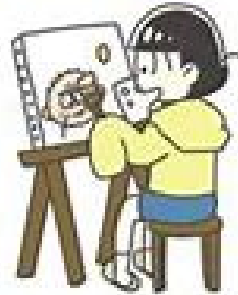
補償



僕にはねこが
いるさ

自分の不得意な面をほかの面
で補おうとする。

昇華



おさえられた性的欲求などを
学問・スポーツ・芸術などに
向ける。

同一化



自分にない名声や権威に自分
を近づけることによって、自
分を高めようとする。

抑圧



おそ松見さんのこと
なんか忘れよう

実現困難な欲求や苦痛な体験
などを心のなかにおさえこん
で忘れようとする。

退行



働きたくないよー
できないよー

たえがたい事態に直面したと
き、子どものようにふるまっ
て自分を守ろうとする。

攻撃



なんで僕が怒られなくて
ならないん!

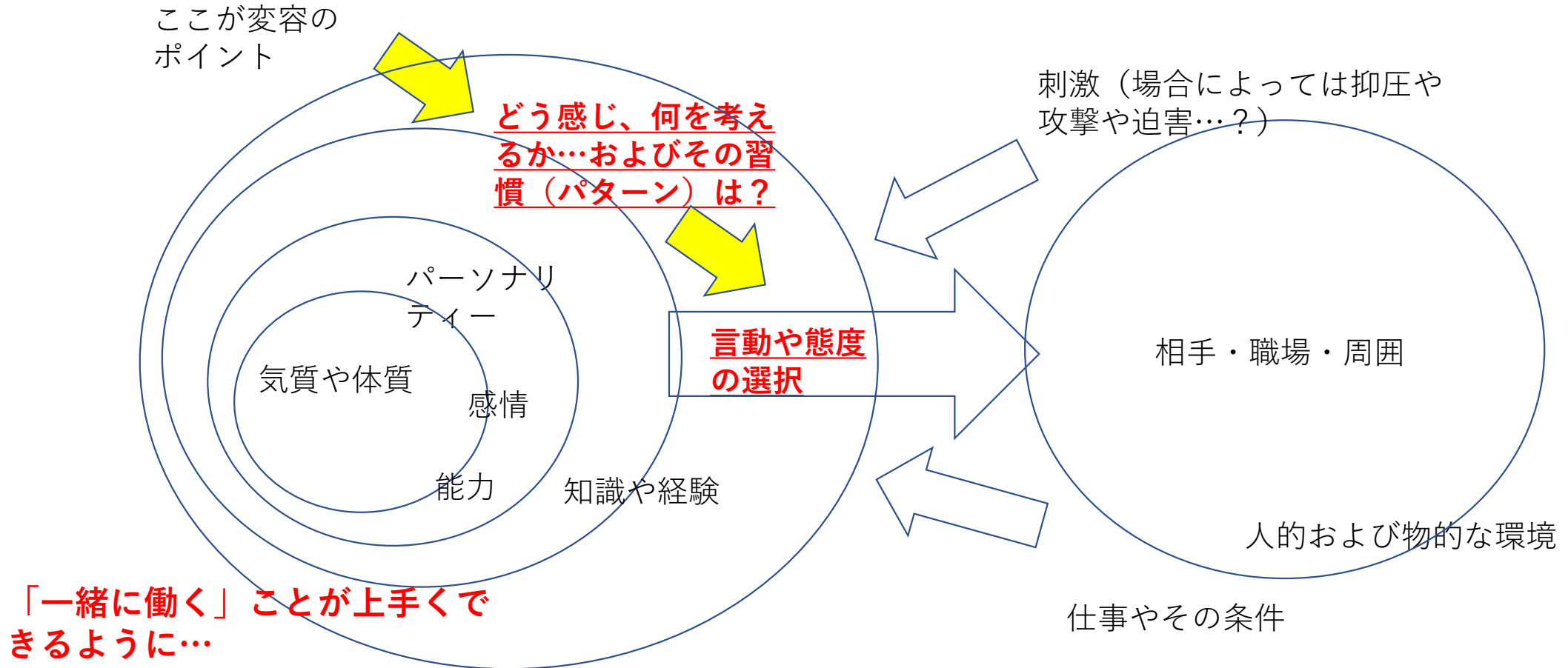
他人やものを傷つけたり、規
則を破ったりして、欲求不満
を解消しようとする。

「未熟性 (Maturity)」または「幼児性 (Childishness)」の問題

「心理学の世界6 産業心理学」(宮城まり子著 培風館) p98
アージリスによるパーソナリティーの成長傾向」の七次元(要約)

- ① 受動的な状態から能動的な状態へ
- ② 他人への全面的依存から比較的独立した状態へ
- ③ 限定的な行動様式から柔軟で多様な適応と融通へ
- ④ 散漫な興味・関心から持続的な興味・関心へ
- ⑤ 近視眼的な将来展望から過去から未来への広範な展望へ
- ⑥ 従属的な関係から自律的な関係へ
- ⑦ 希薄な自己意識から安定的な自己意識へ

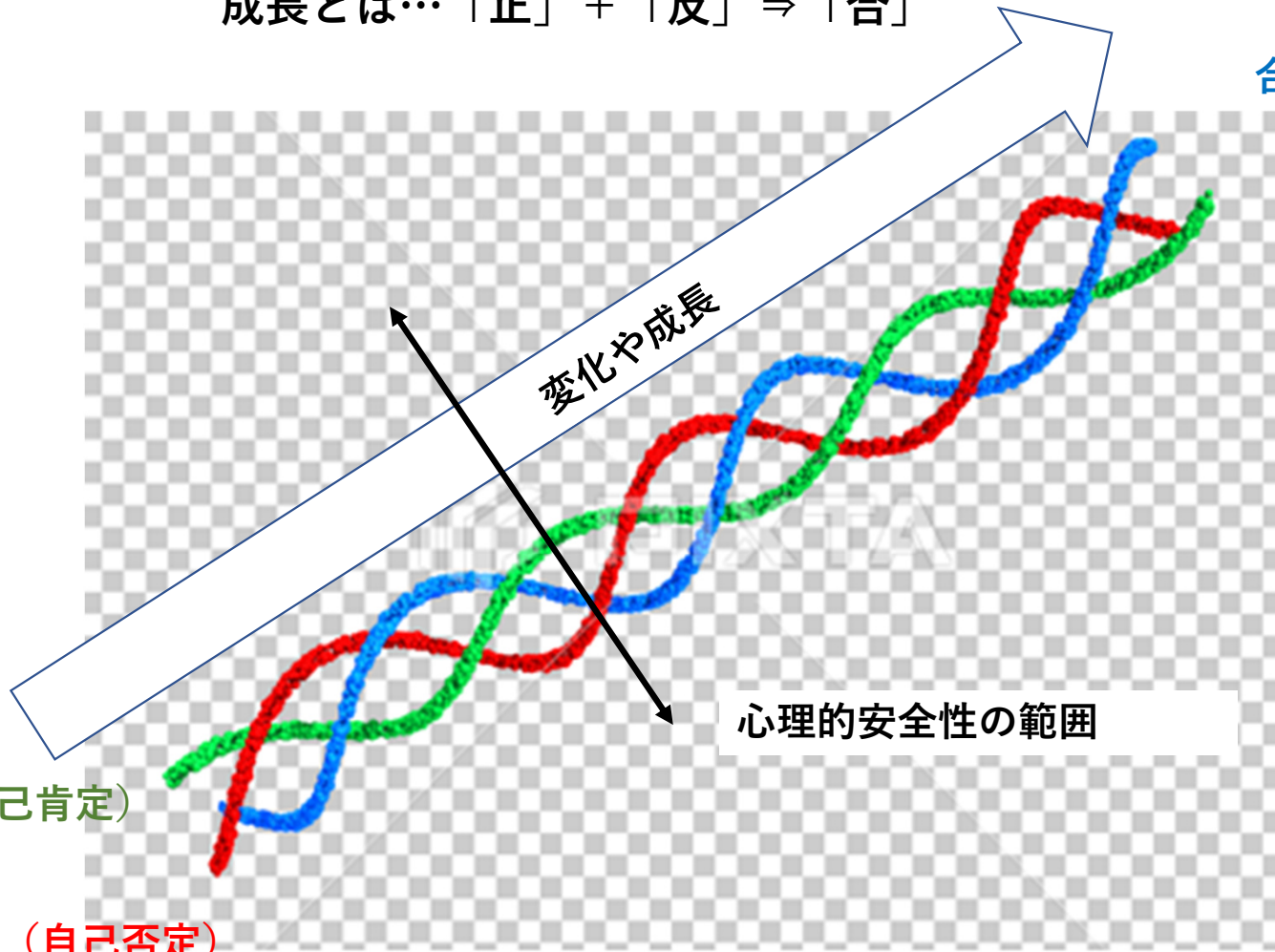
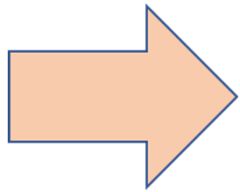
成長) 「成長する」ことは「変容する」こと…



参考

成長とは…「正」 + 「反」 ⇒ 「合」

合（自己成長）



正（自己肯定）

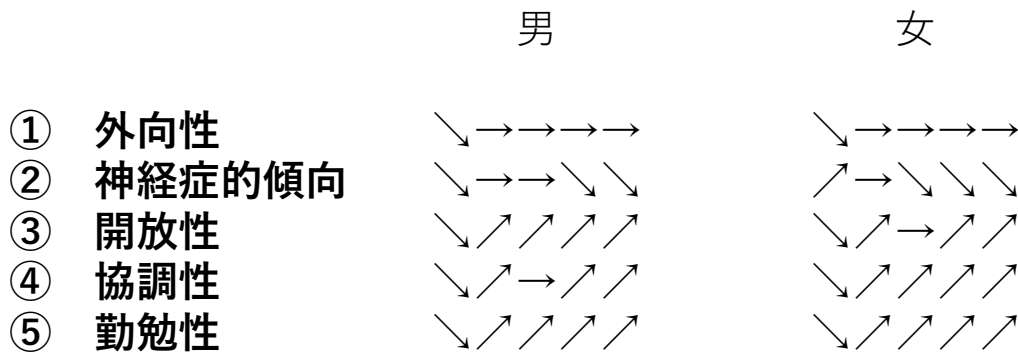
反（自己否定）

心理的安全性の範囲

性格的傾向の「ビッグ5」と経年変化

「性格とは何か」（小塩 真司著・中公新書 p58）より…

男女別の経年齢変化（10歳台・20歳台・30歳台・40歳台・50歳代）

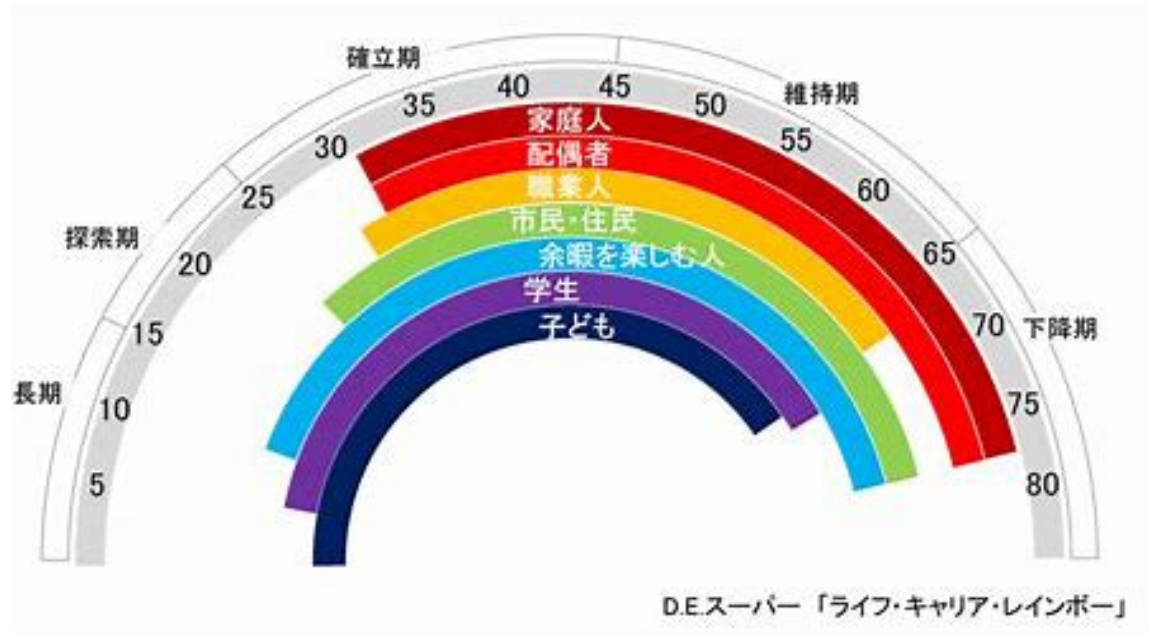


特に経験者採用において「年齢不相応な」未熟性や特異性はないでしょうか。また、本人は上記の性格的傾向の「ビッグ5」について、どのように自己認識しているのでしょうか？

<https://www.hrms-jp.com/column-20210921/>

参考

ライフ・キャリアディベロップメント



マズローのB価値

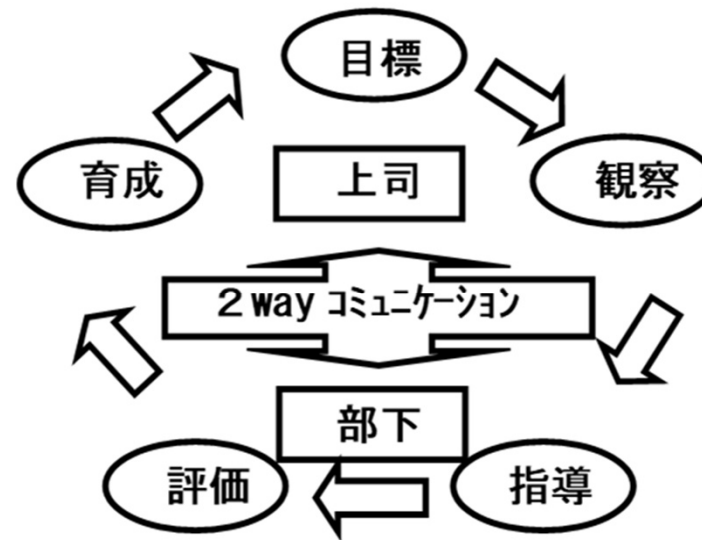
- ①真実
- ②善
- ③美
- ④全体性
- ⑤躍動
- ⑥独自性
- ⑦完全性
- ⑧完成
- ⑨正義
- ⑩単純
- ⑪富裕
- ⑫無礙
- ⑬遊興
- ⑭自己充足

B価値とは自己実現者にとって『究極的満足対象』

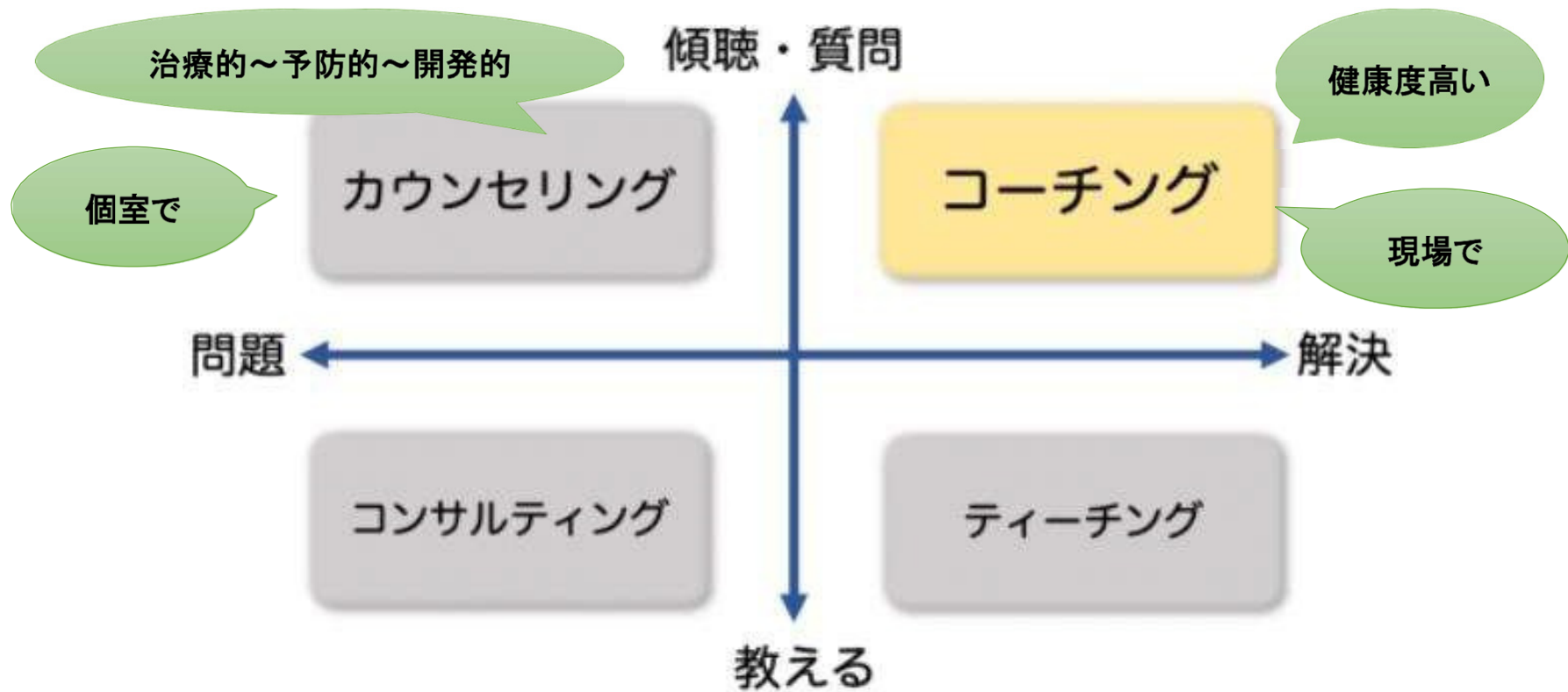
論点③

日常的な人事労務マネジメントにおける対応案

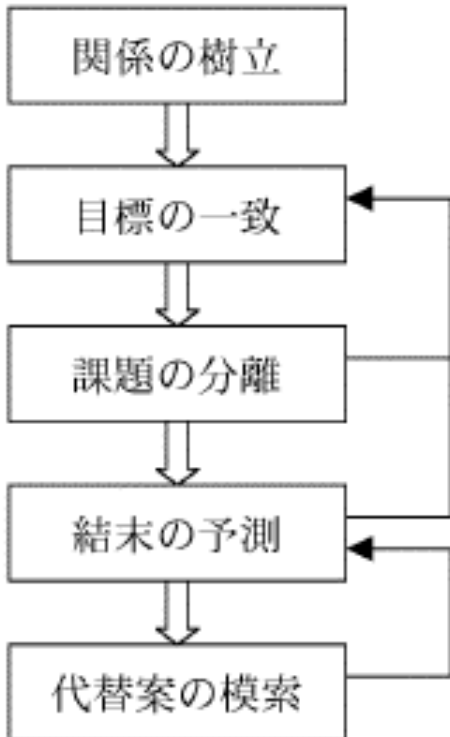
① 2WAYマネジメント



② カウンセリングとコーチングの合わせ技



簡易カウンセリングのステップ



情報収集

勇気づけ

簡易カウンセリングの特質

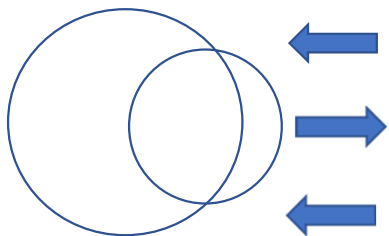
- (1) 短期集中型の指示的カウンセリングである (長期、非指示的アプローチではない)
- (2) 非専門家でも基本的な理論と技法を身につければできるカウンセリングである
- (3) 教育(啓発、育成)を目的とするカウンセリングである (治療目的ではない)
- (4) 必要に応じて外部の専門家と連携しながらすすめるカウンセリングである

* 指示的か非指示的かをわける要因

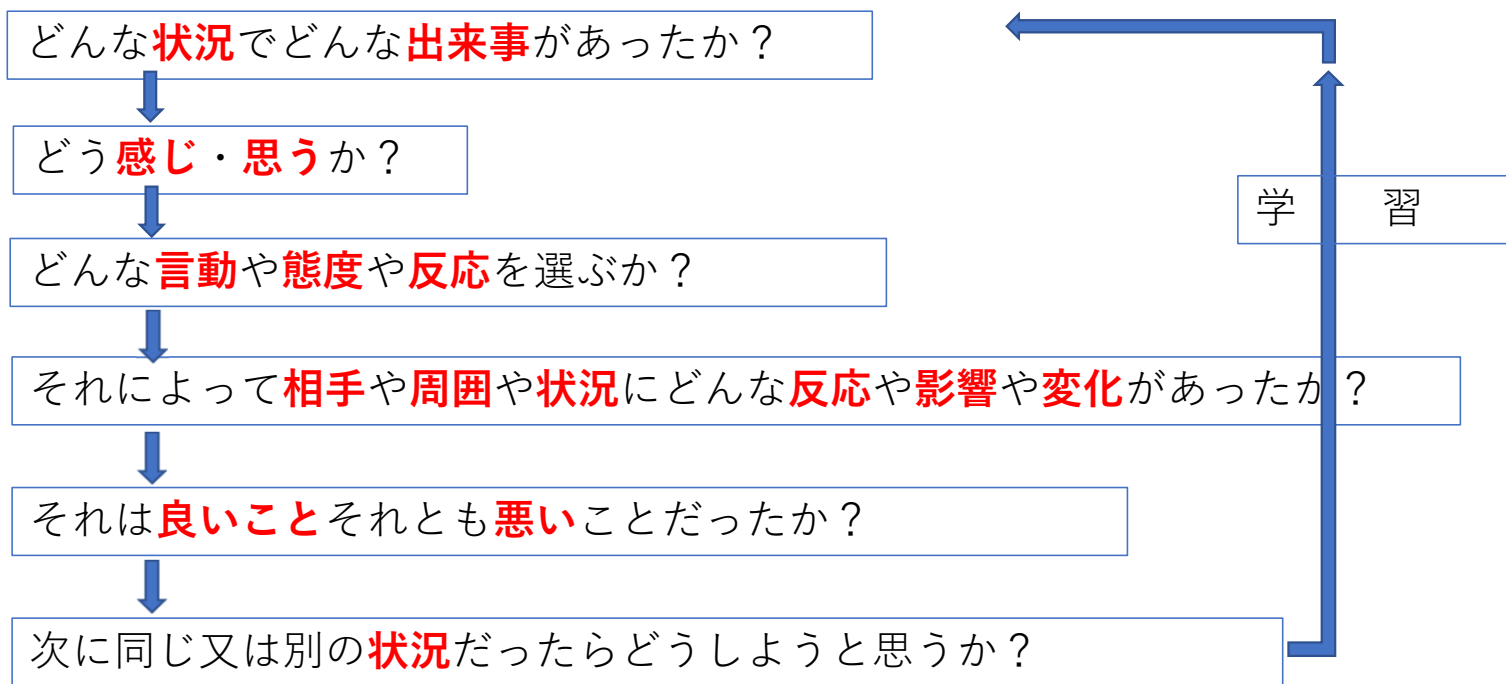
- 質問が多いか少ないか
 - 解釈があるかないか
 - 助言があるかないか
- (簡易カウンセリングは、解釈をあまり用いない)

- 1 相手のものの見方を広げる
- 2 相手の意見、考え、感情などを導きやすい
- 3 相互の関係を深め、信頼関係を育てることができる

- ア) その状況に**一緒に身を置く**。
- イ) その状況でどう感じるかを一緒に感じ、どう思うかを**一緒に思う**。
- ウ) それに基づいてどのような言動や態度を選ぶかを**一緒に選ぶ**。
- エ) それによって眼前や周囲にどのような変化や結果や影響やあったかを**一緒に観る**。
- オ) それが良かったか、どうすればもっと良かったかを**一緒に評価する**。
- カ) 別の状況でア) から繰り返し、**一緒に学習**する。

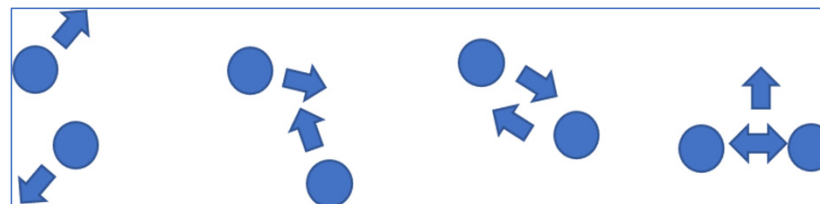
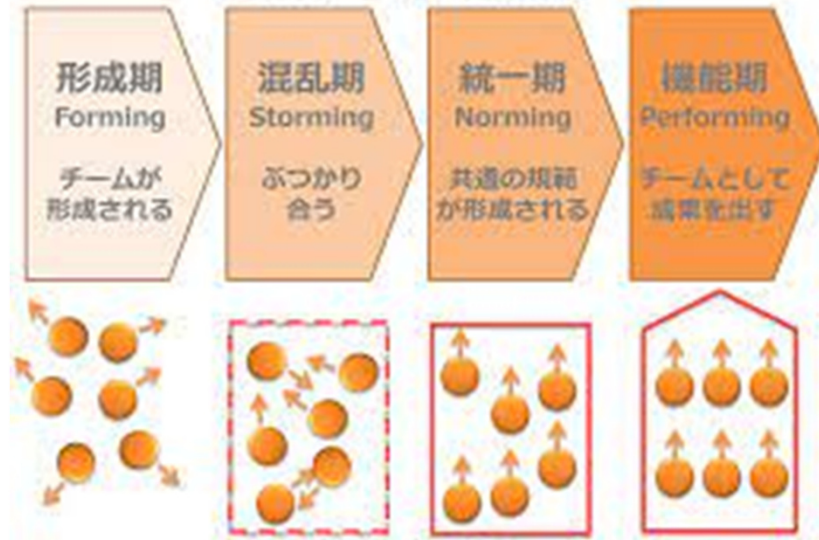


外部からの作用に対する反作用はその人の内部から生じ、それに対する外部からの反作用を通じて内部で学習が行われる…そうしたプロセスを一緒に体験してみよう…。

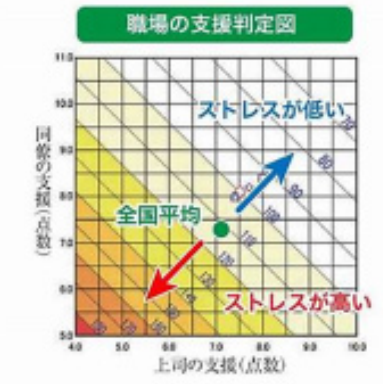
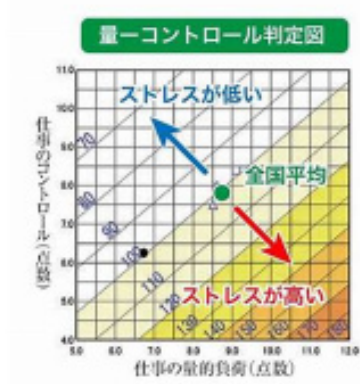
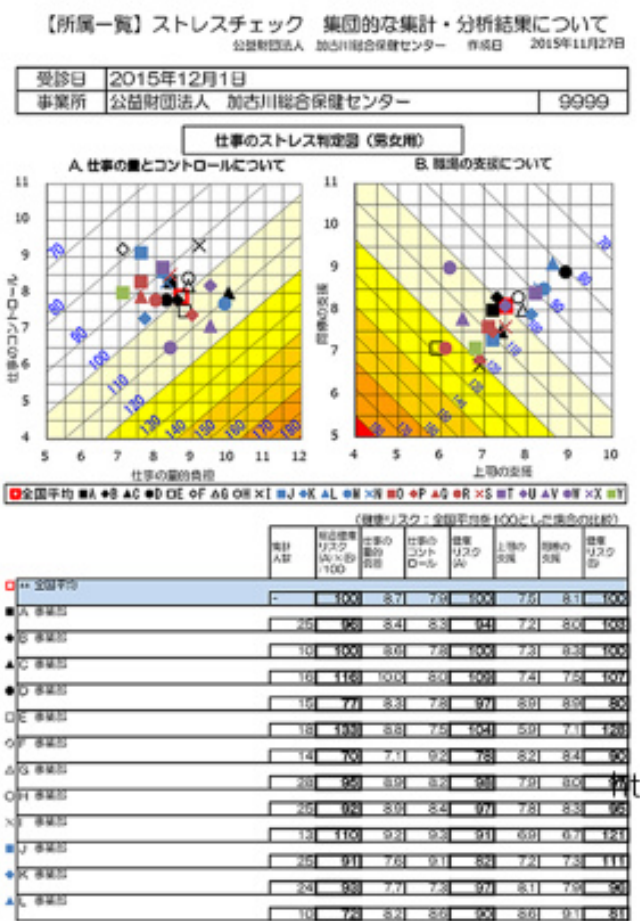


③ 本人との間の信頼関係の醸成

タックマンモデル



④ ストレスチェック（裁量と支援）



https://www.kakogawa.or.jp/hoken/stress_check.html

⑤ 人事評価は何のため…？

「一緒に働く」ことへの動機付け
(気付きと改善の期間と機会の付与)

評価の項目 = 「こうしてほしい、こうあってほしい」という期待水準

1. “業務の質”
正確・迅速・丁寧…
信頼と価値…
…



2. “業務の量”
最大のアウトプットとアウトカム…
作業の量でなく価値の大きさ…
…

3. “責任感”
出来ない言い訳でなく、自らやり切る工夫や努力をしているか…
言い訳をせず、人のせいにせず、結果にコミットメントしているか…
…



4. “規律性”
時間・約束・ルールを守る…
生活と仕事の習慣…
…

5. “協調性”
相手や周囲の感情に配慮し、自分の感情を上手くコントロールしているか…
コミュニケーション良く、チームワークで仕事をしているか…
…



6. “接遇”
患者・利用者さんやご家族とのコミュニケーションを促進し、信頼を得ているか…
患者・利用者さんの感情や人権を尊重しているか…
…



7. “貢献度”
狭く自らの担当領域に閉じこもらず、病院事業に貢献しているか…
自らの専門性を高め、価値を実現しているか…
…



8. “積極的”
課題や問題に取り組んでいるか…
目標を掲げて日々取り組んでいるか…
…



⑥ 組織のメンバーとして何を求めるか…？

被評価者所属氏名：

評価者(匿名)

記入年月日

1. マナーとルール

- 01 分け隔てなく、明るく元気に挨拶していますか？
- 02 呼ばれたら仕事の手をとめて直ぐに快く返事をしていますか？
- 03 誰に対しても敬意を示し、礼儀正しく、誠実な態度で接していますか？
- 04 正しく丁寧な言葉遣いをしていますか？
- 05 公私のけじめをつけていますか？
- 06 身だしなみを清潔に保ち、身の回りを常に整理整頓していますか？
- 07 時間や期限や約束など余裕をもって守っていますか？
- 08 自分の都合よりも、共通の利益やルールを優先させていますか？

1	2	3	4	5

2. セルフコントロール

- 09 自分の気持ちを自覚し、モラル・モラール・モチベーションを維持していますか？
- 10 相手や周囲の気持ちを斟酌して、優しく冷静な対応をしていますか？
- 11 心身の健康を保ち、前向きな気持ちを保っていますか？
- 12 仕事と生活のリズムとバランスを上手く保っていますか？
- 13 上手く行かないのを他のせいにしたりせず、自己解決・自助努力していますか？
- 14 何事にも謙虚に学び、成長しようとしていますか？

3. コミュニケーション

- 15 相手の言うことを肯定的に受容し、積極的に傾聴していますか？
- 16 相手の心情や真意を斟酌していますか？
- 17 自分が言いたいことを適切な表現で相手や周囲に伝え、理解や共感を得ていますか？
- 18 簡潔で明瞭な文章を書く訓練をしていますか？
- 19 話し合いの場に進んで参加し、前向きな提言を行っていますか？
- 20 意見や利害の対立する相手とでも徒らに争わず、和解や合意を得るよう努力していますか？
- 21 上司から指示や命令を受けるときは、メモをしていますか？
- 22 指示や命令で分からないことは、その場で質問したり調べたりして確認していますか？
- 23 指示や命令の要点を復唱していますか？
- 24 分からないこと、困ったり迷ったりしたことは抱え込まずに早めに報・連・相していますか？
- 25 事件や事故など、自分に不都合なことでも気おくれせず適時に報告していますか？
- 26 自分の仕事の領域に閉じこもらず、他のメンバーや関係者との連絡連携を密接にしていますか？
- 27 関係者との合意を形成し、理解・支持・協力を引き出しながら仕事をしていますか？

4. ヒューマンリレーション

- 28 誰に対しても分け隔てなく、敬意・誠実・親しみのある態度で接していますか？
- 29 相手や周囲の事情や都合や感情に配慮し、思いやりのある態度や言動で接していますか？
- 30 組織やメンバーの共通の利益になることに、快く協力していますか？
- 31 できるだけ広く円満な人間関係を保つように配慮しながら言動していますか？
- 32 より多くの人たちとの信頼関係と協力関係を築こうとしていますか？

5. 正確・迅速・丁寧に仕事をする。

- 33 ミスやモレやワスレなど不注意を防ぎ、正確さを保つための工夫をしていますか？
- 34 仕事の成果をリリースする前にもう一度相手の立場で再確認していますか？
- 35 決められた期限や必要な時機までに余裕をもって仕事を完成させていますか？
- 36 苦手な仕事や相手のある仕事ほど早めに取りかかっていますか？
- 37 仕事を抱え込んだり、手遅れにならないよう、やるべき事をやるべき時に行っていますか？
- 38 相手にとっての分かりやすさや使いやすさを意識して丁寧なひと手間を加えていますか？

6. 計画的・効率的に仕事をする。

- 39 いつまでに自分が何をしなければならぬか、常に明確になっていますか？
- 40 あとで無駄なやり直しをしないで良いように仕事の段取りや設計を十分にしていますか？
- 41 急な指示にも対応できるように普段から準備をしていますか？
- 42 他者との間でお互いの仕事の成果を活用し合えるように配慮・工夫していますか？
- 43 仕事のQCDC(品質・納期・コスト)を常に意識し、改善向上しようとしていますか？

7. 責任をもって仕事をする。

- 44 よく分からないことは自分で調べ、考え、確認していますか？
- 45 途中で諦めたり投げ出したりせず、有効な成果や解決が得られるまで粘り強く努力していますか？
- 46 仕事が上手く行かないのを他人のせいにしたり言い訳したりせずに自助努力していますか？

8. 考え、学びながら仕事をする。

- 47 ミス・モレ・ワスレなど、不注意を防ぐ工夫をし、習慣化していますか？
- 48 指示通りにするだけでなく、仕事の目的や趣旨をふまえて臨機応変の対応をしていますか？
- 49 仕事の質や効用を高めようと学習・調査・研究・考案・工夫していますか？
- 50 仕事を通じて知識や技術をたかめ、職業人としても社会人としても成長しようとしていますか？

(評語) 5 いつもしている 4 概ねしている 3 どちらとも言えない 2 あまりしていない 1 ほとんどしていない
各質問項目ごとに、該当する評語の欄に「1」を入れて下さい。

⑦ 組織のメンバーとして適正に処遇されているか…？

事務職	看護補助 職等	共通的な期待水準(および評価基準)		基本給の上 限・下限・ビツ チ
		管理職系	専門職系	
副院長		①下記4-①のマネジメント機能を病院全体の統括管理において発揮している。		個別に年俸を定める。
部長		①下記4-①のマネジメント機能を部レベルの組織において発揮している。		職種別給料表による。
課長		① 適時・的確な判断と部下や組織への方向付けを行っている。 ② 部下や組織への動機付けを行い、その成長を促進している。 ③ 組織的な問題や課題を的確に解決している。 ④ 日常的なPDCAとQCD(品質・コスト・納期)の管理を行っている。 ⑤ 業務の組織化、組織の継承、後継者の育成を行っている。	科(課)レベルの組織において専門性と指導性を発揮している。	職種別給料表による。
主任	～長	① 組織の方針に沿って指導力を発揮しながら業務を遂行している。 ② 下記1-①～⑩(または①～⑦)について下位者を指導できる。		職種別給料表による。
事務職 2級	主任～員	① 一般的包括的な指示のもとに判断力を発揮しながら業務を遂行している。 ② 下記1-①～⑩(または①～⑦)について適宜・適切な判断に基づいて行動や態度を選択している。		職種別給料表による。
事務職 1級	～員	医師以外	医師	職種別給料表による。
		① 約束・時間・ルールを守り、基本に忠実である。 ② 常に正確・迅速・丁寧に業務を進めている。 ③ 誰に対しても謙虚に、何に対しても勤勉に対応している。 ④ 報告・連絡・相談を欠かさず、周囲の理解と協力を得ている。 ⑤ チームワークを重んじた行動や態度を選択している。 ⑥ 課題や困難に取り組み、常に努力・工夫・改善している。 ⑦ 成果が出るまで頑張り、責任を回避・他に転嫁しない。 ⑧ 常に自己研鑽し、業務の質や効率、専門性を高めている。 ⑨ 仕事上の相手や周囲から感謝・信頼・支持されている。 ⑩ コスト意識を持って業務に取り組んでいる。	① 患者・利用者との信頼関係を構築している。 ② チーム医療を推進している。 ③ 患者・利用者が抱える問題を総合的に解決している。 ④ 医療事故・院内感染の防止に貢献している。 ⑤ スキルの向上と共有化に努めている。 ⑥ 最適な診療計画を立案・実行している。 ⑦ 社会的にも経済的にも最適な医療を提供している。	

号数	1級	階差	2級	階差	3級	階差	4級	階差
1	161300							
2	162700	1400						
3	164100	1400						
4	165500	1400						
5	166900	1400						
6	168400	1500						
7	169900	1500						
8	171400	1500						
9	172900	1500						
10	174500	1600						
11	176100	1600						
12	177800	1700						
13	179500	1700						
14	181300	1800						
15	183300	2000						
16	185300	2000						
17	187300	2000	188800					
18	189400	2100	191000	2200				
19	191500	2100	193200	2200				
20	193600	2100	195400	2200				
21	195700	2100	197600	2200				
22	197800	2100	199800	2200				
23	200000	2200	202100	2300				
24	202200	2200	204400	2300				
25	204300	2100	206600	2200				
26	206300	2000	208700	2100				
27	208200	1900	210700	2000				
28	210000	1800	212600	1900				
29	211700	1700	214400	1800				
30	213300	1600	216100	1700				
31	214800	1500	217700	1600				
32	216200	1400	219200	1500				
33	217500	1300	220700	1500				
34	218800	1300	222200	1500				
35	220100	1300	223600	1400				

⑧ マネジメントは機能しているか…？

被評価者所属氏名： _____ 評価者(匿名) _____

記入年月日 _____

1. Decision_ 適時適切な判断と選択を行っているか？

- 01 必要な場面で時機を逸さない判断と選択を行っているか？
- 02 確かな情報と合理的な根拠に基づいて判断と選択を行っているか？
- 03 自らの判断と選択に最後まで責任を持っているか？
- 04 現実即した実行可能な判断と選択を行っているか？
- 05 組織としての意思を統合しながら判断と選択を行っているか？

	1	2	3	4	5

2. Orientation_あるべき方向/向かうべき方向を明確に指し示しているか？

- 06 何が正しいかを指し示しているか？
- 07 何が課題であり、どうすべきか指し示しているか？
- 08 組織としての目的と目標を明確に指し示しているか？
- 09 指示は簡潔明瞭で分かりやすいか？
- 10 指示を周知徹底しているか？

3. Motivation_人と組織を正しく動機づけているか？

- 11 当為(正しいこと、行うべきこと)に向けて人と組織を動機付けているか？
- 12 目的の達成や価値の実現に向けて人と組織を動機付けているか？
- 13 仕事(組織的協働)を通じた自己成長に向けて人と組織を動機付けているか？
- 14 外圧的な動機付けでなく、内発的・自発的な動機付けを喚起しているか？
- 15 組織内の動機付け促進要因を強化し、動機付け減衰要因を抑制しているか？

4. Education_人と組織の成長を促進しているか？

- 16 「仕事(組織的協働)」を通じて人と組織の成長を促進しているか？
- 17 人の成長段階に沿って人の成長を促進しているか？
- 18 組織の成長段階に沿って組織の成長を促進しているか？
- 19 日常的な観察と指導を通じて人と組織の成長を促進しているか？
- 20 OJTとOffJTを上手く組み合わせながら人と組織の成長を促進しているか？

5. Communication_組織的なコミュニケーションを促進しているか？

- 21 自らコミュニケーション能力を十二分に発揮しているか？
- 22 自らオープンな言動・態度・思考・習慣で組織のコミュニケーションを促進しているか？
- 23 組織としてのコミュニケーションレベルを向上させているか？
- 24 組織としての意思統一や他組織との合意形成を行っているか？
- 25 組織内のコミュニケーション促進要因を強化し、阻害要因を抑制しているか？

6. PDCA_仕事の管理は適切か？

- 26 目標達成のための適正な計画を立てているか？
- 27 日常の実行管理を確実に実行しているか？
- 28 進捗状況や中間成果の評価を適正に行っているか？
- 29 評価をフィードバックしてプロセスの改善につなげているか？
- 30 最後まで責任をもって組織としての成果を導いているか？

7. Evaluation_適正な評価をしているか？

- 31 意義・目的・ルールに則った評価を行っているか？
- 32 評価に信頼性(評価の安定性・確実性)はあるか？
- 33 評価に妥当性(評価の合理性・有効性)はあるか？
- 34 評価に納得性(被評価者から見た納得性)はあるか？
- 35 評価を適切にフィードバックして被評価者の動機付けと成長促進につなげているか？

8. Organization_適正な組織づくりをしているか？

- 36 人と仕事の組み合わせを常に最適化し、業務の効率と人の成長を同時に実現しているか？
- 37 組織としての情報と意識の共有化を進めているか？
- 38 組織としての業務ノウハウの共有化を進めているか？
- 39 適正な業務分担やジョブローテーションにより組織が特定個人に依存し過ぎないようにしているか？
- 40 One for All, All for One の組織原理を自ら実践し、組織内に徹底しているか？

9. Succession_後継者を育成しているか？

- 41 計画的に後継者を育成・選抜しようとしているか？
- 42 組織の維持発展のために最適な後継者を(公平無私の視点で)選考しているか？
- 43 常に後継者の成長を促進するような配慮や働きかけを行っているか？
- 44 組織が自分自身の個性に依存し過ぎないように業務上のノウハウ等の標準化や共有化を行っているか？
- 45 自分がいなくても組織が維持できるような体制になっているか？

(その他: 評価すべき事項があれば自由に付け加えて下さい。)

- 46 倫理性
- 47 先見性
- 48 信頼性
- 49 統率力
- 50 人格性

(評語) 5 いつもしている 4 概ねしている 3 どちらとも言えない 2 あまりしていない 1 ほとんどしていない
各質問項目ごとに、該当する評語の欄に「1」を入れて下さい。

⑨ 服務規律は保たれているか…？

(服務規律と遵守事項)

第35条 職員は、職務上の責任を自覚し、誠実に職務を遂行するとともに、当院の指揮命令に従い、業務能率の向上および職場秩序の維持に努めなければならない。

2 職員は、以下の事項を守らなければならない。

- ① 法令、本規則および院内諸規程を遵守すること。
- ② 当院および上司の指揮命令に従って誠実に職務を遂行すること。
- ③ 職員相互の人格を尊重し、協力して事業目的の実現に努めること。
- ④ 常に自己研鑽して医療従事者としての人格と技量の向上に努めること。
- ⑤ 当院利用者およびその家族等の人格を尊重し、公平かつ親切丁寧な態度で接すること。
- ⑥ 在職中および退職後、業務上知り得た他人の秘密を漏洩しないこと。
- ⑦ 職務に関連して自己の利益を図り、不当に金品を受領し、贈与を受けないこと。
- ⑧ 当院に無断で当院以外の事業に従事しないこと。
- ⑨ 就業時間中は職務に専念し、濫りに私用等を行わないこと。
- ⑩ 他の職員の職務の妨げになる言動を行わないこと。
- ⑪ 許可なく職務以外の目的で当院の施設、物品等を使用し、または持ち出さないこと。
- ⑫ 持ち込みを禁じられた私品等を持ち込まないこと。
- ⑬ 立入りを禁じられた場所に立ち入らないこと。
- ⑭ 酒気を帯びて就業しないこと。また就業禁止命令を受けた場合はそれに従うこと。
- ⑮ 当院の名誉や信用を損なう行為をしないこと。
- ⑯ ハラスメント行為のほか、正常な職場環境を損なう言動を行わないこと。
- ⑰ その他当院の職員としてふさわしくない行為をしないこと。

一緒に働いているんでしょ？

⑩ それでもメンタルヘルス不調が問題なら…

「オープン」な問題として…

第1の原則「通常勤務に支障があるか否かで判断」

業務面は上司、労務面は人事担当、健康面は主治医・産業医、それぞれの関係者が役割に応じて、本人の状況を総合的に判断します。

第2の原則「通常業務に支障がありそうならば、休業もしくは療養継続と判断」

人事担当が復帰の最終判断者です。関係者がひとりでも通常業務に支障があると考えれば、療養継続となります。ほぼ通常業務が可能な状態となつてからの復帰となるので、本人の復帰後の勤務が長続きし、再発防止の効果が高いので、本人の健康状況に配慮した対応と言えます。

第3の原則「配慮付通常勤務は慎重に且つ限定的に行う」

復帰の際には、配慮事項を時間外勤務や通院のみとし、期間・回数も事前に決めておきます。これにより、配慮の長期化を防ぎ、復帰後の勤務に支障があった場合に、早期の再療養が可能となります。

▼図表3 健康管理方法の違い

	業務的 健康管理	医療的 健康管理
目的	就業に支障のない 労働力確保	個人の健康増進 ・疾病予防
判断 対応	上司・人事が中心 (ルールを基に)	医療・専門家が 中心
判断 基準	人事担当：責務 職員：職務命令	医師や個人の 希望
着目	業務遂行の不可	本人のメンタル

④ 4つのステップで対応

療養開始時以降、4つの段階で手順や様式に沿った対応(図表4)を行います。

▼図表4 療養段階ごとのステップ

療養開始時	療養説明を本人や家族に行う(本人の同意) 主治医へ復帰基準を通知する(情報共有)
(1) 療養専念期 (最低1か月間)	毎週「療養報告書」 ^[4] の提出(本人状況の確認) 定期的な報告が可能ならば、(2)ステップに移る
(2) 復帰準備期 (最低1か月間)	「復帰準備報告書」 ^[5] の提出(復帰の意思確認) 「復帰準備完了シート」 ^[6] の提出後、面接の実施
(3) 復帰検討期 (10日～2週間)	復帰判定面接において、関係者意見が復帰で一致したら、「主治医意見書」 ^[7] の提出依頼 復帰基準を満たせば復帰
(4) 復帰支援期 (1か月間程度)	一定の期間だけ配慮(通院・時間外)した勤務 その後は通常の勤務・通常業務

<https://www.tama-100.or.jp/cmsfiles/contents/0000000/878/mental.pdf>

論点④

「オープン」な問題として…

休職から復職（または退職）までの対応案

- ① 医療上の必要 \geq 企業等の雇用と賃金への責任（業務上か業務外かによるが…）
- ② 休職制度・復職制度の適正な運用（解雇猶予制度として）
- ③ 試験勤務はあくまで本来業務での継続的な労務提供の可否判断の手段として…

Diversity & Inclusion

2023年1月18日
hrms-jp 人事労務マネジメント研究会
医療・介護・福祉の人事労務実務セミナー

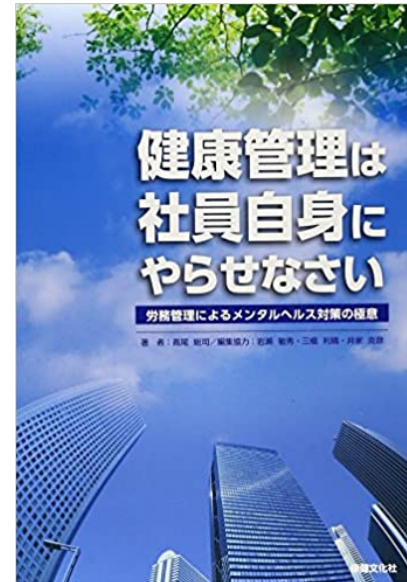
就業規則と休復職制度を 対話で運用する

Human Resources Management

鳥飼総合法律事務所
弁護士 小島 健一

ウェブ：
<https://www.torikai.gr.jp/staffs/kenichi-kojima/>

メール：ke.kojima@torikai.gr.jp



part 4 メンタルヘルス対応の大原則

職場は働く場所である

職場のメンタルヘルス対応の大原則を確認する。大原則は「職場は働く場所」だということである。当たり前だが、従来の対応では、働いていない人が職場にいることによって問題が複雑化していることを考えれば、改めて認識する必要がある。

一言で言えば、「仕事がきちんとできるなら働く」あるいは「仕事がきちんとできないなら休む」という1/0を明確にすることである。なぜ現実には1/0になっていないかは、①「メンタル不調か否か」と②「働いているかどうか」の2×2表を書けば分かる。「メンタルは悪いが働いている(C)」「メンタルは悪くないが働いていない(B)」というセルの扱いに窮することになる。

(C)は、本人から申し出もないのに対応するのは、「余計なお世話」である。その後「メンタルが悪くなって仕事に支障が生じた」時点で、会社・上司は対応すればよい。通常の労務管理で対応ができる点で、上司にメンタル所見での早期発見を教育するよりも安定して早期発見することも期待できる。(B)は、文字通りなら、つまり「職務怠慢」である。

しかし「医療的」思考では、ここで問題はまた堂々巡りとなる。つまり「メンタルが悪いか(あるいは悪くないか)」を明確に決められなければ、当該社員を「職務怠慢」として処分することは、非常に勇気がいることであり、現実には困難だからである。

	働いている	働いていない
メンタル不調ではない	(A)	(B)
メンタル不調である	(C)	(D)

part 5 メンタルヘルス対応の三原則

「やらねばならないこと」を「できるように」やるのが本章part1における暫定的な答えであった。まず、「やらねばならないこと」は、労働関連法や就業規則に基づく企業としての義務である。結果、医療的なことは、「やってもやらなくても良いこと」になる。換言すれば、メンタルが悪く働いていない社員に対して、メンタルを良くして(かつ働けるようにして)あげようとすることは義務ではない。むしろ規程に従い身分や経済的保障等を行い、療養させることが「やらねばならないこと」である。

また、「できるように」の最大のキーポイントは、通常の人事担当者が通常の労務管理の範囲で行うこと、である。つまり、産業保健職がなすべきことは、自ら手足を動かし、当該社員の対応をすることだけではなく、担当者が自ら対応できるような方法を考え、助言することでもある。

第一原則：業務遂行できているか否かで判断

大原則から導かれる原則は三つにまとめられる。第一原則は「上司・人事は業務が遂行できているかどうかで判断する」であり、以下の基準をすべて満たしているかを確認する。①生産性の点で問題がない(上司)、②就業規則等を遵守している(人事)、③「健康上の問題(後述)」はない(産業医)。

①は、大半の事例では業務遂行レベルは50%を明らかに下回っており、周囲には多大な負荷がかかっている。そのため、当該社員を休ませ、同僚がカバーするほうが部署全体の生産性は維持できる、との上司判断は決して難しい。

②は盲点のようである。例えば、一般的な就業規則では、「正当な事由なくたびたび離席してはならない」「上長の命令に従う」との規程がある。体調不良を理由に頻繁に遅刻し、顧客からの厳しい電話対応で泣き、そのたびに無断で離席してしばらく帰ってこない、上司が心配して受診を「命令」しても、翌日確認したら受診していない、という状況を考える。ここでの「無断離席」と「命令に従わず受診しないこと」は、いずれも就業規則違反である。では、なぜ放置されているのか。やはり、「メンタルが悪い」なら可哀想だし、処分はやり過ぎと批判されるかも知れないからである。つまり、違反の内容

そのものは変わらないのに、メンタル不調者なら不問、メンタル不調者でないなら処分という「難しい」分類を試みるのではなく、あくまでも事実に着目する。

③では、疾病と区別するため、あえて「健康上の問題」という用語を用いる。疾病があっても業務遂行できる場合はあるが、「健康上の問題」があれば業務遂行はできない（させない）、と対応を「単純化」するための考え方である。しかし、①・②と比較すると何とも心許ない。「健康上の問題」があるかどうかを医学的に論じると、最後は専門医が優位になる。そこで一般的な医療職レベルでは「あるかどうか」ではなく、「就業継続による『健康上の問題』の増悪が100%否定できるかどうか」のように判断すればよい。

また、物事の決定の時間的順番がきわめて重要であり、従来のメンタルヘルス対応では、就業継続の可否判断等を、まず医療職に尋ねる傾向が強い。これは「メンタル不調者かどうか」を決め、それから「働かせるかどうか」を決めようとしているわけであり、実際には「確実に」決めることは難しい。一方、「業務遂行ができていない」→「要因として『健康上の問題』は否定できるか」と順序を逆にすれば、迷う余地はなくなる。

第二原則：業務遂行できないなら休ませる

業務遂行できていないなら、結論は「休ませる」しかない。医療職は、この場面で「何とかして働かせよう」と、あれこれ手を打ってしまいがちであり、時として上司も本人のキャリアへの気遣いなどから同様の事態に至る。しかし、そもそも「業務遂行ができていない」社員を、もし「メンタル不調者ではない」として働かせるならば、「職務怠慢として処分されるべき」ということを言っているのと等しく、優しい対応でも何でもない。また、「メンタル不調の可能性を残した」まま、就業させることは企業の安全配慮義務^{*2}の観点からは、重大な訴訟リスクを、会社、ひいては同僚に負担させることになる。どちらにも難点があり、やるべきでない。ここで第一原則の「すべての基準を満たす必要がある」ことを思い出してほしい。多くの場合、①または②が満たせておらず、原則に従えば医療職の判断によらず、すでに結論

は決まっている。しかし、そのような状況でも「健康上の問題」が「否定できない」ならば、③も満たせていないとの意見を述べれば良い。結果として、①上司、②人事、③産業医のいずれも、「業務遂行できていない」と一致することとなり、結論へ至るうえで強力なサポートとなる。

第三原則：配慮付き就業継続の条件

最後の原則は、「例外条項」である。第二原則を時間的な隙間なく適切に実行することは容易でなく、運用上は「配慮付き就業継続」とする場面が発生する。その際の詳細な条件が第三原則となる。この原則は、どちらかと言えば、復職時にその効果を発揮するものであるが、本partでは問題発生から休業時に焦点をあてて説明する。例えば、上司から相談があり、初回の面談で明らかに休ませるしかないと判断できる状態だが、本人の説得は相当困難で、家族（親）を呼んで説明してみても、「この子には、これまでやりたい

安全（健康）配慮義務

Column

事業者と労働者という特定の契約関係の中で、たとえ具体的に労働契約上明記されていなくても、本契約をお互いに誠実に履行するためには当然に伴うであろう事業者側の義務として、労働者の安全・健康に配慮するものと説明される。健康配慮義務のほうが「安全」よりも広い範囲を対象とする。職場の健康管理上のトピックとして注目を集め始めた当時は条文化されたものではなかったが、平成20年に施行された労働契約法において「安全配慮義務」として明文化された。

巻末資料 復帰面接支援カード

10枚セット（6項目） 大項目2, 3, 4 小項目1, 5, 6

<p style="text-align: center;">① 本日の方針の確認</p> <p>関係者（本人、ご家族、上司、人事、産業医、主治医）のすべてが、就業に支障ないと判断して初めて復帰可能との判断が行われること。 （注意：主治医意見における復帰可能の判断はその一つに過ぎないことを確認）</p>	<p style="text-align: center;">② 「職場は働く場所である」ことの確認</p> <p>就業条件は、当初労働契約における内容にもとづくことを確認する。（人事または上司から、「本来求められる業務内容」について詳細に説明をする。） （1）生産性の側面において十分な期待ができるかどうか。 （2）就業態度の側面において、懸念はないかどうか。 （3）健康上の問題の側面において、懸念はないかどうか。 について、順番に確認していく。</p>
<p style="text-align: center;">② (1) (2) 業務遂行可能性の確認</p> <p>上司又は人事から説明された業務内容に対して、 （1）社員本人は、「求められる条件下で問題なく業務遂行できるかどうか」についての意志表示を行う。 （2）上司は、本人の意向をそのまま受け入れて差し支えないかどうかについて、意見を述べる。あるいは、療養前に疾病を理由に免除されるなどしていた経緯があり、加えて担当して欲しい業務などがあれば、ここで述べること。 各関係者が、本人からなされる説明において、十分な労務提供が期待できると納得したら次のステップに進む。</p>	<p style="text-align: center;">③ 配慮内容の確認</p> <p>人事から当社において行われる通常の配慮内容は、基本的に、有期限の時間外労働への配慮、通院への配慮の2点のみとなることを説明する。 他に追加で必要な配慮は考えられるかどうかについて、本人、ご家族に確認する。ただし、同僚に過度の負担を強いるような配慮、配慮することで完全な労務提供が事実上不可能になるような配慮はできないことを前提とする。 追加配慮の必要性について、詳細な検討を要すると判断する場合には、いったん本日の面接は中止し、判断は保留とする。</p>
<p style="text-align: center;">② (3) 健康面の評価</p> <p>社員本人は、説明された配慮の範囲内において、求められる業務を遂行する場合に、短期間のうちに動意が乱れたり、健康上の理由で仕事ができないといった事態は発生しないと自信をもって、関係者全員の前で宣言する。</p>	<p style="text-align: center;">② (3) A 主治医意見の確認</p> <p>ここで確認しなければならないのは次の3点である。 1. 説明された配慮の下で、求められる業務に従事しても健康を損なうことはないかどうか。 2. 配慮は予定どおり解除できる見込みがあるかどうか。 3. 安定継続的に就労し、同僚に過度の負担をかけたりにしないかどうか。 （要するに、会社と社員本人の間で決定した、就業条件および配慮の範囲内において就業することに際してドクターストップをかけるかどうかについて主治医意見書の記述内容から関係者で共通認識に至ることができるかどうかを確認する）</p>

②(3) B産業医意見の確認

ここで確認しなければならないのは次の3点である。

1. 説明された配慮の下で、求められる業務に従事しても健康を損なうことはないかどうか。
2. 配慮は予定どおり解除できる見込みがあるかどうか。
3. 安定継続的に就労し、同僚に過度の負担をかけたりしないかどうか。

(要するに、会社と社員本人の間で決定した、就業条件および配慮の範囲内において就業することに際してドクターストップをかけるかどうか)

④ 復帰時期の確認

まず、復帰要件における、職場の受け入れ(受忍限界)の点から、繁忙期等にあつては、必要な支援も行えない可能性を最小化するために、これを回避することを検討する。

次に、より詳細な復帰日の設定にあたり、2により、中途半端な軽減勤務は行わないものの、週単位でみた際の負荷を段階的に付与するために、水曜日、または木曜日に復帰日を設定することを検討する。翌週に月曜日に祝日などがある週があれば、こうしたタイミングも考慮する。

以上より、復帰日を決定する。

⑤ ストップ要件の確認

円滑に復帰できる場合は問題ないが、そうでない時に「見直す」条件を確認する。

直近1カ月間に原疾患に起因することが否定できない遅刻・早退、欠勤、当日連絡による休暇取得(の申出)があつた場合、上司が通常の指揮命令が困難であると判断した場合、再度療養に専念する必要性を検討するため関係者が再度集まって判断することとする(2回以上あつた場合には再療養を強く勧奨することとする)。

⑥ 最終確認

本日の合意内容について、関係者の間で齟齬が生じたと懸念される場合については、再度関係者で確認、合意のうえ、再決定することとする。それまでの間、各関係者がそれぞれの裁量権において、過度に柔軟に解釈することは許容しない。また、再度の合意、決定がなされるまでの期間については、当該社員、職員の安全、健康の確保のため、原則として就業はせず、療養し待機していただくものとする。

* スライドを使用するうえでのお勧めの順番に並べている(一部、確認項目の順とは異なるところがある)。うまく運用できる順序を模索してみることは差し支えない。

院長 ***** 殿

休職願

このたび、下記の理由により休職させていただきたく、ここにお願い申し上げます。

記

1. 休職の理由

2. 休職を希望する期間

年 月 日 () から 年 月 日 () まで

3. 休職期間中の連絡先

本人宛連絡先 ;

本人不在時等の緊急連絡先 ;

4. 添付資料 (私傷病による休職の場合は主治医の診断書)

別添

なお休職期間中は療養等に専念し、貴院の指示に従うことを誓約します。

年 月 日

氏 名

印

休職通知書

殿

このたび、下記により休職を認めることとしましたので、ここに通知します

記

1. 休職の理由

2. 休職の期間

3. 留意事項

- ① 休職理由が消滅し、再び継続的な勤務支障なくできる状態になり、復職を希望する場合は、復職願により願い出て下さい。
- ② 休職理由が消滅せず、再び継続的な勤務支障なくできる状態に復さなかった場合は就業規則第13条第2項により、休職期間満了日をもって退職となります。
- ③ この通知を受け取ったら下記に記名押印して提出して下さい。((写)を本人保管として下さい。)
- ④ その他特記事項

年 月 日

休職通知書を受領し、留意事項について異議なく了承しました。

氏 名

印



院長 ***** 殿

復職願

このたび、下記の理由により復職させていただきたく、ここにお願い申し上げます。

記

1. 復職の理由

2. 復職を希望する期日

年 月 日 ()

3. 添付資料 (私傷病による休職の場合は主治医の診断書)

別添

4. 復職に伴い特に配慮を希望する事項

なお復職後は継続的に勤務し、貴院の指示に従うことを誓約します。

年 月 日

氏 名

印

復職通知書

殿

このたび、下記により復職を認めることとしましたので、ここに通知します

記

1. 復職日

年 月 日 ()

2. 留意事項

- ① 復職は休職理由が消滅して継続的な勤務が支障なくできる状態になり、復職を希望する場合に当院が許可するものです。
- ② 復職後6ヵ月以内に同一または類似の事由により継続的勤務が困難となり再び休職することとなった場合は、就業規則第10条により、休職期間は、従前の休職期間と通算します。
- ③ この通知を受け取ったら下記に署名 (または記名押印) して提出して下さい。((写)を本人保管として下さい。)
- ④ その他特記事項

年 月 日

復職通知書を受領し、留意事項について異議なく了承しました。

氏 名

印



退職に関する対応案

- ① 雇用責任と育成責任を「尽くした」と言えるか？
- ② 休職制度と復職制度を適正に運用したと言えるか？
- ③ 本人（や家族）との信頼関係や合意形成の努力を「尽くした」と言えるか？

厚労省のモデル就業規則に見る「普通解雇」の事由

(解雇)

第**条 労働者が次のいずれかに該当するときは、解雇することがある。

- ① **勤務状況**が著しく不良で、改善の見込みがなく、労働者としての職責を果たし得ないとき。
- ② **勤務成績又は業務能率**が著しく不良で、向上の見込みがなく、他の職務にも転換できない等就業に適さないとき。
- ③ **業務上の負傷又は疾病**による療養の開始後3年を経過しても当該負傷又は疾病が治らない場合であって、労働者が傷病補償年金を受けているとき又は受けることとなったとき（会社が打ち切り補償を支払ったときを含む。）。
- ④ **精神又は身体の障害**により業務に耐えられないとき。
- ⑤ **試用期間**における作業能率又は勤務態度が著しく不良で、労働者として不適格であると認められたとき。
- ⑥ 第66条第2項に定める**懲戒解雇事由に該当**する事実が認められたとき。
- ⑦ **事業の運営上又は天災事変その他これに準ずるやむを得ない事由**により、事業の縮小又は部門の閉鎖等を行う必要が生じ、かつ他の職務への転換が困難なとき。
- ⑧ その他前各号に準ずる**やむを得ない事由**があったとき。

普通解雇の規定をきちんと定めて
適正に運用すること…

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonushi/model/index.html
ml_モデル就業規則_厚労省

休職制度の建前とホンネー休職理由外の事情による自動退職を無効とした事例ー【シャープNECディスプレイソリューションズ事件・横浜地裁令和3年12月23日判決】

溝延 祐樹@働く人たち応援弁護士
溝延 祐樹@働く人たち応援弁護士
2022年9月11日 22:17

労働者が業務外のケガや病気で長期間就労できない場合、使用者としては、労働契約で約束された労務が提供されないことを理由に労働者を解雇することになります。

しかしながら、日本には解雇権濫用法理（労働契約法16条）があるため、使用者は容易に労働者を解雇できません。

そこで、多くの日本企業は就業規則などで休職制度を設けています。

休職制度のもとでは、労働者は一定期間の就労義務を免除され、傷病の治療に専念することとなります。その上で、休職期間中に傷病が回復（治癒・寛解）した場合には復職となり、回復できなかった場合には解雇または自動退職の扱いとなります。

それでは、休職の理由となった傷病からは回復したものの、他の理由で就労が難しいと判断される場合、使用者は労働者を解雇または自動退職と扱うことができるのか？

今回は、そのような点が問題となった事例としてシャープNECディスプレイソリューションズ事件（横浜地裁令和3年12月23日判決）を取り上げます。

目次

どのような事案だったか？

事実経過

裁判所の判断

どのような場合に休職の理由が消滅したといえるか

原告の休職理由はなにか

原告の適応障害が復職可能な程度まで改善した時期

原告の特性や対人能力不足などは自動退職の理由となるか

判決に対するコメント

最後に

どのような事案だったか？

本件は、医師から適応障害の診断を受けたため、休職を命じられた原告が、休職期間満了時に自動退職扱いをされたことに対し、休職期間中に復職可能な体調となっていたことを理由に、自動退職扱いを無効であるとして、労働者としての地位確認や未払賃金（バックペイ）の支払などを請求したという事案です。

裁判所は原告の請求を認めました。

事実経過

裁判所が認定した事実経過の要約は以下のとおりです。

平成26年4月1日、原告、被告会社に入社。

平成27年8月以降より、原告、職場で泣き出すなどの言動が見られるようになる。なお、原告にはそれ以前より新入社員歓迎会を欠席する、同僚と話をせず昼食も1人でとる、上司からの注意指導に応答しないなどの対人関係の問題が生じていた。

平成27年12月19日、原告、A医師から適応障害の診断を受ける。

平成28年3月26日、被告会社、原告に休職を命じる。

平成28年5月12日、原告、B医師より適応障害との診断を受ける。その際の診断書には「症状的には安定しているため、復職可能な状態といえる。」「ベースに人格的、発達的な問題はありそう。」とあり、発達障害やパーソナリティ障害の鑑別診断を要すると判断される。

平成28年5月26日、原告、C医師の診察を受ける。C医師、原告に自閉スペクトラム症（ASD）の可能性を疑う。

平成28年8月8日、原告へのリワークプログラム開始。

平成28年11月24日、被告会社からC医師に対して原告の症状の照会。その際、C医師は「こだわりや自分のスタイルへの固執ひどく、質問できない、自分の困難を自覚できない、問うと被害的になるなど、ASDの特徴大きい」、「ASDでもこれだけ社会性がないと正直に言えば通常雇用は難し」いとの見解をもつ。

平成28年11月26日、リワークプログラム終了。その終了報告会の際、原告は被告会社側から仕事をしていく上でメモをとることが大切と言われても「鉛筆を忘れたから」と言って、その後もメモをとろうとしなかったなどの言動が見られる。

平成29年1月16日、原告、被告会社担当者やC医師と同席で面談。その際、会社内の対人関係の悩みで号泣する。

平成29年4月28日、被告会社から原告に現時点での復職は不可能との判断が示される。理由として、原告の発達特性、双方向コミュニケーションの困難などが挙げられる。

平成29年7月28日、被告会社の産業医であるD医師、配慮の条件付きで原告の復職を可と判断する。

平成30年6月4日、A医師、原告の診断病名を適応障害とし、「症状軽快し、復職準備性も向上しているため、現時点で復職が可能な状態であると判断する。」との診断書を作成する。

平成30年9月25日、原告、E医師の診察を受ける。D医師より病名を「適応障害」とし、「初診時、既に、明らかな精神症状は認められなかった。よって、現在、復職可能な状態にあると認む。」と記載された診断書が作成される。

平成30年10月31日、原告、休職期間満了により自動退職扱いを受ける。その判断の理由として、E医師の診断書は1回の診察で作成されたもので信用できないこと、他の医師の診断書を提出しないこと、必要な通勤トレーニングを受けなかったことなどが挙げられる。

平成31年1月28日、原告、F医師から各種検査を受けて発達障害ではないとの診断を受ける。

裁判所の判断

裁判所は、要約、以下の理由を述べて自動退職扱いを無効としました。

どのような場合に休職の理由が消滅したといえるか

就業規則上の復職要件となっている「休職の理由が消滅した」とは、原則として、従前の職務を通常の程度に行える健康状態になった場合をいう。

もっとも、職務を通常の程度に行える労働能力を欠くことは、普通解雇の解雇理由ともなり得る。

そこで、労働者の保護の観点からは、休職期間満了時点で、その傷病の症状が私傷病発症前の職務遂行レベルの労働を提供することに支障がない程度にまで軽快した場合には、当該傷病とは別の事情による自然退職とすることはできない（＝発症前の職務遂行能力にまで回復したら自然退職にはできない）と解する。

原告の休職理由はなにか

被告会社が休職命令の以前から原告の対人能力を問題視していた事実はある。

しかし、**適応障害の症状**と原告の**入社当時からの特性**（職場内で馴染まず1人で行動することが多いことなど）の問題は区別されなければならない。

原告の休職は、あくまで**適応障害により発症した各症状**（泣いて応答ができない、業務指示をきちんと理解できない、会話が成り立たない）を療養するためのもの。

そのため、**休職理由は原告の適応障害にある**というべき。

原告の適応障害が復職可能な程度まで改善した時期

被告会社の産業医が原告の復職を可能と判断した**平成29年7月28日時点**で**適応障害のために生じていた従前の職務を通常の間程度に行うことができない状態が解消されていた（＝復職可能な体調になっていた）**といえる

原告の特性や対人能力不足などは自動退職の理由となるか

被告が主張する理由での自動退職は、**休職理由に含まれない事由を理由に解雇権濫用法理の適用を受けることなく雇用契約の終了という法的効果を生じさせるに等しく許されない**

判決に対するコメント

結論・理由ともに裁判所に賛成です。

冒頭でも触れましたが、休職制度の本来の目的は「傷病」からの「回復」に期待をして、ある程度長期にわたり療養に専念させることにあります。

これに対し、発達やパーソナリティといった特性は「傷病」ではなく「療養」による「回復」は想定できません。

そのため、発達やパーソナリティを理由とした休職命令ということ自体、そもそも想定することができないはずです。

それでも今回の休職命令を有効とするならば、その根拠は適応障害という疾病に求めることとなります。そして、休職命令の根拠が適応障害であるとするならば、その症状が回復した以上、使用者としても休職の根拠がなくなったものとして、休職命令を終了＝労働者を復職させるしかありません。

ところで、使用者側からすると、今回の判決に対しては発達やパーソナリティの特性により職務遂行能力が欠けている場合にも雇用の維持を強制されるとして不当だという感想を抱くかもしれません。

しかしながら、労働者の「傷病」ではなく「言動」により現実に職務遂行に支障を来しているというのであれば、その具体的なエピソードを抽出して普通解雇するという方法を用いるべきです。

特に、今回のケースでは、適応障害の症状を除いた原告の発達やパーソナリティの課題に着目・配慮した職場環境を構築できるか否かという点については十分に検証がされていませんでした。

そのため、被告会社としては、**①原告をいったん復職させる、②その後に原告の発達やパーソナリティに対応した職場環境の構築を試行する、③その試行の検証結果を踏まえてもなお、被告会社に求められる職務遂行能力を欠くと判断される場合には、その時点で普通解雇する**という方法を用いるべきであったと考えます（もっとも、②について本人が自身の特性・課題を認識しない場合には、定型発達の労働者と同一の職場環境で職務遂行能力があるか否かを見極めれば足りると考えます）。以上から、私としては今回の判決内容は正当であったと評価しています。

以上、シャープNECディスプレイソリューションズ事件について検討しました。休職命令は「回復への期待」と「解雇の前準備」という矛盾した建前とホンネを含んでいる制度です。そして、後者の「解雇の前準備」という側面が強くなりすぎると、「回復への期待」という部分が消失し、解雇の口実に休職制度が利用されるという状況が生まれてしまいます。

今回の事例も、休職当初は被告会社側も親身に原告の復職を支援していました。しかしながら、原告側が頑なに自己の特性に対応する必要性を認めようとしなかったことから、被告会社側も原告に愛想を尽かしてしまい、それなら退職させてしまおうという方向に態度を変えてしまったように映ります。

そのような事態に陥らないよう、今回の事件を教材に休職制度の本来の趣旨・目的を振り返り、労働者の回復を支援するような運用を心がけてほしいと願います。今回も最後までお読みいただきありがとうございました。
<https://kokubuhayato-law.com/>

【シャープNECディスプレイソリューションズ事件・横浜地裁令和3年12月23日判決】

通常期待される業務遂行（労務提供）が困難。

コミュニケーション上の障害を生じる。

適応障害を発症する。

発達障害がベースにある。

【他の同様の事例】

〔適応障害について〕

適応障害の症状があるので、ひとまず適応障害と診断（開示）したが、隠れている本来の病名があり、それは境界性人格障害。

〔境界性人格障害〕

人格障害のひとつで、人格障害の類型の中でも一番患者数が多い。再診率が低い傾向にあり、治療が難しいため告知率は低く、**さんに対しても現時点で説明することは好ましくないと判断し、本人には伏せている。

<障害の特徴>

- ・本人の受け止め方が歪んでおり、気持ちのコントロールができない。（他責的、他罰的）
- ・薬で解決できる病気でなく、安定にはトレーニングが必要。
- ・対人スキル、感情コントロール、社会性が未熟で、極端な判断になりがちで、やけ酒、やけ食い等に走り易い。
- ・悩みができる「耐える」傾向にある。本人はそれを「頑張っている」と解釈している。「すぐに限界が来る」。限界が来た際、「親しい人（身近な人）」や「自分より低い立場にある人」がターゲットになる。

<トレーニングについて>

- ・知能が低い訳ではないので、正確に病気を受け止め、テクニックを学べばできるようになると考えているが、年単位のトレーニングが必要。主治医と**さんの関係性を築いている段階。人間関係が築けるまではトレーニングの提案が難しい。