

パワハラ、メンタル、発達障害、休職・復職、採用・退職・解雇がからみあった現実問題のケーススタディー

一般的・抽象的・教科書的な話は別として…
法的な「パワハラ該当」議論でもなく…
日常的な人事労務マネジメントとして…

20231028
hrms-jp 河北

いずれも法的な意味でパワハラが認定されたわけではありません。

ケース 1

ある病院での「パワハラ」事例

- ① **A** 理事長 ⇒ 「被害者」は在職 ⇒ 未解決のまま
- ② **B** 研修部長 ⇒ 「被害者」が退職 ⇒ 未解決のまま
- ③ **C** 病理部長 ⇒ 「被害者」が退職 ⇒ C部長の言動改善
- ④ **D** 診療医 ⇒ 患者にも被害 ⇒ D医師が退職
- ⑤ **E** 課長 ⇒ 被害者が自殺未遂
被害者が異動 ⇒ E課長が退職

その人のもとから「人」が離れて行くことを通じた「解決」？

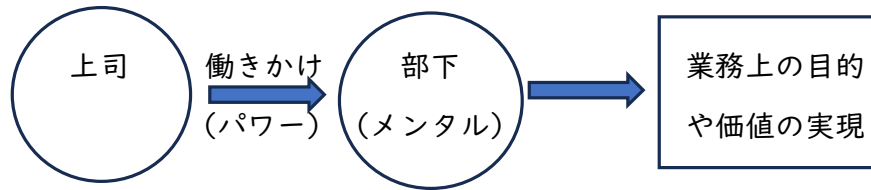


図 - 1 パワハラが生じる原理と原型

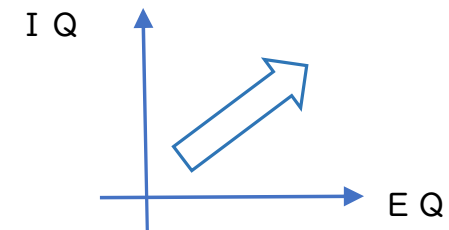


図 - 3 I QとE Q

- (1) 「上司」側の要素と要因
- ① 「上司」の資質上の要素と要因
例) 攻撃的・他罰的・自尊的
 - ② 「上司」の言動や態度の上での要素と要因
例) 相手や周囲の心情への気付きや配慮に欠ける言動や態度
- (2) 「部下」側の要素と要因
- ① 「部下」の資質上の要素と要因
例) 適応力やストレス耐性の脆弱さ
 - ② 「部下」の言動や態度の上での要素と要因
例) 相手や周囲の心情への気付きや配慮に欠ける言動や態度
- (3) 「仕事」や「職場」に関する要素と要因
- ① 「仕事」上の要素と要因
例) 失敗への許容度が狭い
 - ② 「職場」の状況や環境に関する要素と要因
例) コミュニケーションが悪い、人が不足し、不満が多い

図 - 2 パワハラ発生の要素と要因

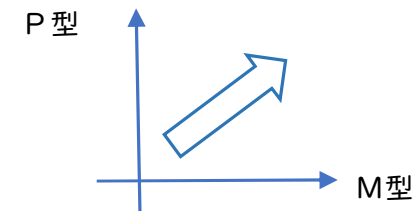


図 - 4 リーダーシップのP型とM型

ケース2

入職間もない**F**新人（**補助職）が、「職場での（上司や先輩からの）パワハラ被害」による「メンタル不調（適応障害）」を理由に「無断欠勤」を始めた…

- ・ 勤怠不良および執務態度不良
 - ⇒ 「パワハラ」による精神被害を訴え
 - ⇒ 「適応障害」の診断 ⇒ 休職
 - ⇒ 「パワハラによる精神的被害」の認定できず

⇒ 母親を通じて「退職」の連絡あり

「無断欠勤」による「解雇」もあり得た。

「勤怠や執務態度の不良」に対する上司・先輩・周囲の「不適切な言動や態度」もあった。

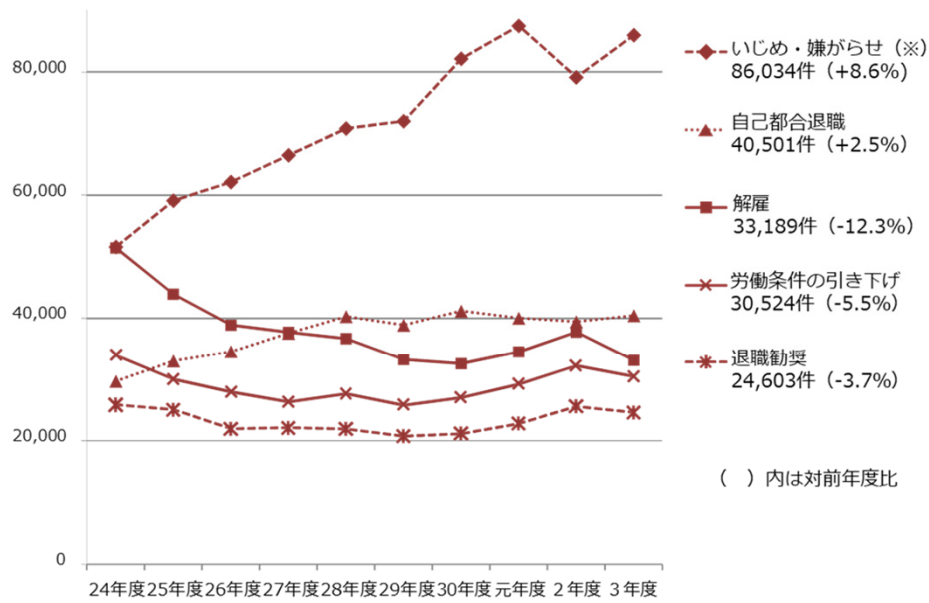
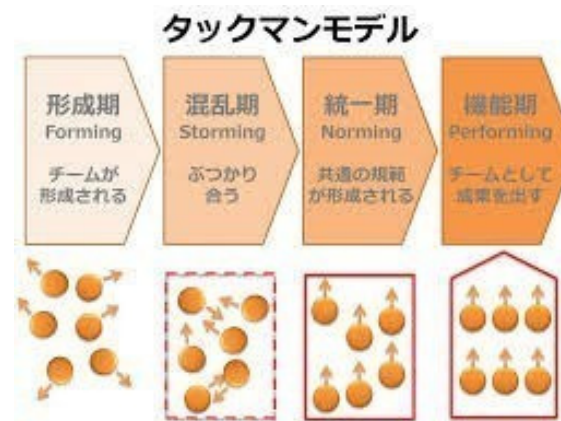
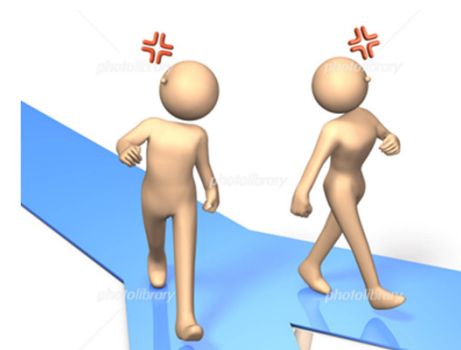


図-5 個別労働紛争解決制度における主な相談内容の件数推移
(厚労省 Press Release_20230721 より)



事業場規模	10～29人	30～49人	50～99人	100～299人	300～999人	1,000人以上	計(50人未満)	計(50人以上)	全体
産業大分類 計	26.6	44.8	86.4	95.8	97.0	97.7	29.7	90.2	38.5
農業、林業（林業に限る。）	8.8	32.0	54.5	100.0*	—	—	12.4	57.4	15.4
鉱業、採石業、砂利採取業	8.2	57.1	100.0	100.0	—	—	14.3	100.0	19.5
建設業	18.7	37.6	84.4	91.9	100.0	100.0	21.2	87.0	26.5
製造業	12.8	33.1	93.2	98.4	100.0	100.0	17.1	95.8	36.3
電気・ガス・熱供給・水道業	59.5	93.3	95.0	92.9	100.0	100.0	67.3	94.6	77.3
情報通信業	21.6	37.7	87.3	99.1	100.0	100.0	25.4	93.2	44.6
運輸業、郵便業	32.1	55.8	88.8	99.5	98.3	100.0	38.0	92.8	49.5
卸売業、小売業	29.5	39.4	86.3	96.4	91.1	95.7	30.8	89.5	36.9
金融業、保険業	88.0	93.6	71.8	100.0	100.0	100.0	89.1	80.8	88.1
不動産業、物品賃貸業	35.0	23.7	72.7	97.3	100.0	100.0*	33.5	83.3	38.9
学術研究、専門・技術サービス業	29.5	52.9	91.7	100.0	100.0	85.7	33.2	95.1	43.1
宿泊業、飲食サービス業	22.9	46.3	81.7	79.4	85.1	52.1	26.6	81.3	30.3
生活関連サービス業、娯楽業	21.8	26.2	77.8	80.4	87.4	68.8	22.6	78.5	28.9
教育、学習支援業	18.9	33.3	88.2	92.3	100.0	100.0	21.5	90.7	31.4
医療、福祉	17.6	54.5	85.7	94.4	96.8	100.0	24.2	89.2	34.4
複合サービス事業	87.3	81.5	100.0	98.9	100.0	100.0*	86.8	99.4	89.2
サービス業（他に分類されないもの）	34.3	40.4	84.7	94.0	92.5	100.0	35.6	89.1	48.7

図 - 6 ストレスチェック制度の実施状況（厚労省_令和3年）

ケース 3

G科長が部下に常習的に「パワハラ」的な言動や態度

⇒ 「精神的被害を受けた」部下たちが病院側に訴え

⇒ 病院側がG科長に「2週間の有給の出勤停止」を命令

⇒ **G科長が退職**

⇒ 「加害者」が退職して「職場が明るくなった」?!

「部下たちの訴え」をG科長に示したところ、ほぼ否認しなかった。
「科長がいなくても自分たちでやっていける」と部下たちが言ってくれた。

ケース4

パワハラ加害を訴えられたH技師が「被害者」側から「退職」を「強要」された！？

被害者および被害者のシンパ（？）がH技師の自宅に証拠資料を付して「退職を強要」する文書を郵送

- ⇒ H技師が「適応障害」で休職 ⇒ 復職（未処分）
- ⇒ 被害者1名とシンパ1名が退職（未処分）

⇒ 未解決のまま

H技師による「パワハラ」的言動は事実として認定できた。
本来、病院側がそれに対して適時適切な対応をすべきだった。
職場がある意味「自力解決」しようとした。

ケース5

診療報酬上の都合で採用した | 技師が…

- 「上司や周囲とのコミュニケーションが上手く取れない」
- ⇒ 「上司や周囲からハラスメントを受けている」と訴え、
- ⇒ 「加害者」とされた上司が「適応障害」で休職
- ⇒ 「被害者」「加害者」「周囲の職員」にヒアリング中

⇒ 未解決のまま

| 技師の前職退職理由は「院長からのパワハラ」！？
他事例では「前職ではパワハラで300万円勝ち取った」と豪語する職員も！？

ケース6

「パワハラ」によらず、「うつ病（適応障害・うつ状態）」を発症した職員が、「休職」⇒「復職」⇒「再発」⇒「休職」を繰り返すケース …

- ・ 医師の診断書1枚で「休職」と「復職」を繰り返す？
- ・ 復職条件も示さずに休職発令をする？
- ・ 復職可否判定もせずに復職を認める？
- ・ 有効なリワーク（リウエル）プログラムも無い？
- ・ 休職中は連絡もとら（れ）ない？
- ・ 結局は「休職期限切れの自然退職」が狙い？

⇒ 未解決のまま

私見) これらのケースを通じて (パワハラやメンタル不調について) 感じたこと… (順不同)

- ① 結局は「退職 (人が去ること)」が「解決」なのか (それで良いのか) ?
- ② パワハラしやすい人・されやすい人がいる。
- ③ パワハラが起きやすい職場・起きにくい職場がある。
- ④ パワハラ被害者がパワハラ加害者に転じるケースが多い。
- ⑤ 加害者への処罰では「解決」しない。
- ⑥ それが「パワハラに該当するか否か？」という議論は重要か？
- ⑦ 関係者間のコミュニケーションの断絶。
- ⑧ パワハラする人とのカウンセリング的なコミュニケーションが必要。
- ⑨ 休復職制度の適正な運用がいまだに課題。
- ⑩ メンタル不調の休職者へのリワーク (リウエル) プログラムが必要。

私見) パワハラしやすい人、されやすい人

パワハラ被害を起こしやすい人の傾向

- ・自分が「正しい」と思う（間違いを許せない）
- ・自分は「できる」と思う（できない人を理解できない）
- ・自分は「楽したい」
- ・否定的、他罰的、他責的、責任転嫁
- ・言葉遣いが丁寧でない、呼び捨て
- ・相手の気持ちが分からない
- ・優位に立ちたい
- ・自分の気分（怒りやイライラ）を優先してしまう
- ・人を支配したい、人に言うことを聞かせたい
- ・糺す、糾す、許せない、キライ
- ・実は気弱で不安
- ・気に入る、気に入らない、自分のやり方にこだわる

パワハラ被害が起きやすい職場

- ・人が足りない
- ・失敗が許されない
- ・コミュニケーションが希薄
- ・マネジメントが無い

パワハラ被害を受けやすい人の傾向

- ・極端に自罰的、または極端に他罰的
- ・周囲と上手くコミュニケーションできない
- ・自信の無さ、または誤信や過信
- ・発達障害やパーソナリティ障害の傾向

パワハラ被害が起きやすい関係

- ・優劣関係
- ・上下関係
- ・攻勢と守勢
- ・有利と不利
- ・既知と未知

パワハラにつながりやすい言動・態度・表情

- ・無視、蔑視、軽視
- ・否定、拒絶、拒否

パワハラ被害が起きやすい出来事

- ・失敗

「パワハラしやすい人＝**私自身**」の自戒

- ① “正しい“ことほど人を迫害しやすい。
- ② 言いたいことが相手の口から出てくることがコミュニケーション。
- ③ 育てることは待つことだ。
- ④ その時その場で一緒に気づく。
- ⑤ 自分のインテリジェンスが高いと思うならその分だけ重い義務がある。
- ⑥ 相手のインテリジェンスが低いからと言ってリスペクトを失ってはならない。
- ⑦ オコらず、オカさず、オイつめず、オコたらず。
- ⑧ パワハラの該否判定よりパワハラを誹りを受けないこと。
- ⑨ 和顔愛語を信条とすると言いながら…。

私見) コミュニケーションがよければ「パワハラ」は起きない

パワハラ被害を起こしやすい人、パワハラ被害を受けやすい人との対話的なコミュニケーション

常日頃から、対人間や組織内に、コミュニケーションの促進要素を多くし、コミュニケーションの阻害要素の少なくすること…。

促進要素としては…

- 例) 挨拶と返事、感謝や礼儀、約束やルール、リスペクト
- 例) 気付きや配慮、そのひと言
- 例) クイックレスポンス
- 例) リアルな交流の場
- 例) 一緒に～する
- 例) インテリジェンスやコミュニケーション能力の高い方が譲る

阻害要素としては…

- 例) 否定や排除
- 例) 無視や蔑視
- 例) 無関心
- 例) ノーレスポンス (ノーレスポンスの闇と忙しさの壁)

参考) パワハラする側・される側の発達障害、未熟性、パーソナリティー障害…



「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 受身の状態から能動的状态へ
- ② 他人への全面的依存から比較的独立した状態へ
- ③ 限られた行動様式から適応と融通へ
- ④ 不特定で短時間の興味から特定の関心事項への長時間の没頭へ
- ⑤ ごく短期的な将来展望から過去や未来への関心へ
- ⑥ 家庭や社会での従属的地位から他人と対等か上位の地位へ
- ⑦ 希薄な自己意識から自我と自己統制へ

＜パーソナリティーの偏りに関するチェック項目＞

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非統合的で奇妙な言動 | <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"/> 妄想的な不信感や疑心 | <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 |

※ 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。

「パワハラする人」と「パワハラされる人」への理解と支援…

参考) 発達障害と未熟性

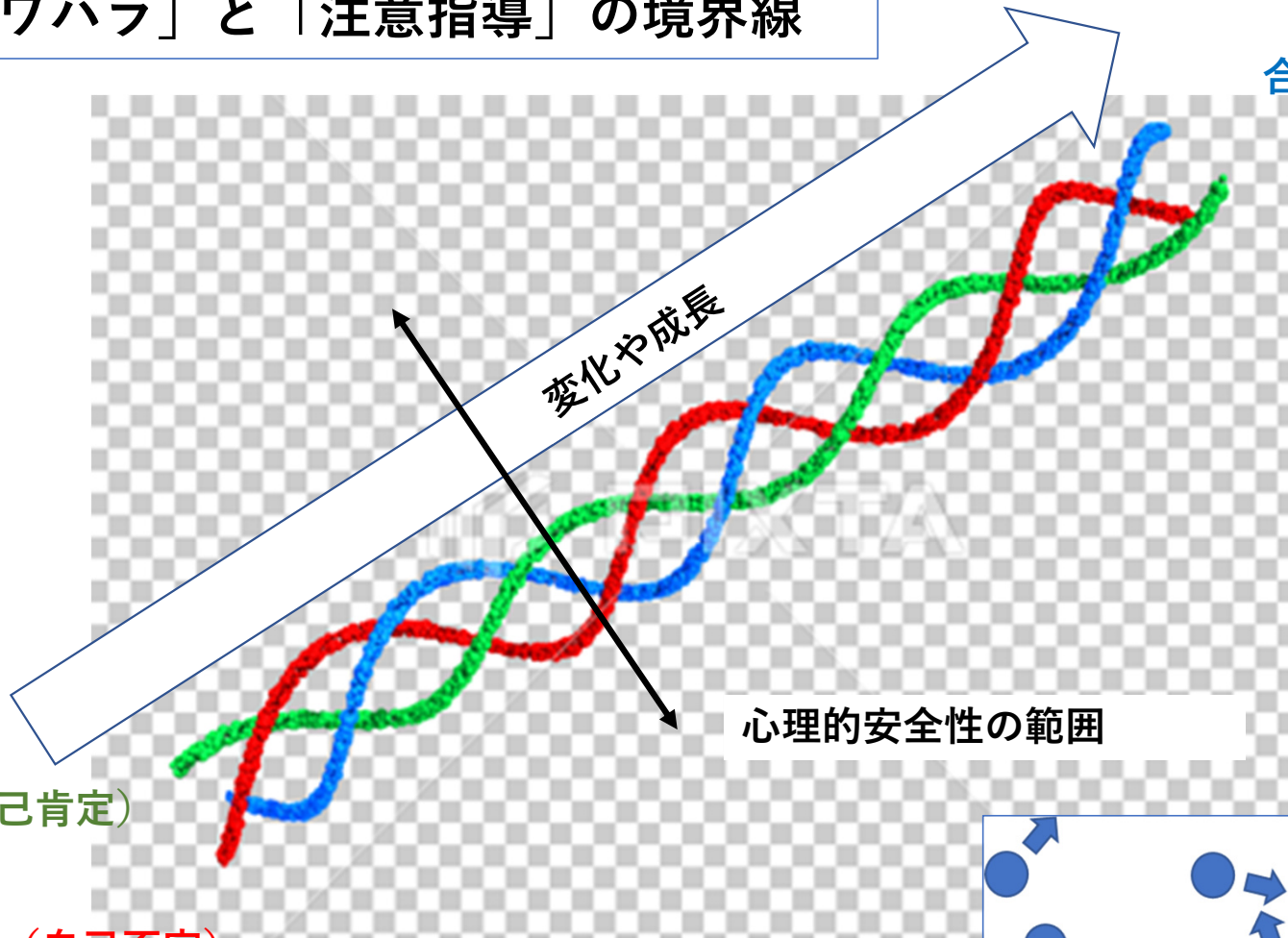
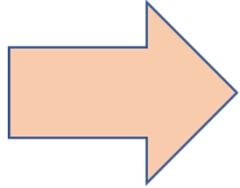
夢の整備士見習いになるも職場で大失敗。落ち込むADHD息子に、先輩が大切なことを教えてくれて…【後編】



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

私見) 「パウハラ」と「注意指導」の境界線

「育成」や
「指導」の
る場面で…



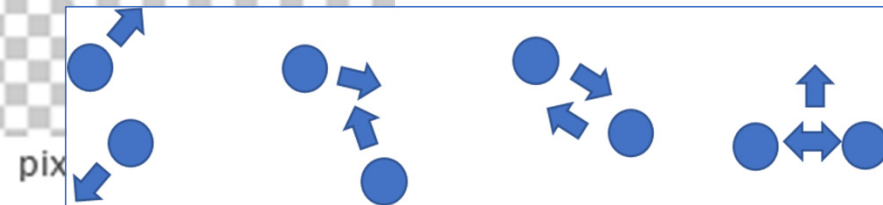
合 (自己成長)

正 (自己肯定)

反 (自己否定)

心理的安全性の範囲

人との信頼
関係を築く
場面で…



私見) パワハラする人とのコミュニケーション

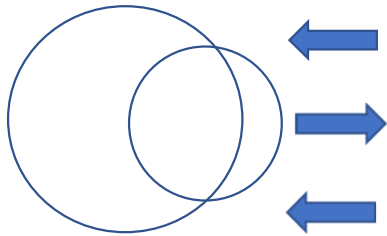
「問題者」や「加害者」に、その組織から出て行ってもらう以外には最終的には解決しないと私も思います。

しかしまた「問題者」や「加害者」でも、自ら変えよう・変わろうと思えば、今からでもその言動や態度を変えることで変わることができるはずなのだから、

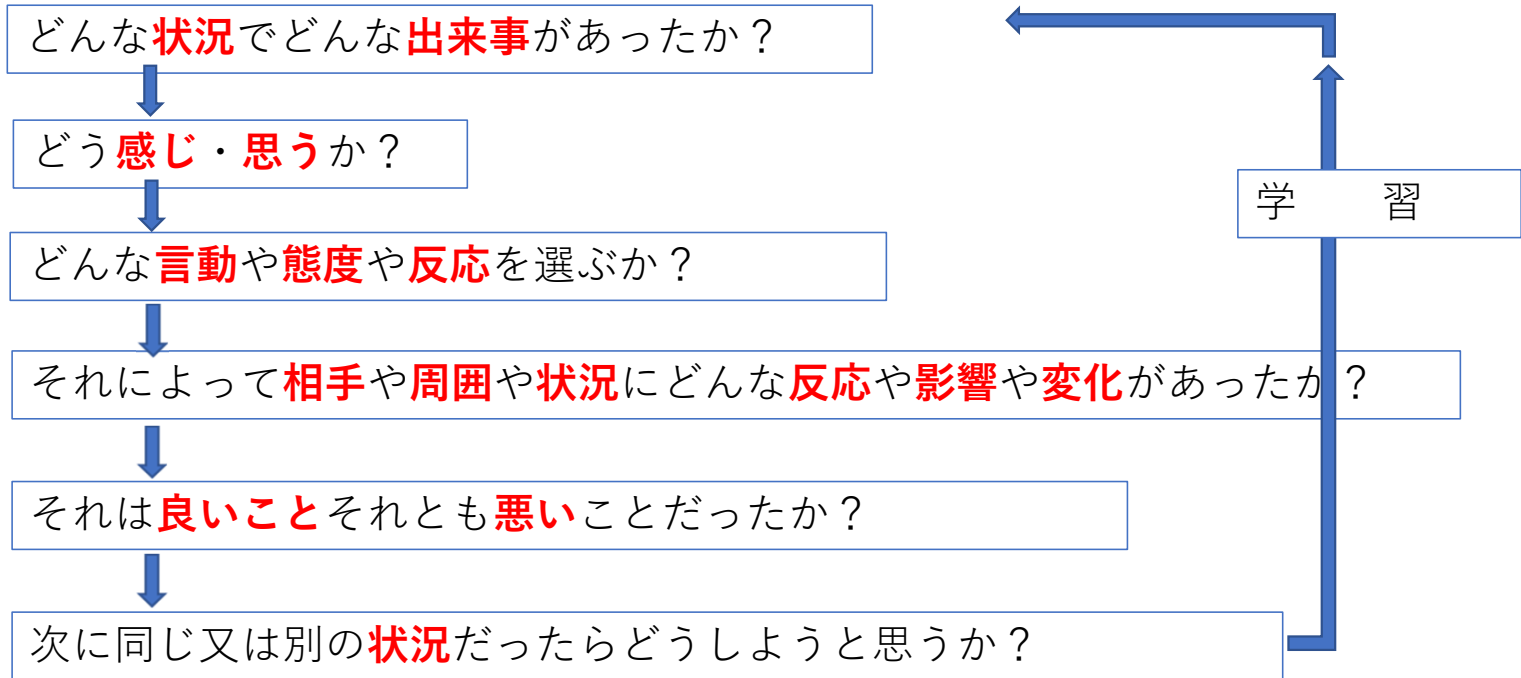
そのためにはカウンセリングを通じてもっと「問題者」や「加害者」の心理に入り込んで本人の側からから上手く自ら「出ていく」か「変える・変わる」かの選択を引き出す（取り出す）べきだと私は思うのです。

私見) パワハラする人とのコミュニケーション

- 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…。



私見) **メンタル不調**による休復職制度の適正な運用

休職通知書

殿

このたび、下記の理由により****年**月**日から*
***年**月**日まで休職とすることを通知します

記

休職の理由

就業規則の根拠規定 就業規則 第11条第*項

(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、復職願により届け出て下さい。
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19条第4号により、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

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。

本人署名欄

印

復職通知書

殿

このたび、下記の理由により****年**月**日付で復職とすることを通知します

記

復職の理由

就業規則の根拠規定 第14条

(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3ヵ月以内に同一または同種の事由により継続的勤務が困難となった場合は、就業規則第12条により、休職が継続し、復職しなかったものとします。
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。

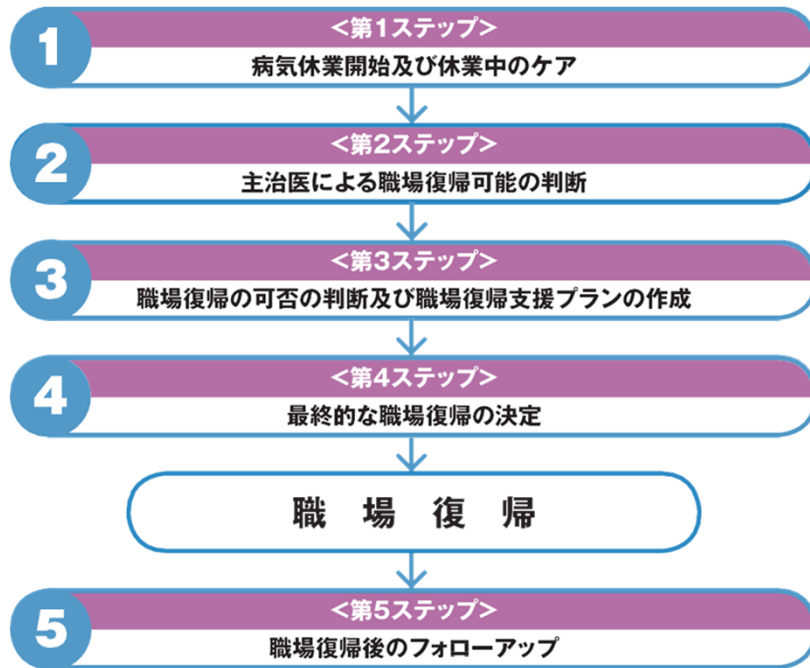
本人署名欄

印

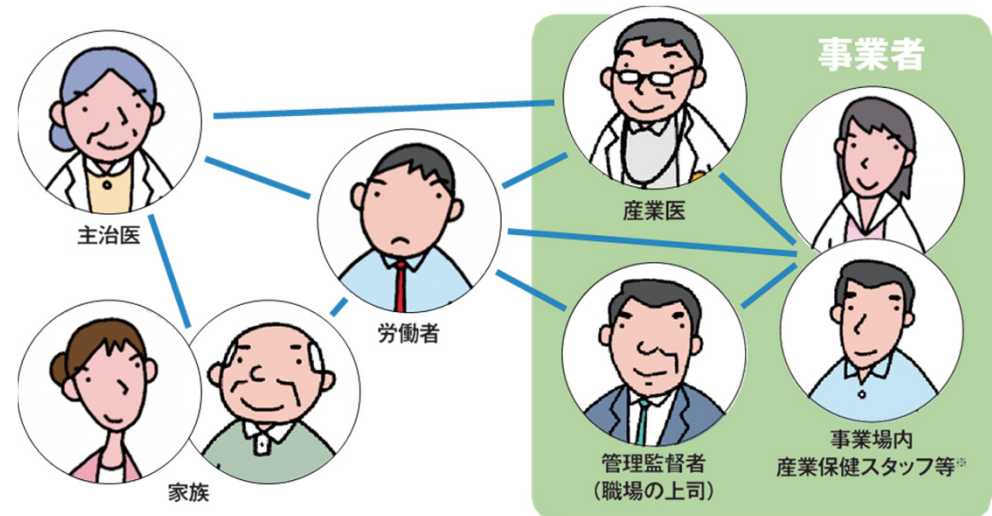
20

私見) メンタル不調による休復職制度の適正な運用

図2 職場復帰支援の流れ



https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000055195_00005.html



私見) メンタル不調による休復職制度の適正な運用

メンタルヘルス不調にどう対応すべきか

産業医や企業の先進的な取り組み事例

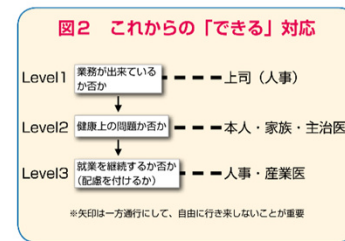
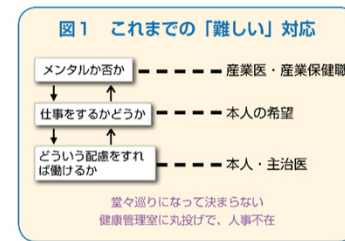
業務遂行レベルに着目した対応

／岡山大学大学院・高尾総司医師

専門家の講演とアンケート調査から、職場のメンタルヘルスにまつわる問題をみてきた。ここでは、産業医や企業の人事担当者らに具体的な対策をどう考え、取り組んでいるのかを追ってみたい。企業事例の前に、岡山大学大学院医歯薬学総合研究科の高尾総司医師が提案している「業務遂行レベルに着目した新しいメンタルヘルス対応」を紹介する。高尾医師は、過去に産業医として、一次予防、二次予防（早期発見・早期治療）、三次予防（復職支援）を積み重ねて健康診断や面談などをしてきたものの、長年に渡る結果があまり感じられずに限界を突破「これではいけない」と構案して、問題解決型のアプローチに行き着いた。

人事不在の対応が問題

高尾医師は、「メンタルが悪いからか」と「仕事ができるか否か」の二つの問題を混同してきたことがメンタルヘルス対応を難しくさせていると言いつける。一般的にメンタルの不調を訴える社員（または上司がメンタルを疑う社員）が存在する場合、「メンタルが否か」を産業医や産業保健スタッフに相談し判断してもらい、それに「仕事をやるかどうか」の本人希望を前提に「どういう配慮をすれば働けるか」を本人と主治医で決めてしまっただけをまた産業医や産業保健スタッフに申し伝える形を取るため、対応が空々



「職場は働く場所」の大原則を前提に、そこでこれを、①業務が判断されているか否かを上司が判断する②出来ない場合、それが健康上の問題に起因するか否かを本人と家族、主治医が決定する③就業を継続するか否か、配慮を付けるかを人事と産業医が判断する——といった一方通行型の意思決定システムに切り替えることにした(図2)。それを実施する前提に「職場は働く場所」との大原則と、後述する三原則に沿った対応をとることを必須とする。

なお、この事例に出てくる「通常勤務」とは、①上司による通常の業務管理の下、効率・質生産性の各面での業務ができている②会社における通常の勤務管理下で、就業態度や勤怠などの「就業規則を守っている」③「健康上の問題」はなく、業務の遂行（継続）によっても「健康上の問題」は生じない「状態」を指す。また「健康上の問題」とは、疾病が業務遂行上の支障になって療養を要する状態のことで、医学的疾患（病気）とは区別する。なぜなら、高血圧などの病気を患っている人も、通常勤務が支障なく行っている人はたくさんいるからだ。

業務遂行に焦点を当て特別視しない以下、順を追って原則をみていく。最初の原則は「通常勤務に支障があるか否か」の判断。上司がみて「業務ができていないか」もしくは「就業態



ステップ7：職場復帰準備性評価シート
<https://utsu-rework.org/info/tool/>

ReWELL
 return to work + wellness
<https://www.re-well.jp/>



<https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2011/07/018-021.pdf>

パワハラする人、される人、メンタル不調を起こす人、その他いわゆる「問題職員」への対応

そもそも採用しない

例) コミュニケーション能力や協調性の欠陥? 能力・資質・適性・指向のアンマッチ…?

内定期間中に採用取消

試用期間中に本採用回避

観察育成期間（採用後2年間程度）で何とかする?

例) 本人が能力不足を自覚しているにもかかわらず、説得により退職を促しても、なかなか退職に同意してもらえない

OJT, 注意指導で改善を促す?

例) 注意指導が行き過ぎてスタッフからパワハラ被害の訴え・退職希望が続出するが他責化傾向根の強い管理職…

カウンセリングとコーチングで改善する?

下手に何もせず、組織や職場の中に取り込んでしまう?

有期契約の不更新

評価や処遇で改善を促す?

自己都合退職に待つ…

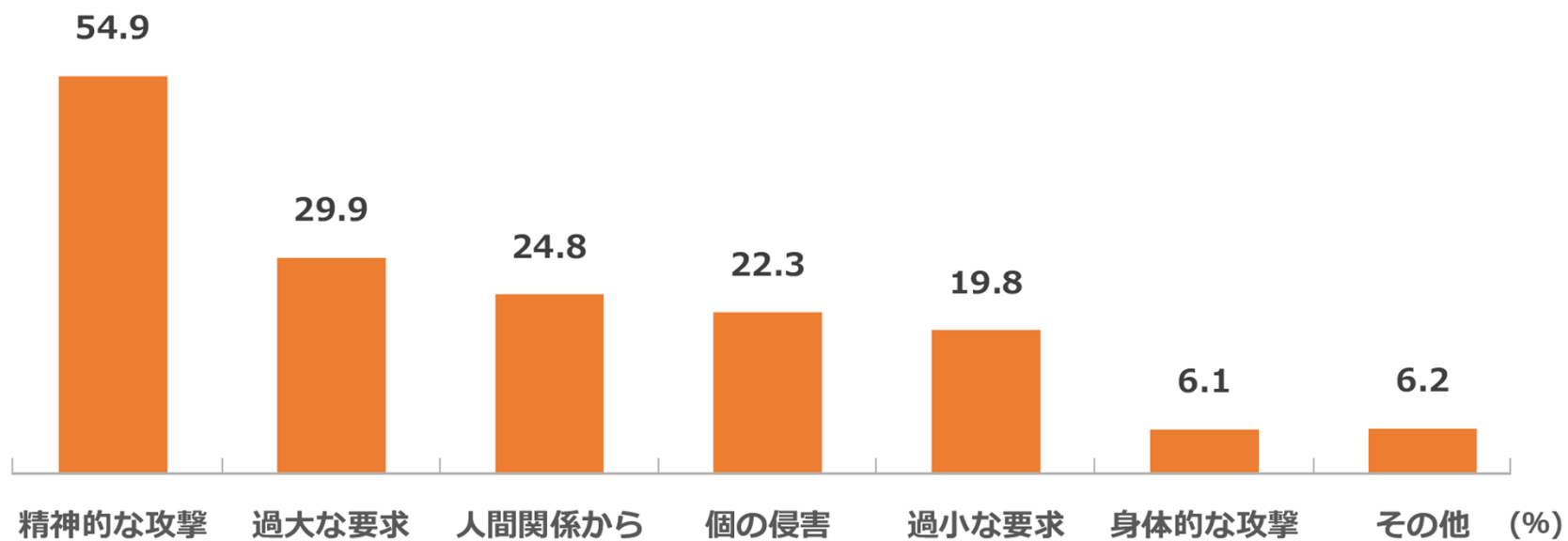
合意解約・退職勧奨・金銭解決…

休職⇒自然退職?
定年⇒自然退職?

普通解雇（一方的契約解除）またはそれに準じる措置

懲戒解雇またはそれに準じる措置

パワーハラスメント_類型



出典：「明るい職場応援団」_厚労省

出典：「明るい職場応援団」_厚労省

パワハラが発生しやすい職場

企業調査において、パワーハラスメントに関連する相談がある職場に共通する特徴として…

「上司と部下のコミュニケーションが少ない職場」
45.8%

「失敗が許されない／失敗への許容範囲が低い職場」
22.0%

「残業が多い／休みが取り難い職場」
21.0%

まさに医療現場…

パワハラ「増加」_精神障害の労災の原因として

	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
精神障害の労災補償の 支援決定件数全体	475件	436件	497件	472件	498件
(ひどい)嫌が らせ、いじめ、 又は暴行を受 けた	55件	55件	69件	60件	74件
上司とのトラ ブルがあった	35件	17件	21件	21件	24件
同僚とのトラ ブルがあった	2件	3件	2件	2件	0件
部下とのトラ ブルがあった	4件	3件	0件	1件	1件

出典：「明るい職場応援団」_厚労省

1. 「パワハラ問題」は「働く人たち」の武器？
2. 「パワハラする側の心理」を考えてみる。
 - ① パワハラする側の根強い「自己愛」と「自己肯定」
 - ② パワハラされる側の根強い「自己愛」と「自己肯定」
 - ③ 自分の言動や態度が相手の「心（メンタル）」に与える影響
3. 「パワハラ問題」を「武器」にさせないために
 - ① I QよりE Q
 - ② 指導より支援
 - ③ 其れ、恕か

1. 悩みや苦しみを強いてはならない
2. 指導とハラスメントの違い
 - 信頼関係の前に「2wayコミュニケーション」
 - 何を言うかより、「どう言うか」が問題
 - それと気付かないのがハラスメント
 - 怒っていないか？
 - 侵していないか？
 - 怠っていないか？
3. 必要なのは「指導」より「支援」なのではないか？

パワハラ防止への効果的な取り組み

効果の実感のある取り組み…

「管理職を対象にパワーハラスメントについての講演や研修会を実施した」（実施企業の74.2%）

「一般社員等を対象にパワーハラスメントについての講演や研修会を実施した」（同69.6%）

「アンケート等で、**社内の実態把握**を行った」（同59.4%）

「職場におけるコミュニケーション活性化等に関する研修・講習等を実施した」（同56.5%）