

職場での困難事例集

主に

管理監督者
向け

困難事例—①

業務ができないのに自覚がない職員

40代、女性

背景

キャリア的には中堅にあたる。いくつかの部署を経験してきているが、どの部署でも周囲との協調性のなさなどでもてあましてきた。

状況

仕事の期日を守れなかったり、優先順位がつけられなかったりする。連日遅くまで残業しているが、日中は簡単な業務に多くの時間を費やしていることが多い。職場の同意を得られていないのに、勝手に住民に連絡して話を進めてしまうなど、不適切な行動をすることもある。上司が心配して「大丈夫？」と様子を聞いたり、あるいは「残業しなくてよいように考えて」、「皆と一緒に仕事を進めて」などと指示を出したりすると、睨みつけてきて、注意を聞き入れようとしない。

本人の様子

指摘を受けても、本人に業務ができていないなどの自覚はないように見える。

周囲の雰囲気

職場での不適切な行動に対する不満を上司に訴えてくる者もいるが、本人が年齢的に中堅にあたるため、多くの職員は、当たらず触らずで接しているようである。

考えられる要因とその特徴

- 「発達障害」が疑われます。発達障害とは脳機能の発達がアンバランスなために、物事の感じ方や考え方がほかの多くの人と異なっていて、社会生活に困難が生じている状態のことです。職場でよく見られる発達障害には「**自閉症スペクトラム障害 (ASD)**」と「**注意欠如・多動性障害 (ADHD)**」がありますが、特性や障害の程度は一人ひとり異なり、また併存する人も多くいます。

医療機関での診断は必要か？

- 発達障害の疑いがある場合に、医療機関での診断を促すには慎重な判断が必要です。受診したとしても根本的に障害の特性がなくなることはなく、また、診断を促すことで本人に精神的な負担を与える場合もあるからです。診断がつくことで支援や配慮の必要性の根拠が明確になるというメリットはあ

りますが、診断名よりも、本人の状況を見ながら職場でどのような対応が必要かを判断し、実行する方が重要です。但し、発達障害の特性によって職場で問題が生じていたり、二次的に本人に何らかのメンタルヘルス不調が生じていたりするならば、産業医による確認、医療機関への受診を勧奨してもよいでしょう。

- 発達障害そのものの治療は難しくても、問題を生じ

- 発達障害の特性がある人は、その特性から自分の行動によって職場(周囲)が困っていることを正確に想像することが苦手です。本人に遠慮して困っていることを伝えないでいると、自身に課題があることに気づかないままです。「自分は正しい」と思っているため、周りに責任を転嫁し、攻撃的になることもあります。

★下記「対応のポイント」ではこの事例の問題行動の背景にあると考えられる自閉症スペクトラム障害(ASD)の特性を紹介しつつ、対応の仕方を解説しています。

対応のポイント

- 自閉症スペクトラム障害(ASD)の特性として、**抽象的でない方では伝わらないので、具体的な指示を出しましょう。**「皆と一緒に仕事を進めて」という指示も、本人は「皆と相談し、役割分担をしながら仕事を進める」ことであるとは理解せず、「皆と同じ空間で仕事をしている。何が問題なのか」と考えていることもあります。**また、マルチタスク(並行して2つ以上のことを行う)が苦手なので、同時に複数の指示を出すと混乱しがちです。指示は一つずつ出すようにしましょう。**
- 感情的に指示されると混乱するため、淡々と説明しましょう。**例えば、溜息をつきながら説明すると、溜息をつかれたことだけが記憶に残り、注意した内容は記憶に残らないおそれがあります。
- こまめに業務の進捗を確認しましょう。**はたからはそう見えなくても本人は軽いパニック状態になっていることがあります。確認する際は「この事業はどうなっている？」と大まかに聞くのではなく、「この事業を進めるうえで必要なあの作業は、現在どこまで進んでいる？ 関係者には連絡をとった？」などと具体的に聞きます。
- できていないことは「ここができていないので、こうしてほしい」とストレートに分かりやすく指摘します。但し「迷惑だ」など、感情的な言葉は入れないように注意しましょう。
- 自分のやり方に固執しがちなので、反論されることもあります。それに一つひとつ答えると混乱が増すだけです。「それがあなたの考え方なのですね」と理解を示したうえで、指示した内容を遂行するよう促してみてください。
- 発達障害の特性がある人は、組織のやり方に適応した行動を学んでいくことが重要となります。**伝え方に配慮しつつ、**繰り返し指導していくことが大切です。**業務を困難にしている要因について、一つずつ対応していきましょう。



※発達障害の特徴と職場での対応についての詳細は、職場の健康づくりシリーズ72「発達障害の職場の理解と支援ガイド」をご参照ください。

させている特性を目立たなくしたり、二次的に生じる症状を軽減させたりすることは可能です。

- 本事例のように対応していくと、本人が自覚して自ら受診することもあります(なぜなら本人が「自分が間違っているのか」と自覚し、困ることになるからです。受診行動は、概ね困った状態の人がとる行動で、周囲がサポートし「適切に困る」ことができていない場合は、困っていないので受診行動にはつ

ながりません)。

- 受診した場合は診断結果を報告してもらい、診断結果に応じた支援や配慮を行うなど、継続してフォローするとよいでしょう。一方で、受診にはつながらず、問題行動は減っても本人の元気がどんどんなくなっていき、休み始める場合もあります。そうならないように、本人の様子を見て「眠れている？」などと声をかけ、フォローすることが大切です。

主に

管理監督者
向け

困難事例—②

難しい仕事をさせると休みがちな若手職員
20代、男性

背景

入庁3年目の若手。1、2年目は周りにサポートされつつ仕事をこなしていたが、3年目になると先輩の多くが異動し、気軽に頼れる人がいない状況になった。

状況

難易度が高い仕事も担当するようになったが、うまく業務がこなせず、最近休みがちになっている。上司が状況を聞くと、精神的に辛いので心療内科に通っており、抑うつ状態だといわれているという。但し休んでいる日は出かけるなど、比較的元気に過ごしているそう。ある特定の仕事に対してプレッシャーを感じているというが、上司に相談はない。



本人の様子

難易度の高い仕事には何も手を付けられないようで、ますます追い詰められているように見える。

周囲の雰囲気

ちょっとしたことで落ち込んだり、休んでいる日に外出したりして、周囲からは「単なる甘えや怠けではないか」という声が出ている。

考えられる要因とその特徴

- 新型(現代型)うつ病が疑われる状態です。うつ病の一種ですが、**従来型うつ病(真面目で几帳面。さまざまな仕事や責務に過剰適応し、無理がたたってうつ状態になる)**とは異なります。未成熟な人格が背景にあることが多く、ストレス耐性が低く、課題を回避できない状況になると辛くなるという特徴があります。
- 特に若い世代に多い傾向があり、自分自身で困難を乗り越えたという経験を学生時代などにできていないと、仕事上の困難に直面した時に回避できず、どうしたらいいのか分からなくなります。

新型(現代型)うつ病とは…

職場のみで症状が現れるうつ病で、若年層を中心に発症しています。職場で気分が沈んでいても職場外では快活に過ごせる、過食や過眠をするなどの特徴があります。また、会社や上司などのせいでうつ病になったと他罰的に考えたり、ちょっとでも傷つ

くとうつ状態になる「気分反応性症状」を見せたりするため、甘え、怠け、わがままなどと周囲から捉えられやすい傾向があります。

しかし、うつ病は自殺につながり得る病気のため、自己判断したり、軽視したりするのは大変危険です。産業医などと連携し、適切な対応をしましょう。

対応のポイント

- 周りからは甘えや怠けに見えることが多いですが、本人は非常に苦しんでおり、うつ病として対応する必要があります。甘えに見える行動も病気の症状とも考えられ、職場の本人への支援や協力を求めるためには本人の同意を得たうえで、本人の状態などの情報提供を周囲に行うことも効果的です。
- 服薬と休養だけでは仕事上の問題は良くなりません。**病気であることを理解しつつ、教育的な対応も考えなければなりません。**
- 直面する課題を本人から取り上げるのではなく、現在の状態で適切と考えられる範囲で、本人が課題に向き合っていけるように指導することが大切です。
- 管理監督者は面談を重ね(下記コラム参照)、業務の進捗を確認しながら仕事の仕方を丁寧に指導し、課題に適切に向き合えるようサポートしましょう。
- **いずれは自立させることを念頭において指導します。**自立を促すために、本人にできることは本人にやらせ、それに対してきちんと評価(褒める)することで、小さな成功体験を積み重ねさせていきましょう。
- 生活リズムを確認し、正しい生活習慣(仕事に備えて休日に予定を詰め込まないなど)や仕事との向き合い方(困った時は周りに相談するなど)を教えましょう。
- **適度な運動や趣味を持つなどのセルフケアも症状の改善につながる**ので、セルフケアを促すことも有効です。



部下と面談する時のポイント

相手の話に耳を傾けてじっくり聴くことを「傾聴」といいます。部下と面談する時は、以下の点を意識して傾聴することが大事です。但し、時間を30分～1時間程度に区切り、それ以上になる時は、次回にまた話を聴くことを約束するようにしましょう。

傾聴の
ポイント

- ▶ 部下が話したいことを話せるように、聴き役に徹する
- ▶ 先入観を持たず、相手に好意的な関心を持ち、相手のことを知るために積極的に質問する
- ▶ 自分の価値観を押し付けず、部下の価値観を考えて共感する
- ▶ 問題の解決策を探るのではなく、部下の心のわだかまりを解消することに焦点を当てる
- ▶ 「もっと頑張れ」「大したことではない」などの安易な助言をしない

管理監督者が若手職員から話を聴く場合、「自分とは育った環境も価値観も違う」ことを常に念頭におく必要があります。若い世代の価値観は多様化していて一概にはいえませんが、例えば次のような傾向があります。

- ▶ 仕事もプライベートも充実させたいと思っているため、少しの時間外勤務でも負担に感じる
- ▶ ほかの人との競争や切磋琢磨を「良いこと」だと思っていない
- ▶ 無理・我慢をしないことを当然だと思っている
- ▶ メールやSNSでのコミュニケーションに慣れていて、対面や電話での対応に緊張する