管理職のための職場のメンタルヘルス実践講座
日常のコミュニケーションで実践する〝こころのマネジメント〟

心理的に安全な職場の「気づく」
発達障害が疑われる場合の理解・サイン・対応

no.4

浜田 陽子
心理学博士、臨床心理士、公認心理師、産業カウンセラー

前回までに「聴く」「伝える」を扱ってまいりましたが、どうしても「指示が通りにくい」「報告が極端に少ない／多い」などの行動が続くと、管理職は「やる気の問題なのか」「性格なのか」と悩むことがあるかと思います。または、そういった方の対応に疲弊した部下から相談を受けたことがあるのではないでしょうか。

「発達障害」という言葉をお聞きになったことがあると思いますが、背景には本人の努力や性格とは異なる認知特性の違いが関係している場合があるかもしれません。皆さまご自身でも「片付けが苦手」「マルチタスクは苦手」など得手不得手があると思いますが、その特徴が少し強く影響していることがあります。発達障害の傾向は外見からはわかりにくく、本人も自覚していないことが少なくありません。管理職としてどのように対応していけばよいか整理してみたいと思います。

認知特性の違いとは？

発達障害は、脳の働き方の違いによって生じる認知特性の偏りであり、努力不足や性格の問題ではありません。診断名ではなく、**「どの場面で困りごとが起きやすいか」**を理解することが管理職に求められます。

この考え方を理解するために、方向音痴を例にするとイメージしやすくなります。方向音痴の人は、どれだけ努力しても道を覚えるのが苦手だったり、地図が頭に入りにくかったりします。しかしそれは「怠けている」「やる気がない」からではありませんね。脳の〝空間認知〟の処理が苦手なだけで、他の分野では高い能力を発揮することも多いのです。発達障害の特性もこれと同じで、「脳の処理の得意・不得意が偏っているだけ」とご理解いただければと思います。

方向音痴の人に「もっと頑張れ」と言っても改善しませんが、地図アプリを使えば問題なく移動できます。つまり、環境調整によって困りごとは大きく減らせるということです。違いがあるとすれば、方向音痴は何が苦手かわかりやすいですが、発達障害は本人も周囲も何が苦手なのか把握しにくいということです。

発達障害の特性も同様に、

- 工夫すればできる
- 環境を整えればパフォーマンスが安定する
- 叱責や根性論では改善しない

という特徴があります。

管理職は、〝特性は努力不足ではなく、環境調整で改善できる〟という視点を持つと良いですね。決めつけず、〝困りごとが起きている〟という事実に気づくことが第一歩。責めると大抵、事態が悪化しますから、冷静に対応しましょう。受診を求めても被害的になることがあって余計に事態が悪化してしまうので、そうした必要性については産業保健スタッフと話してみてください。

そして重要なのは、**管理職一人で抱え込まない、または部下に任せ過ぎないこと**です。対応は担当者や上司だけでなく、チーム全体での業務設計、人事・産業医との連携など、組織で支える仕組みが不可欠です。

職場で気づきやすい行動の違いとは？

発達障害が疑われる場合、行動には一定のパターンが見られます。ただし、これらはあくまで〝可能性〟であり、決して決めつけないでくださいね。管理職が気づくと良いポイントは、本人や周囲の「困りごとが継続している」という事実です。

①業務遂行のサイン

- 期限直前にならないと動けない
- 優先順位の混乱が続く

はまだ・ようこ
慶應義塾大学法学部を卒業後、金融機関、第三セクターにて営業、人事、広報等を経験。その後心理学に出会い、大学院に進む。現在、心のサポートオフィス、大手EAP(従業員のメンタルケア支援プログラム)企業、心療内科クリニックにてカウンセラーを務める。メンタルヘルス、復職支援、その他職場の困りごと、ライフキャリアに関する相談などを日々行う。特技は人生を楽しむこと。

●指示の抜け漏れが多い
●作業スピードに極端なムラがある
●マルチタスクで混乱しやすい

②コミュニケーションのサイン

●抽象的な指示が伝わりにくい
●相手の意図を読み違える
●報告が極端に少ない／多すぎる

③行動・態度のサイン

●こだわりが強く、変更に強いストレスを感じる
●予測不能な事態に過度に動揺する
●周囲との摩擦が増える
●ミスが続くと自己否定が強まる

　これらのサインが複数・継続して見られる場合、「特性の違いによる困りごとが起きている可能性がある」と捉えるのが心理的安全性の観点から適切です。

心理的安全性を守りながら支援すること

　発達障害が疑われる場合の対応は、**決めつけず、責めず、事実ベースで、環境を整える**という4つの原則が重要です。

①事実ベースで観察を共有する

「最近、締切直前の作業が続いているように見えます」「指示の抜け漏れが増えているように感じています」
　ポイントは、〝評価〟ではなく〝観察事実〟を伝えることです。

②責めずに〝困りごと〟として扱う

「あなたが困っていることがあるのではないかと感じています」「どの場面でつまずきやすいか、一緒に整理してみませんか」
　本人が自覚していない場合も多いため、〝問題行動〟ではなく〝困りごと〟として扱うことが心理的安全性を守ります。

③一緒に原因を探す

●どの場面で混乱するか
●どの指示が理解しにくいか
●どの作業が負荷になっているか
●どんな環境だと集中しやすいか

　本人の言語化が難しい場合は、管理職が〝選択肢を提示する〟形で支援すると効果的です。

④環境調整は〝チームで行う〟

　タスクの調整や優先順位の明確化は、管理職だけが負うものではありません。

●チーム全体の業務設計や担当者間の役割分担
●人事との連携、必要に応じた産業医・外部支援の活用

「管理職が全部やる」のではなく、「組織で支える」ことが心理的安全性の前提です。心理的安全性は、本人だけではなくチーム全体で守るものです。

〈事例①〉締切直前にならないと動けない

　Aさんは、毎回締切ギリギリになってから作業を始める傾向がありました。管理職は当初、「計画性のなさか、やる気の問題なのか」と悩んでいましたが、観察すると以下のサインが見られました。

●期限直前に集中する〝ラストスパート型〟
●優先順位付けが苦手
●作業開始のハードルが高い

　これらは認知特性の偏りによって起きる困りごとである可能性があります。
　Aさんの場合、

●タスクを細かく分ける
●中間チェックポイントを設定する
●優先順位を一緒に確認する

といった環境調整を行うことで、締切直前の追い込みが減り、安定したパフォーマンスにつながりました。

〈事例②〉何度注意しても同じミスを繰り返してしまう

　Bさんは、メールの添付漏れや数字の入力ミスを何度も繰り返していました。管理職はそのたびに注意し、Bさんも「次こそ気をつけます」と答えていましたが、数日後には同じミスが起きてしまいます。観察を続けると、次のようなサインが見られました。

●同じミスが繰り返される
●注意直後は改善するが、数日で元に戻る
●本人も「なぜミスしたのか」を説明できない
●マルチタスクの場面で特にミスが増える

　これらは「注意の散りやすさ」といった〝脳の情報処理のクセ〟によって起きている困りごとの可能性があります。Bさんの場合は、次のような環境調整が効果的でした。

●メール送信や数字入力はダブルチェックを導入する
●マルチタスクを避け、一つずつ作業を完了させる流れにする
●同僚がチェックの声かけをする

といったチームと組織で支える体制を整えたことで、ミスは大幅に減少し、パフォーマンスも安定しました。

　発達障害が疑われる場合の対応は、管理職が一人で判断したり抱え込んだりするものではありません。〝気づく〟とは、「**困りごとが起きているサインを見逃さず、チームと組織で支える準備を始めること**」です。一人ひとり状況や特性は異なるため、必要に応じて人事・産業保健スタッフや専門の相談窓口などと連携しながら対応を進めていくことが大切です。

〈編集部注〉当協会では、地方公共団体の管理職などを対象としたメンタルヘルス対策相談窓口を設けています（詳細はP20～21をご覧ください）。

〈参考資料〉『職場の発達障害対応事例集～管理職と同僚のための実践ガイド～』（地方公務員安全衛生推進協会、令和7年12月）