

# “発達する”人事

発達障害の傾向のある人の雇用にかかわる  
留意点と実務



## 第4回 自分を知る

弁護士 小島 健一

### 身に覚えはありませんか？

前回は、発達障害の人たちが苦勞していることが少なくない「感覚過敏」について紹介し、それが、発達障害の結果ではなく、発達障害の原因ではないか、という話をしました。先日、ある一流企業の人事ご担当者に向けた研修で、この話をしていると、参加者から質問をいただきました。「厳しい採用選考によって選り抜きの人材を採用している当社には、そのような発達障害の社員がいるとは思えないのですが…」と。

それでは、次のようなことに、身に覚えはないでしょうか。

- 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、頭ごなしの言い方に緊張し、不安になる
- 人の気持ちをくみ取れない
- 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
- 衝動的な言動を取ってしまう
- 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

上司や部下にこういう人は必ずいますよね。自分がまさにそうだと思いたる節がある人もいるかもしれませんが。実は、これらは、発達障害のなかでも代表的

なADHD（注意欠如・多動症）やASD（自閉スペクトラム症）にみられる困り事を、ランダムに列挙したものです。

大学関係者によれば、発達障害の理解に基づく専門的な支援がなければ、卒業や就職までたどり着くことができないと懸念される大学生が、全体の「1割近く」はいる、というのが実感だそうです。しかし、企業の採用選考の俎上に載ってくるのは、たとえ生来の不得意があったとしても、経験から編み出した代償機能で補うことにより、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」の人たちです。

問題が顕在化するのには、そのような発達障害の特性があるがゆえの生きづらさが、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重なったときです。あるときまで、飛ぶ鳥を落とす勢いで活躍していた社員が、何かをきっかけに、まるで坂道を転がり落ちるように業績が振るわなくなってしまうのを目にしたことはありませんか。

筆者はかれこれ20年余り、こういう状態で会社の“お荷物”になってしま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する仕事をしてきましたから、よくわかります。苦勞を重ねた結果、発達障害の特性の上に“乗っかってしまった”かたくなな価値観や悲観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、それに直面した上司や同僚、さらに人事や経営者が不信感や嫌悪感を募らせ、“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のです。

## 主体的であること

発達障害それ自体が問題なのではありません。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のです（だから、発達障害のある人にとって、小さな成功体験を積み重ねていくことは、非常に大切です）。

このような、仕事や環境への不適応によるストレスが、うつ病、双極性障害などの精神疾患を引き起こすことがあるので、注意しなければなりません。発達障害の「二次障害」といわれるものであり、産業医や産業保健スタッフと連携し、医療へつなげるべきタイミングです。二次障害は、過食や拒食、アルコールや薬物、買い物やギャンブルへの依存など、行動面に表れることもあります。

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、何よりも重要であるといわれています。しかし、筆者は、発達障害のある人に必要な自己理解とは、決して、“だめな自分を認める”というネガティブな心理ではなく、むしろ、自分や他人にだめ出しをしている、自分の価値観とと思っているものが、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と思っています。

前々回に紹介した岩本友規さんは、かつては「相手の気持ちになって考えてみなさい」と言われても、直観的にまったく意味がわかりませんでした。しかし、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、人の脳の特性によって資料に書かれた情報の認知の仕方が違うことを知り、相手の視点を自分の心のなかで想像して自分がつくった資料をみる作業をトレーニングする機会に恵まれたことをきっかけに、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ました。そして、その考え方をベースに多様

な状況で自他の区別をつけるさまざまなトレーニングを重ねるうち、ある瞬間に頭のなかを電気が走ったような勢いで初めて自己を認識し、「主体性」を獲得する（岩本さんによれば、「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」状態）に至ったそうです。

「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」と述べています<sup>1</sup>。

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ます。それゆえに、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「●●なものだ」という法則、つまり、ルールをそのまま自分のなかに取り込み、自分も他人もそれによって縛ってしまう癖があるようです。

もっとも、これは発達障害のない人たちにも起きうることでしょう。精神疾患を持つ人への訪問看護ステーションの運営を統括している小瀬古伸幸さんは、次のように述べています。「主体的な人が集まったチームをつくるには、『自分を知る』ことを深める必要があります。『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ます。なぜなら自分の価値観を理解しているのだから、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です」<sup>2</sup>。

自分の価値観は、自分という存在の大切な一部だと感じられるものです。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や征服する凶器になることもあることを心したいものです。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ことが有効だと考えられます<sup>3</sup>。

【毎月15日号掲載】



小島 健一（こじま・けんいち）

鳥飼総合法律事務所（東京）パートナー・弁護士  
人事労務を専門とし、問題社員の処遇から組織・風土の改革、産業保健、障害者雇用まで、先手必勝の企業経営に貢献する紛争予防・迅速解決のコンサルティングを提供。メンタルヘルス不調やハラスメントに関わる深刻な案件も、早い段階から依頼者に寄り添い、解決まで支援。「メンタルヘルス／産業保健法務主任者」資格講座運営・認定委員など人事労務と産業保健を架橋する諸活動の他、「働き方改革」「健康経営」「精神／発達障害の就労支援」「治療と仕事の両立支援」等での著作・講演も多数。

1 岩本友規【公開シンポジウム要旨】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）

2 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はまず読む本 “横綱級” 困難ケースにしないための技と型】（医学書院・2019年）180頁以下

3 たとえば、自律進化する組織づくりのために、職場の小集団で毎日、各メンバーが自分の価値観を言語化することを実践する「Hit-bitプログラム」という方法があります（患者サービス研究所代表 三好章樹 <https://pcs-c.com>）。