

“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6回 長時間労働

弁護士 小島 健一

特性が影響する働き方

皆さんの企業でも、「働き方改革」に対応して長時間労働の慣行を改めるべく対策を講じていると思いますが、他の社員が定時勤務でこなすことができる仕事の質・量であるにもかかわらず、どうしても時間外労働になってしまうという社員がいないでしょうか。

また、心身が不調になった社員の直前の労働時間を確認すると、いわゆる「過労死ライン」（発症前1カ月間に100時間あるいは発症前2～6カ月間平均で80時間を超える時間外労働（休日労働を含む））を超えて働いていたことが判明し、労災認定されたり、健康・安全配慮義務違反による損害賠償責任を追及されるのではないかと慌てたことがあるかもしれません。

このような事例のなかには、社員自身が、上司や人事の注意・指導に従わず、自ら長時間労働を招いているようにみえることがあります。禁止されている持ち帰り残業をしたり、許可なく早出勤や休日出勤をしたりしているにもかかわらず、後になって、「そこまで働かなければ終わらない過大な業務量だ」「そもそも無理なノルマを課したことがパワハラだ」などと主張されることも、珍しくはありません。

もちろん、上司による業務管理と人事による労務管理、さらには産業保健による健康管理を徹底し、長時間労働による健康被害を防止する第一義的な責任は企業にあります。上司が部下の仕事の大変さを理解していなかったり、人事による労働時間の把握がずさんではないか、まずは企業が自らを省みるべきです。

しかし、どうしても理解できない、本人自身もコントロールを失っているようにみえる長時間労働には、



発達障害の特性が影響している可能性があることを知っておくことも、無用な労使対立を防ぎ、適切な対策を講じるうえで有効であろうと思います。

ここで、長年、精神科診療でのカウンセリングと企業へのEAP（Employee Assistance Program）サービスに従事され、発達障害を持つ人が働くときに直面する困難への実務的な理解にとどまらず、その心理や感情への深い共感を具体的に解説している佐藤恵美さん¹が、その論文「長時間労働を招く働き方に影響する発達障害特性」（「産業精神保健研究」〈医療法人社団弘富会〉Vol.10・2019年所収）で、発達障害の特性が長時間労働を招く働き方にどのように影響するのかを、架空事例によってわかりやすく説明してくれていますので、以下、それを要約してご紹介します。なお、佐藤さんは、架空事例の診断名は明示していませんが、筆者の判断により、便宜的にADHDとASDに分けてみます。現実には、1人ひとりに両方の特性が濃淡を変えて存在していることがしばしばあります。

【どちらかといえばADHD（注意欠陥・多動症）の特性】

- ◇ 思いつくこと、目につくことに注意が向いてしまう（注意の転導性）
- ◇ 思いついたらやらないと気が済まない、目についたことにすぐに飛びついてしまう（衝動性）
- ◇ あれこれと連想してしまう（頭のなかの多動性）

¹ 精神保健福祉士・公認心理師・キャリアカウンセラー（GCDF-Japan）。東京都内の医療法人社団弘富会神田東クリニック副院長／同法人MPSセンター副センター長を経て、2020年沖繩にて「沖繩メンタルサポート&コンサル」を設立。筆者が特に参考している佐藤恵美さんの論文「医療機関における心理社会的支援—職場トラブルから受診に至る場合」（『こころの科学』（日本評論社）No.195・2017年9月所収）、著書『もし部下が発達障害だったら』（2018年）、「判断するのが怖い」あなたへ—発達障害かもしれない人が働きやすくなる方法（2020年）（いずれも、ディスカバー・携書）もお薦めします。

- ◇ 頼まれた作業を忘れてしまう、予定を失念する、忘れ物などのミスを連発する（注意を向けるべきことが抜け落ちてしまう）
- ◇ 次々と別の業務に手をつけてしまうため、業務がなかなか進まないうえに、やることを増やしてしまう
- ◇ 周囲からは「いつも余計なことをしている」ようにみえる
- ◇ 「余計なことはしないでいい」という漠然とした言い方では、「余計なこと」が何を指すかわからない
- ◇ 物事の整理ができない（連続性のある状況、見える化されていないこと、判断基準があいまいなことなど、程度を判断して、取捨選択することが苦手）
- ◇ 文書を作成しても、要点が定まらずにくどくなり、いつまでもまとめられない
- ◇ 資料をため込むが、探そうとすると何がどこにあるかわからず、頭が混乱して作業がフリーズする
- ◇ 周囲の刺激に敏感で、気を取られて、常に頭のなかが忙しい
- ◇ 不意に尋ねられたり、電話がかかってくると、とても混乱する
- ◇ 急に時間が制限されると、仕事の組立てが崩れてしまって、頭のなかの混乱が収まらない
- ◇ 急かされたり叱責されたりすると、ネガティブな記憶を残しやすい

【どちらかといえばASD（自閉スペクトラム症）の特性】

- ◆ 「明確な1つの基準がなく、あいまいなもの」の状況をつかみ、その重要性や緊急度、手加減などの程度を勘案することが苦手
- ◆ 接客が長時間化し、疲れはてる（客の言いたいことの要点がつかめないうえ、どのように話を終わらせてよいかわからず、また、時間経過の感覚もつかめないうえ）
- ◆ 客の要求や対応の要点が判断できず、すべてに対応しようとするため、少しでもわからないことがあると自責し、自宅に帰っても勉強する（手加減ができない）
- ◆ 自分が決めている「形」にならないと気が済まず、臨機応変に注力の度合いを変えることができない
- ◆ 手元の作業が全部終わるまで、別の作業に着手することができない
- ◆ 相手との関係性や婉曲な言い方などを考慮しなければならない文書の作成は苦手（言い回しのどれが最も正しいのか決められない）
- ◆ 1つの業務に集中しすぎてしまい、周囲の状況や他の

業務に頭が回らない（過集中）

- ◆ 無自覚に、昼食を摂らなかつたり、トイレにいっさい立たなかつたり、所定時間を大幅に過ぎてしまうなど、根を詰めた後にどっと疲労がくる
- ◆ 臨機応変に対応する周囲のやり方がずさんにみえたり、不誠実に思えて、不信任や腹立たしさを募らせる
- ◆ 「そこまでやらなくていい」と助言されても、本人は「どこまで」がやり過ぎなのかかわからないし、やらずにはおれない

「だってしょうがないじゃない」

実は、筆者自身も、このような働き方をしてしまいがちです。それでも、第1回でご紹介した坪田義史監督・サンディ株式会社製作のドキュメンタリー映画のタイトル『だってしょうがないじゃない』が、筆者の偽らざる心境なのです。

しかし、自分の特性を理解して、それによって大失敗を防ぐ方法、さらには、それを活用して成果を上げる方法を編み出すことはできると信じています。

たとえば、筆者は、中長期の課題を計画的にこなすことが苦手ですが、切羽詰ってからの一夜漬けは得意であるため、司法試験の勉強中は、あえてタイプが異なる複数のゼミに所属し、毎日、翌日の発表のためのレジュメ・答案の作成に明け暮れました。いまでも、書面を1人で起案しようとするとうんざりとして書き始めることが難しいため、他の弁護士と一緒に案件を担当し、まずファースト・ドラフトをつくってもらっています。皆さん、いつも支えていただき、ありがとうございます！

【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が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。