

グレーゾーン社員の実態に関する調査研究

都市社会文化研究科 影山摩子弥

1. 問題の所在

グレーゾーンという表現は、一般的にもよく使われる用語であり、事物を分類する既存のカテゴリーに帰属させにくい場合に使われる。本稿では、障がい者と健常者の間という意味合いで、グレーゾーンを使用している。

近年、障がい者雇用のインタビュー調査などで企業を訪問すると、多くの企業でグレーゾーン社員の存在が話題になるようになった。グレーゾーンという表現を必ずしも使用しての説明ではないが、障がい者手帳を持っていないが奇異な言動が見られ障がいに通ずるものがあるように思われる、障がい者手帳を持っているが同僚に開示していないため、トラブルが起きたり、人間関係が悪化したりする、奇異な言動が見られるが周囲に新たな気づきを提供してくれる、周囲がサポートしようとすることによって、職場の雰囲気が良くなったなど、肯定／否定両方の評価を伴っている。

この背景には、別稿で論じたように¹、日本的経営からの脱却や生産年齢人口の減少、ダイバーシティへの着目などの要因によって、それまで、社内であまり見かけなかった多様な人材が採用されるようになったことがあると思われる。

つまり、現代においては、テイラリズムのように個々の労働生産性を高める方策では限界があり、以前にもましてイノベーションによる労働生

¹ 「グレーゾーン社員に関するインタビュー調査」『横浜市立大学論叢』

産性の改善ないし新製品の開発が求められている。イノベーションのためには、多様な人材が職場に存在することが重要とされている。もちろん、多様な人材がいればイノベーションが起こるわけではなく、適切なコミュニケーションやそのための人間関係構築が必要であり、ダイバーシティマネジメントが重要となってくる。しかし、明確に定式化されたダイバーシティマネジメントがあるわけではなく、目的や業務内容、人材の素養、組織形態等々によってその内容は異なってくる。そのため、適切に対応できれば有能な人材となるが、場合によっては問題社員となってしまうのである。上記の両極の評価は、そのような状況を反映していると考えられる。

現在の日本の状況を考えると、人権の面でも、イノベーションといった経営戦略の面でも、グレーゾーン者を排除することは難しく、人材としての包摂が課題とならざるを得ない。対応を誤れば、訴訟になるなどリーガルリスクにもなる。また、イノベーションを生むダイバーシティを適切にコントロールできていないことになり、資源の有効活用の点でも問題がある。

そこで、グレーゾーン社員の実態把握を企図して、障がい者雇用で実績がある4社に対してインタビュー調査を行った。詳細は、別稿にまとめてあるが²、どの企業にもグレーゾーン社員がいること、精神障がい・発達障がいとのグレーゾーンをイメージさせる者が多いこと、したがって、障がい者雇用の経験が有効である可能性があること、プラスの影響もあるものの、ほとんどのケースで周囲にマイナスの影響を与えていることなどの状況が見えてきた。

そこで、範囲は限定されるが、アンケート調査によって国内の実態を把握・分析することとした。調査においては、障がい者雇用にかかわる研究で面識のある企業に直接、協力を依頼するとともに、つながりのある他

² 同論文。

社の紹介を依頼することに加え、企業と連携のある就労支援組織に企業との仲立ちを依頼するなどを行った。依頼先の状況なども聞き取りながら依頼したため、現時点で 21 社（うち有効回答 20 社）分のデータではあるが、ひとまとまりのデータが得られたため、本稿でその結果をまとめることとした。

なお、調査においては、「精神障がい・発達障がいの近接性がイメージされるグレーゾーンが多いこと」、「グレーゾーン社員に対する評価は肯定的なものもあれば否定的なものもあるが否定的評価が多いこと」、「障がい者雇用の経験が対応にとって有効であること」を仮説として設定したが、調査企業数もそれほど多くはなく、むしろ、実態を把握することに重きを置いた。

以下では、アンケートへの回答結果の集計に基づいて、グレーゾーン社員の実体やグレーゾーン社員や企業に対する支援の必要性などについて、論ずることとする。

2. アンケート票

使用したアンケート票を「巻末 1」に掲載する。割愛したが 1 ページ目には、調査の趣旨やグレーゾーンの定義などを記載してある。各質問についての詳細な解説は割愛するが、以下のような意図をもって設定した質問項目である。

【「5.」の質問について】

各社どの程度の数のグレーゾーン社員がいるかを確認するための項目である。規模が大きい企業の場合、人数では答えにくいと思ったため、%でも回答できるようにしている。「2.」で社員数を尋ねているため、人数で回答してきた場合も%を算出できるようにしている。厳密な数ではない

が、サンプルサイズによっては傾向をつかむことができるであろう。

【「6.」「7.」「8.」の質問について】

これまでの調査では、精神障がい・発達障がいと健常とのグレーゾーンが圧倒的に多い印象があった。そこで、「6.」でどのような特徴がみられるかを尋ねるとともに、「7.」で回答者がどのように位置付けているかを確認する質問を設定した。医学的判断を求めているのではなく、障がいとのグレーゾーンがイメージされうるかを確認する質問である。「6.」の回答を見ると、社内での状況が記載され、周囲への影響にも言及されていたので重複する面はあるが、「6.」の特徴に接した周囲がどのように反応しているかを確認するために「8.」の質問を設定した。マイナスの影響だけではないケースもありえるため、プラスとマイナスの影響を想定して設定した。

【「9.」「10.」「11.」の質問について】

グレーゾーン社員に対応できているか、適切に対応できている場合そのポイントは何か、また、適切に対応できた場合、企業にとってメリットがありそうかを確認する質問となっている。その場合、「7.」「8.」の質問で、プラスの影響があるとの回答があった場合、「9.」や「11.」の回答にも影響がある可能性があり、分析のポイントと考えられる。

【「12.」の質問について】

グレーゾーンが障がいと健常とのはざまであるのであれば、グレーゾーン社員への対応には、障がい者への対応ノウハウが生かされる可能性がある。なお、グレーゾーン社員が、精神障がい・発達障がいとのグレーゾーンであることが多い場合、雇用している障がい者によってはノウハウが形

成されていない可能性がある。特に、規模の大きな企業の場合、身体障がい者や軽度の知的障がい者を雇用しているケースが多く、ノウハウ形成に至っていない可能性も考えられる。

【「13.」の質問について】

障がい者雇用にかかわっては、様々な助成の制度があるが、グレースーンについては、各社で対応してきている。その際、社内にマイナスの影響を与える側面については、その影響を抑制するための対応を図る必要があるが、知識もノウハウ等もない中で対応に苦慮している例も散見される。そこで、どのような支援が必要かを尋ねる項目を設定した。

以上のような趣旨でアンケート票を作成し、1社につき1部を回答してもらった。ただ、規模の大きな企業の場合、工場など、ある部門を任されている取締役が管轄する部門についての回答となっている場合もある。その場合、社員数は、管轄部門の社員数としてももらった。次項で、回答結果の解説を行うこととする。

3. 調査結果

アンケート実施期間：2022年3月1日～7月31日

実施方法：アンケート票をメールで送付し、メールもしくは郵送で返送してもらう形式

依頼企業数：24社

回収数：21社

有効回答数：20社

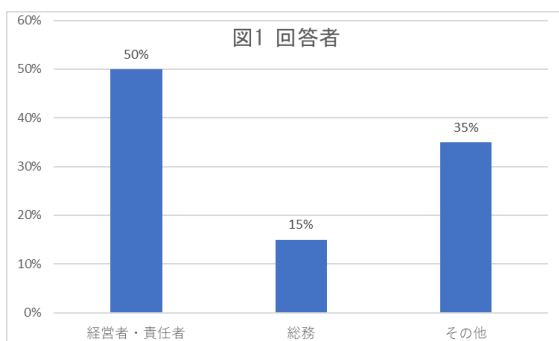
＊「依頼企業数」は、協力の承諾を得て、アンケート用紙を送付した企業数であり、協力を依頼した企業ではない。協力依頼は、

様々なセミナーや講演会で訴えかけるとともに、様々な組織や団体を通じて実施したため、正確な数はわからないので、ここでは割愛した。

＊グリーゾーン社員がいないと回答した企業は除いた。

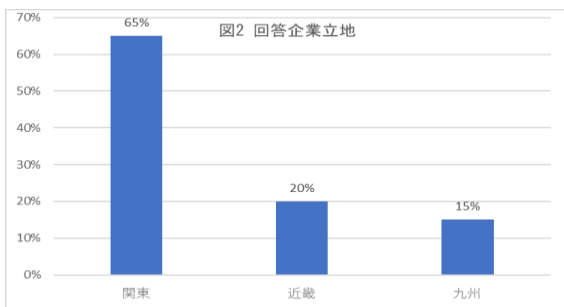
＊未記入部分がある場合、未記入として集計した。

（１）回答者



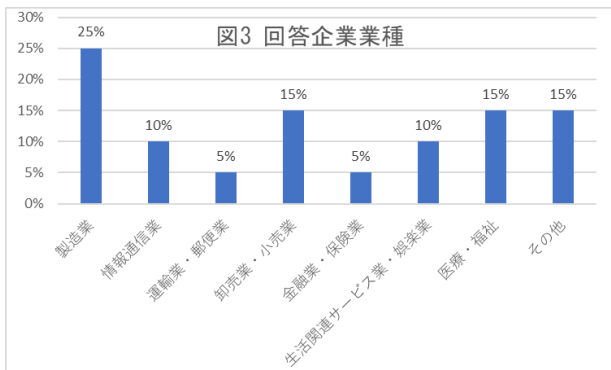
基本的に経営層に記載を依頼したが、規模の大きな企業の場合、総務の担当者や管理職者が回答してくれた（図1）。

（２）回答企業の立地



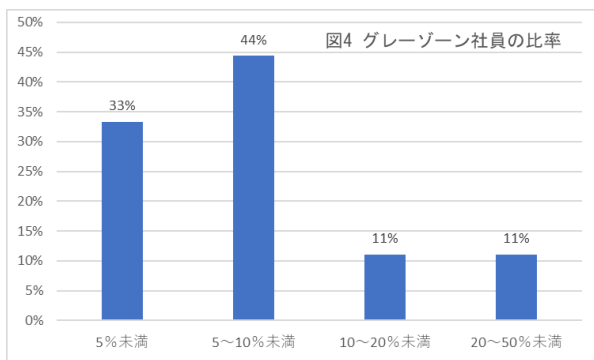
筆者の研究拠点とのかかわりで、関東地方が多くなった（図2）。ただ、グレイゾーン社員の有無については地域性に特段の関連がない可能性があり、この点は、特に問題ではないと思われる。

（3）回答企業の業種



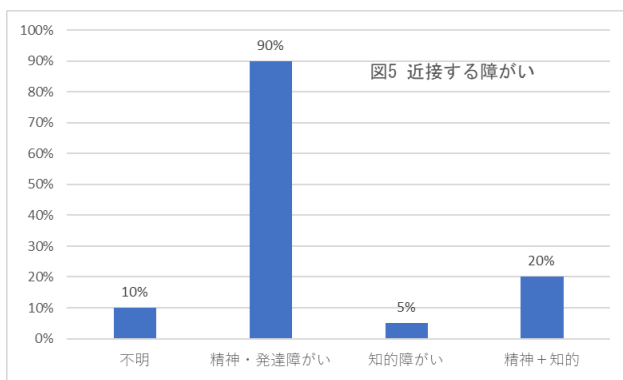
障がい者雇用の調査では、製造業に偏る場合もあり、本調査も製造業が多いものの、比較的、多くの業種を網羅できていると言ってよいと思われる（図3）。

（４）グレーゾーン社員の比率



社内にどの程度のグレーゾーン社員がいるかについて尋ねた結果である。半数がグレーゾーンという会社もあったが、8割近くが10%未満となっている（図4）。ただ、グレーゾーン社員が問題社員であった場合、10%近くいるのであれば業務の機能不全も危惧される。適切な対応という課題が見て取れる。

（５）近接する障がいのタイプとその状況



近接する障がいは、図5にあるように、2件の「不明」以外、精神障がい・発達障がいをイメージしていた。そのうち4社は、多重障がいをイメージさせるグレーゾーンがいると回答しており、そのうち3社は、精神障がいと知的障がいとの多重障がいをイメージしている。もう1社は記載がなかった。

なお、どのような特性があるかを尋ねた「6.」で記入された内容は、「巻末2」に記載のまま掲載した。精神障がい・発達障がいとの近接性をイメージさせる記載が多く、否定的な評価につながる特性がほとんどであるが、「センスが突出している、他に無いものを生み出せる」との記載もある。

ただ、社内への影響（プラス、マイナス、両方）を尋ねる質問については、図6にあるように4件が未記入であったが、25%（6件）がプラスの影響、29%（7件）が両方の影響があると答え、マイナスの影響しかないとの回答は、29%（7件）であった。半数以上が、プラスの影響があることも認識していることになる。なお、精神障がいと知的障がいとの多重障がいをイメージするグレーゾーン社員がいると回答した3社は、精神障がい・発達障がい系のグレーゾーン社員についても、多重障がい系のグレ

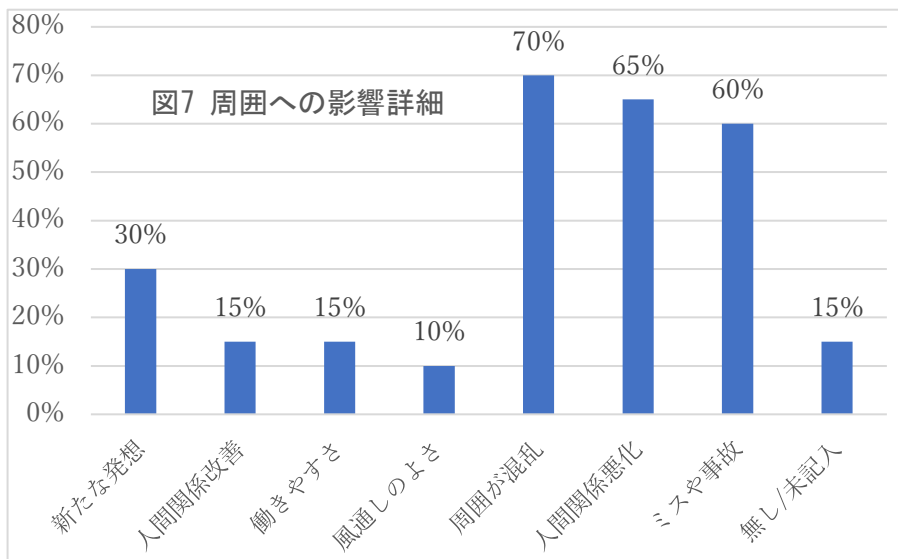
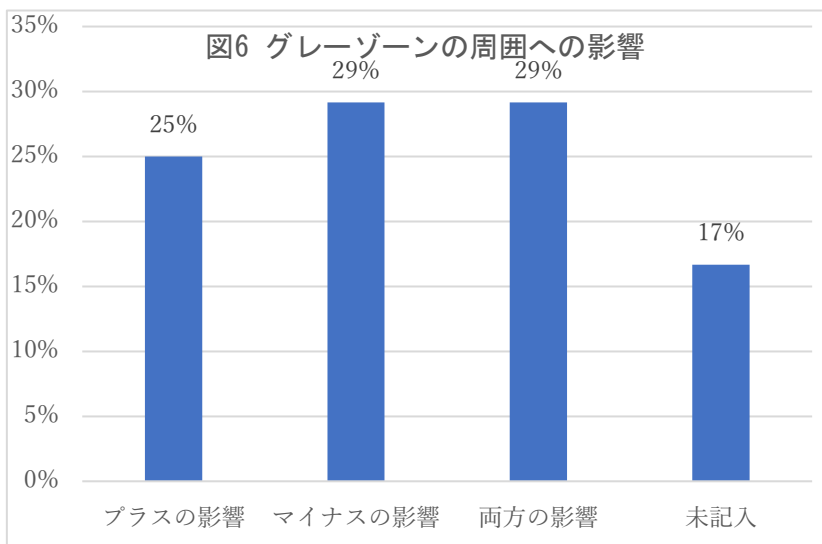
グリーゾーン社員についても、プラスの影響があると回答している。

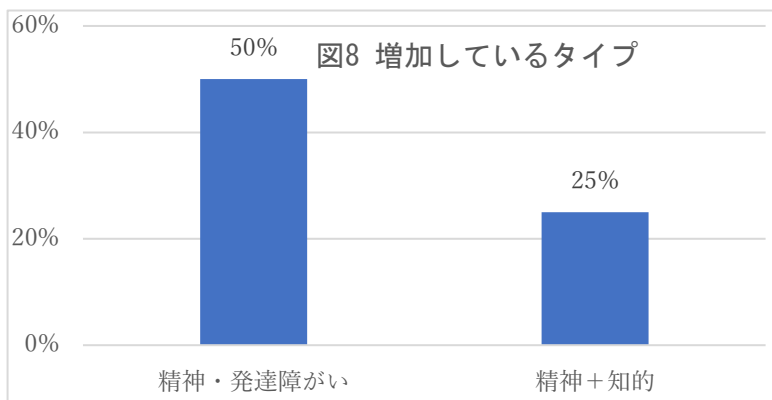
「8.」の問いは、影響の内容を具体的に尋ねるものであるが、特性の質問「6.」と重なっている印象がある。本格的な調査を行う場合には、

「6.」から抽出した質問を列記し、その他で自由記述にしてもらった方が良いかもしれない。「8.」の回答を見ると（図7）、否定的評価の方が多いが、「1. 新たな発想が出てきたり、イノベーションが刺激されたりする」6件、「2. 人間関係が改善される」3件、「3. 業務の流れや職場のレイアウトが改善され働きやすくなる」3件、自由記述で「7. 社内の風通しが良くなる」と記載されたものが2件あった。ただし、自由記述で肯定的評価をした2社以外、肯定的な評価1～3をした企業は否定的評価「4. 周りが混乱する」「5. 人間関係が悪くなる」「6. 仕事上のミスや事故が増える」のいずれか、もしくはすべてをしている。ケースバイケースということなのではないかと思われる。

また、図8にあるように、増加しているグリーゾーンについては、9社が増加していると回答し、すべて精神障がい・発達障がい系のグリーゾーン社員であった。つまり、精神障がい・発達障がいのグリーゾーン社員がいると回答した企業18社の半数で、そのようなグリーゾーンが増えているとの回答であった。図8の50%は18社中の半数という意味である。

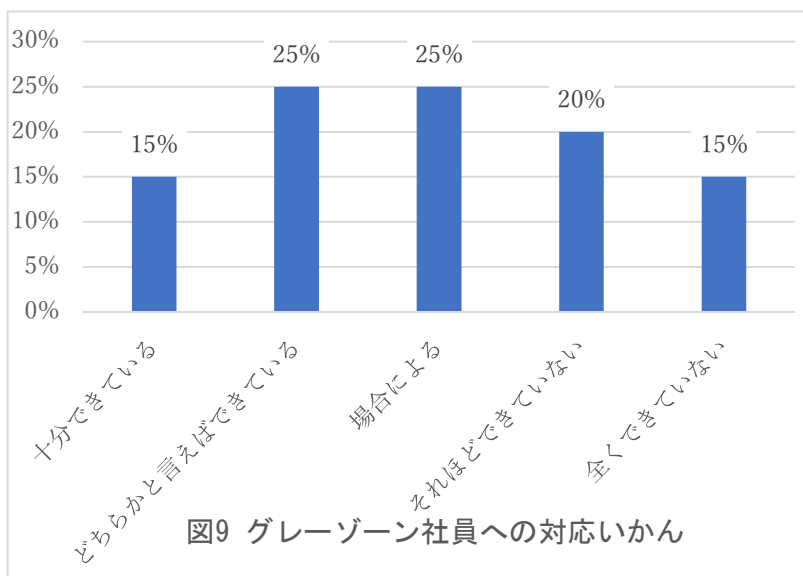
また、精神障がいと知的障がいの多重障がい系のグリーゾーン社員がいると回答をした企業のうち1社では、そのような者が増えていると回答している。図8で25%と表記しているのは、多重障がい系のグリーゾーン社員がいると回答した企業4社のうち1社で増加していると回答があったという意味である。





（6）グレイゾーン社員への対応いかん

「9.」は、グレイゾーン社員に対して、適切な対応ができているか、つまり、問題にならないようにコントロールできているかどうかを問う質問である。図9にあるように、できていると言ってよいと思われる会社は4割である。なお、有効な対応方法を尋ねた「10.」の記載内容は、「巻末3」に掲載した。グレイゾーン社員の特性に対応したものであるため、必ずしも他のケースに当てはまるとは限らない。ただ、精神障がい・発達障がいへの対応との相同性が感じられる。障がい者雇用の経験が意味を成す可能性がある。



なお、「7.」で、Kruskal Wallis 検定および Steel-Dwass の多重比較を用いて社内での他者への影響を尋ねた項目で、プラス、マイナス、両方のそれぞれの回答間で、対応に関する回答に有意差があるかどうか確認したが、有意差は認められなかった（表 1）。

表 1 他者への影響における対応状況の差
クラスカル・ウォリス検定(Kruskal Wallis test)

水 準	プラス	マイナス	両方
n	3	7	6
平均順位	7.17	8.50	9.17

クラスカル・ウォリス検定 **:1%有意 *:5%有意

カイニ乗値	自由度	P 値	判 定
0.3704	2	0.8310	

多重比較: Steel-Dwass **:1%有意 *:5%有意

水準 1	水準 2	統計量	P 値	判 定
プラス	マイナス	0.4688	0.8833	
プラス	両方	0.5345	0.8511	
マイナス	両方	0.2926	0.9528	

(7) 適切な対応による効果

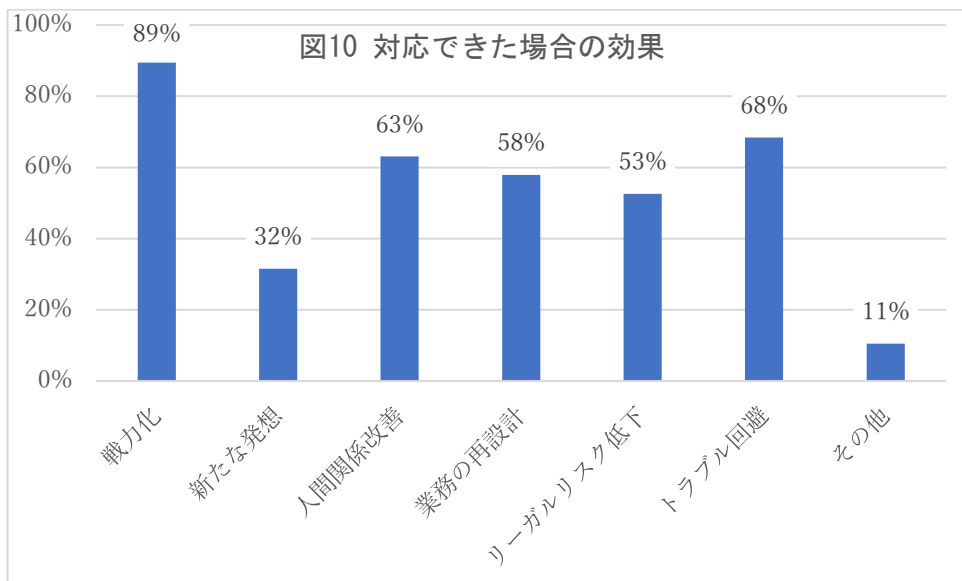


図 10 にあるように、適切な対応ができた場合に期待できる効果として

は当然のことながら、戦力化が最も多かった。人間関係改善やトラブル回避も多いが、グレイゾーン社員が原因で社内の人間関係が悪化していたり、トラブルが発生していたりした場合、それが回避できるとの期待であろう。

なお、グレイゾーン社員への対応の状況によっては、訴訟になるなどリーガルリスクにもつながることも認識されている。また、新たな発想という点も選択されているように、多様性が生むイノベーションが期待できることも指摘されている。グレイゾーン対応の重要性を示す回答とってよからう。

（８）障がい者雇用の経験の有効性

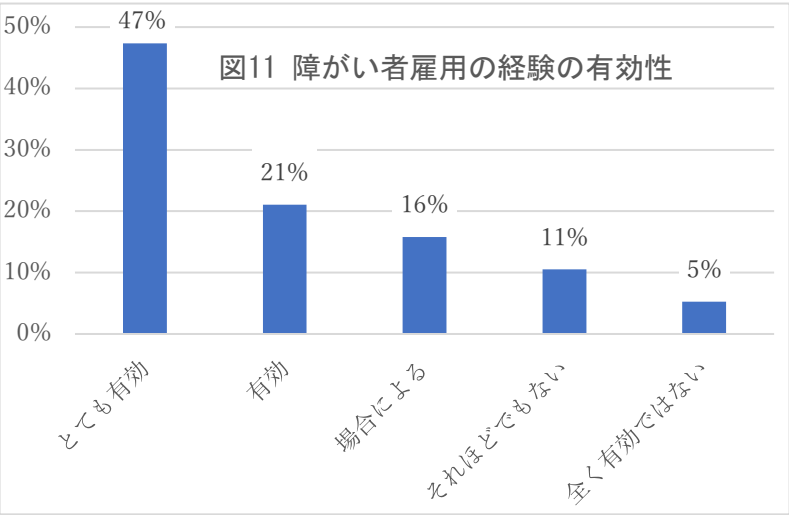
障がい者雇用のノウハウがグレイゾーン対応に有効か否かを尋ねた質問では、13社68%が有効とし、場合によると回答したのが3社16%、有効性に疑問を呈したのは3社16%であった（図11）。

全く有効ではないとした1社の場合、障がい者を雇用しており、施設外就労も受け入れているが、基本的に知的障がい者であり、精神障がいや発達障がいの者がほとんどおらず、障がいとのグレイゾーンという位置づけもしていなかった。近接性を感じていなかったため、ノウハウの有効性に懐疑的な回答をした可能性もある。

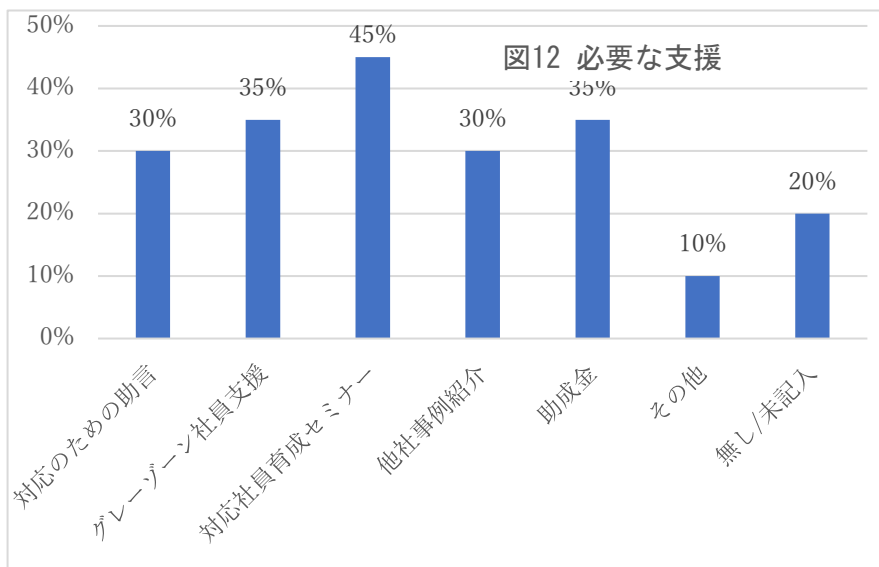
なお、アンケート票では、障がい者雇用の有無は尋ねているが、その障がい種別は尋ねていない。施設外就労の場合、支援者が就労の現場で対応するため、企業側が密に接することはないが、雇用している障がい者の障がい種別が影響を与えることは考えられる。この点をアンケートに反映させた方がよいと思われる。

いずれにせよ、8割以上が障がい者雇用の経験の有効性を否定していないということは、障がい者雇用は、コンプライアンスや戦力化、社内のシ

ナジー効果の創出に加え、グレイゾーン対応という現代における人的資源管理の課題への solution を提示する取り組みといえる。



(9) 必要な支援



必要な支援（図12）については、対応する社員を育成するセミナーが最も多く、グレーゾーン社員に対する支援、取り組みへの助成金がそれに続く。対応ができていますので、必要がないと記載した企業もあった。

障がい者雇用のノウハウが活用できるのであれば、企業在籍型職場適応援助者（ジョブコーチ）や障がい者対応のノウハウを持った社員が育成できれば、そのノウハウを活用できる可能性があり、このような社員の育成の際、グレーゾーン社員への対応も念頭に入れた育成も必要になる。

また、障がい者雇用にかかわっては、就労支援組織との連携を図るケースも多く、就労支援組織がグレーゾーン対応へのサポートができることも期待されるところである。そのためには、就労支援組織におけるグレーゾーン対応のノウハウ形成も必要になろう。

助成金については、そういった社内人材の育成や外部的サポート、グレーゾーン社員の支援、グレーゾーン社員の戦力としての育成などに対す

る助成の制度が求められていると解すことがでよう。

4. 結びにかえて

本調査では、「精神障がい・発達障がいの近接性がイメージされるグレーゾーン社員が多いこと」、「グレーゾーン社員に対する評価は肯定的なものもあれば否定的なものもあるが否定的評価が多いこと」、「障がい者雇用の経験が対応にとって有効であること」を仮説としていた。それらはいずれも検証されたといえるが、サンプルサイズも大きくなく、おおよその感触をつかんだにすぎない。

グレーゾーン社員に対する評価は、プラスとマイナスの区別で言えば、図6にあるように否定的評価が多いとはいえるが、肯定的評価も若干低いにすぎない。さらに適切な対応ができた際に期待されることについては、戦力化やリーガルリスクの低減、イノベーション創出といったダイバーシティ効果が認識されており、グレーゾーン対応は、喫緊の課題といえる。

ただ、調査対象企業数も少なく、おおよその可能性が見いだせたに過ぎない。今後のさらなる調査が必要である。

【巻末資料 1 : アンケート票】

【アンケート票】

1. 回答されている方の部署（ ）
2. 社員数（ ）人
雇用する障がい者数（ ）人
＊重度を2名とカウントするなど実雇用率の元となる数値ではなく、実際に社内にいる障がい者の人数
3. アンケート回答者の所属事業所の立地場所。
（ ）北海道、（ ）東北、（ ）北陸、（ ）関東、（ ）中部、
（ ）近畿、（ ）中国、（ ）四国、（ ）九州
4. 貴社の業種
（ ）農業、林業、漁業、（ ）鉱業、採石業、砂利採取業、（ ）建設業、
（ ）製造業、（ ）電気・ガス・熱供給・水道業、（ ）情報通信業、
（ ）運輸業、郵便業、（ ）卸売業・小売業、（ ）金融業・保険業、
（ ）不動産業、物品賃貸業、（ ）学術研究、専門・技術サービス業
（ ）宿泊業、飲食サービス業、（ ）生活関連サービス業、娯楽業、
（ ）教育、学習支援業、（ ）医療、福祉、（ ）その他
5. グレーゾーン社員は、社員の何%（もしくは何人）くらいいますか？グレーゾーンとみなされる社員がいない場合、空欄のままとし、アンケートは終了です。
（ ）% or （ ）人
6. グレーゾーン社員のどのような特性が目につきますか？【自由記述】
→
7. その方は、どの障がいとのグレーゾーンだと思いますか？
①該当すると思われるタイプの冒頭に○を付けてください。複数のタイプのグレーゾーン社員がいる場合は、多いタイプ順に1、2、3、4の番号を冒頭に記してください。判断がつかない場合、「わからない」に○を付けてください。
②増えているタイプには、「増加の場合○」に○を付けてください。
③その方がいると、他の社員に**よい影響**を与える場合+（プラス）を、**負の影響**を与える場合は-（マイナス）を、「他者への影響+か-」に記入してください。
④なお、複数の障がいとのグレーゾーンと思われる社員がいる場合、**（2）**に内訳を記載してください。記載方法は上記と同じです。

(1) グレーゾーンのタイプ【複数選択可】

○か1~4	タイプ	増加の場合○	他者への影響+or-
	わからない		
	精神・発達障がいとのグレーゾーン		
	身体障がいとのグレーゾーン		
	知的障がいとのグレーゾーン		
	複数の障がいとのグレーゾーン		



(2) 「複数の障がいとのグレーゾーン」の内訳【複数選択可】

○か1~4	タイプ	増加の場合○	他者への影響+or-
	精神・発達障がいと身体障がいとのグレーゾーン		
	精神・発達障がいと知的障がいとのグレーゾーン		
	知的障がいと身体障がいとのグレーゾーン		
	3パターンすべてにわたるグレーゾーン		

8. グレーゾーン社員がいることによる特別な影響はありますか？【複数選択可】

- ☐ 新たな発想が出てきたり、イノベーションが刺激されたりする。
☐ 人間関係が改善される。
☐ 業務の流れや職場のレイアウトが改善され働きやすくなる。
☐ 周りが混乱する。
☐ 人間関係が悪くなる。
☐ 仕事上のミスや事故が増える。
☐ その他 → 具体的に []

9. グレーゾーン社員に対して、有効な対応はできていますか？

- ☐ 十分にできていると思う
☐ まあできていると思う
☐ できている場合もあればできていない場合もある
☐ それほどできていない
☐ 全くできていない

10. 有効な対応ができた場合について、どのような状況にどう対応をされましたか？【自由記述】

→

11. グレーゾーン社員に適切な対応ができれば、以下のような「効果」が生ずると思いますか？【複数選択可】

- ☐ 十分な戦力になる
- ☐ 新たな発想がでてきて、イノベーションや新製品開発が進む
- ☐ 人間関係が改善される
- ☐ 業務の流れや職場のレイアウトが改善される
- ☐ 職場のトラブルやハラスメントによる訴訟などのリーガルリスクが低減される
- ☐ 顧客対応の失敗や職場のトラブルなどの失敗を回避できる
- ☐ その他 → 具体的に []
- ☐ どのように対応しても、上記のような効果は生じないと思う

12. 障がい者雇用の経験は、グレーゾーン社員対応にとって有効だと思いますか？

- ☐ とても有効だと思う
- ☐ それなりに有効だと思う
- ☐ 有効な場合もそうでない場合もある
- ☐それほど有効ではない
- ☐ 全く有効ではない

13. そのような方への対応において、受けたい支援はありますか？【複数選択可】

- ☐ 特にない
- ☐ 対応のための具体的助言
- ☐ 外部専門家の、企業に出向いてのグレーゾーン社員支援
- ☐ グレーゾーン社員に対応する社員を育成するセミナー
- ☐ 他社の事例についての情報
- ☐ 対応のための補助金
- ☐ その他 → 具体的に []

以上で質問は終わります。
ご協力、ありがとうございました。

【巻末資料2：「6.」の問いに対して記入されたグレーゾーン社員の特性】

- ・仕事量が少し増えると精神的に不安定になる。拘りが強い。
- ・精神的に不安定、被害妄想的な考え方、等々。
- ・コミュニケーションが難しい時があります。業務や作業の指示をしても違うことをしてしまったり、覚えるのに1年以上もかかったりしまう方もいます。
- ・作業で、できる/できないがある。
- ・相手の心情を表情や言葉のニュアンスから察することが苦手。
- ・会話が續かないことが多く、コミュニケーションが難しい。
- ・相手の話の内容を一度で理解することが難しい。
- ・同じ聞き間違いや書き間違いを繰り返す。
- ・急な予定変更があると混乱してしまう。
- ・業務や事象の全体像を把握することが苦手。
- ・作業ごとに分解して指示されたものには対応できるが、業務上の一連のプロセスを独力で完遂することは難しい。
- ・マルチタスクが苦手。
- ・一つのことを教えると、他の一つを忘れてしまう。
- ・ルーティンワークは得意だが、覚えたやり方に固執するため応用が難しい。
- ・あいまいな指示をされると困る。
- ・先の見通しをたてるのは苦手。
- ・失敗を認めたがらず、責任回避のための発言（虚言）や他責傾向が見られる。
- ・他者からの注意や指摘に感情的な反応を見せることが多い。

- ・体調が安定しない。
- ・気分のムラが大きい。
- ・注意が散漫。
- ・時間管理や提出期限を守ることが苦手。
- ・自尊感情が低い。
- ・サービス利用者や自分より能力が低いと認識している者に対して横柄な態度を取ることがある。
- ・コミュニケーションが取りにくいいためケアレスミスが続く、先輩やお客様に叱責をされ、鬱・パニック障害・適応障害になり休職から退職になるケースが多く見受けられる。
- ・対人関係でトラブルが多く、業務上は発注ミスを多発し経済的損失を会社に与えた。また業務遂行上、忘れが多く、同時並行、判断する業務は難しい。
- ・自己のルール、正義に他者行動を当てはめ、他者を過剰に非難しトラブル。怒りを溜めてしまい体調不良。
- ・デスクワークや座位作業時に高頻度で眠ってしまう。記録や支援計画作成等デスクワーク遂行困難。
- ・一般的に出来ないようなチャレンジが出来る。
- ・気が引けて本来は出来ないような無礼な事を顧客に言えて結果的に利益になる
- ・協調性がない。
- ・ハウレンソウが苦手。
- ・気が利かない。
- ・個としては素晴らしいパフォーマンスするが、チームだと周囲が大変。
- ・同じミスを繰り返す、話を聞いていない・覚えていない、カバーし

なければならない。

- ・忘れ物、ケアレスミスが多い、スケジュールが立てられない、接客が向いている。

思いやりがある、客に迷惑をかける事が多い、感情コントロールが苦手。

- ・接客が苦手、他者の感情理解が難しい、こだわりが強い・詳しいのでその分野で活躍。
- ・特定のことに没頭しやすい、こだわり、期日までに出来ない、何度も同じ注意をされる、イラつきから女性に椅子を投げる、自殺をほめかす、空気が読めない、注意欠陥、周囲が苦勞する。
- ・センスが突出している、他に無いものを生み出せる。
- ・スケジュール管理できない、個人プレーになる、共有できない。

【巻末資料3：有効な対応策】

- ・体調や精神状態を勘案して仕事を調整
- ・適切に病院に行ってもらい、産業医に相談する、診断結果に従い、休暇を取ってもらったり、勤務時間帯や班を変更している
- ・トラブったら部署を変えたりしている。
- ・この仕事はだれができるかで配置。それに対してこの人は何ができるかという対応をしている。人事対応の一環でやっているということである。
- ・弊社の場合は、コミュニケーションを取るのが難しい方々がいるので、役員は産業カウンセラーの資格取得、幹部社員のカウンセリング力の向上の社内研修等をしている。
- ・危険予測ができないスタッフに対して、危険がある状況下で、具体的な注意事項として対象者には背中を向けないことだけを説明した

ところ、行動が改善された。一つのキーワードだけで有効な対応となった。

- ・従前より就業上のトラブルが多発し繰り返すことから、同僚の勧めで精神科を受診した結果、注意欠陥多動性障害の診断。正社員のためアルバイトスタッフとの軋轢を起こさないようにするため、本人が障害を受容し、オープンにすることに同意。更に手帳を取得することで障害者枠での雇用であることを明確にし、業務についてはパラレル業務や発注業業務等のミスが多発する業務を行わないこととし、本人納得の元、業務の指示はアルバイトスタッフから受けることで業務上の本人負担を軽減。また、手帳取得に当たっては、約6カ月間、精神科へ通院同行し、会社が本人希望に沿い合理的配慮の元、就業継続させるという障害者雇用のスタンスと今までの就業上の支障について、詳細な意見書を提出した。
- ・期限が守れない社員には期限を強調する。
- ・相手の気分の波に影響されず、冷静に対応する。
- ・適正な業務を任せると、著しいパフォーマンスを発揮した。
- ・身近な社員は理解できても、その周辺は無理解。負担が偏っていた。
- ・ダブルチェック、一人で仕事させずサポートつける。
- ・こだわりが強い社員の活躍の場があった。
- ・感情コントロールが苦手な社員がお客様の気持ちに一層寄り添う事ができていた。
- ・特性にマッチすると考えられる部署に異動も、周辺が疲弊。本人は後に辞職。
- ・スケジュールなど全部忘れてしまうが、周囲が覚えていてフォロー、先回りする。お膳立てする。