

旬刊

経営速報®

経営者・経営幹部のための実益情報誌

2008年 **7/25** 号

No. **1602**

■経速センサー 2

■経営者のいま打つべき手
女性・高齢者・外国籍を活用せよ
～人口減少時代の人材戦略～
田辺次良 3

■信頼と変革のリーダーシップ(4)
バルコニーとダンスフロア
金井壽宏 4

■働く人たちのメンタルヘルス(37)
事例に学ぶ(7)
武藤清栄 6

■激動する金融機関と企業経営(151)
インフレを回避せよ
吉田和男 8

■特別レポート
2008年度
「幹部・リーダーの意識調査」 10

■提言
本業進化を実現する
三つのポイント 中村敏之 13

■タナベセミナーご案内 14



世界的視野で企業を診る経営の総合コンサルタント

株式会社 タナベ経営

<http://www.tanabekeiei.co.jp/>

発行所 ©(株)タナベ経営

発行人 田辺次良 編集人 中東和男

〒564-0053 大阪府吹田市江の木町17-10 振替00980-8-3747

●ネットワーク本部 企画部 出版課 TEL06(6338)3456 FAX06(6338)3403

年間ご購読料 8,160円(〒共) [1部330円]

働く人たちの

メンタルヘルス



東京メンタルヘルスアカデミー
所長 武藤 清栄

37. 事例に学ぶ(7) ～ローパーフォーマーと向き合う②～

ローパーフォーマーの タイプはさまざま

ある会社の管理職がやってきて、「ローパーフォーマーである部下を解雇したい。しかし、自分の育成方法にも問題があるかと思うと、自責の念を感じる。心が揺れてしまう」と訴えた。その部下とは、いくら話し合ってもらいが明かないという。

ひと口にローパーフォーマーといっても、さまざまである。

まず、性格的に「自閉気質」なタイプが挙げられる。自分の仕事に没頭し、他人と交わろうとしない。周囲に気を遣わず、マイペースを貫く。孤立しているように見えるが、本人にとってはそれが好ましい状態である。しかし、コミュニケーション不足から仕事に支障を来し、チームワークが悪くなる。このタ

イプには、本人が夢中になれる仕事を与えるのが最も効果的だ。したがって、よく意見や要望を聞いて異動させることも方法である。

次に、「回避性パーソナリティー」を持つタイプがある。自信がないため、常に不安や緊張感を持っている。このタイプは「好かれている」という確信がない限り、相手とコミュニケーションできない。そのため、初対面の人や知らない人と接する機会を回避しようとする。当然、営業など人間関係を持つような仕事には向かない。

これらのタイプには、過去に傷つき体験や見捨てられ体験があるため、批判的態度や否定的言動は禁物である。

こういったタイプ以外にも、ミスやエラーをすることを極端に恐れて、何回も上司に確認を取る強迫的なタイプや、情緒が不安定で多動気味なタイプもいる。最近多いのは、う

つ病になって職場復帰してもうまく適応できず、再発や再燃を繰り返すタイプだ。長引いている場合は、性格的な要因も考えてカウンセリングを勧める必要がある。

どんなタイプにしる、仕事ができない部下や人間関係がうまくいかない部下は問題である。冒頭の管理職の気持ちも分かる。カウンセラーは、管理職の揺れる気持ちをしっかりと受け止め、その背後にある状況や部下本人の認知の仕方を確認する必要がある。

ローパーフォーマーを 解雇できるか？

ところで解雇というのは、会社が一方的に労働者との労働契約を解消することである。それだけに、むやみにはできない。解雇には、普通解雇と懲戒解雇がある。

普通解雇は、労働者が病気などで正常に勤務できなかつたり、適切な労務をしなかつたり、規律違反をしたりなど、就業規則で定められている範囲を超えた場合である。また、会社が倒産するのを防ぐために、やむを得ず解雇する場合もある。これは「整理解雇」とも言われている。

懲戒解雇は、懲戒事由に該当するほどの就業規則違反があつたり、社会通念上甚だしく適性を欠いたりしている場合に適用される。しかし、国籍や信条、社会的身分を理由に解雇することはできない。また、業務上の疾病による療養や産前産後休業、育児および介護休業の場合は、その期間終了後30日以内の解雇も禁止されている。2008年4月に施行された労働契約法16条(旧労基法18条の2)には、「解雇は客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして無効とする」と

定められている。

前述したローパーフォーマーの場合、原因がその人の性格やうつ状態にあるケースもある。そしてそれが業務や職場の人間関係に起因するならば、そう簡単には解雇できない。向き合って話を聞き、仕事の指導や職場改善をする必要がある。時には異動させなければならない。それでも難しい場合は、職場の規定や就業規則に従って退職扱いとすることが多い。

それでも双方に隔たりがあつて解決が困難な場合は、訴訟に持ち込まざるを得ない。最近の訴訟では、ストレスが性格的なものからくる場合であっても、うつ病や適応困難が増悪する職場環境に労働者を置いた場合、事業主責任とする事案が多くなっている。現実には、前述した事例のように話し合いがうまくいかなかつたり、こじれてしまつたりするケースが少なくないため、外部のメンタルヘルス専門機関の力を借りることも増えている。

いま会社では、うつ病やうつ状態が慢性化しているため、会社で定める休職期間が満了しても休職事由が存在しているケースがある。周囲からすると「やる気がない」「満足に仕事ができない」「来ては休むので当てにできない」と思えるため、職場全体のメンタルヘルスが著しく低下してしまう。

また労働者の中には、休職期間が満了する前に一時的に職場復帰し、新たに設定された休職期間中ずっと休み続ける人もいる。近年はそうしたケースに対応して、通算した休職期間を設定する措置を取る会社が多くなってきた。こうなると、ローパーフォーマーは今後大きな課題となる。

いま職場で求められているのは、本音で話し合える「本音力」や、ケンカして仲直りができる「和解力」なのだ。