

# コミュニケーションの問題に帰着か

悩みがあったら外部の相談機関に行くのは？

みてきたようにメンタルヘルスをめぐる新たな課題が生起しているものの、肝心なのは人と人とを繋ぐ「コミュニケーション」に帰着する気がしてくる。だから、今は外部の相談機関が多数あり、「一人で悩まないで」とか「何かあったら専門家に相談を」と呼びかけている。そして、そのキャッチフレーズ通り、悩みがあると外部の相談機関に駆け込む人が増加傾向にあるようだ。

労働者健康福祉機構の「勤労者・心の電話相談」の集計結果によると、二〇〇九年四月から翌年三月までに全国一九カ所の労災病院に併設している勤労者予防医療センターなどで受け付けた「心の電話相談」をまとめた結果、過去最高の二万五千七百二十五件（前年度二万四千七百六十六件）に達し、このうち六三四六件が職場の上司・同僚・その他との「人間関係」に関するものだった。社内いじめを訴えるケースも五四四件にのぼっている。

他方、東京都がまとめた「二〇〇九年度労働相談および斡旋の状況」でも、都内の労働相談情報センターが受け付けた人間関係絡みの相談が二万件を超えた（二万六千一百一十一件）。このうち、職場の嫌がらせの相談が七一三三件ある。

その一方、総合医療メディア会社の株式会社キューライフが、うつ病から回復した不患者（五〇〇人）に改善の

きっかけ（複数回答）をたずねたところ、「時間とともになんとなく」や「休養で」、「薬が効いた」がそれぞれ四割程度ある一方で、「家族や友人との会話」や「主治医や医療者との会話やアドバイス」といった比較的身近な人と関わりも三割強に達していた。

**悩みとは弱みを見せることになり**

そこで、その辺りの事情について、先述の椎葉シニア・マネジャーに「私見である」ことを条件に再び解説してもらった。

「今の職場は、例え仲の良い同僚であっても弱みを見せたくないと考える人が多く、ましてや上司には相談しない。『悩むこと＝弱みを見せること』だと思っていて、こっそり解決したいという。外部に相談に行く人もいるが、『黙っていてください』と深刻な顔で相談に来る人もいますので、『何かもの凄く悩んでいて病気かも？』と身構えて聞いてみると、『職場でこの人にこういうことを話したいのだけど、こういう話し方で良いのでしょうか？』などと言われたりする。呆れるが、こちらも健康管理だけが仕事と突っぱねるわけにもいかないので、コミュニケーションスキルを高めてもらうためにも、そういう相談にものっている」

**相談にのる側も他所に回す傾向が**

しかし、今は大企業を中心にメンタル

ヘルス関連の研修を実施する企業が増え、そのなかにはコミュニケーション研修を実施する企業も少なくなっている。

「社内研修で『相談は是非、じっくり聴いて欲しい』とやっているが、なかなかうまくはいかない。リスクヘッジの時代でもあるので、仮に上司・同僚が相談されて『もしかしたらうつかも知れない』というようなフレーズがちょつとでも出たら、すぐに社内外の相談場所に回してしまふからだ。本来であれば、上司の調整や同僚の配慮で解決する問題がほとんどなのに、最後まで相談にのらずに回してくる。当たり前のことをやらないから、コミュニケーション研修が凄く流行ることになる」

**ハラスメントでメンタルヘルス不調になることも**

それでは、職場内の人間関係は希薄になるばかりで、信頼関係を築いたりすることは到底、できないように思えてしまう。

「メンタルヘルス不調になるきっかけにハラスメントの問題もある。セクハラ、パワハラでメンタルヘルス不調になるのも最近の傾向だ。とにかく一人ひとりが忙しくて、上司は部下・同僚に気を配るヒマがない。だけど、事業はうまく回したいから、『何故、俺の業務命令をちゃんと聞かないんだ』となるし、部下からしたら『何で自分を

わかってくれないんだ』なんて自分を認めてくれないんだ』となる。互いに自分を分かって欲しいとの欲求だけが強いナルシスト系のタイプがすごく多い。結果、上司は部下に感情的な態度やパワハラ的な発言になりやすく、それをフロアで言うから問題になる」

ハラスメントと言えば端的な例がある。六月五、六日に日本産業カウンセラー協会が全国研究大会を開いたが、そこで同協会副会長の岩田喜美枝・資生堂代表取締役副社長が基調講演を行い、同社の社員のモチベーション向上のための取り組みの一環として、就業規則の「社員の基本義務」の条項に「健全な職場環境を実現するため、いかなる形でも、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント等のモラルハラスメントを行ってはならない」との文言を盛りこんでいることを紹介。「就業



規則に盛りこめば、その違反があった場合には懲戒も対象になることを社員に明らかにすることになり、大変大きなことだ」と強調していた。同社ではハラスメントに対する「相談ルーム」を設けており、相談件数は年間約二〇〇件。「圧倒的に多いのは職場の人間関係で、そのなかにはパワーハラスメントの相談も相当数ある」という。

## キャリアとメンタルが混在しているケースも

繰り返すが、今は外部の相談機関が多く、電話やメールなどによって匿名でも相談できる。同時に、複数の団体がカウンセラーの資格を設けていて、カウンセラーの数自体も増えている。

「いろいろな資格がある。メンタル系の資格が増えているのは悪いことではないと思うし、相談に乗って解決しあげたいと思って資格を取る人の気持ちもよくわかるが、なかには、カウンセラーが診断して抱え込んでいるケースが結構あると聞く。今は対応に困ってあまりに千差万別過ぎる印象をもつ」

さらに、最近特に多いのが、キャリアとメンタルが混在しているケースだと分析する。

「今の若い人たちは、『会社は終身雇用ではないので、自分で技術や知識を身につけて、会社が倒れても一人で生きていかねばならない』と思っている人が多いようだ。ところが、実際の仕事はそんなことはなく雑多なことばかり。すると、技術、技術とと思っている人は、仕事がうまくいかないと『この仕事は自分に合っていないから

ではないか?』と考える。そして、モチベーションが上がらなくなる↓こういう日々を送っていると技術がいつまでたつても身につかないと思う↓会社に足が向かなくなる↓病院に行つて診断書が出る、といったパターンに陥る」

今は自分磨きや適職探しに励む人が増えるとともに、キャリアアコンサルタントの存在も大きくなっている。そんなタイプは、調子を崩す以前にキャリアアコンサルタントに相談に向いていそうな気がする。椎葉氏も、そういう人のなかには途中でキャリア相談に行っているケースもみられる、と指摘する。

「相談に行き、そこで適性検査を受けたりするが、例えば今の仕事と異なる職種が適しているとたりして悩み、健康相談室に来る。よくキャリア相談とメンタルヘルス相談の窓口を分けているところがあるが、結局最後は同じことになる。健康管理といえどもキャリアアコンのことも対応せざるを得ないので現状だ」

コンサルタントも複合的な対応を迫られる時代になった。

## 即効性のある対策はない

椎葉氏は「一人で悩まないで」がキーワードかな?』と言いながら、こんな話もした。「すぐ相談に来てください」と言っているうちに、いつしか『一人で悩ませない』ようになったのではないかと思う」。

ならば、外部の相談機関は不要かと言えば、「それは違う」とも。「最終的には社内事情がわかっていないと調整ごとは難しいので、外部相談機関で相

談を受けた際には、早めに社内の健康管理部門や相談窓口に行くよう勧めるなど、本人の背中を押してくれられたらと思う」。

そして、こう続けた。「社員を大事にする組織にメンタルヘルス不調者は少ない。繰り返しになるが、もつとも大事なものは上司なのに、今は相手がどう思うか、どういう風に感じるかの想像力とか共感力が少し弱くなつていて歪みがでている気がする。とくに上司は、変化に気付くようよくみて、気付いたら声を掛けて状況確認して対処する。そのように現場が実践できるように、我々は健康管理の立場で支援を継続する。この問題は会社が人を大切にすることで改善していくもの。即効力のある対策はなく、地道な対策こそ侮れない」。

## 相談者の傾向は対人関係の問題に帰結

ならば、外部の相談窓口は、相談を寄せる人や彼らの勤務先のことをどう捉えているのか。日本生産性本部メンタルヘルス研究所が実施する「JMIこころの健康相談」の相談室レポートのバックナンバー（No. 20）に、相談者の傾向からみたコミュニケーションについて分析した記述がある。

「相談者の傾向を振り返ってみると、大きな共通点があることに気づかれるであろう。上司との関係の持ち方、医師との関係の持ち方、どれもある面では対人関係の問題に帰結できそうである。さらに詳しく見ていくと、『上司とのように話せば良いのか』『医師との対話に不安を感じる』等々一様にコ

ミュニケーションに対する苦手意識が相談者に共通している。相談員も『こうして欲しいと欲求を伝えたり、断つたりが出来ないで悩んでしまっている人からの相談は多い』と指摘している。JMI健康調査の結果からも、コミュニケーションの多寡は健康度と相関係が高いことはわかつている。企業でも、メンタルヘルス対策の一環としてコミュニケーション研修に力を入れているところも多いのではないか。これは、コミュニケーションが日頃からとられている職場は人間関係がよく、相談も出来るので緊張やストレスへの耐性が強いということと説明される」

## メンタルヘルスはCSR対策と密接な繋がりが

コミュニケーションを苦手とする人の傾向は椎葉氏の話と共通する部分も多い。同時に、メンタルヘルスにとつてコミュニケーションが重要な役割を果たすことが伺える。

レポートの内容についてメンタルヘルス研究所の根本忠一・研究主幹は、「直接関連のない環境下で同じような圧力をストレスとしてかけられたときに、示し合わせなくとも割と同じ行動を取るといふ事例を最近よく目にする。一見、偶然と思われることが限りなく必然としか思えないことが意外に多い。そこで追い詰められた個人が『自分が悪いんだ』と自責（自罰）傾向に走れば病気になるていくが、そうならなかった時は会社の不祥事につながるようなことになる危険性があることは実は少なくない」と説明する。

また根本氏は、コミュニケーション

の話題に入る前に、メンタルヘルスが実はCSR対策と密接につながっていると話している。会社で従業員に営業ノルマなどのプレッシャーがかかった時に、そのはけ口として事件性を帯びた行為をしようというところが、ポイントには本人に悪意はないということ。従業員にプレッシャーをかけることで組織の活性化を図るには無理があり、ルールだけでCSRを徹底させることもまた無理があると指摘する。

「従来の会社に会社が従業員の奮起を促すためにプレッシャーを与えれば組織が活性化するはずだと考え、実施しているところは多い。不安と緊張感をつけることで活力をつくることを狙っているが、不安と緊張がかけられた人間が活力なんて出せっこない。本当に必要とされるのは、不安と緊張のなかでモチベーションをどうあげられるかに狙いを置くことで、それこそがコミュニケーションの本質。カウンセラーはよく一人ひとりの気持ちを大切にあげない、などというがそれだけでは足りない」のだそうだ。

### カギを握る道具的コミュニケーション

根本氏は、「コミュニケーションには、表出そのものを目的とし、対人関係の形成を促進して緊張緩和に役立つ『自己充足的コミュニケーション』と、指示や説得などの相手を動かす『道具的コミュニケーション』に分かれていて、この二種類の整理を行うことが必要だ」と説く。そのうえで、「一般的には職場の雰囲気作りやカタルシスの効果

を求めて『自己充足的コミュニケーション』の方に目が行きがちだが、それだけでは職場の推進力は得られない。職場や組織が課題達成を目的とする集団であることを考えると、まずは『道具的コミュニケーション』がしっかりとられているかを見ていく必要がある」と訴える。

そして「後者をしっかり行うことで、組織は課題達成に向けての自らの役割認識ができ、動機付けも高まる。その結果、課題達成に良い影響が出て自尊心が高まり、健康面にも良い影響が出る」として、メンタルヘルスの視点においても後者の促進を重視すべきだとする。実際、相談者の相談内容を詳細に検討すると、抱えている問題の多くが「道具的コミュニケーション」にあるという。

ただし、「後者ばかりの職場では緊張感が高まり、課題達成が困難な場面の耐性に問題を抱える可能性は排除できないため、コミュニケーションを多面的に捉え、両者のバランスを重視した職場作りをしていく必要がある」とも付言する。

### 個々人が良い仕事をするのに必要な役割を伝える

もう少し確認したい。自己充足的コミュニケーションが良くなると従業員満足が高くなるが、それだけでは単なる和気あいあいとした職場でしかなく、課題達成のためのつながりが薄いと、いう弊害を生じかねないということなのか。

「自己充足的な満足感を部下一人ひとりに与えることを目的にすると、部

下は『上の人たちは自分を大切にしてくれる』と思う機会が増えるし、上司自身も部下に対し『わかってくれるだろう』と頼る傾向になる。表面的には上司と部下の関係は良くなっていて、実は横の関係が悪くなっている。結果、チームワークという考えができなくなり、上司と密着していれば自分は組織のなかで居場所を得られるとある種の幻想のようなものができてしまい、それで余計に人間関係がギスギスしてしまう」

では、どうして上司・部下の関係がよくなることで、横の関係が悪くなるのだろう。

「一般的に、職場は能力の高い人と低い人、意欲のある人となない人が混在している。そこで上司がみんなに自己

## 残された課題は何か

### 非正規労働者のメンタルヘルスの問題は？

非正規労働者については、派遣村の取り組みやワーキングプアに代表されるように、雇用不安や低い労働条件などの処遇問題がマスコミを賑わしている。にもかかわらず、メンタルヘルスの問題を追っていても、非正規労働者が話題になることはほとんどといって良いほどない。冒頭に紹介したメンタルヘルスケア・ジャパン会議の企業事例でも、非正規社員に焦点を当てた取り組みは皆無だった。

また、取材の過程でこんなデータもあった。日本産業カウンセラー協会が

充足的コミュニケーションを促すと、互いの不公平感が生じてしまう。そこで、組織の目標をきちんと明示することにより、お互いの能力と意欲が違うことを前提にしたマネジメントをすることが必要になる。能力の高い人も低い人もそれぞれに見合った仕事をする。そして、一つの組織目標に向かって一緒にやっていく。そうしたら、どんな過酷な状況になっても問題は起きないし病気にもならない」

自己充足的コミュニケーションがある状態に、「良い仕事をするために必要なことは何なのか。各人の役割は何なのかをしっかりと伝える」道具的コミュニケーションが加わって、初めて活性化された職場が誕生することになるというわけだ。

働く人六六〇人を対象に実施した、ストレスに関する聞き取り調査の集計数値をみたところ、ストレスの有無の問いで、ストレスがある（「かなりある」＋「それなりにある」）正社員が八九・六％だったのに対し、非正規社員は七六・七％。逆に「あまりストレスはない正社員は九・八％しかいなかったが、非正規社員は二三・四％いた。

さらに、気分の落ち込みの有無を尋ねた問でも、「ある（「しばしば」＋「ときどき」）正社員が四六・六％いたのに比べ、非正規社員は四三・九％とやや低め。「あまりない」も正社員（五一・九％）が非正規社員（五五・一％）より悪い結果となった。

同協会では、「対象人数が少ないことに加え、調査に応じた非正規社員は女性が六七%を占めていたこともあると思うが、全体的に非正規社員の方がストレスコントロールが上手い印象だった」と話している。

### 個人を活かすマネジメントが枠組みや制約を乗り越えることも

これは一体、どういうことなのか。メンタルヘルス研究所の根本主幹はこうみている。

「普通は処遇差があればメンタルヘルスに影響すると考える。ところが、処遇が違ってもメンタルヘルスに影響がないことが往々にしてある。『雇用形態は違えど、仕事をするのは一緒』との考えで、非正規社員に仕事をどんなに任せて会議にも参加してもらい、ロッカールームも制服もみんな同じにしてチームワークの取れているような職場がそうだ。これは、目的をしつかり説明して一人ひとりを活かすマネジメントができてさえいけば、処遇上の問題は残されても、当人たちのメンタルヘルスにはさほど影響ない典型例。無論、ルール・システム上の改善は必要だが、組織風土によって現行ルールの範囲内で弾力的に個人のストレスがないようにしている事例はたくさんある。あまりに待遇に差があったら別だが、そうでなければ枠組みや制約を乗り越えたり補完するのは、こうしたことでかなり対応可能だと思おう」

以前、賃金制度の事例で小売店の労組に取材したときに、似たような話を聞いたことを思い出した。育児等で短時間勤務をする正社員に対し、制度が

あるからといって、それを取得することを当たり前だと思わずに、積極的に声掛けして非正規労働者のしている雑用を進んで手伝ったり、周囲に対する気配りを欠かさないように指導していることで職場の雰囲気や格段に良くなっているのだという。

処遇に大差があれば話にならないのだろうが、意欲のある非正規社員が正社員になれる道があったり、努力に報いる環境が整っている場合、管理者や正社員の心遣いや気配りが、制度上の制約を一定程度乗り越えたり、補完できたりするのもかも知れない。

### 非正規労働者も一律ではない

さらに根本氏は、「非正規労働者は元々、企業を下支えする補完的な雇われ方から始まったので、その人たちの生活保障のための雇用条件にまで意識が向かなかつた。今はそれを整備しているところだろう。非正規労働者には、自発的にそういった働き方を選んでいる人もいて、生計を立てている人だけ注目しても良くない。とはいえ、意欲があつて優秀な人が不安定な処遇に置かれていて、生活苦から精神障害になつた話を聞いたこともある。そういった場合に、正規雇用化という選択肢が仕組みとしてあるか否かが重要だし、政策は政策として、企業がそれぞれの組織の制度と文化を独自に発達させて雇用を安定させようとするフィロソフィーも不可欠だ」とも話す。

確かに非正規労働者も一律ではないだろう。例えば、パート・アルバイトでいわゆる単純労働に従事している人などは、自分が何のために働くかは

きりしているし、労使の認識も比較的一致していて人間関係でモメることは少ないだろうし、疑問も生じにくい。他方、同じ職務や同じような責任を課せられる派遣社員や契約社員などは今一つ不透明さが残るし、会社にもグレーゾーンがあるから問題も起きやすそうだ。

それに現実問題として、有期契約の労働者がメンタルヘルス不調で休んだ場合、復調までに時間を要する心の病の特性からして、次回の契約更新までに職場復帰できる可能性は高くなさそうだし、企業が認める休職期間も短く設定されているように思えてならない。

### 取り組み遅れる中小企業

なお、日本産業カウンセラー協会が二〇〇八年五月に実施した中小企業一五二社を対象に行つた「中小企業におけるメンタルヘルスマネジメントに関する調査」から、中小企業でメンタルヘルス（精神衛生）対策の取り組みが二九・一%にとどまっていることが明らかになつたので、参考までに紹介しておきたい。

それによると、実施している対策の主な内容は「従業員に対する教育・情報提供」「管理者に対する研修・情報提供」「産業医、保健士等専門スタッフとの連携」「社内相談窓口の設置」など。実施していない理由で最も多かったのは「何をしたいのかよくわからないから」が最多。実施に当たって困つたことは「やり方が分からない」「予算がない」「効果の測定」「経営陣（上司）の理解が得られない」などが多かった。非正規労働者同様、対策が十分に講じ

られていないなかで、長期の休職もままならず、職場を去る労働者の姿が透けて見えるような結果だ。

### メンタルヘルス不調者の人事労務管理

以上の取材を通じて、最後に人事労務管理の問題が残されたのを感じた。企業の問題が残されたの考え方は、濃淡はあるものの「できる配慮は施しつつも、メンタルヘルス不調者の働きぶりに応じた評価を行うことで他の従業員との公平性を保つ必要がある」とのスタンスでほぼ一致していた。

思い返すと、数年前まではセミナーなどに行くと「メンタルヘルス不調者の課題を下げるのは難しい」という話が良く聴かれた。「年功型賃金で、それまでの職務経験や蓄積を踏まえて社内での位置づけを決めてきたのに、それが病気で本質的に落ちてきているものなのか」とか「例えばパフォーマンスが目に見えて下がっていても、降格で再発されたりしたら大変なので、上司に苦勞してもらっている」などといった声だった。

だが今回、メンタルヘルス不調で復職してきた従業員の人事考課に関して、①休職者の回復度のハードルを高く設定するか、②休職者の現状に即した考課をするといった二つの選択肢が中心で、実際には後者を選択するとの意見が多い印象を受けた。

### メンタルヘルスもワーク・ライフ・バランスの一環に？

仮にメンタルヘルス不調の正社員の処遇を、他の社員と同じ人事考課で定

扱いはそのまま残される可能性も否定できない気がする。なぜ、メンタルヘルスが企業の人事部門の重要施策になって

**職場にゆとりが戻らない限り…**

その一方でメンタルヘルスだけは別扱いのまま残される可能性も否定できない気がする。なぜ、メンタルヘルスが企業の人事部門の重要施策になって

めるのであれば、メンタルヘルスに限らず、介護や育児などの制約を抱えた社員すべての人事考課が一緒の取り扱いになつていくのではないか。育児、介護、高齢者の継続雇用や障害者雇用……。こうした個別事情を抱えて労働時間や仕事の内容に制約を持つ社員が増えれば増えるほど、ワーク・ライフ・バランスの考え方が必須になる。だが、その分、労務管理は多様化するし、社員と仕事のマッチングも困難で手間のかかるようになる。

ここで先述の根本氏の言葉を借りれば、道具的コミュニケーションの定番になるのだろう。上司は各社員の能力や意欲をしっかりと聴いて把握し、各人の制約に合わせたうえで仕事を割り振り、組織目標に向かつて貢献してもらわなければならない。他方、社員の側は自分の持つ制約を踏まえて、今、自分が何ができて、将来は仕事と生活にどういった展望を持っているのかを主張することが必要。そのうえで、互いに合意するラインを導き出して、それが個々人の仕事の役割になる。



いるかと言えば、メンタルヘルス不全者が一人出れば、そのケアやフォローが大変だし、周囲に与える影響も大きいからだろう。実際、いくら対策を立てて知識を有していても、多くの企業はメンタルヘルス不調者が減らないし、その対応に苦慮し続けている。これは既述の通り、「うつ状態」などの診断名が同じでもその原因や経緯、復帰の度合いなど全てが不透明で一筋縄ではない。現状があることが大きい。いずれにしても、今は職場に余裕がないことに変わりはない。そして、そのような状態が続く限り、他人を思いやる職場はなかなかできそうにない。社内のメンタルヘルス対策も相談体制も育て直しも、みな職場にゆとりがあつてうまくいくものではないだろう。職場にゆとりを取り戻すことを考えることが、実は一番求められていることなのかも知れない。

# 大原社会問題研究所雑誌

No.622 2010.8

【特集】 成年後見制度施行10周年を迎えて—現状と課題（1）

特集にあたって

成年後見制度における「本人意思の尊重」

法定後見制度における実体的開始要件に関する裁判例の分析

自己決定を支援する法制度、支援者を支援する法制度

菅富美枝  
上山 泰  
熊谷士郎  
菅富美枝

■論文

経済危機と在日ブラジル人

樋口直人

■書評と紹介

仁田道夫・久本憲夫編『日本の雇用システム』

武川正吾著『社会政策の社会学』

松尾孝一  
平岡公一

社会・労働関係文献月録

所報 2010年4月

発行／法政大学大原社会問題研究所  
発売／法政大学出版局

〒194-0298 東京都町田市相原町4-3-2 tel.0427-83-2307  
〒102-0073 東京都千代田区九段北3-2-7  
法政大学一口坂別館内 tel.03-5228-6271