

レポート メンタルヘルス対策と職場の コミュニケーション

調査・解析部 新井栄三

うつ病をはじめとするメンタルヘルス不全者が増え続けている。東京都の調べによると、今年度上半期に都内六カ所の労働相談所に来たメンタルヘルス絡みの相談件数は二六六五件で、全体（二万五二九二件）の一割強に達した。注目すべきは前年同期（八〇七件）との比較で、三・三倍になっている。こうした現状を招いた要因には、うつ病などに対する認知度の高まりで本人が身体の不調を訴えやすくなってきたこともあるが、職場環境が厳しさを増すなか、コミュニケーション不足もあると言われている。先ごろ、兵庫県神戸市のポータルアイランドで開かれた「全国産業安全衛生大会」（主催…中央労働災害防止協会）のメンタルヘルス分科会では、企業の人事担当者や産業安全衛生スタッフなどが、社員の心の健康への対応を報告した。発表内容を通して、職場のコミュニケーションのあり方を模索する企業の取り組みをレポートする。

の機種やモデルチェンジの頻度が激しく、電池の設計・製造の短納期化が進み、職場のストレスが増しているといふ。そんな同社の過重労働対策は、月八〇時間を超える時間外労働をした従業員に対し、疲労蓄積度調査と健康診断、産業医面接を実施すること。それとは別に、四五時間以上の残業が三カ月続

いた場合には、上司と本人が面談して、時間外労働が増えている要因分析や対策を立てて報告書を作成。人事部門と安全衛生部門に提出する仕組みも整えている（図表1）。

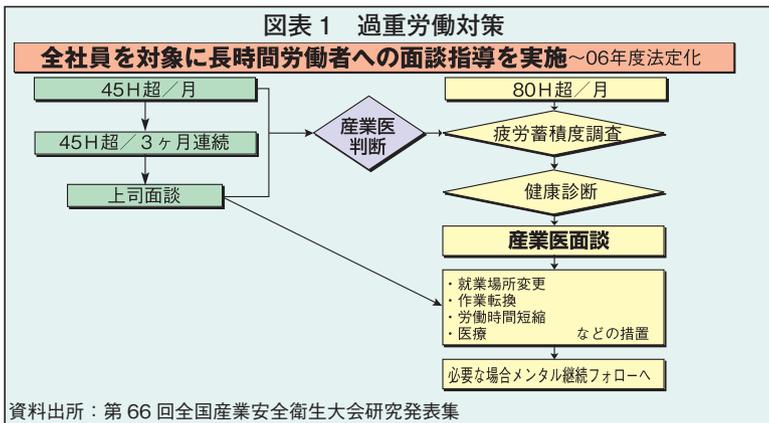
さらに同社では、各部門から選出された人に、傾聴訓練やメンタルに関する知識などの教育を施したうえで「メンタルヘルス・リクスナー」として登録。所属部門の別なく自由に相談できるよう、リクスナーを社内イントラで公開している。リクスナーは、職場での「声掛け」や相談から、メンタルヘルス不全に陥っている人の早期発見に努め、安全衛生スタッフや産業医に情報を繋ぐ役割を担う。木下保・経営企画室総務部安全衛生課主任企画員は、「セルフケアも重要だが、それだけでなく管理職と安全衛生スタッフの連携が大事だ」と話す。実際、ストレスを溜めやすいタイプの従業員に対し、その上司とスタッフが話し合い、本人にあった仕事のコントロールをしてストレスが軽減されたケースがあったという。

この他、メンタルヘルス教育では、新入社員や希望者に対するアサーション（自己主張）実習や役職者などへのロールプレイによる傾聴訓練など、受講者同士が話しやすい雰囲気づくりを心掛けている。

ラインと安衛スタッフの 連携が大事／三洋電機

携帯電話やデジカメ、携帯式音楽プレーヤーなどに使用する充電式電池を取り扱う三洋電機モバイルエナジーカンパニー。最近では充電式電池使用機器

図表1 過重労働対策



働きがいとコミュニケーションに重点／NTN

ベアリングなどの精密機器メーカー、NTNの長野製作所管理総務課・平出むつみ氏の発表は、働きがいとコミュニケーションをよくすることが、メンタルヘルス対策、ひいては労働災害撲滅にもつながるといったものだった。

同氏によれば、「世代の異なる従業員が働く職場では、各年代によって労働環境によるストレスが違いため、ストレスに対する認識にズレが生じていた」。加えて、同製作所の定期健康診断等からは、労働時間よりも働きがいや対人関係などが疲労の蓄積につな



がるとの結果も出ていた。

実際、現場では繁忙に伴うゆとりのなさを、コミュニケーションの基本となる「一緒にいること」と「聴くこと」が欠落。共通認識がないまま、個人的な解釈が増え、おのずと上司・同僚とのコミュニケーションは採りにくくなり、職場の人間関係が悪化している。

「これを放置したままだと、意思伝達不足でやりがいも低下し、業務への取り組み姿勢も消極的になり、それがヒューマンエラーによる労働災害や品質の低下、ひいては精神的疾病者の増加へとつながっていくことが予想される。また、この状態は再びゆとりのなさを生み出して、コミュニケーションをさらに悪化させることにもなってしまう」(平出氏)。

同製作所は、「このマイナスマスバイラル状態の放置は、休業率や医療費の増加のみならず、生産性の低下という最悪の事態を招くことは容易に推測できる」として、メンタルヘルス対策をヒューマンエラーによる災害撲滅のための基本と位置づけて活動している。

高ストレス職場の対策事例をあげると、ある職場では上司とのコミュニケーション不足から、部下が自信喪失や仕事への不適応感を募らせていて、それが問題の拡大とさらなるコミュニケーション不足につながる悪循環に陥っていた。そこで、管理監督者に対しては、カウンセラーなどの定期面談を通して、法的リスクの認知やコミュニケーション方法を個別研修し、部下に対しては相談窓口の設置や働く目的の再認識を求めるなど、それぞれの意見を採り入れた業務改善の実施などのアプ

ローチを一年近く継続し、職場ストレスを大きく改善することができたのだ。そうだ。

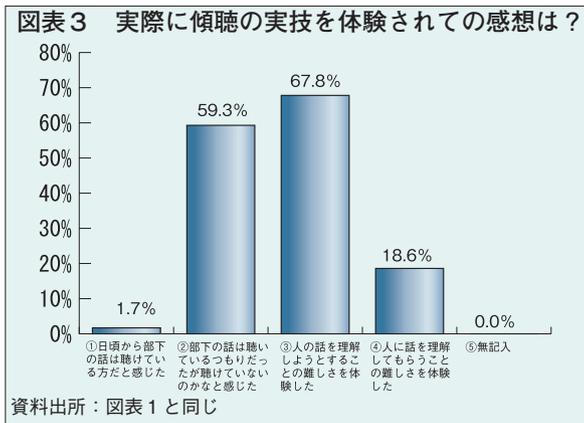
話を聴き、存在を認め合 う／旭化成せんい

図表2は、旭化成せんい守山支社が実施した心理相談の面談結果(二〇〇四年)。大会では、同支社環境安全・企画部健康相談室の看護師である水谷則子氏が、この内容について詳しく紹

図表2 THP心理相談の面談結果(2004年)

悩みの項目	件数	相談例	区分
1. 処遇	7		業務上
2. 配転	18	過去の経験を活かせない転勤で不安があるが、相談者がいない 配転・転勤後で慣れていないのに、上司・同僚に相談に乗ってもらえない	
3. 仕事量	12	上司が仕事をたくさん与えておきながら休めという	
		仕事のレベルに答えられないことを上司に理解してもらえない 仕事の与え方が特定の人に集中している	
4. 考えの押付	13	上司が問いに応じてくれない	
		上司が一方向的に自分の考えを押し付ける 上司が自分の存在価値を無視して、人前で人間性を罵倒する	
5. やる気	10	上司が仕事のやる気を起こさせる言い方をしてくれない	
		上司が受け売りの指示をする	
6. 共通の場	11	年齢構成の異なる人やパート・派遣社員とのチームワークづくりが難しい	業務外
7. ぼんやり	39		
8. 生き方	2		
相談内容の合計件数	112		

資料出所：メンタルヘルス分科会研究発表資料と当日の講演内容より作成



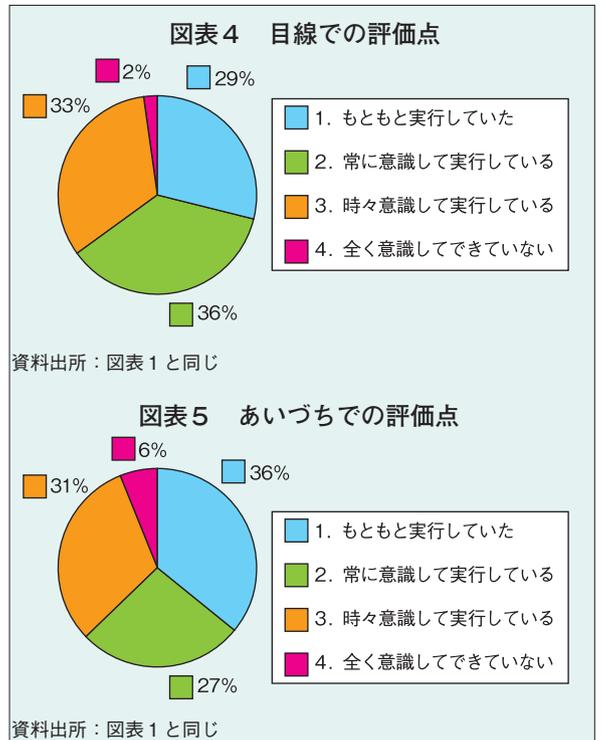
介した。それを要約すると「相談内容はそれぞれ違った悩みだったが、その悩みを弱めたり強めたりする要因として「もっと上司に自分の気持ちを分かかって欲しい、話を聴いて欲しい」との思いが伝わってきた。従業員の心の悩みの軽減には、上司と同僚の支援が大切であり、そうした共通認識を育てて活気のある職場をつくるのが大事だと気づいた」といったものだった。

そこで、同支社では「仲間や部下の話をよく聴き、存在を認め合うことでメンタルヘルスの予防活動のひとつは出来る」と捉え、「部下の声に耳を傾ける」ことを主眼に置いた管理監督者研修を行った。研修を受けた管理者六三人の感想は図表3の通り。その後も、「以前に比して産業保健スタッフへの上司からの相談が増えるなど、意識が芽生えはじめた」(水谷氏)と実感している。

「聞き上手」によるラインケアを／ダイキン工業

空調製品などの製造・販売で知られるダイキン工業の堺製作所も、聴くことに重点を置いて効果を上げている。同製作所では、二〇〇三年度から、メンタルヘルスの取り組みを実施してきたもののメンタル不全者は増加傾向にあり、その背景に「上司・同僚のサポート」が低いと感じている従業員が多いなど、普段のコミュニケーション不足が原因と推定できたという。そこで、「座学ではなく実践中心で『聞き上手』になるのが一番だ」として、全部門の管理監督者対象に体験教育を実施した。具体的には、①目線②位置関係③態度④あいづち——の四つのポイントを通じ、人の話を「聴く」ことの大切さと、「聞く」と「耳十目十心で聴く」ことの違いを理解してもらうようにした。

この研修後、同支社では部下に対し、「上司が学んだことを実行しているか」等のアンケート調査を行っている(図表4、5)が、それをみる限り、「管理監督者のコミュニケーションに少し力がついた」(宮本寿子・同製作所金岡工場安全衛生グループ看護師)と手応えを感じている。今後は、「聞き上手」の上級編や「話し上手」の切り口でも体験教育を広げていく方針だ。



「寄り添う人づくり」で復職支援を／新明和工業

一方、神戸市東灘区で飛行機を生産している新明和工業は、復職支援の観点から報告を行った。同社では二〇〇一年から、事業場の全員を対象にメンタルヘルス相談を実施。相談活動が軌道に乗った〇四年以降は、メンタル不全による休業者はいるものの、休業期間終了後の退職者は出ていないなど、取り組みに一定の効果が見て取れる。

とはいえ、東野雄二・航空機事業部総務部主幹は、「リハビリ出勤を繰り返す復職者がいないわけではないし、そう楽観的にはなれない」として「寄り添う人づくり」を検討している。東野氏は、「うつ病などの支援は組織的なことだけでは無理があり、休業者の信頼を得て、何でも相談を受けられるよう

コミュニケーションづくりの阻害要因を調査／日本自動車部品工業会

各社の事例を聴くと、なるほど今は職場のコミュニケーションが課題で、その解消のために、ラインケアを中心に工夫を凝らしていることがうかがえる。だが、ぎりぎりの人員で自らも多忙を極め、事業の成果を評価される管理監督者に役割を担ってもらい、効果を生み出すには、何が必要なのか。

大会では、愛三工業の岩田剛・環境部安全衛生管理室長が、(社) 日本自動車工業会、(社) 日本自動車部品工業会、(社) 日本自動車部品工業会の三組織で構成する安全衛生合同分科会が実施した「有効なラインケア構築に関する調査研究」の成果を、同会員の立場で

な担当者を設ける必要があると考えている。一人一人に合った職場復帰支援プログラムを考えていきたい」と訴えた。

発表した。それによると、三組織に加盟する三三社のうち、管理監督者を対象とするメンタルヘルス教育を計画的に行っている企業は一四％で、その中味を「確実に職場の指導に活かしている」のは僅か二社に過ぎなかった。

さらに、車工会と部工会に加盟する二三社を対象に、コミュニケーションづくりの阻害要因等について調べたところ、会社の問題として、①管理者が忙しすぎる②フレックスタイム③パソコン決済④成果主義⑤全社的レク・行事の廃止⑥企業に(人的・費用面での)余裕がない——ことなど、職場の問題としては、①部下への指導・支援・配りが弱い②部下との付き合いに関心が弱い③上司との付き合いを知らない——ことなどが上がった。

組織全体で取り組む姿勢を鮮明に

同会では、会社に望むこととして、「上司と部下、職場の仲間がコミュニケーションを図れる場を積極的に提供する」ことや「管理職による組織マネジメントの重要性を認識し、そのための時間や環境を与える」ことを提起。管理職についても、「上司・部下の個人的関係でなく」チームとしての職場運営やフェース・ツー・フェースによる情報伝達・指示の重視を求めている。

事実、前記した各社の取り組み事例でも、経営トップの理解を得ることや管理監督者全員に実践中心の研修を施すことで、現場で研修内容を活かす意識を醸成することなどが指摘されていた。担当者や一部の関心のある人任せにするのではなく、組織として取り組む姿勢を鮮明にすることが必要だろう。

人間関係の希薄化と職場のゆとりなさがいじめに／産業カウンセラー協会

日本産業カウンセラー協会は二月二日、職場のいじめに関する実態調査を発表した。それによると、この一年間に企業や団体の人事労務部門や自営などでカウンセリングを行ったことのある産業カウンセラー四四〇人の八％が「職場のいじめ」の事例を見たり、相談を受けた経験があった。

いじめの内容(複数回答、以下同じ)は「パワハラ」が七八％でトップ。以下、「人間関係の対立・悪化に起因したいじめ」(五九％)、「仕事のミスに対するいじめ」(四四％)、「セクハラ」(三六％)、「ノルマ未達成に対するいじめ」(身分的なこと(パート・派遣社員)「とも」に二六％)が続く。いじめの形態は「罵る・怒鳴る・威嚇する」が約七割で一番多かった。

いじめが生じた関係は、「上司から部下に対して」が最も多く八五％。次いで、「社員間」(五六％)、「同性間」(四三％)、「年長者から若年者に対して」(三〇％)、「男性から女性に対して」(二八％)、「派遣社員・パート間」「正社員から派遣・パート・請負社員に対して」(ともに二五％)の順だった。

カウンセラーが相談を受けていて「いじめと関連がある」と感じたものは「個人のコミュニケーション能力の低下・欠如」(八〇％)が圧倒的で、二番目に多かったのは「人を育てる意識の希薄化」だった。同協会では「職場で人とのつながりが薄くなっていることと、職場の余裕がなくなっていること」が、いじめ蔓延の大きな原因になっているようだ」などと説明している。