

連載 労働相談の現場から



第10回

テクノプロ・ホールディングス株式会社

相談にポジティブなイメージを

テクノプロ・ホールディングスは2011年、メンタルヘルスに関する本格的な取り組みをグループ統一で開始した。当初は従業員本人からの相談を受け付けていたが、「周知はしたものの利用者があまり増えなかったり、症状が出る前に相談してもらえれば早目の対処ができたのに…という状況だった」。そこで、予防的な観点からの相談活動も実施すべく管理者用の窓口も設け、「管理者も部下のメンタルヘルスを確保するために、いつでも相談しに来てほしい」とグループ内に呼びかけた。その際に念頭に置いたのは、相談すること自体を前向きに捉えてもらえるようにすることだったという。

「エンジニア本人はもちろん、現場のエンジニアを見ている営業担当者が何か感じ取ったときなどにも相談しやすいように心掛けた。『困ったことがあったら』と言うとネガティブな印象を与えかねないので、『従業員のための』といったポジティブな意味合いの文言による訴求を図るなどの配慮をし、気軽に相談できるような工夫を行った」

対応ルートを機能させ適切に対処する

派遣先で就業しているエンジニアに対する「メンタル相談」のスキームは、

まず、派遣先の指揮命令者や人事担当者、チームで派遣されている場合のリーダー的な役割の者がエンジニアの状況を日々把握しているなかで、体調が悪そうな場合には声かけ等を行う。それでも好転しないような場合には「最近、この人がちょっと心配だ」などの情報を派遣元に伝えてもらう。

その情報を受けた営業・技術担当者は、エンジニア本人と面談等を実施し、まず状況を確認する。その場でも解決を図ることができない場合には、本人了解のもと、具体的な不調の内容や勤怠への影響等の就業上の変化などを記入する「従業員のためのメンタルヘルス相談シート」を所属長経由で健康推進課に提出する。シートの内容を確認した健康推進課のスタッフは、様々な角度から見立てを行い、必要があれば本人とも話をし、「専門カウンセリングが必要なのか、上司等との話し合いが必要なのか、派遣先に職場環境改善の申し入れを行うべきなのか」といった対処の方向性を判断。それに基づいて必要な対応を実施したのち、本人との間で「何をどこまで誰に伝えていいのか」等の了承を得つつ報告内容を固め、所属支店経由で派遣先に提案していく流れになる。

スキームのポイントは、指揮命令者等が情報をキャッチして、そこから対

独立系技術人材サービスで国内最大規模のテクノプロ・グループ（東京都港区）では、技術者の派遣や受託・請負事業を展開している。擁しているエンジニアは約1万3,000人（2016年5月末）。雇用形態は一部の建築施工管理技術者を除き無期雇用で、正社員ならではの高品質のサービスを提供している。同グループの統括会社であるテクノプロ・ホールディングス株式会社では、2011年以降、各グループ企業との連携を強めながらメンタルヘルスとハラスメントの相談窓口を設置して、従業員が安心して働くことのできる職場環境の実現を目指している。人事部健康推進課の岩淵綾・課長に、相談体制と運用のポイントを聞いた。

応するルートをしっかりと機能させること。これを地道に実行することで、「例えば、メンタルヘルス不調者に対する適切な対応を経験した所属長は、次に類似のケースに直面した時により早い対応ができるようになるし、このスキームの有用性や効果に理解を深めた所属長が成功事例を他の管理職層にも共有することで、会社全体にもこの取り組みの意義が浸透していくことにもつながっていく」からだ。

従業員は大切な財産

一般的に、エンジニアはメンタルヘルス不調に陥りやすい職種だと言われる。加えて、派遣の働き方が環境要因としてメンタルヘルスに影響する可能性も否めないようだ。この点について岩淵課長は、「因果関係が証明できているわけではなく、あくまで肌感覚だが」と前置きしたうえで、「エンジニアは多忙なことが多いうえ、配属される就業先によっては単独で業務を遂行せざるを得ず、他者とのコミュニケーション

ンの機会が少ない場合もある。また、派遣の場合、通常の上司にあたる指揮命令者はお客様先の方になる。そのため、業務でわからないことを聞いたり悩みを相談することへの心理的なハードルが自ずと高くなり、不調を感じてもなかなか言い出すことができないこともあるのではないかと説明する。

こうした働き方の特性からも、ポジティブな視点で相談活動を進める必要がある。

「『従業員は当社の大事な財産』とのスタンスを前面に出し、仮にメンタルヘルスが少し低下したとしても、しっかり休んで再スタートが切れるということへの理解を深めるようにして、情報のキャッチや相談の遅れから症状を悪化させるパターンを防ごうと考えた」

こうしたキメ細かな対応を続けてきた結果、相談件数は年々増加。「窓口開設当初は警戒感を抱いているような従業員も見られたが、今は積極的に悩みを相談する人が増えた。風通しが良い雰囲気が醸成されてきた」ことを実感している。

課題を乗り越え相談体制を構築

とはいえ、相談体制の構築過程の道は平坦だったわけではない。①相談結果を効果的に労務管理に活かさない②結果をフィードバックする際のプライバシー問題③派遣元・派遣先の複数関係者への情報伝達が難しい④カウンセラーの採用・教育・質の確保が困難⑤1万人を超えるグループ全体の従業員に対して健康推進課スタッフが2人と少数——といった乗り越えなくてはならない「山」があったが、それぞれ打開策を講じてきている。

「複数項目から成る労務管理方法についてのポイントを設定し、担当カウンセラーには、それらに即して相談結

果の報告を求めるようにした。そうすることで、『悩みの内容』ではなく、配置転換の必要性や長時間労働の削減などといった『労務管理』に焦点を当て、そのことを通じて、プライバシーの問題も解決する。正確な情報伝達を担保する工夫としては、シート等を活用し、人づてに伝わる過程で内容やポイントが変わってしまうような、いわゆる『伝言ゲーム』になることを回避した。担当カウンセラーについては、契約している外部EAP機関に所属する専門家に協力を仰ぐことで、リソース・質を確保している。少人数で効果的かつ効果的に運営するための役割分担も明確にしている。相談者とじっくりと向き合い、自己洞察を深めて行動変容を促すようなカウンセリングについては専門カウンセラーの領域として、われわれスタッフは、相談内容についてしっかりとリファールを行い、相談者に対してどのようなサポートが必要で、そのためにはどういった関係者と連携していくかの『見立て』と『調整』に重きを置くことにした」

ハラスメント相談の対応も

健康推進課では2011年から、ハラスメントの相談対応も行っている。メンタルヘルスとは別のスキームで実施しており、一次受付の段階では外部EAPは活用せずに、健康推進課のスタッフが直接相談者の話を聞きながら解決を図っていく。

「まずスタッフが相談者と十分に話し合ったうえで事実や状況を精査し、ハラスメントの問題として進めていくか、本人から上司等へ相談することで解決できそうか、または、一度カウンセリングなどを受けてもらって気持ちの整理をすることが必要か等を判断する。実際、相談者が気持ちを整理していく

過程で得られた、いかに上司等に対応していくかの『気づき』によって、スムーズに解決するケースも少なくない」

一方で、ハラスメントの問題として進めるべきと判断された事案は、厳正に対処する。配置転換も含めた職場環境の整備が必要となるケースもある。

「本人との話し合いの結果、『現在の状況や心情を派遣先に理解してもらおう』となったときには、本人の了承を得たうえで所属長・営業担当と共有し、対応を協議する。対応を大別すると、派遣先に改善を申し入れるか派遣先を変えるかの二つの選択が考えられる。前者の場合、相手がお客様だから遠慮するといったようなことはなく、当社エンジニアのことを第一に考え、対等な関係として職場環境の整備を求めることになる」

全ての従業員に誠実に向き合う

健康推進課のスタッフは全ての従業員のモチベーションを維持することを念頭に、一つひとつの相談、そして関わる人たち一人ひとりに誠実に向き合うサポートを大切にしている。

「メンタルヘルスが低下して働けなくなったことで会社に迷惑をかけた、と自らを責めてしまうようなエンジニアもいる。また、所属長や営業担当も、エンジニアに対するケアだけでなく、お客様との間に入った様々な調整が発生するので大変だ。われわれスタッフは、そうした所属長や営業担当の尽力を理解し、彼らの心情にも寄り添いながら、エンジニアが活躍できるための休職や職場環境改善等の適切な対応がとれるよう誘導・提言している。相談者本人だけではなく周囲の従業員にも誠実な愛情を持って接することを心掛けており、それが結果的に相談者のためにもなる」 (新井栄三)