

ビジネスリーダーの情報武装マガジン

先見経済

9 | 1

9月1日号別冊

Management & Economic Information SENKEN KEIZAI Since1938

清話会セミナー講演録

02 住吉大社壱千八百年の歴史を語る

—— 住吉を海の神と崇め続けた古人に学ぶ

住吉大社宮司
真弓 常忠

06 危ない取引先は決算書から簡単に見抜ける

—— 不渡り、貸し倒れを出さないための実践テクニックとは

財務リスク研究所代表
横山 悟一

10 最新心理学から学ぶ企業の生き残り戦略

メンタルヘルスケアの現場から

EAP総研株式会社代表取締役社長、EAPエグゼクティブコンサルタント
川西 由美子

14 事業承継が変わった！

—— 事業承継の〈チャンス〉を逃がすな！

カオス株式会社代表取締役
武地 義治

18 この閉塞状況をどう乗り越えるか

ピンチをチャンスへと切り替えるための発想と実践

株式会社未来と経営の研究所代表取締役、現代人間科学研究所所長
飛岡 健

22 2009年10月度

イベント・セミナーカレンダー

最新心理学から学ぶ 企業の生き残り戦略

メンタルヘルスケアの現場から

心の病が 加速度的に進行中

日本でうつ病が社会問題化したのは1999年ごろのことです。心の病が労災として認定されるようになったことがきっかけでした。翌年には、労災や自殺者がはつきりと数値化して表れるようになりました。以来、自殺者数の増加に伴い労災の認定件数も増加傾向にあります。特に心の病に関しては、体の労災に追いつくほどの勢いで労災認定が進行しています。いまやうつは労働災害の一種なのです。現在、皆さんは残業を何時間ぐらいなさっているでしょうか。残業は労務リスクでもあります。

社会経済生産本部によると、残業が月に60時間を越えると、さまざまな悪影響のリスクが高まるそうです。60時間といえば、11時ぐらいに会社を退出し、帰宅して就寝するのは深夜1〜2時になる方が多いでしょう。すると、家で発する言葉は「風呂」(メシ)「寝る」だけ。家族間のコミュニケーションが極端に希薄なものになり、不調和が生じます。本人も心の落ち着ける場所を失い、自殺の念慮も高まるというのです。

たとえ単発的であっても集中して1カ月間残業を頻発すると、疲れをうまくとらなければ慢性疲労が体に蓄積していきます。経営者は、残業時間が60時間を超えたとする従業員の顔色を見てあげてください。本人がストレスケアをうまくできていたらよいのですが、残業にはやはりリスクはつきものです。

また、社会経済生産性本部が行った企業アンケート調査によると、心の病を抱える社員が増加傾向にあると感じている企業の6割が「組織・職場とのつながりを感じにくくなってきている」と答えています。また、同様に「人を育てる余裕がなくなってきた」「仕事の全体像の意味が考えられなくなっている」と答えた企業の多くが「心の病は増加傾向を示していました。現在では、若い人たちの多くが、「なぜプライベートの時間ま

50年の遅れをとる 日本のメンタルヘルス

米国に比べ、日本はメンタル面で50年といわれるほどの遅れがあります。

米国ではじめて社員のメンタルケアを導入したのは1930年代、化学会社のデュポン社でした。多忙な仕事に追われた製品開発者がアルコール依存症を経て自殺してしまったのです。

会社でストレス下に入る 新型うつとは

企業の強化に重要なものは、人材開発 (Human Resource Development) です。これには、身体、感情、知性という3つの基礎要素があります。健康体で、意欲があり、自分で考える思考力。これが揃わなければいかなる教育にも効果は得られません。健康度が低いと病気になる。感情的なものが失われると無気力になる。思考力がないと無策になる、といった具合です。

しかし、これらの基礎要素が高ければメンタル強化にもつながります。健康度が高ければ、活力が充実しているので勉強したことを行動に移そうとします。意欲も高まり、自分の目標値を設定するようになる。その実現に向けて行動計画を立てるようになります。この基礎要素は、企業のメンタルヘルスにおける教育的指導にも大きく影響します。

これまで、うつ病は、責任感が強くて真面目で思いやりがある人に起こりがちな病気だと思われていました。しかし最近問題になっているのは、「新型うつ」

開発者の自殺は、そのまま会社としての競争力の欠如につながりました。そこで、企業として人材を守る必要性が生じ、カウンセラーを導入したのです。一方、日本に企業ベースでのメンタルケアが普及するようになったのは、ここ2、3年のことと過ぎません。

企業でのストレスケアには、管理監督職のラインケアと一般従業員のセルフケアという、2つの教育が欠かせません。学校教育ではうつ病の対策や事前準備に関するレクチャーがほとんど行われてこないで、なぜ自分がストレスを溜めて、どのように処理すればよいのかわからない。ですから、教育される側だけでなく教える側の教育も必要でした。

こうした教育は、それがようやく2006年の労働安全衛生法改正や自殺対策基本法制定以降に広がったのです。

ところが、1970年にアメリカで設立されたEAPでは、心の疾患対策だけでなく、企業にメンタルの仕組みを入れる方法やうつ病者のケア方法までをサポートしています。

「うつ」悪という イメージの転換を

米国でメンタルヘルスが普及したのは、1980年代にレーガン大統領が医療改革を推し進めたことがきっかけでした。「病

気は人ごとではない」「一人ひとりに何ができるか」を国の法律に明文化したのです。

一方、日本が国としてメンタルヘルスに取り組んだのは04年のこと。「こころのバリアフリー宣言」(厚生労働省)で小泉首相



EAP 総研株式会社代表取締役社長、EAP エグゼクティブ・コンサルタント
川西由美子氏

企業のメンタルヘルスに関わるほか、医療機関でのカウンセリング指導などで幅広く活躍中。著書「ココロを癒せば会社は伸びる」(ダイヤモンド社)が好評を博している。

で会社の人たちと行動しなくてはいけないのか」と疑問に思うようになりました。さらに、組織内での自己の存在に迷いを感じたり、仕事にも疑問を感じている人々を中心に、心の病が増えていくわけです。

と呼ばれる病気です。この特徴は、土日は元気で、会社であるストレス下にあるとうつ症状が表れるというもの。一見、心の持ちようと思われがちですが、本当に具合が悪くなってしまうのです。この対策として必要なのが、教育的指導です。

教育的指導は、指示・支援・委任というしつけの3領域に分かれています。指示とは、逐一行動を指示し、まったく考えさせる余裕を与えないまま行動させることをいいます。支援は、目的にたどりつくまでの行程を補助的にサポートしつつ行動させること。委任とは、文字通り領域をまるごと任せることです。

例えば、仕事の方法を理解していない人に委任をすれば、それだけでストレスになります。こうしたズレにより、日本のうつ病患者は悪化しているのです。うつや休職者を予防するには、経営者がしつけの3領域を理解し、従業員に施す。それが企業でのメンタルケアの第一歩です。指示するときも、人間的な温もりがなければ人は動きません。話に面白味をこめたり、怖い顔をしなないといふごく当たり前の

コミュニケーションは、うつ予防だけでなく効果的な教育の基本になります。

指示・指導とは1対1の契約です。そこに人間的な温もりがなければ、「この人のためにやりたい」と思わせるのは難しい。仕事を達したら、社員をねぎらってください。それは、親が小さな子どもを褒めるのと同じです。もし期待通りの結果が残せなければ、突き放すのではなく向き合って評価をする。期待値と現状をきちんと認識させることが大切です。自分の現状を客観的に把握できないことが新型うつの原因にもなります。

経営者の皆様には、はじめと終わりのコミュニケーションの大切さをしっかり認識していただければと思います。また、新型うつには4つの支援と呼ばれるソーシャルサポートも有効といわれています。以前、アメリカでは、失業者を2つのグループに分けて、9年間にわたる追跡調査が行われました。一方には、情緒的な励まし、パソコンなど道具の提供、人材募集などの有益情報、他者からの評価といった支援を行い、

よいと思います。それは趣味や嗜好でもよいですし、もつと小さなことでもストレスの原因となる緊張がほぐれます。鏡の前で顔の表情を緩めてみたり、姿勢を伸ばすといった運動療法は企業でも推奨されています。

普段から社員の観察と自己の体調ケアを

教育的指導を行う場合、相手がストレス対処法をしっかりと持っているなければ何を教えてもうまくいきません。ですから、具合が悪くなったときにどのような体に表れるのかを把握しておくことも必要です。もし相手がストレスに対する息抜きや対処法を持っていないければ、自分の経験談を語るのも有効です。コミュニケーションのベースとして向き合うきっかけにもなります。教育は相手に興味を持つことからはじまるのです。

新型うつであるか否かの判断は、プロでも難しいといわれています。違いを見極めるためには、いかに相手に興味を持ち、普段から観察しているかがとても大切。普段からしっかりと話し込んでいればどんな思考をする

もう片方の群には何の支援も与えなかった。すると、前者の死亡率は後者に比べ2分の1という結果が出ました。

つまり、情緒、道具、情報、評価という4つの支援は、人間を確実に前へ進めることが証明されました。これらとしつけの3領域を組み合わせたことが、新型うつに有効な具体策です。

気づかせることも教育的指導のひとつ

新型うつのなかでも特に顕著なのは、自分のミスや責任を負うことや人との接触を避けようとする回避症候群の拡大です。例えば、隣にいる人にもパソコンで通信する。生身のやりとりをためらって、本当に重要な情報の伝え忘れが生じる。また、早く会社から退出しようとする短時間で仕事を処理してミスが増える。こうした事例は、決して怠慢だというばかりではありません。新型うつの予備軍かもしれないのです。

人間はストレスが溜まると物事を端折ったり物忘れも激しくなります。例えば、ある社員がコピー機の上に大切な資料を忘

また、そのとき指導する側が疲れているのは、視野狭窄になつて社員の不安定さに気づくこともできない。ですから、皆様方ご自身が元気でなければいけないのはいうまでもありません。

窮地に強いのは指揮命令が効く組織

私は1級船舶免許を持つているのですが、その講習で組織とメンタルの結びつきを強く感じる話を耳にしたので、最後に紹介します。

あるとき、船が難破し、乗客が2つの救命ボートで脱出しました。子どもばかりが乗ったボートは、10日間海の上をさまよいながらもついに無事保護されました。一方、大人ばかりが乗り込んだもう一艘のボートは、1週間分の食糧や釣り具、ナイフなど必要最低限の物資が積み込まれていたにもかかわらず、わずか3、4日で全員が海上で死に絶えたそうです。果たしてそれはなぜでしょうか。

れていることも、回避症候群のサインかもしれない。そんなとき、私なら「忘れてるよ、疲れているんじゃない？」と指摘します。目に見えるストレスは、氷山の一角に過ぎません。その8割は本人すら気づいていないといわれます。気づかせることもひとつの教育的指導なのです。

心だけでなく体にも表れるストレス

ストレスは、人によって受け止め方が異なります。皆様にとっては大きなことではなくても、部下や社員には苦しく感じることもある。それは、時代や他人との比較によって片付けられるものではありません。当然、受け止め方が違えばストレスの表出の仕方も異なります。ですから、どうしてもメンタルケアに個別指導は欠かせません。

企業の人材開発で個別指導を進める場合に着目していただきたいのは、ストレスと自律神経の関連性です。自律神経とは、寝ていても作用する神経の総称。心臓や呼吸などを司っています。興奮すると活性化する交感神経とリラックス時や睡眠時に作用

この差は、組織としての統率力にありました。子どもたちは、船員の指示に従い、言われたことを守ったそうです。一方、大人は悲観に暮れて船員たちの指示を守らなかった。つまり、窮地に陥ったとき、指揮命令系統が効く組織は、非力でも底力があるのです。

現在、世の中は窮地そのものです。指揮を執る皆様には、ご自身と社員を励ましながら明確な役割を掲げて舵を取り続けることが求められます。

船が難破するのは、天候も悪く、先も見えないという悪条件にさらされたとき。そのなかで助かるか否かの判断をいち早くできるのが船長です。

経営者として財務内容をすべて把握されている皆様も、立場は同じです。経営者がいたずらに危険信号を発すれば、周りには恐れをなすばかり。皆様が希望を持つことが組織にも伝染し、社員も希望を持ちはじめることが出来るはず。経営者は力強い希望を抱え、危険を最小限に抑える行動を同時に取る舵取りをしなが、社員を巻き込んでい