



## 予防から治療、復職支援までの トータルプログラムでのポイント

- ①仕事のなかでココロのバランスを崩す可能性のある労働者は、病とどう向き合うかについて知っておくことが、復職をかなえるためにも重要となる。
- ②部下をもつ人は、管理監督の責任の一環として、メンタルヘルスケアの各段階でかかわる必要がある。
- ③最近増えている新入社員のバーンアウトでは、生活面にも目をむける必要がある。
- ④ココロの病は、発達の上で課題を見失い、向き合う力もなくなることから生じる。そうしたときに、発達の可能性を信じるパートナーとして専門家を活用してほしい。

### 労働者として知っておきたい ココロのケアのポイント

職場のメンタルヘルスケアをより実効的にするためには、労働者とその上司の意識とかがわり方が、大変重要になる。

まず労働者の側では、バランスを崩したときに病とどう向き合うかについて知っておきたい。これについては発症と休職・復職の2つの段階に分けて考える。

#### ①体調異変に気づいたら

自分の体調やココロの異変に気づいたらすぐに専門家を訪れる。ひとりでガマンしたり、がんばれば不調を乗り越えられると誤解しない。

そのためには、専門家や病院がなにをしてくれるかということを知っておくことが必要になる。上司や人事、体験者、社内の保健スタッフに聞き、知識の幅を広げておくのもいいだろう。具合が悪くなってからでは、測る余力もなくなってしまふ。

#### ②休職時、復職に際しては

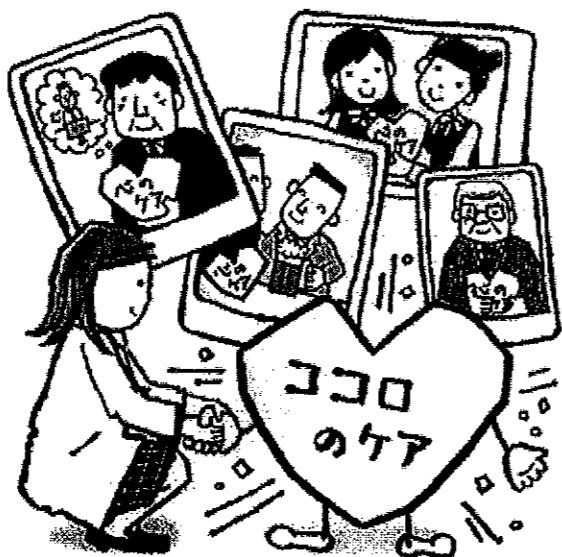
休職中はゆっくり休むことが第一だが、そのときには、どこがほんとうに休めるか、た

えば、病院がいいのか実家がいいのかといったことを考え、休める場所を選ぶことがポイントになる。ゆっくり休むことを心がけ、必ず復職できることを信じ、回復には個人差のあることを理解して、焦らずエネルギーの充電に心がける。体力をつけ、通勤に耐えられる体づくり、朝起きる習慣を身につけることも必要だ。復職後の仕事内容や環境の変化を知り、心の準備をする。素人判断で薬を止めてはならない。自分を追い込んでいた

人間関係があれば、心理カウンセリングを受け修復する必要もある。

### さまざまな段階で 期待される上司の役割

部下をもつ人は、まず部下のストレス反応に注意を払うことが必要になる。ストレスによる危険な反応が出ている場合は、早めに専門家につなぐことが重要だが、口頭で促すだけでは感じない場合も多い。こうした場



合、上司としては、仕事の時間を空けさせ、カウンセラーに会いに行くことができる環境をつくることも必要になる。

もしカウンセリングに行くことを部下が渋るようなら、その理由を聞き、早期対応の重要性をしっかりと話す。カウンセリングに行くことは、査定上不利になつたりしないことをきちんと説明することも、上司としての役割である。また、専門家を訪れたかどうかの確認も行う必要がある。

復職後も簡単に気が抜けない。経過観察を怠らず、場合によっては臨機応変にプランを見直すことも必要である。「体を心配するより、わからない所をどうしたらできるようになるのか教えてほしい」など、復職後の労働者は、仕事に早く適応したい一心でこのような言葉を上司に伝えるケースも多い。できたところ、できないところを話し合い、産業医の意見書をもとに、産業保健スタッフを交え、本人との十分な話し合いが必要となる。重要なのは、本人のパフォーマンスと周囲の労働環境を知る上司が、保健スタッフや本人に業務遂行の真摯な気持ちをしっかりと伝えられるかどうかである。本人の体調を考慮するあまり、周囲の人間に仕事をふり、その結果、周りが疲弊してしまうケースもある。現状をどこまで復職者に理解させ、折り合いをつけさせるか、ケース・バイ・ケースでの対応が好ましい。

場合によっては、本当に復職したいという意志があるのか、もう一度本人に確認することも必要になる。うつの特徴としてまじめで責任感がある性格があげられるが、上司や周りが気を使わずだと自尊心を傷つけ、

疲れさせてしまう恐れがある。

なお、健康情報のほとんどがプライバシーにかかっている問題のため、情報の取り扱いには十分に注意することも重要だ。

### 新入社員のバーンアウトでは 生活面にも目をむける

最近、職場カウンセリングで新入社員の燃えつき症候群(バーンアウト)がとくに目立つ。新入社員は、自身のコミュニケーション能力不足やOJTの適切さという問題もあるが、生活自体に問題点が見られることも多い。

朝ごはんをとらずに出勤、昼食もあわただしくすませ、夜遅く帰って簡単な油っこいコンビニ食で済ませ、友人とのコミュニケーションも大切にしたいため、夜遅く帰ってから遊びに出かけ、翌日寝不足、体調不良がつづく。ストレスマネジメントで重要なのは、体を休めることの大切さを知ること、生活習慣を見直すことである。

80%で仕事をして、残り20%で積極的なストレスマネジメントをと、私はよく言っている。ストレスマネジメントとは寝ているだけで実行できるのではなく、積極的に行動することが必要なのだ。雇い仕事なら、体全体をよく使うスポーツは神経バランスを整えるうえで不可欠だし、上司や会社からの束縛を強く感じているケースでは、自分の自由になる趣味などを生活に取り入れる工夫も必要になる。

忙しい毎日を送っていると、睡眠、運動、栄養、友人とおしゃべりなどは、予定表から忘れてしまう。新入社員でも、そうした予定

を考えるエネルギーは残しておくべきだ。その残されたエネルギーが、迫りくる急性のストレス原因に対抗する力だつたりもするのである。生活の質(QOL)を保つためにも、基本は体力、気力調整である。メンタルヘルスケアは、文字どおりココロのケアだが、このケアに本気で介入しようとするれば、行動面の改善点が目ざとあげられてくると思う。

### 成長の可能性を信じる パートナーとして

発達心理学では、人はココロの複雑さゆえに一生発達しつづけるものであるといわれている。発達の段階は、時期がくれば自然にステップするものではなく、前の段階の発達をもとにしてその段階において必要な発達を遂げ、つぎのステップに行く準備をする。ココロのケアを考えるとき、本人には、いまの自分の発達に必要な課題(現状を乗り越えるために必要なもの)は、なにかを立ち止まってじっくり見てもらいたいと思う。周囲には、課題の存在をわからず、その解決のための力もなくなるまで体やココロをこき使わないでほしい。それがココロの専門家である私からのメッセージである。

人間はいつも成長できる力と可能性を秘めていると思う。しかし目の前にある発達課題を無視しては、つぎに進めないのである。課題に向き合う力がなくなり、課題の存在がわからなくなったら、すぐ横には専門家がいてということを感じておいてもらいたい。あなたのありのままを受け入れ、可能性を信じるパートナーとして…。(おわり)

(かわにし・ゆみこ) メンタルヘルスケアコンサルタント。カウンセリングの先進国であるアメリカにわたり多くの現場に携わる。病後、従業員援助プログラム(EAP)の普及のために紀要、心理学の最先端の研究を踏まえ、EAP総研(株)エグゼクティブコンサルタントとして企業のメンタルヘルスケアにかかわる他、医療機関でのカウンセリングやプロスポーツ選手のメンタルトレーニング指導など幅広く活躍している。「ココロノマト」[PMSを知っていますか?][ココロを壊せば会社は伸びる](ダイヤモンド社)など著書も多数



## さまざまな形で表れる ココロの病の対処法

- ①ココロの病の早期対処には、メンタルヘルスクア担当者、管理職、従業員それぞれがストレス反応への理解をもつことが必要である。
- ②気づかないうちに病が進むと本人では対処できなくなることが多く、周囲が本人に気づかせるよう努力することが肝心だ。
- ③発症した場合は医師との連携だけでなく、仕事の仕組みや内容を見直すことも必要になる。
- ④ストレス耐性向上のノウハウは、病から復職するときのノウハウに通じるものが多く、それを理解し実践することは仕事のパフォーマンス向上にもつながるだろう。

### ストレスへの対処不能から 発症までのプロセスは

メンタルヘルスクアを導入するうえで、企業内の運用担当者、管理監督職(ラインケアマン)および従業員の一人ひとりが知っておいたほうが安心なことがある。それはストレスとはなにかを理解し、ココロの病の危機感をリアルに感じられるようにすること。これがココロの病の早期対処につながっていく。

ストレスの反応は大きく分けて3つに分類される。まず1つは、精神的反応。これはイライラしたり、怒りっぽくなったり、落ち込んだりと感情に表れるものと、自分を責めるなど1つの考えから抜け出られなくなるといった思考回路に表れるものがある。2つ目は身体的反応。これは胃が痛くなったり、下痢をしたり、肩こりになったりと、体に表れるもので、3つ目に行動的反応があげられる。お酒を飲まずにいらなくなったり、食べ過ぎてしまったり、ミスが多発したりするなどである。

この3つに表れているものを自覚し、悪化しないように対処法を工夫できるのなら本

人のセルフケアでO.Kなのだが、いろいろ具合が悪い状態が日常的になって、「まっ、このくらいが普通かな」と思いながら仕事をしつつ、突然具合が悪く動けなくなる例が多い。本人が普通だと思っているレベルは、専門家からいえば普通でないケースも多いのだ。

どこまでがO.Kで、どこまでアウトか? 個人差もあるが、周りだけでなく、本人もその線引きがわからなくなっていることがよくある。

### 周りの人が対応を誤ると 問題をこじらせる

予防が一番という視点からいくと、まず本人に気づいてもらうのが重要だ。しかしストレスを溜めすぎて、すでになんらかのストレス反応が出てしまっていると、どうにもこうにも自分でも対応できなくなる。そうなると同時に心の視野まで狭くなり、病院へ行こうとか、誰かに助けを求めようとか、自分一人では無理だから仕事の仕切り直しをしてほしいと上司に伝えようなどという発想が出なくなってしまうのである。したがって、周りの

人が早期対処を本人に気づかせる努力を行うことが、まずストレスケアの第一歩といえる。

そのためには、ストレスで表れる反応を学習し、管理職の日常業務管理の項目にストレス反応関連なものを入れ、日頃から周囲のパフォーマンスの異変などに早期に気づくスキルを身につけるべきである。

ココロの苦しみや体調不良は、本人が意識的に気づかれないようにすると周りもわかりづらい。ストレスを感じ始めた人は、まず周りに迷惑をかけるからとか、評価や周囲の目を気にして隠す傾向が高くなる。その結果、ココロの病を発症してしまうケースもあるが、周囲がまず気づきやすいのは行動的面に出るストレス反応である。

たとえば、本人が重要でない勝手に解釈した情報は無視する、またはプライオリティがつけられなくて手が止まってしまうなどだ。これらは疲れている身体、ココロをこれ以上悪化させないように自然と無意識に本人が取ってしまう行動だけに、自分のミスの多発や顧客からのクレームに、本人もまどっているケースが多い。いままで仕事をサクッとこなしてきた人間が突然こんな状況に陥ってしまうので、周囲の人はおかしいと思いながらも、いつかもとにもどるとほっておいたり、また逆に励ましすぎて本人を追い込んでしまったりと誤った対応をとりやすい。

### メンタルヘルスクアのみで 解決できないことも多い

こうしたケースでのワンポイントアドバイ



スは、これらのストレス反応をすべてメンタルヘルスクアのみで治そうと思ってもだめだということである。

これらの反応には原因があり、本人の受けとめ方も関与している。すでに心身のバランスを崩している場合は医師との連携が必要だが、その原因が仕事にあることも多い。よくあるのが、上司のOJTの悪さで業務の範囲と求められるスキルが明確になっていないケース、顧客とのサービスレベルの同意確認のあいまいさが根底にあってチーム全体が仕事の方向性がわからなくなっているケース、あまりに短い納期に過重負荷になるケースなどである。これらはメンタルヘルスクアのみではどうにもならないことが多く、仕事の仕組みをどうマネジメントするかによるところが出てくる。

私が行っているメンタルヘルスクアでは、

従業員のストレス反応から業務フローを見直すコンサルティングまでも請け負うケースも少なくない。このコンサルティングがうまくいくとストレス反応が出にくくなり、仕事のパフォーマンス向上が約束できる状況になりやすくなる。メンタルヘルスクアの導入企業が、その効果をあげられるかどうかは、個人にケアを行うだけでなく、1人のココロと体を救うためには業務の仕組みでも会社全体のマターとして取り組む気迫があるか、経営陣、担当者ともに従業員に対する愛情があるかが、大きなポイントとなるのだ。

### ストレス耐性をあげる ノウハウを学ぶ

ローストレスであれば、もちろん体とココロは元気になれるかもしれない。しかし、現

代社会のニーズに応えるには、ローストレスでかろうじてパフォーマンスを維持できる、では困る。ハイストレスでもハイパフォーマンスを維持できる知恵と、耐性が必要なのである。その知恵(ノウハウ)がメンタルヘルスクアのプロが企業人とともに開発している職人芸でもある。

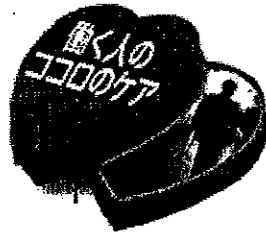
以下は、企業内のココロのケアに遠く離れた国立精神神経センター・社会復帰相談部長の精神科医伊藤順一郎氏が、私とのディスカッション形式のセミナーで以前お話しされた「ココロの病で休職後、復帰社員に向けての上司の心得」である。

①復帰後、頼れ物にさわるような態度と、仕事量を減らしすぎるのはだめ。本人は周りに迷惑をかけたくないと思うことが多く、気の使いすぎはかえってストレスを生む。そこで、業務範囲を明確化し、できたところ、できないところをチェックし、できないところはどこが壁になっているか話し合う時間をつくる。そして本人が達成感を感じられるように小さなことから成功体験をつくり、目標を上げさせるプロセスを手助けする。

②心理カウンセリングを受けながらココロのストレスケアを行う。

休職すればココロのストレスは治るものでなく、復帰後の上司からのスキルサポートは欠かせない。こうしたサポートがうまくいくと、ハイストレスでも復帰後やり抜ける自信がつけられるケースが多い。休職前よりも人間のココロの幅とパフォーマンスが上がるケースも出てくるそうだ。

(かわにし・ゆみこ) メンタルヘルスクアコンサルタント。カウンセリングの先進国であるアメリカにわたり多くの現場に携わる。帰国後、従業員援助プログラム(EAP)の普及のために起業。心理学の最先端の研究を踏まえ、EAP総研(株)エグゼクティブコンサルタントとして企業のメンタルヘルスクアにかかわる他、医療機関でのカウンセリングやプロスポーツ選手のメンタルトレーニング指導など幅広く活躍している。「ココロノマド」「PMSを知っていますか?」「ココロを癒せば会社は伸びる」(ダイヤモンド社)など著書も多数



## 社員も会社も元気にする アプローチとは

- ①ココロの専門家を訪れるのに、かなりのハードルがあるのが現実。予防や早期受診がむずかしいのは、ココロの病気に対する誤解がまだまだ多いからだ。
- ②情報不足による専門領域の誤解を解き、従業員がストレス耐性を高めたり、その家族のサポート体制を整えることが重要なポイントとなる。
- ③ココロのケアを整えることを一つの設備投資として認識し、会社が組織的に行えば飛躍的に効果が上がる。従業員と家族が元気になれば会社も元気になれる。

### 「ココロ」の病気の バリアを取り去る

現在私は、メンタルヘルスケア(ココロの健康管理)の領域として医療施設のみならず、企業内で働く人とその家族へ広げている。私どもの医療機関に来る人の多くは、ココロのストレスをかまみしすぎ、通勤できないほどの体調不良や気分の落ち込みなど、しばしの間会社を休職しなければ改善できないほどの状態である。

ココロの専門家を訪れるのにかなりのハードル(バリア)があるのだなあとつくづく感じる。2004年3月26日の新聞に、国民の5人に1人が一度経験すると書かれる「心の病気」を正しく理解し、予防や早期治療に役立ててもらうための指針「こころのバリアフリー宣言」を、厚生労働省の検討会が25日にまとめたと言っていた。指針の内容は、予防・気づきなど8項目で「不眠や不安が最初のサイン。おかしいと思ったら相談を」と早期受診を呼びかけていた。また、自殺の増加を心配している小泉首相は「患者同士が支え合い、治療や雇用につなげられる仕組みが大切」などと話したという。この記事は、私たちココロの専門家が常々思っ

ていたことをわかりやすく文章化してあったので、ひとときわ目をついた。

しかし、すでに症状が出てしまっている人のなかには、新聞やテレビの情報などもキャッチできないほど疲れきってしまっている人も多く、会社の経営者、管理監督職はもとより、従業員一人ひとりがこの予防と早期受診の意味を理解してほしいと強く思った。

私はここ最近、執筆活動をする際、心をココロと使うことが多い。その意味は、心のケアについてまだまだ誤解も多く、それぞれバリアがある。たとえば、心のバリアとは薬を飲んだらやめられなくなり廃人になるとか、精神科は頭がおかしくなった人が行くところであり、そこに行ったら人目も会社の目もあり人生おしまいだ、などである。そのバリアを少しでも解き、新しいココロのケアのあり方を伝えたいと願うあまり、新鮮さ、いままでの概念とは別ものという意識をつけるため、カタカナを利用した。

### ストレスマネジメントから 患者家族のココロのケアまで

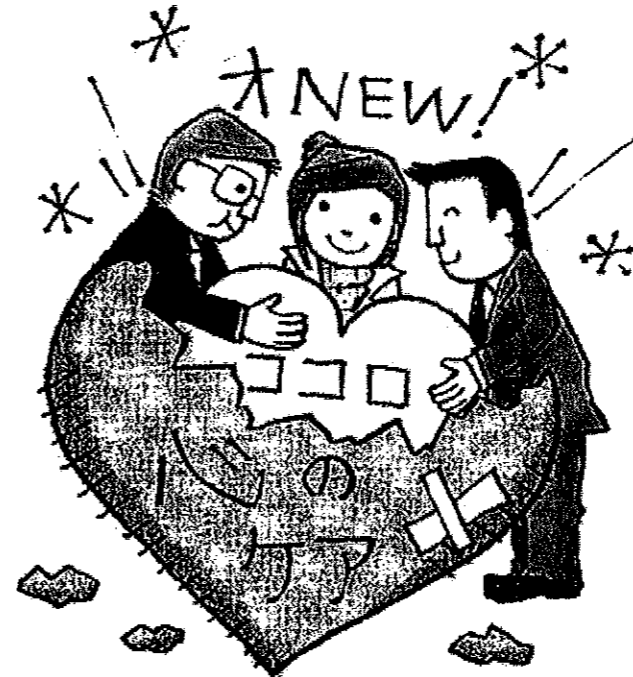
ココロのケアを語るとき、忘れてはならないのが情報不足による専門領域の誤解である。私の仕事は、そんな誤解を解き、ストレ

スに耐える力(ストレス耐性)を高める知恵を伝えることである。医療機関のみで仕事をしていると、悪化した方々を待つという状態であり、予防ができていないことにもどかしさを感じていた。いまから約6年前、そんな想いもあって、企業で働く人のストレスマネジメントと家族の方々のココロのケアに新たな希望をもった。もしもココロのケアに対するさまざまな誤解を解くことができ、ストレス反応が体や心にでる前に従業員の自分らがセルフケアできたのなら、こんな素敵なことはない。

そして、家族のケアとして子どもの教育問題や思春期問題、高齢者の介護ストレス、時間のない父親がどのように子どもや家族に接したらよいかなど、また休職中の家族のあり方や復帰に向けての家族サポートのあり方など、考えれば考えるほどココロのケアの領域が広がることに気づいた。

家族と従業員が元気になったら、病気の予防はもとより、仕事に集中できる体力と気力をメンテナンスするのだから、会社も元気になれるはず、そんな想いがいまの私を動かしている。会社が元気になれば、ココロのケアを一つの設備投資として企業は認識し、コストをかけることが可能となる。そうすれば会社のお金で健康管理ができる。従業員にとってはすごいメリットだと思った。組織として責任義務として予防を優先に行うのだから、一個人が興味で行うより効果は絶大である。

### 個人の問題にすると 社員と家族は何倍も苦しむ



私の父は昭和48年のオイルショックで会社の重圧からストレスを貯め、眠れない日が続くもつづき、会社に行くことすらできないほどの体力の衰えがあった。病名は「統合失調症」であった。それから30年以上父は仕事に復帰できていない。家族としても再入院させるときの罪悪感(家族でケアできないから病院に押しつけて父を見捨てているような感じ)がした。ココロの病についての無知と、医療関係者とのコミュニケーション不足が私たち家族を苦しめた。いまでは父は自分の病気を自分で理解し、家族もどの環境が父にとって一番なのかを考えるようになった。家族が病気を理解するだけでも

ココロにゆとりができ、ストレスを貯めずにケアできる。そのことが本人の回復を早めることだってある。(いつもつらそうな顔をしてケアしていると当事者もケアを受けている罪悪感を感じ、治らないことへの焦りが倍増する。そうすると精神がさらに不安定になる。)

父のケースは、会社が病気に対しての予防的措置を取らず、また復帰できない者と決めつけ、企業としてのサポートをなんら行わなかった。病気になった本人が悪いのかのように家族もまわりも思っていた。ココロのケアには予防段階から組織的なサポートが必要だし、復帰のときにも経営陣、上司、同

僚、部下、本人、家族、専門医、産業界の連携は必要になってくる。企業側が快適な職場づくりの設備投資として、メンタルヘルスケアを導入することは無駄なコストではないと思う。さざざりながら、メンタルヘルスを導入し、どんなアウトプットがでるか、企業としては興味があるところである。今回のシリーズでは4回にわたり、企業内で行うメンタルヘルスケアはどのようなもので、なにをゴールとしているのかをひもといていきたい。次号では、企業で行うメンタルヘルスケアの歴史や運用担当者の行動課題、つぎは精神科医のコメントをふくめた復職プログラムやココロの病のさまざまなパターンを示し、最後に予防から治療までのトータルプランのあり方を考えていきたいと思っている。

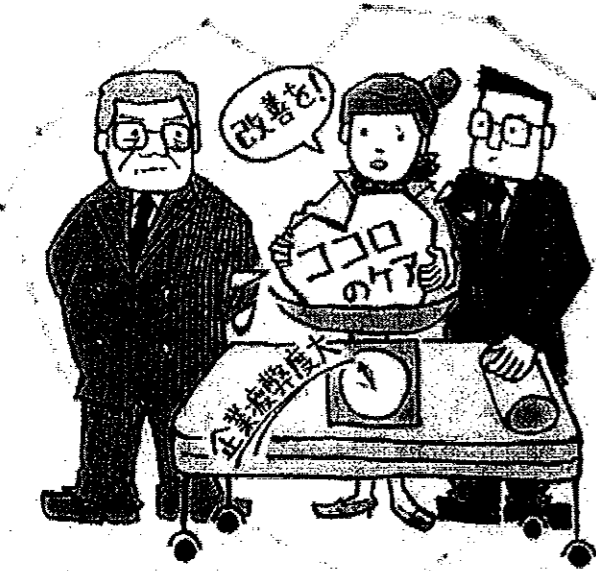
アリストテレスの時代から、ココロについての探求は行われていた。メンタルヘルスケアは、いまだ説明されていない人間の可能性の領域に少なからずふれている。流行語で終わらせるものにはしたくない。いままの新聞でもこの話題を取り上げているが、一時のブームのようにも見える。いま、ようやく問題視されはじめ、ようやくスタートラインが見えたばかりである。企業としての向き合い方、このサービスを受ける従業員のあり方、専門家としての改善、私はこのシリーズを通して書頭にも述べたココロのさまざまなバリアフリーの手伝いができたら最高に幸せである。(4回連載) ☺

(かわにしゆみこ) メンタルヘルスケアコンサルタント、カウンセリングの先進国であるアメリカにわたり多くの現場に携わる。帰国後、従業員援助プログラム(EPA)の普及のために起業。心理学の最先端の研究を踏まえ、EAP総務(株)エグゼクティブコンサルタントとして企業のメンタルヘルスケアにかかわる他、医療機関でのカウンセリングやプロスポーツ選手のメンタルトレーニング指導など幅広く活躍している。「ココロを鍛えれば会社は伸びる」(ダイヤモンド社)など著書も多数



## 制度導入効果を左右する 企業内担当者のマネジメント

- ①国がメンタルヘルスケア施策を進めるなかで、制度の先行導入企業には、効果が上がらず行き詰っているところもある。
- ②運用担当者は、社員の制度活用状況の報告を眺むだけでなく、そこに会社の機能調整や経営方針改善のヒントを読み取る必要がある。
- ③退職希望者や休職者の動きから、経営上の損失を考え、労働環境改善につなげる熱意と度量も欠かせない。
- ④こうした取り組みには、社外の専門家との連携や活用が効果的で、専門家をどうマネジメントするかは制度活性化の大きなポイントとなる。



### 国の取り組みが進むなか、 導入企業の悩みはつきない

「メンタルヘルスケアを導入しましたが、利用率が上がらない。それどころか退職率、休職率が上がってしまい、経営陣から費用対効果を問われ困っている」

「心の相談の担当部署までつくったが、どこまで相談を聞いていいのかわからない。医師をどの

ように動かしたらよいかかわからない。利用者も少ないので、コスト面を考えると社内のメンタル担当者がいなくなるのがコストを下げる意味でよいのかと考えてしまう」

このような切実な悩みを耳にするときがしばしばある。私は日頃、人事やヘルスケア担当者向けにメンタルヘルスにかんするセミナーを開いているが、質問時間を設けると、すでになんらかのかたちで導入してい

る企業の運用担当者が行き詰まりを見せている様子がわかる。

ここで、これらの質問の解決策を探るべく企業内でのメンタルヘルスの動きを国の指針にもとづき少しひも解いていこう。

まず1988年から、通称トータルヘルスプロモーションと呼ばれる「事業場における労働者の健康増進のための指針」が定められた。これは、労働安全衛生法第69条の「事業場は、健康教育、健康相談などを継続的かつ計画的に実施するよう努めなければならない」という規定にもとづくものだ。

産業医を中心に、心理相談、運動指導、健康測定、産業栄養指導、産業保健指導などを行い、健康を多面的ケアで支える仕組みを推進するとされたが、当時は運動施設を社内につくただけだったり、産業医が名前貸しのような契約で実際にはケアを行わないでいることがあった。従業員も国の取り組みを知らず、ケアが必要な背景もわからない状態のままがつづいていた。2000年になると、より具体的に企業や働く人が取るべき対策がこうじられ、事業場全体としてメンタルヘルスケア活動を推進するにあたり、新たな指針が出された。そのポイントは、以下の4つである。

①セルフケア→従業員自らが心と体の健康を考え自分自身でケアするための教育指導を会社から受ける時間とノウハウの提供を求めることができること。また、従業員自身も努力すべきことを認識すること。

②ラインによるケア→管理監督職は自らの健康増進と同様、部下の心と体のケアを行うための知識を身につけること、またその

ような仕組みを社内を持つための環境整備を会社側が行うこと。

③産業保健スタッフによるケア→社内に産業保健スタッフがいる場合、①と②ができるようにサポートすること。

④事業場外指導によるケア→③がない場合やいても外部の専門的知識が必要ときは、メンタルヘルスの専門家や専門団体のサポートを受けること。

また2003年には、高齢化の進展、疾病構造の変化により国民の健康増進の重要性がいちじるしく増大し、個人の力と合わせて社会全体としても個人の主体的な健康づくりを支援していく方向になってきた。

### 退職希望者や休職者が増えると さまざまなロスを生む

国が指針をうち出す一方で、企業ごとにはその重要性の認識について温度差があり、またノウハウも不足している。それゆえに対策が形ばかりのものになり、機能していない例が多い。休職率、退職率が目立ち、このままではいけないと面談や電話相談ができる機能を社内に導入する動きはあるが、月末の相談件数のレポートを見るにとどまり、会社の機能調整や経営方針改善へのポイントがそこにあるのに、それに気づかない運用担当者が多い。求人、採用するのにどれだけのお金と時間がかかるかわかって、退職希望者や休職者が出ることによるロスも大きいことに思いつかないためだ。

現在、多くの企業では、社員1人にかかる労働負担は大きく、要員削減により以前5人で行っていたところを3人で行うというよう

な部署も多い。そのなかで1人異人が悪くなられては同じチームの他の人にしわ寄せがくる。みなギリギリで仕事をしているので、軒並み倒れる例もある。また退職希望者の引き止めをする上司の時間をコスト換算すると、そうとうのロスとなる。ようやく売上げを上げられる社員であったとしても、退職されてしまうとそこまで育ててきたコストが無駄になる。

そうなる前に、組織の疲弊度や本人の気づかぬうちに溜まるストレスをどうマネジメントするか、を専門家とともに考え組織を見直すコンサルティングをほどこすのが運用担当者の役割である。メンタルケアのアウトソーシング業者を決め、レポートを見て終わらせているのは労働者の心と体の組織的ケアとは言わない。

### 経営陣にしっかり話せて、 労働環境を変える度量も必要

メンタルのケアが企業内に入っても「カウンセリングや医師に行っても仕事が溜まるだけ」「休んだ分だけ、自分に跳ね返ってくる。休んでも無駄だ」と考えて悪化させてしまう人は多い。休みゆとりは無駄なものではなく、よい仕事をするために必要なものだという認識を科学的に説明し、浸透させる教育活動も必要だ。労働者の心のバリアを取り、ケアをスムーズに受けさせる仕組み、上司が危険な部下を見てどう立ち振る舞ったらよいかを指導するコンサルティング機能は不可欠であり、その専門家をマネジメントするのが運用担当者の大きな役割である。

また運用担当者には、メンタルヘルスケアを導入し組織的に機能させることが、どれだけのメリットをもたらすかを経営陣としっかり話せて、労働環境を変えさせるだけの度量も必要である。欠勤による労働力ロスの削減、仕事上のミスによる損失の削減、医療費の削減、事故給付金の削減だけでなく、従業員の満足度向上がきめ細かい顧客対応につながれば顧客満足度もアップする。従業員の気力・体力回復による持久力アップで、生産性や業務処理能力が向上し、発想力も豊かになる。これらを数値化するのはいずれも難しいが、アンケートペーパーをつくるなり、新しい測定法を考えるなどして、日々工夫している担当者も多い。

担当者が基本的なヘルスケア、メンタルヘルスケアの学習をするのは当然だが、外部の専門家をうまく使いこなすマネジメント能力、コミュニケーション能力も必要と思える。

形だけのメンタルケアの時代から、運用担当者の情熱と専門家の真のプロ根性が必要な時代になってきたと言える。

次号では、専門家と管理職、人事との連携が欠かせない復職プログラムや、ココロの病のさまざまなパターンや対処法など、第一線で活躍している精神科医のコメントもふくめたレポートをお届けしたい。

(かわにし・ゆみこ) メンタルヘルスケアコンサルタント。カウンセリングの先進国であるアメリカにわたり多くの現場に携わる。帰国後、従業員援助プログラム(EPA)の普及のために起業。心理学の最先端の研究を踏まえ、EAP総研(株)エグゼクティブコンサルタントとして企業のメンタルヘルスケアにかかわる他、医療機関でのカウンセリングやプロスポーツ選手のメンタルトレーニング指導など幅広く活躍している。「ココロノマド」「PMSを乗り越えていますか?」「ココロを癒せば会社は伸びる」(ダイヤモンド社)など著書も多数