

# 「中小企業のメンタルヘルスケアに 産業カウンセラーはいかに関わるか」 についての調査研究

一般社団法人 日本産業カウンセラー協会  
東京支部  
研究開発専門委員会



# 目次

はじめに	2
<b>第1章 中小企業とメンタルヘルスケア</b>	4
1. 中小企業のメンタルヘルスケアの現状	4
2. 中小企業のメンタルヘルスケア予防の可能性	13
3. 事例研究	19
<b>第2章 明日からできる産業カウンセラーの取り組み</b>	24
1. 社内か社外かで違うアプローチ	24
2. まずやってみる、自分を知ってもらう	26
3. 経営者を巻き込む	29
4. 仕事を絡めての話し合い	30
5. コーディネータ役で関係を作る	32
6. 事例研究	34
<b>第3章 メンタルヘルスを巡る最近の動向</b>	47
1. 平成24年「労働安全衛生特別調査 (労働者健康状況調査)」	47
2. 第12次「労働災害防止計画」	49
3. ストレスについて	53
4. パワーハラスメントの関連情報	57
おわりに	65
参考文献	66

## はじめに

研究開発専門委員会では、過去にもメンタルヘルス関連のテーマを数度にわたって取り上げてきたが、今回は、特に従業員300人未満の中小企業にターゲットを絞り、メンタルヘルスの一次予防という観点から、調査研究を行った。

今回の研究対象を中小企業に絞った理由としては、中小企業のメンタルヘルス対策の実施度が低いという点がある。労働衛生行政において、メンタルヘルス対策が法令上に初めて組み込まれたのは1988（昭和63）年の労働安全衛生法の改正からである。この法改正を受けて、大企業においては健康保持増進対策として同年から「トータル・ヘルスプロモーション・プラン（THP）」が実施され、心身両面からの健康指導を行っている。その後、2000（平成12）年8月の『事業場における労働者の心の健康づくりのための指針』の制定、2008（平成20）年施行の『労働契約法第5条』における安全配慮義務の明文化と行政における指針設定や法改正が続き、近年大企業においては、メンタルヘルスの問題は企業にとっての社会的責任であるだけでなく、リスクマネジメントであるという認識が醸成されている。

一方、中小企業におけるメンタルヘルス対策の施策実施状況は長い間明らかにされてこなかったが、2000年代に入り産官学を挙げて多数の実態調査が行われ始めた。その中の一つである平成21年度政策調査『中小規模事業所におけるメンタルヘルス対策に関する実態調査報告書（東京都産業労働局）』によれば、常用雇用10人以上300人未満の3949事業所への調査の結果、メンタルヘルス対策の取り組み率は、24.6%であった。この数字は、ほぼどの調査・研究においても同様であり、中小企業の約7割は、メンタルヘルス対策に取り組んでいない状況であった。また、そのうちの約3分の2が、「現時点で問題がないから」と回答しており、多くの中小企業ではメンタルヘルス対策の実施がされていないだけでなく、その必要性への認識もまた非常に低いという状況が明らかになった。

平成23年版中小企業白書によると、日本における中小企業の比率は企業数で99.7%、従業員数で69.4%である。これだけの比率を占める中小企業において、メンタルヘルス対策の実施状況と必要性認識が上述のような低さであるということは問題であると考えたため、本研究の対象を従業員300人未満の中小企業と絞った。

また、研究の焦点を一次予防の在り方に絞った背景には、先述の『中小規模事業所におけるメンタルヘルス対策に関する実態調査報告書（東京都産業労働局）』において、一次予防の必要性が垣間見られることがある。当該調査において、従業員を取り巻く最近の状況について感じている問題点を選択式で質問する調査の結果を概観すると、「コミュニケーションの減少」の選択率は25.3%、「人間関係の希薄化」は23.1%となっている。つまり、従業員は社内のコミュニケーション不足や職場の人間関係に関して問題を感じている状態であり、この状況はメンタルヘルス疾患が発症する温床となるとも考えられる。そして、人・物・金に余裕のない中小企業にとって、数少ない従業員の心理的・体力的な健康は最大の資本である。このことを鑑み、本研究においては、人間関係やコミュニケーションの円滑化を行う一次予防を中心に、中小企業におけるメンタルヘルスケアについて考察した。

その際には、「人を根本にして、経済組織の編成を考え、人と人のつながり方を継続的に円

滑な関係に保つことに努力を払う」(人本主義企業：伊丹敬之著より)、「会社が果たすべき第一の使命は、社員とその家族を幸せにすること」(日本でいちばん大切にしたい会社：坂本光司著より)、といった考えの企業こそが、継続的に発展し社会に貢献するのではないか、また中小企業という、従業員数が少なくお互いに顔が見える組織体・企業体であるからこそ、上述のような人間関係のあり方や使命が実現できるのではないか、という仮説を形成し、研究に取り組んだ。

本研究で明らかにしたい問いは、「中小企業のメンタルヘルスケア、特に一次予防における産業カウンセラーの関与にはどのようなものがありうるか」である。この点について本研究では、企業の経営者、及び企業で活躍する産業カウンセラーへのインタビューを通して、ひも解くことを試みてきた。その結果を本報告書にて展開している。

具体的な章立てとして、第1章では、中小企業におけるメンタルヘルスケアの実施状況や、企業経営者のメンタルヘルスへの認識について、それぞれ文献研究と事例研究により明らかにした。第2章では、第1章で述べてきた中小企業という環境下において、現在活躍している産業カウンセラーへのインタビュー結果から、中小企業のメンタルヘルスケア、特に一次予防における産業カウンセラーの在り方・関わり方について考察した。第3章では、現場で活躍する産業カウンセラー各位への情報提供という意味も込めて、近年におけるメンタルヘルスを取り巻く動向について論じた。

本研究は、調査対象である企業経営者・産業カウンセラーへのインタビューによる調査に基づいている。中小企業とはいっても様々な経営・環境要素があるため、読者である産業カウンセラー各位にご自身の職場に紐付けながらお読みいただきたい。そして、本研究の内容を、ご自身が現場でこれからどのように活躍していくかの参考として頂ければ至極幸甚である。

# 第1章 中小企業とメンタルヘルスケア

## 1. 中小企業のメンタルヘルスケアの現状

### (1) 今、何故メンタルヘルスケア（一次予防）が大切か

#### ① 従業員のメンタルヘルスケアは企業や経営者へ課せられた重要な問題

職場のメンタルヘルスケアの目標は、従業員が健康で、いきいき働き、従業員個人も企業もともに継続的に成長していくことにある。ここでいう健康とは、1948年にWHO（World Health Organization：世界保健機関）が掲げた「健康とは、完全に、身体、精神、および社会的によい状態であることを意味し、単に病気でないとか、虚弱でないということではない」をいう。従業員はこの健康を維持し、つまり身体的健康、精神的健康、社会的健康の三者のバランスをとり、自己の人生の質（QOL：Quality of life）を高めることが望まれる。他方、事業者は従業員がQOLを高めることができるように援助しつつ、企業の質を高める必要がある。

これらの質を高める際の三大障害要因は近年変化しておらず、職場の人間関係や仕事の質、仕事の量である（「中小企業におけるメンタルヘルスケアの実態」：平成24年度労働者健康状況調査〔P.19〕による）。これらの問題を背景として、メンタルヘルス不調者の発生が企業経営の大きなリスクであることから、事業者も従業員任せにせずしっかりとした対応が必要になる。

従業員の健康に関して、事業者として果たすべきことの根拠法の主なものは、「労働契約法」「労働基準法」「労働者災害補償保険法」「労働安全衛生法」がある。

(i) **労働契約法** 労働契約法の第5条に「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。」と、使用者の安全配慮義務が明文化されている。これにより、使用者がこの義務を怠り、労働者に損害が発生した場合、使用者は労働者に対して「債務不履行」により損害賠償責任を負うことになる。また、「注意義務違反」としても損害賠償責任を負うことになる。

(ii) **労働基準法** 労働基準法の第1条第1項に「労働条件は、労働者が人たるに値する生活を営むための必要を充たすべきものでなければならない。」と規定され、第2項で「この法律で定める労働条件の基準は最低のものであるから、労働関係の当事者は、この基準を理由として労働条件を低下させてはならないことはもとより、その向上を図るように努めなければならない。」と規定されている。使用者はこの責務を果たす必要がある。また、第8章では、第75条以下において、「労働者が業務上負傷し、又は疾病にかかった場合には、無過失責任として、療養補償、休業補償等、必要な費用を負担することを義務づけている。

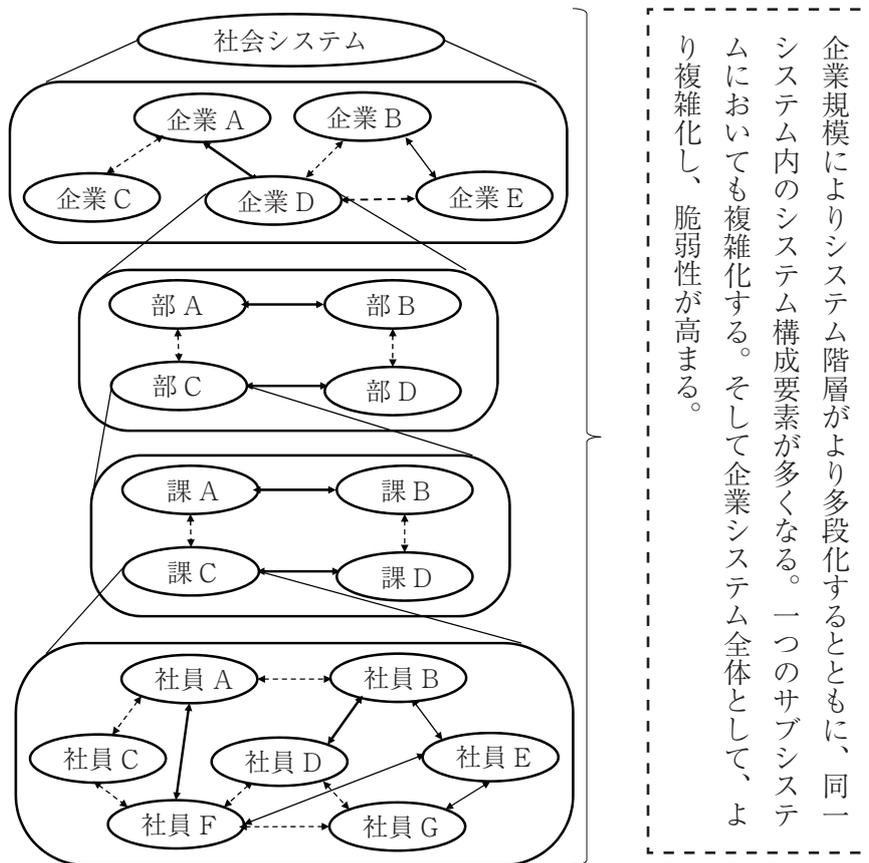
(iii) **労働者災害補償保険法** 労働者が災害補償を受けられないことが無いように、また労働者の災害補償に対し迅速、かつ公正な保護を行うために、労働者災害補償保険法が規定されている。この規定により補償給付を受けたものに対しては、労働基準法第84条において、使用者は災害補償をしなくてよいと規定されている。

(iv) **労働安全衛生法** 労働安全衛生法は、職場における労働者の安全と健康を確保すると

ともに、快適な職場環境の形成を促進することを目的とした最低限度の守るべき労働条件基準として規定されている。このため、事業者には「安全衛生管理体制」の整備を義務づけている。事業者が本法に違反した場合には、第12章に規定するように一定の範囲で刑事罰を受けることになる。

事業者がこれらの公法を遵守し従業員の働く環境条件を整備することにより、従業員は職場で健康に働くことができる。しかしながら、これらだけでは十分とはいえない。従業員がいきいきと働き、企業として成長するには、坂本が「なぜこの会社はモチベーションが高いのか」で説くように従業員一人ひとりのモチベーションが重要な要素となる。つまり、従業員一人ひとりが高いモチベーションを持つことにより、自律的に、かつ積極的に行動ができるようになり、企業の成長は経営者一人の成長とは比べ物にならないほどの状況を作り出す。企業の成長にとって、このようなモチベーションの高い従業員が欠かせないのである。そのためには、事業者は従業員を「人財」として大切にする経営を行うことである。

【企業システム概略図】



企業活動をルートヴィヒ・フォン・ベルタランフィ (L. von Bertalanffy) が説く一般システム理論で考えた場合、企業システムはオープン・システムであり、上位に社会システム (国家) を、下位に集団システムである部システムを従え、部システムはさらに下位システムに社員から構成される課システムを従える。中小企業では、集団システムが簡素であることから、集団システム間での相互作用が少なく全体として機能するため、企業システムと社員システム間のつながりが速やかに、かつ密になる。換言すると、事業者と従業員は相互に影響を受けやすい

状態にある。また、ヒトとヒトのつながり方にシステムの原理を求め、ヒトが最も重要な経営資源であり、その人々のネットワークを安定的に作り、維持・発展させ企業の経済的活動を行う考え方は、伊丹が説く「人本主義」と呼ばれるもので、日本独自のものである。先のバブルの崩壊で日本独自の経営システムは時代に適していないと評価されたが、人本主義の考え方は普遍的だとしている。このことから、企業が成長するには、事業者としては、従業員を「人財」として見ていくことが欠かせないのである。

## ② 働きやすい職場とは（どのような職場？）

企業は、いい人財に腰をすえて長く働いてもらいたい。そのためには、この「人財」である従業員が「働きやすい」と感じ、いきいき、わくわくして快適に働くことができる職場環境が重要になる。では、どのような職場環境を実現することが必要なのであろうか。データとしては少し古くなるが、2005年度の独立行政法人雇用・能力開発機構委託調査「中小企業における労働者のキャリア形成等に関する職業相談の実態調査」を元に、古山は従業員が気持ちよく働けるための条件として次のようなものを挙げている。1) 経営方針に人財育成の強化を揚げ従業員の能力開発に積極的である、2) 管理監督者がよく機能している、3) 従業員の創意工夫が仕事に活かされている、4) 仕事に関する社会的評価の自己評価が高く誇りをもっている、5) 休暇が取りやすい雰囲気がありメンタルヘルス対策にも手をつけている、6) 職場のコミュニケーションがよいなどである。そして、これらの特徴は、従業員側から見た経営がうまくいっている企業の特徴と同様の傾向を示しており、中小企業の職場では、経営の状況について労使が価値観・情報を共有していることが窺えると説いている。

また、一般の人事コンサルティング会社や転職支援会社などでも、働きやすい会社や職場の要素を挙げている。その中でも共通の事項としては、次のようなものが多くみられる。1) 職場の雰囲気がよいこと、2) 活気があること、3) 公正な評価基準があること、特に企業規模が小さくなると同族優先となりがちであるため実力主義で登用する仕組みであること、4) 社員教育が充実していること、5) 福利厚生面で一般的なもの揃っていること、6) 企業としてのビジョンが明確であり正しく伝えていること、7) 戦略が明確であり将来性が感じられることなどである。

これらを総括すると、従業員にとり働きやすい職場環境とは、事業者が従業員のことを第一に考える経営理念を抱き実践している状況下であり、ストレスが少ない職場環境が実現できていることといえる。つまり、坂本が「日本でいちばん大切にしたい会社」で企業経営の使命と責任を果たす第一番目の対象に「社員とその家族を幸せにする」と説いているように、伊丹が「人本主義」で「従業員主権（会社は従業員のもの）」を説いているように、従業員の幸せを第一に考える企業組織の仕組みが実現できていることである。従業員の観点から換言すると、「働きやすい」とは、一人ひとりが存在感を認められ、割り当てられた仕事を「自分ごと」として捉えることにより自らの意見や考えを自由闊達に述べることができ、自らの責任のもと、いきいきと仕事ができる環境にあることである。

## ③ 元気な社員がいる企業とは（どのような企業？）

「元気な社員」とはどのような社員であろうか。それは、WHO（World Health Organization: 世界保健機関）が1948年に定めた憲章（健康とは、完全に、身体、精神、及び社会的によい

状態であることを意味し、単に病気でないとか、虚弱でないということではない) でいうところの、単に「健康」である社員という意味だけではない。広義では社会的健康に含まれるが、小林が「元気な社員がいる会社のつくり方」で説く「エンゲージメント」が達成された状態にある社員、つまり、「この会社（組織）にいれば、自分のありたい姿に向かって成功出来る。自己実現のための努力が会社の経営理念、ビジョンの実現にも貢献できると思う。」状態にある社員が、「元気な社員」である。いわゆる「自律した積極的人材」といわれる人材である。この人材には、一般的に次の能力が求められている。1) 前例がない・正解がない問題を自律的に乗り越える行動ができる、2) 自律意識を持つ（自己理解・他者理解・組織理解・お客様理解をしてセルフコントロールができる）、3) 常にモチベーション・やる気を持って仕事に取り組み周りに影響を与える、4) 自分の強みを知り育てる・専門力を育てるなどである。

では、従業員がこれらのような状態にあり続ける企業とは、どのような企業であろうか？小林は「人を大切にする人本主義をベースに理念経営を実践している」企業がこれにあたと説き、具体的には、坂本の「日本でいちばん大切にしたい会社」を事例に挙げている。これらの会社は「世のため人のために役立つ存在になるために具体的にどのようなことで貢献するのか」という経営理念を明確にして、「社員がいかによりがいに感じられるかということ」を目指し、「社員のモチベーションを極大化させること」を目標にしている。そして、やる気に満ちた社員が顧客に対して満足感あふれる仕事を提供することで、世のため、すなわち平和な社会づくりに貢献し、その結果、享受するものが利益であるという経営を実践している。そのプロセス

## column ある経営者へのインタビューより 1

企業概要：一昨年には創立 100 周年を迎えた飲料業界の老舗。「本物へのこだわり」を脈々と受け継ぎ、お客様に安心して召し上がっていただける本物の製品作りを続けている。

業 種：飲料

従業員数：約 50 名

### 【企業経営にとって大切なものとは、継続的な成長にとって大切なものとは】

中小企業は、人しかない。人材ですね。人材が良い企業文化を作っていく、技術や仕組みは真似されるし、それは大企業にはかなわないかもしれない。しかし、文化は独自のものだから真似されない。この成熟した社会の中で中小企業が生き残っていくには、良い企業文化、お客様に愛され必要とされる企業文化を作っていくこと。企業文化を作るのは人であり、文化を作るのは人の意識と社員であり、一においても二においても中小企業は、社員が宝であるという自分自身の仮説を立て、その中でマネジメントを行っている。

### 【企業文化の形成に理念は欠かせないと思うが、どのように理念の共有を図っているか】

理念の共有、浸透には、正直とても時間がかかる。ありとあらゆる手段を駆使しており、経営計画書の作成もその一つ。毎年、経営計画書を作成し、全社員に配布するとともに、経営計画発表会を実施している。基本的に社員は読まないし、解っていないが、それが普通の社員だと思う。浸透する仕組みが必要だが、なにぶんにも組織が若すぎて、今のうちの社員が理解するには、難しいと思っている。どうしても経験値が浅いし、また、それを伝える役割を担う先輩社員もいないため、ここは、あまり急いでもいけないかなと思っている。

を経て会社が掲げる経営理念が具現化される。これが理念経営だと説いている。そして、利益（資本）よりも人を大切にする「人本主義」をベースに理念経営を実践している企業に「元気な社員」がいると説いている。

\*エンゲージメント：個人が目指す成長の方向性と組織が目指す成長の方向性がどれだけ連動している関係なのかを表すこと。絆を強く固くすること。

## （2）中小企業におけるメンタルヘルスケアの実態

### ① 外部調査資料等から見る導入実態

中小企業におけるメンタルヘルスケアの実態については、様々な調査・研究資料がある。本項ではそれら調査研究資料から次の3点について考察する。

（i）メンタルヘルスケアの必要性と導入実績について 「平成24年労働者健康状況調査（厚生労働省）」が発表されたが、メンタルヘルスケアに取り組んでいる企業は、従業員数300人以上の企業では90%以上と報告されている。しかし、企業規模が小さくなるに従って取り組んでいない企業が多くなり、30人未満では60%を超えている。メンタルヘルスケアに取り組んでいない理由については、「必要性を感じない」が51%でもっとも高くなっている。

他の調査においても同様であり、「平成22年度メンタルヘルスケア対策（労働政策研究・研修機構）」では「必要性を感じない」をあげる事業所の割合が42.2%と最も高い。また、「平成21年度政策調査（東京都産業局）」でも調査数の3/4程度が未実施であり、その2/3程度が必要性を感じていない。

このような結果であっても、企業風土として風通しのよい組織が実現できており、従業

### column

## ある経営者へのインタビューより 2

【企業文化の形成につながる価値観の共有、目標と方向性の共有については】

価値観の定義の問題があるが、中小企業は、やはり会社イコール社長。その自負は、どの社長もあると思う。ある意味、船が小さいから舵取りが早かったり、伝達が早かったりすることが中小企業の魅力だと思う。大企業であれば、社長なんて雲の上の人。社長っていう人と近くにおいて、色々な人生観を学べたり、経営ということを若い時から学べたりとか、それが中小企業の面白さだと思う。

となると、それを一般的には価値観というのかもしれない。わが社は、私という経営者は、「こういうことを大切にしている、こういうことは許されない」、そういう経営をしていく。いい悪いではなく、私は、それを大事にしている。そこにコミットしてこないと、集団として成り立たなくなってしまう。チームワークを組めなくなってしまう。

私が描く大きな枠組み、方向性を共有できたら、次は、あなたの個性を活かして、人に喜んでいただき、社会貢献のために汗をかいてくださいと言っている。だから、イエスマンを作るといったつまらない話ではなくて、共有していきたい。わが社では、千本ノックと呼んでいるが、一回言っただけではわからないので、繰り返し繰り返し言っている。

員がいきいきと働き、幸せを感じ、かつ企業そのものが継続的に成長しているのであれば、まだ問題とはいえない。

しかし、メンタル不調者が一人発症しその人が休業すると、企業として平均して400万円超の費用が発生するという試算があるが、これもすぐに必要経費として資金の流失があるわけではない。また、「企業におけるメンタルヘルスの実態と対策（労務行政研究所：2010.8.31）」によると、300人未満の企業における平均的な休業者数は1.3人、この数値は今すぐにでも企業の生産性に直接影響を与えるものでもないといえる。このため、啓蒙活動に時間と費用を割くことは、1) その時々労働力が減少し生産性に影響が出る、2) それなりの費用流失が生じる、という目に見える形でマイナス要素が表出するため、取り組んでない理由の最も多い回答「現時点で問題がないから」になると推測できる。このように、目に見えないメンタルヘルスカケア対応は後付けにされているのが実態である。

これでいいのだろうか。従来メンタルヘルスカケアの取り組みや対策の研修は、「不調者を出さない」というマイナス志向のため、経営者が「今に問題がない」と判断すれば、企業規模が小さくなればなるほど、そのようなものに時間と費用を割くことはできないという結論に至ってしまう。しかながら、従業員の成長を第一におく経営理念の下にポジティブ志向でメンタルヘルスカケアの取り組みを行う「ワーク・エンゲージメント」の考え方が大切なのである。それにより組織内の人間関係が向上し、従業員が自律的で積極的に活動を行うようになり、職場が活性化するプラスのサイクルが生じる。結果として、お客様に感動する商品（製品）・サービスを提供することができ、企業も継続的に成長するのである。このように考えると、メンタルヘルスカケアは、規模にかかわらず企業にとり重要事項の一つである。

**(ii) メンタルヘルスカケアの知識はあるが実導入ができてない** 次にメンタルヘルスカケアへの取り組みをしていない理由として多いのが、「取り組み方がわからない」であり、これについては企業規模にかかわらず挙げられている。続いて「専門スタッフがない」であり、これについては企業規模が小さいほど顕著になっている。

前者においては、1) ハードウェア面として「方法・手順がわからない」と、2) ソフトウェア面として「どのような内容にすればいいかがわからない」がある。1) については、厚生労働省の労働災害防止計画（健康確保・職業性疾病確保・メンタルヘルスカケア）を中心に、労働安全衛生面から国の施策や地方公共団体で様々な取り組みがなされている。施策の面では、古くは1988年の「健康保持増進措置（THP）」を努力義務化し、2000年には「心の健康づくり計画」の策定や、「4つのケア」の明示と継続的かつ計画的遂行の重要性、さらには2006年にメンタルヘルスカケアの原則的な実施方法について定めている。これらについては、前述と同様、経営者が「従業員を大切にする」理念経営を行ってれば気づくことであり、そのような企業では安全衛生委員会（安全衛生管理者）を中心にメンタルヘルスカケア計画の策定および実施、職場環境評価および改善、ストレス・チェック、職場復帰プログラムの策定、産業保健センターなど外部資源の活用など、様々な活動を行っている。また、東京都中小企業振興公社の「働く人の心の健康づくり」などにも参加をしている。

問題は後者2)のほうであると推察する。労働者の悩みに視点を移すと、「平成24年労働者健康状況調査（厚生労働省）」では、前述のとおりこれまでの調査と変わらず、「職場の人間関係」、「仕事の質」、「仕事の量」が三大悩みになっている。「平成21年度政策調査（東京都産業局）」においても「職場の人間関係」が半数近い回答率で最も多く、以下「仕事への不適応」が続き、「平成22年度メンタルヘルスケア対策（労働政策研究・研修機構）」でも「職場の人間関係」、「仕事量・負荷の増大」、「仕事の責任の増大」と続いている。これらに対して、メンタルヘルスケアの観点からどのような対策を施すかということであるが、1)のような直接的な対応策はない。これらは経営者や職場の長の組織マネジメントの問題であり、組織運営の仕方、つまり、彼らが従業員（職場の長であれば職場の部下）に日々どのような関わりを持っているかに因る。

例えば、企業規模が小さく従業員の業務を固定化せざるを得ない場合、職場の人間関係の悪化は解消しにくく、人によっては最悪のストレス状態で続けざるを得ないことになる。また、経営者（職場の長）が従業員（職場の部下）に難しい仕事を指示した場合、日々の状態に信頼関係がなければ、従業員には嫌な感情が沸き起こる。しかし、日常から「ヒトとヒト」としての関わりを持ち、相手を思いやる気持ちで関わっていれば、両者間の信頼関係は維持されたまま、またコミュニケーション不足も起こらず、従業員は「ボスのために」という高いモチベーションを維持したままで難しい仕事に意欲的に取り組むのである。

他方、従業員においても、モチベーションを高く持って仕事に取り組むためには、自分の立ち位置や、何のために働くか、どのような生き方をするか等をしっかりと考え、自分を理解した上で物事に対してポジティブに取り組むという姿勢が必要である。

このようなことから、メンタルヘルスケアの取り組みとして「どのような内容にすればいいかわからない」に関しては、直接的なメンタルヘルスケアを追求するのではなく、自己理解や人間関係開発、さらには組織マネジメントなど、間接的な観点から取り組むことが望ましいといえる。

**(iii) メンタルヘルスケアに関する経営者の意識** では、企業経営者はメンタルヘルスケアをどのように考えているのだろうか。前述までの様々な調査資料から読み取れることは、メンタルヘルスケアに取り組んでいない理由のすべてが「メンタルヘルスケアに対する意識」であり、本音といえる。つまり、メンタルヘルスに関心と意欲はあり、一次予防からすることが最も好ましいし、できたら取り組みたいという意思はあるが、現実を考えた場合、二次予防、三次予防しかできないということであろう。

少し古い調査になるが、池田らの調査研究「小規模事業場主のメンタルヘルス対策への意識と取り組み」によると、調査対象（従業者50人未満、263企業）の2／3強に及ぶ経営者がメンタルヘルスケアを必要だと回答し、従業者の健康管理で大切なことは「心の健康対策」であるとしている。そして、過半数の経営者が具体的な取り組みとして日頃から心がけていることとして「従業者との懇談の場の設定」を挙げている。このことは、経営者は、従業員とのface to faceのダイレクト・コミュニケーションがメンタルヘルスケアにとって重要なことと考えていることが窺い知れる。

また、参考であるが、群馬県内の経営者を対象（62名）とした石埜らの「中小企業・経営者を対象としたメンタルヘルスケアの意識調査（Ⅰ）」によれば、「メンタルヘルスケア」という言葉は調査対象者の3／4強は知っていたが、「メンタルヘルスケアの行政機関や専門機関のサービスは知らない」が逆に3／4弱に及んだ。また、この中で非創業者が8割強を占めていた。しかし、従業員のメンタルヘルスケアが仕事の意欲向上につながる、あるいは生産性向上につながるとの回答は8割強の経営者から得られている。また、企業としてメンタルヘルスケアに掛けられる費用は、1／4弱の企業で年間一人当たり¥5,000～¥10,000であるとしている。そして、気楽に相談できる場所の必要性や専門家の継続的な関わりを望んでいる。

## ② これまでの取り組みの課題：マネジメントの観点から課題の整理

企業におけるメンタルヘルスケアに関しては、前述した労働契約法で安全配慮義務が規定されたことにより、危険予知（労働者の健康状態の把握、周囲にある危険を予知すること）や、結果の回避（予知した危険が生じないように事前に対策を講じること、適切な対応をすること）の観点から、また労働安全衛生法の第4章第22条～第27条（労働者の危険又は健康障害を防止するための措置・事業者の講ずべき措置等）や、第7章第66条（健康の保持増進のための措置・健康診断関連の事業者の講ずべき措置等）を遵守しなければならないことから、今まで以上に取り組みを強化していかなければならない。しかしながら、前述の「平成24年労働者健康調査票（厚生労働省）」では、メンタルヘルスケアに取り組んでいない企業が調査回答数の過半数を超えている。そのうちの「51ポイント：必要性を感じない」、「17.5ポイント：労働者の関心がない」ということであるが、企業が社会システムの中で活動するには、少なくともこれらの法令遵守（コンプライアンス：compliance）のみならず、CSR（corporate social responsibility）やブランディング（branding）を企業のリスクマネジメント（risk management）として対応することが必要である。

そのための課題はいくつかあるが、前記の実態調査や今回のヒアリング調査から浮かんできた次の3つを取り上げる。第1はメンタルヘルスケアを導入すること、推進することは理解できるが、企業の生産性にどれだけ好影響を与えるか、その効果が見えない。第2はメンタルヘルスケア推進を任せる人材の確保が困難であり、育成ができない。そして第3として、取り組み方がわからないである。

（i）では、第1の導入効果について考えてみる。生産性に与える影響には、有形物と無形物がある。

有形物としては、同一の社会環境下における収益増加と費用減少がある。収益増加としては、従業員が元気に働くことによる営業利益増加、また従業員のモチベーションの高まりによるお客様への感動商品・感動サービス提供による営業利益増加がある。費用減少の点では、それぞれの従業員が自律的に、かつ積極的に働くことにより、仕事効率の向上による時間外労働時間の削減による人件費の減少が考えられる。逆に費用の増加としては、内閣府の試算では、1,000人未満の企業における30代男性が「うつ病」になり休職した場合には、一人当たりおおよそ422万円が必要になる。その後その社員が退職した場合は、社員にかかった422万円は無駄になるうえ、求人、採用にかかる時間やコストもさらに重ねて無駄になる。2005年度の独立

行政法人雇用・能力開発機構委託調査「中小企業における労働者のキャリア形成等に関する職業相談の実態」図表2-4（キャリア形成支援・メンタルヘルスケアの導入状況と過去3年間の売上げの増減との関連）では、メンタルヘルスケアの導入が売上げに影響を受けているとしている。

次に、無形物としては、職場のコミュニケーションの活性化による職場雰囲気向上や信頼関係の向上、さらには従業員一人ひとりのモチベーションが維持・向上されることによる仕事の効率化がある。一つの例として、ある中小企業経営者が「『仕事のオン・オフを明確にする』ために仕事の一部を外注した。これにより一時的に費用が発生したが、結果的には生産性が向上した」と述べられたケースがある。もちろん、この施策だけでなく、全社員のコミュニケーションの場の設定や、情報共有化なども併せて実施したことが大きな影響を与えている。これら以外にも、直接的なメンタルヘルスケアではないが、坂本や小林の調査した会社のいずれもが、従業員を第一に考える理念経営を実行することにより、バブル崩壊やリーマンショックにもかかわらず、企業として成長を続けているという実態がある。

これらのことを整理すると、経営層が「従業員の幸せ」を第一に考え、実行することにより生産性が向上するといえることから、メンタルヘルスケアの導入・実施は企業経営課題そのものであり、経営者の経営姿勢が問われるところでもある。

(ii) 第2の「メンタルヘルスケアを推進する人材の確保ならびに育成が困難」について考えてみる。まず「平成24年労働者健康状況調査票（厚生労働省）」をひも解くと、事業所規模とメンタルヘルスケアの専門スタッフの有無とは反比例の状態である。事業所規模が小さくなればなるほど専門スタッフはいない。この状況は、同調査票の前々回調査（平成14年度）まで遡っても傾向は同じである。この傾向は企業形態から生じるものであり、これから先も改善されるものではないと推測する。

では、このままで良いのだろうか。経営者は企業が置かれている「環境のせい」にしてはいいのだろうかという疑問を抱く。経営者の抱くビジョンを実現するために頑張っている従業員の幸せを本当に考えるのであれば、「人材の育成・確保が困難」にとどめ置かず、もっと知恵を出す必要がある。今回のインタビュー調査の企業においても、企業組織を活性化するために、従業員の主要業務（組織の縦のライン）の効率化や効果的に成果を出すような仕組みをプロジェクトとして構築する（横断的に業務を行う横のライン）ことによって、一人ひとりの従業員が多くの仕事を抱えることになり、メンタルヘルスケアまで人の割り付けをできない状況に陥っている。だが、このケースにおいて視点を変えてみると、組織横断的なコミュニケーションが活発になることや、縦の組織職位に捉われない役割が生じることから新たなコミュニケーションの流れができることで、組織としては風通しの良い状態を構築できる。また、従業員は視野の広がりや新たな知識、さらにはモチベーションの向上などが得られる。これらのことが、メンタルヘルスケアの代用になっているともいえる。これは、何もしないより一歩も二歩も前進しているのではないだろうか。

メンタルヘルスケアの仕組みを導入し、推進する人を確保し、メンタルヘルスケアを実践していけることにこしたことはない。しかし、形にこだわることなく、実質的にメンタルヘルスケアが実現できていればよいことである。それには坂本が説く「企業経営の第一義は、社員と

その家族の幸福を追求し、実現することです。社員とその社員が最も大切にしている家族を路頭に迷わせてはいけません。だからこそ、継続させなければならないのです。継続させるために業績や成長が必要なのです。」を実践に移すことも一つの策である。また、経営者はもちろんであるが、皆がカウンセリングマインドを身につけ実践することによって、組織全体としてWHOが定義する「健康」が実現できるのである。

(iii) 第3の「取り組み方がわからない」に関しては、本当であろうかとの疑問が生じる。情報化社会の現在、情報は至るところにある。取り組み方がわからないのは、近視眼的な思考になっているからではないだろうか。その一つが「時間の余裕がない」ということであり、これにより、「平成24年労働者健康状況調査票（厚生労働省）」の結果にある「必要性を感じない」「労働者の関心がない」とう結果になることは容易に推測できる。本報告書の事例研究（インタビュー調査）の中でも述べられたが、個々に状況が異なるから問題が生じて初めて本気になるということは理解できるし、それが正直なところであろう。

しかし、前述の経営者の責務を果たすという遵法とは別にしても、継続的な成長を目指す企業経営の観点からすれば、労働者のQOL（Quality of Life：人生の質）を高める、労働者の健康の質を高めることに貢献することが最も重要なことである。このことが翻って経営者自身のメンタルヘルスケア（セルフケア）にもつながるのである。そのためにも、労働者のメンタルヘルスケアを「自分ごと」化して捉えれば、自ずと必要な情報は何か、どうすれば情報を得ることができるかは、わかってくる。メンタルヘルスケアの取り組みはメンタルヘルス不調者が現れる前にやっておくべきことである。しかし、メンタルヘルス不調者一人ひとりの状況・状態が異なることを考えると、その都度、真摯に向き合い、その時に得ることができた情報をしっかりと蓄積し、次に生かす仕組み作りも大切なことである。

他方、企業経営者の「取り組み方がわからない」という反応をサービスの提供側として真摯に捉えると、メンタルヘルスケアの導入・推進を支援する側が、「お客様へ価値の提供」をするべく率先垂範しているかどうか、もう一度自らの胸に手を当てて考える必要も、重要なことである。

## 2. 中小企業のメンタルヘルスケア予防の可能性

### (1) 中小企業と大企業との違い：顔が見える職場

企業にとって大切なものはヒトである。ヒトとヒトの繋がり、絆である。自律した積極的人材が創造性をもって仕事に関わることにより、企業の成長があるし、継続性も出てくる。ここに良い企業風土、企業文化が作られる。このことは、今回の調査インタビューのいずれにも表れているし、経営関係の諸説にも著されているため、異論のないところであり、企業規模の大小にかかわらず重要なことである。

では、規模の大小により何が違うのであろうか。企業規模が大きくなると、一つの業務で扱う「量」が大きくなったり、扱う「範囲」が広がったりするが、役割単位で見ると最少組織単位の構成人数は少人数となり、企業規模の大小の違いはない。というのも、一人のマネージ

ヤーが直接管理できる部下の人数や業務領域を表すスパン・オブ・コントロールの観点からすると、一般的には5～7人とされているところに因る。もちろん、この数字は非定型業務など業務の種類によって変わるものではあるが、企業規模が大きくなるに従い、組織形態として縦へ深い構造を取るとともに、横へも広がる構造を取ることになる。

これらを企業システムで考えた場合、規模の違いは配下の集団システムを始めとするサブシステムの数であり、この数の大小がサブシステム間の相互作用の影響度をより大きくし、企業システムの稼働を複雑にしている。このため、企業システムとしては、権限委譲やフラット化により、これら相互作用で生じる悪影響を減じる策を取り、継続的な稼働を目指すのである。

このようなことを前提に中小企業と大企業の違いを考えると、企業規模が小さくなるに従い、経営者が意識する／しないにかかわらず、よりフラット化に近づき、経営者の価値観や考え方、さらには日常の態度が末端の従業員まで速やかに、そして正しく浸透しやすいことが容易に推測できる。逆に、従業員側からも、経営層の言動にいち早く接することができ、経営者の意図を汲む言動をいち早く実現できる。

## (2) 中小企業ならではの対策：中小企業だからこそそのコミュニケーション

では、規模の小さい企業のメンタルヘルスケアは、何に重点を置くことが望まれるのであろうか。前述のとおり、経営者も従業員もお互いの言動がいち早くわかり合える、顔の見える状態にある。このことからすると、「産業カウンセラーの目・第5部経営者の視点」に記述されている中小企業のように、経営層が従業員のわずかな変化に気づき、カウンセリングマインド

### column ある経営者へのインタビューより 3

#### 【人を大切にする・人と人のつながりを大切にする経営についての考えは】

それは、大企業とか、中小企業とかいうよりも、経営者の考え方なのだろう。大企業だって、チームとか部門の集まりだから、もともとのユニットは小さいはず。だから、人との関わりに関しては、経営者の考え方なのかなと思う。

日本は本来そういう国なんだと思う。つながりとか絆。3.11以降、みんなそれなりに覚悟している。だからよけいに人と人のつながりということにフューチャリングされていて、それが本来日本人の一番いいところなんだと思う。

自分自身は、人が好きなんだと思う。だから、人を大切にする。色々な経営戦略の中で確かに新卒採用を主戦略にしているが、経験値・知識がまだまだない何もわからない新卒ばかりを育てていくのは楽ではない。おまけに今の子達は、我々の時代と大きく違って基本的にメンタル面が弱い。本当に育てるのは難しいと思う。でも、そこにチャレンジしていてやめようと思わないのは、彼ら彼女らが好きだから。何だかんだと言って壁にぶつかりながらもそこに向き合って、私も、彼らも、やっぱり成長は一步ずつ。そして、その一步ずつの成長をしてひと皮むける瞬間が誰しもある。そういう瞬間を迎えた若手が、また目を輝かせているのを見ると、それは最高の喜びなんです。そういう人の成長にある瞬間かかわらせてもらっているのは、特に社会人になって一番最初の大切な十年にかかわらせてもらっているのは、本当に尊いことだと思うし、そのあたりがやっぱり喜びなんだと思う。だから私は、こういう経営をしているということですよ。

を持って声かけ・対応をすることにより、また本インタビュー調査で話されたように、多くの場合、企業と従業員と家族が一つの生活圏の中にいることを意識して従業員と接することにより、従業員との間でより一層信頼関係が深まり、ここにメンタルヘルスケアが実現する。

つまり、企業規模が小さいからこそ、face to faceのダイレクト・コミュニケーションがより成立しやすく、お互いが何を考えているかを理解しやすい状況を作り出すことができるのである。

しかしながら、このような顔が見えるための弊害も大企業と比べてより強く出る場合がある。その一つが、町工場のような専門的な技術を要するところでは、親方制度に近い階層関係が残っていることである。このため、日常的な言動がある人にとっては「職場において、職務上の地位や影響力に基づき、相手の尊厳を侵害する言動を行うことにより、その人や周囲の人に身体的・精神的な苦痛を与え、その就業環境を悪化させる」というパワーハラスメントの定義に当てはまるような言動に感じる場合がある。このような職場は雰囲気が悪く、居づらく、生産性も上がらないことは明らかである。また、企業規模が小さくなるに従い、あるいは企業の立地場所が田舎社会にあればあるほど、人間関係が固定化されてしまう。これらの場合は、一度人間関係が悪化すると、その環境下に存在することが大きなストレスとなってしまう。そして、悪化した人間関係の下では生産性も負の影響を被るのである。

職場の雰囲気を高めるためにも、相互の信頼関係を高めるためにも、「親しき仲にも礼儀あり」の精神が重要になる。その第一歩として、毎日の挨拶（「おはようございます」「こんにちは」「おつかれさま」）と感謝の言葉がけ（「ありがとう」）を行うことである。これらはヒトとヒトの関わりでは当然のことであり、難しいことではない。しかし、誰もが胸を張って「私はできています」と言えるだろうか。

例えば、坂本が「日本でいちばん大切にしたい会社」で取り上げているI食品工業は「いい会社をつくりましょう」という社是を掲げ、経営理念としては「企業は社員の幸せを通して社会に貢献する」と高々に謳っている。そして年輪経営とまで称されるように、小さくても着実に長年成長を続けており、高い社員満足度を得ている。このような社員満足度の高いI食品工業には多くの人を訪れるのであるが、訪問者の多い、少ないにかかわらず、完璧な対応をしているという。「玄関を入ると、一階には総務や経理など30人くらいのスタッフが座って仕事をしているのですが、ほとんど全員が立ち上がって、大きな声で『いらっしゃいませ』とか、『こんにちは』と言ってくれるのです」（「日本でいちばん大切にしたい会社」より）。また、実際にこの会社へ訪問した人に話を聞いても同様であり、「玄関や廊下だけでなく敷地内のどこにおいても社員と出会うと、どの社員も必ず立ち止まり、大きな声で『いらっしゃいませ』とか『こんにちは』と言ってくれた。あたたかく迎え入れてくれていたことがわかり感激した」とのことであった。

この事例のように、挨拶は、ヒトとヒトとのプラスのストロークのやり取りである。経営者（上司）から、あるいは従業員（部下）から始めなければならないという規則はない。相手の存在に気づいたほうからストロークの交換を行うことである。プラスのストロークが多ければ多いほど、ヒトの心はあたたかさに満たされた、メンタルヘルス不調には縁遠い状態になる。そして従業員にとっては、「顔が見える」職場であればあるほど、face to faceのダイレクト・

コミュニケーション効果により、多くのプラスのストロークを得ることができることはいうまでもない。

また、従業員同士においても、先輩社員が後輩社員へ仕事を教えたり会社生活の支援を行うメンター制度や、今回の事例でもあるように部門横断で行う様々な社内活動などは、新たな自己能力発見の場でありつつも、日頃の役割を超えた社員同士の双方向コミュニケーションの場であり、相手を思いやることによる多くのプラスのストロークのやり取りができる。

このように企業規模が小さいだけに、双方向の交流を持ち、相手を配慮する気持ちを抱くことで、より多くのプラスのストロークを得られる機会を持つことができる。

### (3) 個人の成長が組織の成長：元気な社員がお客様に感動を与える

昨今は、社会システムの変化が激しいため、その配下にある企業システムなどへの影響も想像よりも速く表れる。従来の想定にこだわっていると、個々のシステム間において相容れない存在となってしまふ。このようなことを避けるための基本は、小林が説くように、会社（組織）と社員（個人）との間で、会社が社員を信頼し、社員もまた会社を信頼する相互信頼の関係が構築されていることである。お互いに信頼するからこそ、会社は社員に仕事を任せ、社員は安心して仕事ができる。そして、社員一人ひとりが自律した積極的人材であれば、「元気な社員」であれば、お客様が感動・感銘・感嘆するような質の高い、あるいは新しい商品（製品）やサービスを創造・提供することができ、会社としても多くの利益が生まれるという好循環が生じる。

つまり、高いモチベーションを持つ「元気な社員」が成長を続けると、企業の成長には社員の人数分の成長があり、経営者ひとりのものとは比べ物にならないほど大きくなるのである。

例えば、遠藤が「現場力を鍛える」の中で説いている「5－20－100」の理論で考えてみると、まず、組織の中の5%の人が「元気な社員」であり、自分の持てる能力を出し切る（100%）

## column ある経営者へのインタビューより 4

### 【日常のコミュニケーションや世代間ギャップについての考えは】

世代間の話は、いつの時代でもある。私も、昔は新人類と言われていた。新人は、新人類といわれるのが世の常なので、違って当たり前。だからギャップは感じないし、感じるのならそれは努力が足りないからと自分を戒める。相手を知る努力をしていない。だから、コミュニケーションというか、関係性を作るということは、そもそも相手をどこまで知り尽くせるかということ。私は、うちの社員のことをとことん知ろうと思っている。でないと言われても、こちら側の思いだけを押し付けても、それはた迷惑でしかないとと思っている。よくコミュニケーションの7割は言葉ではない。といわれますよね。例えば、会社に3秒しかいなかったとしても、ドアを開けて、「おはよう」「いってきます」という言葉の中に色々なメッセージが入ってくる。それを一つでもキャッチしようとする。つまり心がけているのは、相手を知ること。まだまだできていないが、目の動き、体の動き、心理学の世界でいくらかでも紐解かれている。だから勉強したくなる。社員の容姿・持っているもの、すべてのサインに目を向けている。

ことができるものとする。彼らがそれぞれ自分の分身ともいえる人4～5人を育て、それら「元気な社員」全員が仕事において全能力を出し切ると、組織の20%の人が「元気な社員」であり全力を出し切ることになる。この20%の人の行動の変化は大きなうねりとなり、いずれは組織全体に広がり、全社員が「元気な社員」である、全力を出し切る企業風土を築くことになる。他方で、経営者一人は2倍、3倍の力を出したところで、100%の能力を出し切る人に換算すると、高々2～3人分にすぎないのである。会社と社員の相互信頼関係構築を中長期的な戦略で実現することにより、企業は継続的に成長できるのである。

このように組織が活性化し、「元気な社員」が居ることは、あるいは「元気な社員」を育成することは、企業自らが存在する社会システムから課せられた責任を果たすことになるとともに、継続的にその社会システムに存在し続けることになる。そして、何よりも、創造的に仕事をする社員の業務連鎖により、お客様に感動を与える成果を生み出すことになる。

では、このような創造的な業務連鎖を引き起こすことを阻害する要因、モチベーションを下げる要因を、坂本は「なぜこの会社はモチベーションが高いのか」の中で、次のように挙げて

## column あるリーダーシップの形

リーダーシップとは何か。リーダーシップに対する考え方は千差万別である。リーダーシップとは、社会的な影響力の一形態であり、社会心理学的にリーダーシップを定義すれば、『リーダーシップとは、フォロワーが目的に向かって自発的に動き出すのに影響を与えるプロセスである』となる。

では、どうやって影響力を発揮するのかというと、やり方は人それぞれ。そのスタイルも人によって異なり、最終的には、当人の性格や価値観・人生観といったものに根ざすことになる。そのため、多種多様な解釈が生まれ、誤解も生じることとなる。

これまでの通説では、リーダーは、「ぐいぐい引っ張る人」といったイメージが強く、「リーダーとはすなわちカリスマである」という個人の特性に基づいた見解がある。しかし、忘れてはならないのが、カリスマ性があったからリーダーシップを発揮できたのか、強力なリーダーシップを発揮できたから、カリスマ性を身につけたかという点である。リーダーシップは決して特別な能力ではなく、誰しものが様々な場面において発揮しうるものなのである。

また、間違っではないのは、リーダーシップが何がしかの地位や権限を伴うものだと考えることだ。管理職の立場をよく考えてみると、管理のための仕組みがあり、予算を持ち、部下の評価権があるため、部下も言うことを聞いてくれるという前提が存在する。このようなシステムによって事を成し遂げるのは、マネジメントである。

自分で自分の業務目標を達成するという自己完結の世界では、リーダーシップが問題となることはない。しかし、人が集う組織においては、リーダーシップが求められることになる。では、リーダーがどのように影響を与えると、人やチームは、結果の達成に向けて生き生きと動き出すのだろうか。ここでは、二つの典型的なパターン、①リーダーがパワーを行使して、人やチームを動かす＝支配型、②リーダーのビジョンと支援によって、人やチームがついてくる＝サーバント型を対比し、リーダーシップの一つのあり方を提示する。

サーバントリーダーシップは、ロバート・グリーンリーフ（1904～1990）が1970年に提唱した「リーダーである人は、まず相手に奉仕し、その後相手を導くものである。」というリーダーシップ論である。

リーダーに従うフォロワー（メンバー）の行動の違いを挙げてみる。

支配的リーダーに従うメンバー行動	サーバントリーダーに従うメンバー行動
主に恐れや義務感で行動する	主にやりたい気持ちで行動する
主に言われてから行動する	主に言われる前に行動する
言われたとおりにしようとする	工夫できるところは工夫しようとする
リーダーの機嫌を窺う	やるべきことに集中する
役割や指示内容だけに集中する	リーダーの示すビジョンを意識する
リーダーに従っている感覚を持つ	リーダーと一緒に活動している感覚を持つ
リーダーをあまり信頼しない	リーダーを信頼する
自己中心的な姿勢を身につけやすい	周囲に役立とうとする姿勢を身につけやすい

さらに、サーバントリーダーとして行動している人たちに見られる特性を掲げてみる。

サーバントリーダーに見られる 10 の特性	
傾 聴	相手が望んでいることを聞き出すために、まずは話をしっかり聞き、どうすれば役に立てるかを考える。また自分の内なる声に対しても耳を傾ける。
共 感	相手の立場に立って、相手の気持ちを理解する。人は不完全であることを前提に立ち、相手をどんな時も受け入れる。
癒 し	相手の心は無傷の状態にして、本来の力を取り戻させる。組織や集団においては、欠けている力を補い合えるようにする。
気づき	鋭敏な知覚により、物事をありのままに見る。自分に対しても相手に対しても気づきを得ることができる。相手に気づきを与えることができる。
納 得	相手とコンセンサスを得ながら、納得を促すことができる。権限に依らず、服従を強要しない。
概念化	大きな夢やビジョナリーなコンセプトを持ち、それを相手に伝えることができる。
先見力	現在の出来事を過去の出来事と照らし合わせ、そこから直感的に将来の出来事を予想できる。
執事役	自分が利益を得ることよりも、相手に利益を与えることに喜びを感じる。一歩引くことを心得ている。
人々の成長への関与	仲間の成長を促すことに深くコミットしている。一人ひとりが秘めている力や価値に気づいている。
コミュニティ作り	愛情と癒しで満ちていて、人々が大きく成長できるコミュニティを創り出す。

これらには、日本人にとって違和感を覚えるものもあるかもしれないが、この表にあるような持ち味が自分に備わっているかどうか、自然にできるかどうか、育成できるかどうか。そのような観点で、ある場面において自分自身がリーダーシップを発揮する際に活用してみてもはどうだろうか。

※引用 サーバントリーダーシップ入門、サーバントリーダーシップ

いる。まず、第1は「経営者や上司への信頼感の低下」であり、リーダーたちに対する不信感が年々高まっていることにある。第2は「生きがい・やりがいの変化」であり、仕事そのものに対する達成感・充実感や誇りといったメンタルな部分への関心が高いことにある。第3は「賃金や処遇の評価への不満」であり、評価システムに関する問題である。評価者や評価方法、さらには結果の社員への伝え方やその後のフォローができておらず、評価のための評価になっていることである。そして第4は職場の人間関係の悪化である。経営者やリーダーたちは、職場の良き人間関係の形成に十分に気を配った組織運営が必要である。

繰り返しになるが、会社と社員が共に成長するためには、face to faceのダイレクト・コミュニケーションが風通しの良い企業風土や職場環境を醸成する。そして全社員が同じ土俵で情報や問題、ビジョンの共有化を図り、仲間意識を醸成することにより、社員が元気になり、一人ひとりの心に火をつけ、やる気（モチベーション）を引き起こす。モチベーションを高め、社員一人ひとりが自律的に、かつ積極的に創造し、行動をすることにより、お客様に感動を与える商品（製品）やサービスを生み出すことにつながる。これにより、企業と社員の双方ともが成長するのである。

### 3. 事例研究

本研究の事例として、業種、規模の異なる2つの企業を取り上げる。以下にこれらの企業経営者、あるいはメンタルヘルスケアの責任者の方々にインタビュー調査を行い、経営的立場から実際にどのようなお考えのもとに実際的な取り組みを行っているかについて伺った。参考にさせていただきたい。

#### (1) A社

##### ① A社の企業概要

A社は創業50年を超える機械部品メーカー

- 業種：機械部品製造業
- 従業員数：60名程度（非正規社員を含む）
- 事業化傾向：日本の高度成長とともに企業拡大（マシンキーのトップメーカー）
- 従業員の平均勤続年数：12～13年 20～30歳代の社員が長く勤務
- 企業理念：様々なお取引先様のニーズに対応していく。得た利益は、社会と従業員に還元する。

##### ② メンタルヘルスケアのきっかけ

25年前、PC操作になじめなかった50代の営業部長が、突然「神経症」で3か月の休養を取るようになったこと。

##### 【最近のメンタルヘルス事例】

- メンタル不調者：本社部門の中間管理職
- 勤続年数：18年であり、10年前より同じ部署でリーダーを担う
- 症状：医師の診断書では「うつ」との診断

- 会社側の思いと推測：部門内でのコミュニケーションは問題がなく、また長時間労働の状況下にもなく、労災的な原因もないと考えていたので、「あれれ？」という感じを受けた。本人及び周囲の聞き取り調査によると、個人的なことがいろいろあり、今後の上位管理職への登用に不安を抱いていたようである。この時、会社がいくら気をつけても、このような状況も起きうることがわかった。
- 採った対応：本人と話し合い、本人の「環境を変えたい」との意向に沿い、「リーダー職を解き」、「本社から工場勤務へ」と就業場所を変更した。就業状態は従来と同じである。
- その後の状況：6か月後、月1回の通院は今も続けているが、工場にてリーダー（従前と同様）に復帰している。

### ③ 実施しているメンタルヘルスケア

A社はメンタルヘルスについては特別な組織は作らず、問題が起きたときにケースバイケースで対処している。その基本は、経営層をはじめとする管理職がカウンセリングマインドに因るよう心がけている。

(i) **コミュニケーションの観点から** 従業員の人間関係、上司・部下の日常のコミュニケーションの視点から組織をフラット化し、1グループを少人数化（4～5人）することによって、お互いに同じテーマをシェアし、グループの成果を分かち合い、自然と上司・部下が「メンター／メンティ」の関係を作っている。コミュニケーションを活性化することで、メンタルヘルス問題を未然に防ぐようにしている。

(ii) **従業員のモチベーションの視点から** これには2つのことがある。1つ目は、上司がカウンセリングマインドを持ち部下に関わることである。直接の上司だけでなく、経営者自らが社員の小さな状態変化に気づいた時や、個人的なことを話題にして声かけをしている。2つ目は、「人を知る、自分を認めてもらう」ことである。後者においては、縦組織だけでなく、「5S推進委員会」などの横組織を作り色々なことを行うことにより、直接の仕事以外にも繋がりを持ち、居場所づくりをすることで、個々のアイデンティティを構築するようにしている。

(iii) **産業カウンセラーとして** 時には、社内での傾聴を行う。その他健保組合、日本産業カウンセラー協会や、公的機関での無料相談の情報提供（カードを配布）をする。

### ④ 産業カウンセラーへの期待

- 必ずしも「カウンセリング」そのものに、経営者の理解を得られるとは限らない。経営者や管理者にカウンセリングマインドがあればよしとする考えを持って臨む。
- 企業の中で活動する場合、コミュニケーションは自分から積極的に行う、「自分対社員」とのコミュニケーションを問うことにより、絶対に何かを見つけられる。
- 「声かけ」のように個人のレベルでできることから始める。
- 孤立する人には重点的に声かけなどをする。

## (2) B社

### ① B社の企業概要

B社は大都市周辺の地域で自動車整備業を営んでおり、創業90年を迎える企業である。

- 業種：自動車整備業
- 従業員数：200名程度（非正規社員を含む）
- 従業員の平均勤続年数：40代が中心であるが、中途入社が多く、勤続年数は長くはない。
- 企業理念：「誠実努力」を社是とし、「最新鋭の設備と機器で優れたサービス、優れた出来栄え」を経営理念におき活動を行っている。

### ② メンタルヘルスケアのきっかけ

メンタルヘルスに関しては特別に体制をとっておらず、メンタルヘルス不調者が発症した際に適宜対応していた。いわゆる、三次予防対応である。

#### 【最近のメンタルヘルス事例】

- ストレス関係で発生している案件としては、14件であり、毎年2～3名発症しており、現状では治療中として2件程度である。
- 統計から見ると、平成20年から始めた風土改革から急激に増えた感じがある。風土改革では職場の風通しをよくするものであったが、「率直なコミュニケーションを取るようになった」ことが、マイナスに働いている感じである。
  - － 相手を配慮した言い方になってないことや、相手を理解せずに話していることもあり、上司/部下間で人間関係が悪くなっている場合もある。
  - － 風土改革の意味を理解せずにただ単に言いたいことを言う従業員もいる。
  - － 古い慣習が残っている職場で、職場風土改革の目的を理解していない部署ほど、上司、部下の間で人間関係が悪くなっている。
- 症状：眠れない等「うつ」の症状が出ており、原因としては次のことが考えられる。
  - － 社員の中には、能力があるのでメンタルヘルス不調者であることを了解したうえで採用された人もおり、これらの中からも発症者がいる。
  - － 部下が上司の言葉を強く感じ、臆病な考え方になっている。特に年齢の高い上司の中には、昔堅気で言葉が激しい人がいる。

### ③ 実施しているメンタルヘルスケア

- 大きな観点では組織風土改革がその一つであり、自由闊達なコミュニケーションが取れるようになり職場が活性化することにより、メンタルヘルスケアとしても機能すると考えている。現在は組織風土改革の途上であるため、メンタルヘルスについては、安全衛生委員会を中心に対応を実施している。
- 予防：啓蒙活動として産業医による管理職教育、配布物（パンフレット、資料）による独習の呼びかけをしているが、定期的なことはできていない。
  - － メンタルヘルスに関する国の外部団体で一度アドバイスを受けたが、基本的なものだけで終わってしまっている。
- 自社の組織形態にマッチングするところがない（事業内容を知っていること）ため、その

時々の発症状態により対応を変え三次予防対応にならざるを得ない。

－仕事ではなく家族の問題でメンタルヘルス不調が発症することもあるので、多くの社員が居住する地元のことを知っていることが大切である。

• 職場復帰（三次予防）対応：産業医と管理職を交えてチームで対応している。

－できるだけ当該従業員の意見を聴き、状況を把握し対応している。例えば、当人が達成感を抱けるような職場へ配置転換する場合もある。

－職場復帰できる社員が居ても、職場復帰訓練機関が近くになく、大都市まで行かすことができない。

• 部門長や副部門長はメンタルヘルスケアについて理解しているはずであるが、組織的にメンタルヘルスケアの仕組みを構築することができない。

－本来的には予防的な対応を取りたいが、社員一人ひとりが様々な仕事に対応している状況にあり、人材が不足しており専門的な組織がつくれていない。

－現場の上司から総務担当者への情報提供が遅い。

#### ④ 産業カウンセラーへの期待

##### (i) 関わり方や援助

• 問題個々に応じた対応者向けの適切な情報提供をする。

－発症した問題のケースが同じことはないので、その都度対応者がどこに支援を求めているか判断に困る。

• 個人、会社の置かれている環境を理解し、その時々に応じてアレンジした適切な情報提供をする。

－個人に対して：家族環境、個人の置かれている環境などを理解した上でのアドバイスをする。

－企業に対して：問題を抱えた人の組織、会社の置かれている状況、会社の属する業界のことなどを理解した上でのアドバイスをする。

• 職場復帰時の対応をしっかりする。

－関係者の話を聴くこと：日常的に関わる上司や仲間などのスタッフの負荷を軽減する。

－職場復帰者の上司や仲間などのスタッフの教育に関するアドバイスをする。

##### (ii) 支援者にして欲しくないこと

• 杓子定規な態度・言動に終始すること。

• 偉ぶっている態度、「上から目線」の言動で対応すること。

• 自分の考え方に引っ張ること：関係者の話を聴かず、当人と会社の置かれている状況を見ない。

Plus

## ある中小企業経営者様から； 「必要な時に支援をお願いする産業カウンセラー の方への期待」

### ◆関わり方や援助などについて、して欲しいこと

- メンタルヘルス不調者が出た時に経営者はどうしてよいかわからないので客観的に支援する
- メンタルヘルス不調者だけでなく、経営者のメンタルヘルスをも対応する
- 必要な時に必要なアドバイスを求めた際に適切な対応を行う
- 対応に関する費用と責任を明確にしたうえで関わる
- 支援者が持っているケース（経験）と今（関わる現状）の違いを踏まえた上で、本人だけでなく、周りへの影響（例：復職⇒本人の心の負担、受け入れ先の負担）をも適切に助言する  
— 客観的な立場で情報を提供、現場に戻った際のアドバイスを適宜行う
- 偉そうな素振りをみせない

### ◆して欲しくないこと

- 社内の支援担当者をよく見ないで、必要以上に権威的、指導的な立場に立つこと
- 経営者は会社を守るように動かざるを得ないため、支援者（産業カウンセラー）は自らの考える方向に仕向けることなく正確なジャッジができるように、気持ちの平静さを維持できるよう関わる

## 第2章 明日からできる産業カウンセラーの取り組み

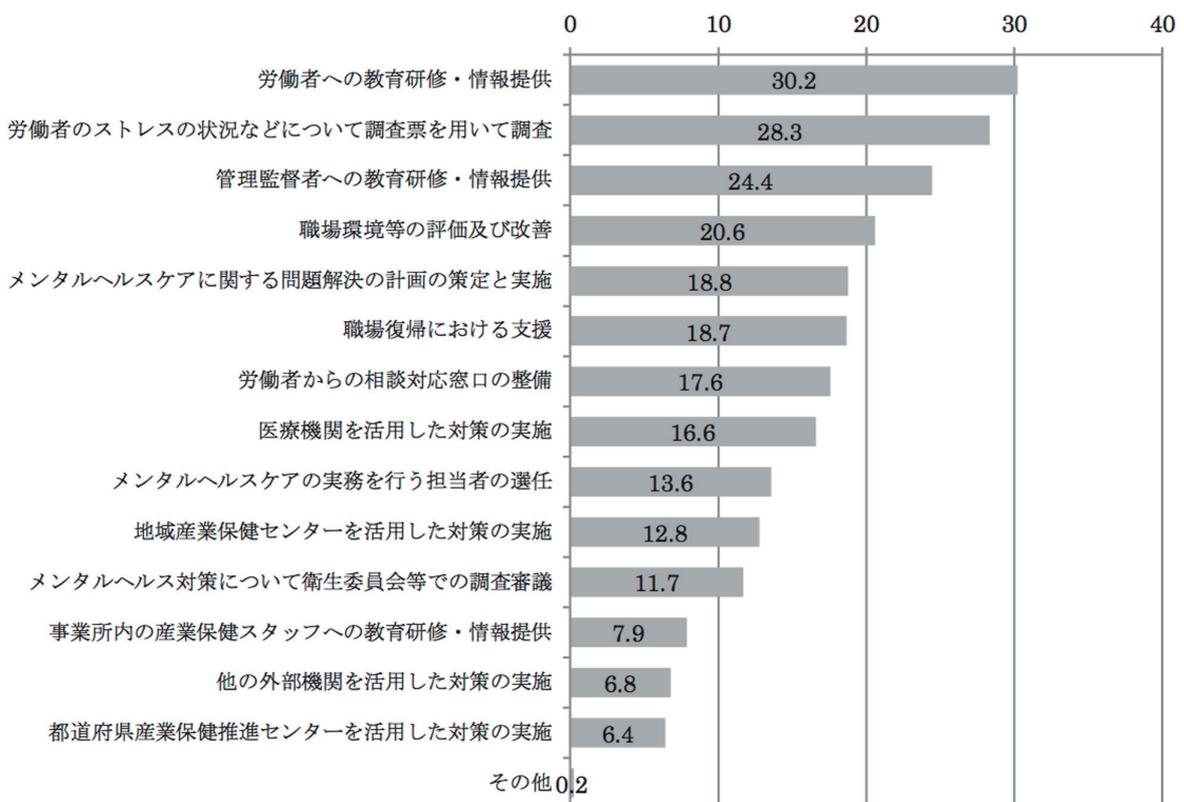
この章は、社内外の産業カウンセラーと経営者へのインタビューを通して得られた知見をもとに、産業カウンセラーがどう組織に関わっていくべきかをまとめたものである。その関わり方は、個々によって様々であり、産業カウンセラーの立ち位置が社内か社外かでも大きく違っている。ここで言う社外とはいわゆる職業としてカウンセリングやコンサルティングを行っている産業カウンセラーを指し、社内とは組織や会社に属しながら、スキルを活かして自社内のメンタルヘルスケアなどに関わっている人を指す。この章では、社外で活躍しているカウンセラーのアプローチ方法を参考としながらも、主に社内の産業カウンセラーが自社内で実践できるような具体的な施策について、提言していきたい。

### 1. 社内か社外かで違うアプローチ

社外で職業として活躍する産業カウンセラーへのインタビューを通して見えてきた、アプローチ方法の違いについて簡単に整理する。

#### (1) 社外からのアプローチ

社外のカウンセラーが活躍する領域として、従来は、相談業務や復職支援という事後対応が中心だった。最近では、予防対応（一次予防）へのニーズが高まっているという。



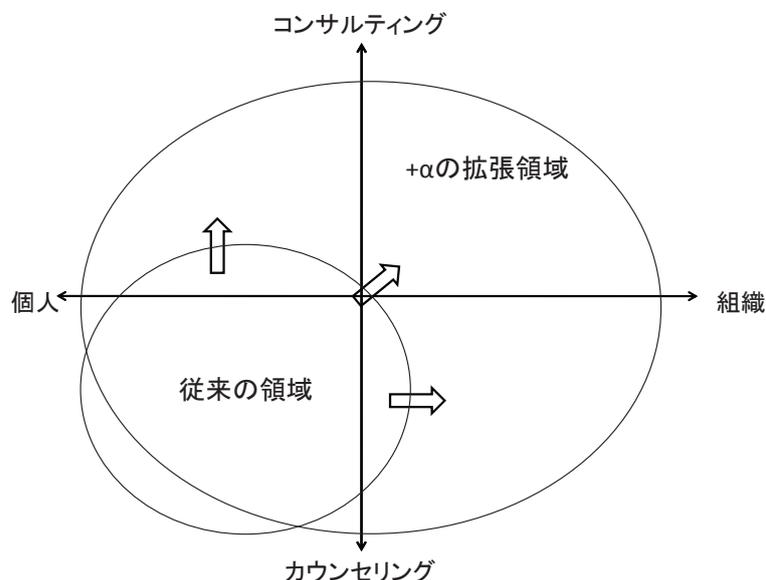
(出典：「職場におけるメンタルヘルス対策に関する調査2012」独立行政法人 労働政策研究・研修機構)

実際、労働政策研究・研修機構が実施した「職場におけるメンタルヘルス対策に関する調査」(2012)によると、『今後、さらに取り組みたいと考えている施策』として、「労働者への教育研修・情報提供」が30.2%とトップで、次いで「労働者のストレスの状況などについて調査票を用いて調査」「管理監督者への教育研修・情報提供」「職場環境等の評価及び改善」と、予防を中心とした対策が上位を占めている。

また、今回のインタビューの中でも、個々のカウンセリングから見えてくる問題点を解決するには、少なからず組織への関わりが不可欠になってくると考えているカウンセラーが多かった。その意味では、産業カウンセラーはカウンセリングだけでなく、コンサルティングもできる知識・スキルが求められてきていると言える。

具体的な組織へのアプローチとしては、人事制度・評価制度からのアプローチ、管理者のマネジメント手法の改善というものから、職業人としての基礎能力、マナー、コミュニケーション能力の改善など、非常に多岐にわたっている。

それに伴い、カウンセラーとして独立するには深い専門領域のスキルはもちろん、 $+a$ の知識・スキルが必要になってくるであろう。 $+a$ の知識・スキルとしては、経営や人事労務管理に関する知識、ファシリテーション、プレゼンテーションスキルなどが考えられる。もちろん、すべての領域をカバーすることは不可能であるため、各分野の専門家との連携が必要となる。また、その企業の抱えている問題点や契約内容によっても必要とされる領域の広さや深さは変わってくるが、少なくとも産業という領域で活躍する以上、企業の経営や組織に関する基礎的な理解は不可欠と言えるであろう。(参照：社外カウンセラーFさんの事例〔6.(3)〕)



## (2) 社内からのアプローチ (社内だからできること)

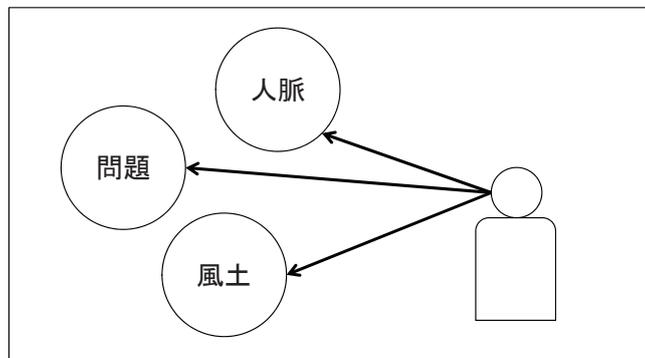
一方、企業内で働いている産業カウンセラーが、自社内でその知識を活かして活動したいという場合は、社外カウンセラーと少しアプローチが違ってくるであろう。社外カウンセラーと大きく違う点は、外からはなかなか見えづらい問題の本質が見えることである。

組織心理学者のエドガー・シャインは、「組織文化を理解したいなら、会議に出るに限る」

と言っている。発言する人、しない人、テーマの内容やその反応などから組織の実態がわかるからである。社内のカウンセラーは会議をはじめ、仕事中の雰囲気、飲み会での愚痴まで多くの場面に立ち会うことができ、内側から組織の問題を眺めることができる。

ただ、気をつけなければならない点は、先入観なしに見るということである。人は少なからず、自分の所属する文化の影響を受けており、思考が習慣化してしまっていることが多い。内側から会社を見る場合は、思い込みで左右されないよう注意し、結論を急がず注意深く観察することが必要となるであろう。

もう1点は、社内の人脈を効果的に使うことができることであろう。社内であれば、周囲に影響を与えるキーマンが誰なのか把握しやすい。また、影響力のあるキーマンの賛同が得られれば変革を加速させることができる。もちろん、組織の壁や経営者の説得など、乗り越えなければならない問題は多く、大きなエネルギーが必要になる。しかし、うまく機能した場合には、内部の自発的な活動は大きな変革につながる可能性を持っているはずである。



社内の利点を活かして自発的な変革を促す

## 2. まずやってみる、自分を知ってもらう

### (1) 自分の立場でできることを考える

企業内の産業カウンセラーで、人事部門や総務部門に所属している場合は、自身の資格を積極的に活用している人も多いであろう。しかし、人事部門などに所属していないカウンセラーが自身の知識やスキルを活用できないかという点、そうとは限らない。

全社的な変革に取り組むとなると難しい部分は多いかもしれないが、所属する部門単位でもできることは多いはずである。自分の所属する部門や置かれている立場の範囲で、できることは何かを考え、できることをまずやってみることが重要なのではないか。その小さな取り組みが組織を変えるきっかけになるかもしれない。

今回インタビューしたカウンセラーの取り組みをいくつか紹介する。

#### ① 毎朝、笑顔で挨拶する

当たり前のことかもしれないが、意外ときちんとできていないのかもしれない。特に問題のある職場では挨拶が形式的だったり、そもそも挨拶すらほとんどないケースもある。たかが挨拶かもしれないが、毎朝、笑顔で挨拶をすれば、相手も笑顔で挨拶をするようになり、そこか

ら会話も出てくる。その輪が自然と広がっていけば、職場の雰囲気も改善していくはずである。

例えば社外カウンセラーのAさんは、カウンセリングルームの前に椅子を置いて座っており、通りかかる人に「おはよう」と挨拶をしているという。挨拶されたほうは、はじめはぎこちなくてもしだいに打ち解け、会話も生まれてくる。自由でオープンな雰囲気作りを意識することが大切だと言う。

(参照：社外カウンセラーAさんの事例〔6. (6)〕)

## ② 上長の席の隣に椅子を置き、相談しやすい場をつくる

社内カウンセラーのIさんは、上長はなるべく部下のために時間を作るべきだと考えており、上長の席の隣に椅子を置くことで、部下が気軽に話しやすい場をつくっている。椅子があることで、開かれている職場の印象を与え、部下が相談を持ちかけやすい雰囲気作りができる。自然と報告なども落ち着いて行えるようになるので、問題も早期に発見しやすくなるであろう。

(参照：社内カウンセラーB社、Iさんの事例〔6. (2)〕)

このような取り組みは、個人や部門レベルで実践できるものである。また、所属する部門にも関係なく取り組めるため、まずは自部門から取りかかるのもよいだろう。メンタルヘルスケアというと何か大きなプロジェクトを想像しがちではあるが、実際には大きなプロジェクトを立ち上げるよりも、実践できる小さな取り組みをコツコツと積み重ねていくことのほうが大切なのではないだろうか。

大きなプロジェクトよりも身近にできる取り組みを積み重ねる



## (2) カウンセリングマインド／スキルを業務に取り入れる

職場で発生する問題の多くが、コミュニケーションなど人間関係に起因するのであるならば、カウンセリングマインドやカウンセリングのスキルを積極的に業務に取り入れることで、職場の問題解決に役立つのではないか。社内で相談室のようなカウンセリングの場を設けることは難しくても、カウンセリングマインドやスキル使って取り組めることは数多くあるはずである。

### ① マインドとスキル

カウンセリングマインドとは、学術的に定義された用語ではないが、相手の立場になって話を聴こうとする態度や相手の気持ちを理解しようとする心構えのことである。国分康孝さんによると、カウンセリングマインドとは、授業、マネジメント、育児、結婚、社交等にカウンセリングを活用しようという気運のなかで自然発生したことばであるとし、「人間関係（リレーション）を大事にする姿勢である。防衛規制を緩和させる（ふれあい）、役割をわきまえる（つきあい）の二点を念頭においた生き方がカウンセリングマインドである。」と述べている（「カウンセリング辞典」 国分康孝 編 誠信書房）。

一方、カウンセリングスキルとは、うなずきやあいづちなど、見たり聞いたりできる部分と言える。ここでは、コーチングやアサーション、ファシリテーションなどもカウンセリングス

キルの応用と捉えている。そして、スキルはマインドの上に成り立っているもので、マインドがなくスキルだけを身につけてもクライアントには見透かさされ、信頼を得るのは難しいだろう。逆にマインドがあってもスキルが足りなければ、適切な対応ができないかもしれない。

## ② カウンセリングマインドを業務に取り入れる

例えば、対話。業務上で問題が発生した際に、お互いに語り合いながら問題を発見し、解決策を見出す必要がある。その際、一方的な主張に終始するのではなく、相手の立場にも配慮する必要があるだろう。こちらの相手を理解しようとする心がけが伝われば、相手の気持ちも軟化し、解決策を見出しやすくなるはずである。

また、部下や同僚がイライラしたり、ミスが多くなるなど、平常と違う様子に気づいた場合に「声かけ」を試みることも重要である。普段から顔を合わせていても、相手を意識して注意深く見ていなければ、ちょっとした変化に気づかないこともある。そういった時に、カウンセリングマインドを持ったカウンセラーが「声かけ」をすることで、早期の問題解決につながるはずである。

## ③ カウンセリングスキルを業務に活かす

人事・総務部などは別として、他の部門に所属しているカウンセラーが社内のメンタルヘルスケアに取り組もうと思っても、なかなか動けないことが多い。しかし、アプローチを変えれば、自分の業務の範囲でも、そのスキルを活かす場面は多くなるはずである。

例えば、あなたが営業部に所属しているのであれば、営業研修の一環として傾聴訓練を実施することができる。顧客の課題を解決するソリューションセールスや提案型のセールスでは、顧客のニーズをいかに聞き出すかがポイントであり、その際に傾聴スキルはとても重要なものとなっている。もちろん各社員が傾聴訓練を受けていれば、意識も変わり、社内のコミュニケーションにも変化が出てくる。結果として、部門内のメンタルヘルスケアにもつながっていくはずである。

また、職場に部下や後輩がいる場合は、その育成にコーチングスキルを活用することができるであろう。インタビューでも多くのカウンセラーが発言しているが、部下を育てられない上司が増えているという。自らがコーチングを実践し、その技法を紹介するなどヨコの展開を図っていくことも大切である。

その他、社内や取引先との交渉ごとにアサーションのスキルを活用することができるであろうし、会議などでファシリテーションスキルの活用も可能だ。カウンセリングやその周辺スキルは、ビジネスの現場でも活用できるものが多い。メンタルヘルスにこだわらず、別の切り口でアプローチしたほうが社内に受け入れられやすいこともあるだろう。そして、それが結果として職場の変革につながり、メンタルヘルスケアにもつながってくるのではないかと思う。

## (3) 自分のできることを知ってもらう

残念ながら、産業カウンセラーの知名度はあまり高くない。ただ資格を持っているというだけでは、自分は何ができるのか、どんな役に立てるのかということを知ってもらうことがとても重要になってくる。その場合、業務改善の一つとして自ら取り組み提案をするなど、自発的な行動を取ることが大切になる。

### 3. 経営者を巻き込む

#### (1) 経営課題／組織ニーズを把握する

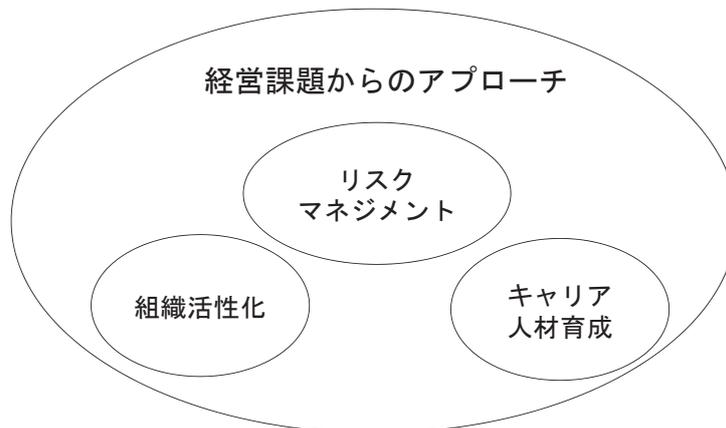
社内でメンタルヘルスケアに取り組む際に、経営者をきちんと巻き込まなければ成功しづらい。しかしながら、メンタルヘルスに関して理解のある経営者はあまり多くはない。そんな中で、経営者の理解を得るためには、経営者の関心事にアプローチする必要がある。つまり、経営課題や組織のニーズを把握し、その解決策としてメンタルヘルスケアを提案していく必要がある。

切り口の例としては、リスクマネジメントの視点がある。最近高額化しているハラスメントなどの訴訟リスクや、出社はしていても本来のパフォーマンスが発揮できていないプレゼンテーションによる損失などのリスクを低減させるということが考えられる。

また、仕事活力であるエンゲージメント向上など組織活性化の視点もあるが、効果測定が難しいという問題がある。

一方で、インタビューの中でも指摘があったが、キャリアの視点からのアプローチは有効な手段の一つである。特に中小企業は、若い優秀な人材の流出、高齢化による技能承継など人材育成で問題を抱えていることが多い。

そういった経営課題・組織ニーズにフォーカスすることで経営者の理解を得やすくなり、より施策に取り組みやすい環境をつくることができる。カウンセラーとしてやりたいことはあるかもしれないが、ただ自説を振りかざすだけでは承認を得られない。経営者の関心事にいかに関心を持ってフォーカスすることができるかが、説得の要になるのではないだろうか。



#### (2) 自社のビジョンに立ち戻る

設立時に自社のビジョンや理念をつくる企業は多い。しかし、時が経つにつれて、それはお題目となり、意識されなくなってしまう中小企業も多い。そういう企業の場合、いま一度、ビジョン／理念を問い直すことも重要である。そのビジョン／理念がつけられた当初の経営者の想いを振り返り、共有していくことで、組織としての一体感が醸成されていくのではないだろうか。

### **(3) 実行できる取り組みを提示する**

社内でメンタルヘルスケアを企画する場合、身の丈に合ったプランを考えることが重要である。いくら素晴らしい対策でも、理想が高すぎたり、社員の負荷が多すぎる施策は成功しない。一人ひとりが無理なく取り組める内容であることが求められる。また費用対効果を考え、できる限り具体的な数値目標が立てられる取り組みにすることも大切である。

### **(4) 組織風土の壁を乗り越えるには**

メンタルヘルスやハラスメントの対策を進めていくことは、同時に組織風土を変革していくことも意味する。急激な変革は内部の反発を生むだけである。実施するには目的や意義をきちんと伝え、周囲の理解を得ながら少しずつ進めていくことが大切である。その際、強力な抵抗勢力になりそうなキーマンには事前に根回しをするなどの配慮も必要になる。抵抗勢力は味方に付ければ強力な推進役になってくれる。独りで頑張るだけでなく、うまく周りを巻き込む努力も必要と言える。

## **4. 仕事を絡めての話し合い**

### **(1) 身近な話題でグループワークを実施**

社内のカウンセラーがいきなりメンタルヘルス研修を実施するというのは、ややハードルが高いかもしれない。しかし、仕事や職場に関する身近な話題を題材に話し合う場を提案することは、所属する部門に関わらず可能なのではないだろうか。目的が業務改善など、業務遂行の上で必要なことであれば否定はされないはずである。

インタビュー事例の中では、年1回社員が各種テーマで話し合う機会を設けた「社内フォーラム」の開催や、「社内カフェ」として従業員が気軽に集まることができる無料のカフェの設置などが挙げられている。(参照：社内カウンセラーA社、Sさんの事例〔6.(1)〕)

また、幅広いテーマでグループディスカッションを実施したり、ゲームやグループワークを通じて「チームとは何か？リーダーシップとは何か？」を議論するなど、具体的な取り組みを行っているところもある。

(参照：社外カウンセラーYさんの事例〔6.(4)〕／社外カウンセラーNさんの事例〔6.(7)〕)

このように、まずは場を作っていくことが大切である。なんでも話せる場を形成することで、職場の雰囲気や、人間関係における問題も徐々に改善されてくるのではないだろうか。

### **(2) メンター制度をつくる**

最近、導入する企業が増えてきているメンター制度も、職場内で仕事に絡めて取り組むことができる施策だ。人事部門であれば、全社的な制度として取り組むことができるかもしれない。しかし、そうでない場合でも、自分の職場内での合意が取れれば部門単位で実施することが可能だ。スモールスタートから、成功事例をつくり、ヨコの展開をしていくという方法もある。

社内カウンセラーIさんの事例では、若手社員の離職対策としてメンター制度を取り入れているという。優秀な社員ほど入社数年で転職することも多く、メンターとしての役割を付与することで、モチベーションの維持向上を図っているという。

(参照：社内カウンセラーB社、Iさんの事例〔6.(2)〕)

しかし、メンター制度が成功するかどうかは、支援者となるメンターのスキルが左右する。そこでカウンセラーが中心となり、傾聴やコーチングなどの研修を実施することで、メンター育成に貢献することができる。また、メンター制度が開始されると、メンティーよりもメンターのほうが悩んでしまう例も少なくない。その時、カウンセラーがシニアメンターとなり、メンターの相談に応じることで、メンターの負荷を軽減することもできる。

もちろん、メンター制度を運用するには上司の理解が必須である。評価制度に組み込めればベストだが、難しい場合でも上司がメンター活動をきちんと理解し、承認していることが、メ

## column ある経営者へのインタビューより 5

**【価値観の共有のために教育は欠かせないと思うが、どのような取り組みをしているか】**

一般的に研修と言われているもの、当社ではOJT、OFFJTを含めて、すべてトレーニングと言っているが、すべてのプログラムは内製化をしている。内製化をしているということは、社内講師で行っているというのではなく、社外の講師をお願いしているのだが、先生と私とで全プログラムをオリジナルで作成して実施している。人材が命の中小企業にあって、研修プログラムの自社開発は必須と考えている。

また、通常の仕事の中でも先輩社員が後輩社員に解説をするという仕組み等も導入し、私も自分の立場から24時間365日、四六時中、伝える努力はしているつもりである。

**【内定者に対するトレーニングは、かなり密度の濃いもののようにですが】**

内定者に対しては、去年からは、交流トレーニングと銘打って、先輩社員が教育を担当している。後輩に対してトレーニングをするということは、相当な力量のアップにつながる。負担に感じている社員はいないわけではないと思うが、それが日常のものとなれば、先々組織が強くなっていく。大人の会話をすれば、そこまで含めて貴方たちの給料だよと。もちろん、社員たちは、そこまで深い意味はわかりえないと思うが、それもきちんと伝えていかなければと思っています。長い目で見て当たり前になること、それを企業文化にしたいということですね。それは、先輩がきちんといつも見てくれる。自分の一日の体験を会社に戻って話したら、それに対して解説をしてくれる。とても安心じゃないでしょうか。

**【社会人としての最初の関わり、出会いがその後の人生にいかに大切か。入社1年目2年目が特に重要だと思うが、メンターとして全員を育成するのか、これはといった人物を選ぶのか。】**

正直言って適性があることはよくわかっている。適性のない子にやらせるとお互い不幸になるとは思うが、ただ、一方で、小さな会社だから人を選んでいる余裕がない。また、人の可能性はわからないから、私たちの判断で可能性のあることを止めてしまったらいけないとも思う。

でも今は、発達障害に該当しそうな例もあり、自分としても勉強しているので、そこを無視しては優秀な社員を育てられない。そこまで時代は来ていると認識している。そういう子に部下を持たせたらお互い不幸になる。だから、一概には言えない。今やっていることが100%あっているかはわからないが、一人ひとりをよく見て、一人ひとりが力を発揮できるような育て方をしていきたい。

ンターのモチベーションアップにもつながるはずである。

### (3) キャリアからのアプローチ

別の方法として、キャリアからのアプローチもある。インタビューでも触れられているように、キャリアとメンタルは表裏の関係で、キャリア面をつまずくことでメンタル不全を発症するケースも多いという。特に中小企業の場合は、オーナー経営や同族経営のところが多いため、人事・評価面で不透明な部分も多い。また、ポストが固定化して閉塞感が漂っており、若手社員の定着率が低いなど、問題を抱えているところも多い。

社内でのキャリアパスを作っていくということも大切だが、大手企業と違い、実現させるにはなかなか難しい場合がある。そのような中小企業においては、今の仕事の意義や目的にあらためて向き合い、考え直すことがより重要だと感じる。そうでないと、キャリアアップの手段として社員は安易に転職に走りがちになる。自己実現の選択肢は、必ずしも転職だけとは限らない。今の仕事の意義や目的をきちんと理解した上で、「仕事を通してなりたい自分」や「自分にとってのやりがい」、「自分らしい働き方／生き方は何か」など、内省していく機会なり姿勢が必要だと思う。

この内省の作業をサポートしていく存在として、産業カウンセラーが必要になってくる。特に社内カウンセラーの場合は、職場の業務を熟知しており、内部の悩みや問題点を理解しやすいというメリットがある。一方で、将来に対して不安を抱え、転職も視野に入れている若手社員などの場合は、率直に相談するのは抵抗があるかもしれない。

社内カウンセラーの関わり方は、キャリアカウンセリングを実施することだけではない。ほかにもキャリア開発に関する研修の実施や、外部カウンセラーの紹介、アセスメントや自己分析ツールの情報提供などが考えられる。自分の置かれている立場で、実現可能なものから取り組んでいくことが大切であろう。

## 5. コーディネータ役で関係を作る

今回のインタビューを通して、社内カウンセラーが活躍できる場として多く挙げられているのが、社外とのコーディネータ、橋渡しの役割である。

社内カウンセラーで、相談業務などを行い、スムーズに運営できているケースもあると思うが、一方で、社内であるが故に警戒され、情報漏れの心配から敬遠されてしまうケースもある。後者の場合は、産業医や外部のカウンセラーなどと提携し、自らはコーディネータ役として仕組みがうまく機能するように調整していくことが大切である。

特に復職支援などの場合は、産業医と主治医、そして人事部門がきちんと連携していなければうまく回らない。しかし、それぞれが専門業務という事情から、思うように連携が取れないケースも多い。その中で、会社の様子や社風も把握しながら、メンタルヘルスについても専門知識を持っている社内カウンセラーの存在こそ、貴重だと思われる。

また、社内に衛生委員会がない企業では、まず衛生委員会の立ち上げに自ら積極的に参加し、社内の仕組みづくりに参画していくことも必要である。

相談窓口から仕組みづくりまで、すべてを内製化するのには相当の労力と時間を要する。うまくアウトソーシングしながら、仕組みを作り上げていくことも大切なのではないか。

## column 間人主義とメンター制

日本の産業社会は、今転機にあるために課題は山積している。その中で、間人主義（人と人との間柄を重視し、その紐帯の中で行動しようとする考え）の視点から日本人の行動・組織・社会の基底にある統一原理を明らかにする、という浜口恵俊氏の研究がある。日本の特徴を語るのに適切な古典的研究であり、「人が独自の人格として一人で立っているのとは異なる人間モデル、人は人間という表現が示唆するように、人と人の中にいるから人なのである。」という、キャリアデザインとの関連において重要な概念である。

間人主義と対比されるのは西欧の個人主義である。浜口氏によれば、個人主義の属性は、自己中心主義、自己依拠主義、対人関係の手段視であり、間人主義の属性は、相互依存主義、相互信頼主義、対人関係の本質視である。後者では、人とともに生きているのは、そのほうが生きやすいからではなく、人はそもそも人の中にいるというのが本来の姿であると考えられる。人とのつながりが手段ではなく、本質だとみなす人間観である。

比較可能な内容分析をおこなっているわけではないが、日本人にとってのキャリアとは、人脈の中での履歴であるとの観点から、社会的経歴におけるレファレント・パーソン（キャリアを歩む上で世話になる人）が注目されることになる。

その中で名古屋大学の若林満、慶応大学の南隆男両教授のV D L (Vertical Dyad Linkage) モデル（「縦の二人関係におけるつながり具合」要するに直属上司との関係の良さ）とかLMX (Leader-Member Exchange) モデル（リーダーとメンバーの交換関係）という概念がある。最初の配属でどのような上司について、その上司とどのような関係にあったかが、入社後の適応に、さらにはその後のキャリア発達に影響してくるというものである。

また、神戸大学の金井壽宏教授らのメンター（キャリアの歩みにはずみをつけてくれたり、アドバイスをくれたり、見本や手本になってくれる、いわば師匠と仰ぐような人物のこと）の研究では、ミドルマネージャーの上司が、メンタリング行動を高度にとってくれている場合、あるいは、上司であるかどうかを問わず社内外にメンターがいる場合のほうが、パワーが充填されている度合いが強く、彼らのエンパワーメントは、有能感と自律性の認識が高まっていたこと、無力感にあまりさいなまれていなかったこと等が挙げられている。しかも、ミドルになっても自分中心のまま生きている人よりも、部下や後輩のために、次の世代のためにいいものを残したいと思っている人のほうが、若手にいいリーダーシップがとれていた。このことは、メンターとのつながりが自分の中に元気を生み出し、その元気がより若い世代への贈り物となっている証拠である。

新人が職場や仕事になじむのに大切な情報は、直接的に課題に関わる上司やメンターの行動ではなく、新人への配慮（グループのメンバーとしての人間関係への目配り）という行動を通じて提供されており、上司やメンターの行動如何によって、新人にとっての適応に役立つ情報への感度や、情報の入手可能性が違ってくる。このような研究から、新人の適応やミドルの活躍にとって、上司やメンターとの関係がいかに重要かわかるだろう。しかしながら、現代においては、コミュニケーションの場の提供と同様、メンター制といった仕組みを敢えて設置しなければならないと考えられる。

## 6. 事例研究

本研究の事例として、社内外で活躍されている産業カウンセラー7名の方を取り上げる。以下、これらの産業カウンセラーが、中小企業のメンタルヘルスケアにいかに関わり、取り組んでいるかについて伺った。明日からできる産業カウンセラーの取り組みとして参考にさせていただきたい。

### (1) 社内カウンセラーA社、Sさん

業種：ソフトウェア開発

役職：総務部総務室長

資格：産業カウンセラー、第一種衛生管理者

『産業カウンセラーの資格を活用するためには、経営的な視点と一人ひとりの働く人の視点を併せ持ち、会社を幅広く捉えることが重要である。組織の活性化、人間関係開発（コミュニケーションの向上）を実施するうえで、産業カウンセラーとして学んだカウンセリングスキルが役立っている』

#### ●資格の取得経緯と職務内容

総務部室長として、庶務・労務管理の仕事が中心であるが、その内メンタルヘルス関連の仕事は20%程度（兼務）である。仕事の内容から専門知識の必要性を感じ、3年前会社へ申請して産業カウンセラーの資格を取得した。資格によって相談相手としての信用度が高まり、取得のための学習を通して修得したスキル自体も実際の面談場面で非常に役立っている。

#### ●経営陣の理解

2003（平成15）年頃から休職者が発生しだしたものの、当初はその人数も少なく、経営陣はメンタルヘルスケアに強い関心を持っていなかった。担当部門（総務部）としては強い問題意識を持っていたので、できるところからやっていくこととし、復職時の支援、特に上司と周囲の人への支援を意識して入っていくことにした。2007（平成19）年に社内に10人程度のメンタル不全を要因とする休職者が発生し、この頃から徐々に経営陣のメンタルヘルスケアに対する認識が高まってきた。

#### ●社内における認知度、仕組み作りや情報宣伝活動

休職者が各部署に発生していたので、同じ総務部の女性（カウンセラー資格者）と二人で、上司の支援（復職時の本人と上司およびカウンセラーによる三者面談等）やコミュニケーションをとる工夫などを5年ほど続けてきたこともあり、社内では十分認知されている。

特別に相談室は設けず、応接室を活用していつでも面談に応じているが、社内相談には難しい問題もあるので、役割を分担している。社内担当者は治療的な関わりはなるべくせず、話を聴くだけにとどめ、治療的な関わりが必要な場合は外部EAPにつなぎ、さらに難しい場合は大学の専門の先生へつなぐ仕組みで、自分たちは社内外の関係者をコーディネートする役割に徹している。

休職者のルール（復職時のEAP面談、自主トレーニング、通勤トレーニング）、所得補償等も制度化した。規程の作成や改定は、専門家である社会保険労務士に入ってもらっている。

外部EAPと契約をしたことによって、課題であった休・復職時の対応と面談時には必ずEAPに入ってもらい、評価を受けることとし（契約EAPはこの分野に強い）、主治医の先生には職場の情報を積極的に提供するよう心がけている。

## ●研修

新任マネジャーには、時間管理（労働時間）、メンタルヘルス、ハラスメント研修を実施している。ほかに中堅や若手向けにキャリア研修等も実施している。当社は人間関係や社内の雰囲気は良いと思うが、一方で総労働時間が長く、厳しい。マネジャーになる社員は技術者出身が多く、労基法などに詳しくない管理者も多い（極端な言い方だが、感覚的には月35日働くような）。そんな中で、メンタル不全の話やセクハラ・パワハラといったハラスメントの案件も発生してくる。

中にはキャリアの問題で、メンタル不全につながっていることもある。メンタルとキャリアは裏表で、キャリアのところがしっかりできればメンタル不全は減少すると認識して研修に組み込んでいる。

世代間の価値観の違いからコミュニケーションのギャップが生まれ、ハラスメント問題になることもある。ハラスメント問題は、最近顕著に起こっていると感じることも多い。上司から見ると怒って当然という思いも、若い人から見ればハラスメントだとなるが、整理してみると、深刻なハラスメントは1割程度で、あとはコミュニケーション不足が原因と感じている。

## ●具体的な活動内容

「社内フォーラム」：年1回全社員を対象にして、各種テーマで話し合う機会を設け、終了後には親睦会を開催している。

「キックオフ」：年初に各部長がそれぞれの方針や目標等について話をする。

「社内カフェ」：福利厚生の一環としての位置づけで、従業員が自然に集まることのできる物理的な場所として設置し、昼の休憩時にも、業務中の打ち合わせでも、夕方終業時にも気軽にお茶しながら話ができる、無料のカフェとして設置された（夜はお酒も飲める）。

こうした施策は、会社側の視点では組織開発や風土醸成、社員の視点では福利厚生の充実となる。大きな視点で見ればいずれも会社を元気にするイベントであり、社内の活性化、コミュニケーションの向上、メンタルヘルスケアの一次予防として重要と意識し、積極的な関与を図っている。

また、基本的なこととして、「おはよう」「元気？」「今忙しいの？」といった日常のちょっとした挨拶や声掛けは、コミュニケーションの活性化、組織風土づくりの土台として、特に意識して実践している。

社内で活動するうえで、顔が見えていて気軽に相談ができるように、普段のちょっとした相談を受けることに重点を置いている。カウンセラー資格保有者二人（男女）のメール

の最後に、“よろず相談受け付けます”という文言を名前と一緒に自動的に入るようにしている。

### ●成功事例、失敗事例

研修は座学で、知識を提供する（「こうしてください」というような）内容だとうまくいかない。実際に起こった事象での具体的な対応等に関する研修のほうが、受講者の関心は強く、効果がある。例えば、復職者を受け入れている現場に対して、「復職者受け入れで現場が上手く回るには一」という観点から研修を提供すると、参加者の食いつきがいい。

一方、「メンタルヘルスケアの一次予防」と銘打っての施策は、問題が起こる前に、特に問題意識のない人に対して情報提供することになり、手間や参加者の工数の割には啓発効果が低い。そのため、メンタルヘルスケアは、早期対応と復職支援に傾注し、どちらかというどひっそりとやっている。

予防としては、メンタルヘルスケアとは言わずに、人と人とのつながりを大切にする、元気な職場を作る、コミュニケーションの場を作るという方向から、意識的に“場”を作る。そのことが、結果的にメンタルヘルスケアにつながっている。さりげないコミュニケーションの場を数多く作ることが大事だと思う。

### ●意識する課題・テーマ

「ダイバーシティ、ワークライフバランス」：当社の総労働時間は長く、女性社員（既婚女性や子育てしながら働く女性を含む）も増加している中で、それぞれが自分に応じた働き方ができる仕組みを整えることが理想である。また、介護・子育てについての制度や支援の在り方も大切だが、人によって抱える事情がさまざまに異なるので、現状では制度を充実させるよりも、既存の育児休業や時短制度を活用するための情報共有を重視している。

産業カウンセラーとしては、働く人に寄り添う職業倫理を基本にしながら、自分が経営者になったつもりで、経営に寄り添い、経営の視点から見ることも大事だと思う。

仕事に人がついていれば業務負担を分散し、過重労働を減らすといった時間管理等の対応がしやすいが、弊社は専門技術会社で中小企業ということもあり、人に仕事がついているため、業務の負荷分散や過重労働対策といった時間管理を行うことが特に厳しい。

## (2) 社内カウンセラーB社、Iさん

業種：情報サービス業

役職：役員（取締役副社長）

資格：シニア産業カウンセラー

『経営者として、人を大切にする企業作りのため、管理職の人材育成に注力するとともに過重労働対策として産業医と連携して取り組む』

### ●資格の取得経緯と職務内容

社内でメンタル不全が発生したり、自身の入院体験から生き方を模索したり、仕事の上からも社会心理学に興味を持っていて、社内の人材育成に関わりたいと思っていた。営業部門を長く担当していたが、管理職に部下と面談ができない、コミュニケーションが上手くとれ

ずにストレスを抱える者が増えており、傾聴のできる管理職を養成する必要を感じていた。会社からの要請はなかったが、自分から管理者研修でコミュニケーションについて教えていた。自ら人事担当役員となり、産業カウンセラーとしての視点から、カウンセリングマインドやメンター研修等に積極的に関わっている。

仕事の上では、東日本大震災の災害者調査において『傾聴面接調査法』（面接調査にカウンセリング・傾聴を取り入れた調査方法）を開発した。こちらからの質問に答えてもらうだけでなく、被災者に寄り添って話を聴く調査方法は、業界・学会でも話題になった。

### ●具体的な活動内容

過重労働によるメンタル不全を防ぐため、残業時間の削減に精神科の産業医と連携して予防に取り組んでいる。メンタル不全発症の主たる要因の一つとして、残業時間の多さ（過重労働）があると認識し、残業を「見える化」して80時間を超えるすべての社員・契約社員に、本人と上司のレポートを提出させることで改善を図っている。さらに今年度より、残業過多が続いている者には産業医面談を、地方には電話で直接状況を確認・指導することをスタートさせた。

人間関係のストレスケアについては、顧客との関係も個人の間人間関係でつながっているとの観点から、管理職には午前中は部下のための時間を作り、部下を“診る”ように指導している。その他では、部長・課長席の横に必ず小さな椅子を置いて、目線を同じにして部下の話を聞いたり、話しかけたりすることを実践させている。

### ●会社の抱える課題

メンタル不全者は毎年5人ほど出ている（平均的と認識）。規模が大きくなるほど発症率が高くなるという調査結果もあるが、中小企業では、経営者も目を向けられず（時間、人材、お金）、結果として放置され、気づかないうちに辞めているのが現実ではないかと感じている。

I T技術の進化もあるが、メールのやり取りでは、顧客とのトラブルも見えにくくなっている（昔は会話、電話によるやり取りで、雰囲気があった）。その結果として、問題が潜在化し、発見も遅くなる。一方で管理職は、プレイング・マネジャー化して部下の話を聴いたりする余裕はない。業務上のトラブルからメンタル不全に陥ることが多い。組織の硬直化も問題となる。中小企業の特徴として人事異動が少なく、同じポジションで長期固定化する。異動は営業面、生産性低下の懸念が有るとして上司の抵抗があるのだが、部下も迷惑、上司も身動きが取れなくなる。異動による組織の活性化がテーマである。

ハラスメントの問題では、世代間で価値観が違い、特に20代社員とバブル経験者の間の感覚に大きな相違がある。長期固定化した組織となると、部署のトップは権威、強権的で保守的になり、組織を変えたがらない。結果として、組織の活性化やメンタルに影響が出る。

今年度の課長研修では、外部講師（産業カウンセラー）を招いてセクハラ・パワハラ研修を行った。社内事例についてはショックでもあり、深刻な問題と捉えられた。チャレンジシート（目標管理制度）は人材育成のはずが、成果の確認や評価のためのものとなっている。専門・技術系企業のため、昇格するにつれマネジメント上の問題が起こる。専門性はあるが人間性の幅が狭く、思考の柔軟性が低い人もいて、マネジメント、人間関係に支障が出ることも多い。

新卒入社後5年ほどで3割くらいは退職する。会社の業務内容がメーカー等に比して深さがないためか、当社をステップとして転職する事例もある。入社5～7年の人材流出防止が重要課題となっている。

### ●意識するテーマ

社員のモチベーションの源泉は仕事ができること。仕事を通じて社会貢献できること。企業は結局人なので、社員が楽しく、明るく働くことができなくては、良い仕事はできない。一番基本的なことは、人を大切にする企業であることと意識して経営している。

転職対策としては、意識付けやフォローアップ研修。例えばメンター制度の導入。所長・課長にもメンター制度の意味を教育する。メンターは昇格条件の一つとしてもおり、モチベーション向上を図っている。

創業の理念を社員に伝えることによって、モラルアップにつなげたいとも思う。社内報その他で、魂を埋めこむことに努力している。

また業界として3年前「心の健康向上委員会」を創設し、メンタルヘルスケアに取り組む組織を作った。そのメンバーには産業カウンセラーが5名参加している。

社内のカウンセラーは、人事部門では力を発揮できるが、他の部門にいると難しい。しかし、メンター作り等には関わられるのではないかと考える。

### (3) 社外カウンセラーFさん

資格：産業カウンセラー、シニア産業カウンセラー、キャリアコンサルタント、心理相談員

『メンタルヘルスを人事制度のサブシステムの一つとしてとらえ、コンサルティングを通じて経営者、従業員に対等に接し、中小企業の人材の重要性と、成長を支援する』

### ●中小企業の課題・ニーズ

中小企業においては、メンタルヘルスケアのみのニーズは少ない。人事制度や、教育・研修体系の導入、構築に関わっていく中で、メンタルヘルスケアに関わる話も出てくる。人事制度とは人材開発制度、報酬制度、人事評価制度などを中心としたもの。そのサブシステムとして、会社全体の枠組みの中で、メンタルヘルスケアを位置づけることが必要である。

一例としては、就業規則の改定等において、メンタルヘルス系も含む精神疾患への対応や仕組みを導入したり、パワハラ・セクハラ相談窓口体制の整備・構築をする等である。メンタルヘルスケアの話は会社のほうも関心を持ち、話としては聴いてくれるが、実際に導入しようとする企業はまだ少ないのが現状である。導入の可否に際し、経営者の意思決定に大きな影響を与えているのが、社会保険労務士や、税理士の考え方である。彼らの理解を取り付けることも必要な時がある。

中小企業は、メンタルヘルスケアに関する関心や研修という点では遅れている。実態は三次予防があって（問題が起こって）初めて一次予防に取り組むのが現状である。多くの企業は社内だけで対応しようとするが、それが上手くできず、退職につながることも多い。また、上手く対応できなかった影響として、優秀な人物が辞めていくことも少なくない。

メンタルヘルスケアの個別テーマとしては、パワー・ハラスメントの相談が増加している。

企業が継続して存続（ゴーイングコンサーン）していくには、企業、個人ともに環境適応していくことが不可欠である。

管理者クラスと若年層では、遊びや学習形態などの育ってきた環境、背景が異なっている。そのためコミュニケーション能力に大きな差が生じているが、それを十分に認識した対応ができないと、パワー・ハラスメントをめぐるトラブルに発展することもある。

具体的な事例をベースとしたワーク型のコミュニケーション研修が、今求められている。

企業は人材が重要である。人（従業員）と真剣に向かい合っている会社は、厳しい状況でも何とか環境適応し、利益を出しているところも多く、また精神疾患も少ない。日本生産性本部が出したデータ「メンタルヘルスと経営指標」の中では、メンタルヘルスと利益の間には関連性があるとしていて、経営の安定性が高い企業はメンタルヘルスの安定をもたらすとしている。

### ●企業内のキーマン

まず、社長や人事権を持つ人の理解・承認を得ること。ここがうまくいかないと次には進めない。次に、信頼感があり、話のできる中堅の人と議論できること。大きな問題点や方向性はトップと、細かい点は中堅以下の人とやる。そうすることにより、両者間の課題への認識、意識の一致やズレ等を浮き彫りにできる。

### ●成功事例、失敗事例～成果を上げるには

トップと現場の中堅層との関わり方をほぼ均等にすることが大事で、一方に偏ると上手くいかない。主にトップと一緒にやっていると、満足するのはトップだけで、反対に下の人に多く関わりすぎると、トップが組織として何とか改善しようとする動きは少なくなる。

こちらの理想、理論だけで進めようとする企業はついてこない。企業の実態に沿っていないと結果が出ない。中小企業の場合は、具体的に「見える問題・結果の出やすい問題などから手をつけること」を提案していかないと、受け入れてくれないことが多い。

カウンセリングの場合において、自分が上手くいったと思う時のほうが自己満足に陥って失敗していることが多いもので、カウンセラーが落ち込んで反省して、次の手を考えているときのほうがクライアントに響いているようである。

### ●社内産業カウンセラーへのアドバイス

メンタルヘルスケアといっても、その関われる分野はとても広い。その中で自分自身が専門性を持ち、または専門性を持つ人とコラボレートしながら組織や個人に関わる。これが「産業」と名がつくカウンセラーの関わり方ではないかと考える。核となる知識、専門性などの強みを研修やカウンセリング、組織への関わり（コンサルティング）等に活かしていくことが重要と思う。

また、できるだけ他の部署や外部の協力者との関わりを持つこと。そして連携し協力しながらも、越権行為はしないことも大事である。

資格が有るなしではない。関わる時には、マネジメント的知識をもって話を聴いていく。キャリアや仕事面で悩んでいる人には、具体的に困っている仕事や事実の一つひとつ確認していく。タスクマネジメントを抜きにして、メンタルヘルスケアだけに目を向けても解決しないことも多い。個人だけでなく組織に対しても、メンタルヘルスケアからキャリア、さら

にマネジメントなど多岐に関われることこそ、産業カウンセラーとしての存在価値があるのではないかと考える。

#### (4) 社外カウンセラーYさん

資格：産業カウンセラー、シニア産業カウンセラー、キャリアコンサルタント、心理相談員

『企業内の階層別におけるグループディスカッションを通じて会社の本質的な課題を浮き彫りにし、風土や組織的な課題へのコンサルティングや関わりを持ちながら、“産業”カウンセラーとしてマネジャークラスの育成、人間関係開発に寄与する』

#### ●中小企業の課題と関わり

会社の風土、組織的な課題（例えばハラスメントが起こる原因……）へのアプローチなくして、個人のカウンセリングだけでは、メンタル不全の予防になりきれない。個々のカウンセリングから入っていくとしても、“産業”と名がつくカウンセラーであることを意識して、単なるカウンセリングのみでなく、組織開発や人間関係開発、研修等の業務も含めた幅広い契約をしている。

メンタル不全で休職したり、不調者が出ている会社は、関心も有り、何とかしたいという気持ちはあるが、特に100人足らずの中小企業では、現実問題としてはなかなか手が回らない。どう経営していくかに必死で、不調者のみに関わってられないというのが本音だろう。また、自社内だけでやろうとする会社は、後手後手になってしまっている。メンタルヘルスケアの研修を一度やったら終わり、不調者を休ませたらそれで終わりになってしまうことも多い。

ハラスメントは以前からあったであろうが、パワハラ・セクハラと定義づけられ表面化した。一方で部下に対し情熱をもって接し、指導・育成しようとした団塊の世代が退職、今のマネジャークラスはプレイング・マネジャーで、自身も部下に関わる余裕がない。会社側もビジネス研修はやるが、人を育てる研修ができず、個人の資質に頼っている。それがハラスメントにつながっているのではないか。マネジャーを育てる視点がない限り、上司を責めても解決にはならない。

また、新型うつ病というタイプも増加している状況だが、これは、今の若手層が育ってきた環境から発生していると言われている。会社を担う人材として若手層を育成するために、マネジャークラスを会社がどう管理職教育していくのが、大切な課題ではないか。マネジャークラスの多くは忙しすぎて、人を育てるという意識が希薄で、横の連携も少ない。会社としての統一したメッセージを部下に伝える役割があるが、そこは非常に弱いと感じる。

企業に関わり、このように見えてきた課題をテーマに、研修やグループディスカッションを行っている。産業カウンセラーとしては、ディスカッションにファシリテーターとして参加、関わっている。

社員との個別面談からわかるのは、人事部や上司・役員とも話をするカウンセラーは、社内のコーディネータとしての役割を果たすことができるということ。そうなるためにも、日頃から働く人全員と信頼関係を築いていくことが重要だ。また、部屋で待っていてカウンセ

リングしたり、依頼されて動くのではなく、提案したり、情報収集を行ったりなど、積極的に組織に関わっていく。そうやってアクションを起こした結果を踏まえて、組織改善を図っていくことが必要と考える。

### ●グループディスカッションや研修

グループディスカッションをやると、個人のカウンセリングではわからないことが見えてくる。例えば、残業が多い、工数の締め付けがきつく、サービス残業をしている、活気がないなど。個々人の働き方やコミュニケーションの問題と捉えていたものが、根底にはもっと違った問題があったというようなことがわかってくる。マネジメント力が弱い、会社からのメッセージが弱い、意思疎通ができていないなどである。

組織の土台をしっかりと改善していかなないと、表面だけ整えてもいい職場にはならない。当初意識に上がっていた課題と違った視点で分析し、報告結果を上げることも起こり得る。このような報告書で、経営陣は自分たちが考えていた会社の課題が正しかったか、ズレていなかったかを確認できることも多い。

研修は、個々のカウンセリングから見えてくる問題点を階層別・テーマ別を実施している。幹部職のコミュニケーション研修には傾聴で聴く力、一般職にはアサーションで伝える力、コンセンサス実習では同意による意思決定の仕方を伝えることが多い。

DVDも活用。傾聴やエゴグラム等のDVDには具体的事例も入っている。研修のはじめに視聴してもらって解説を行い、そこからワークに入っていくと理解も早まるので効果的である。

### ●社内カウンセラーへのアドバイス

人事部や総務部内で行うカウンセリングは、守秘義務の問題もあり、機能の点で難しいこともあるかもしれない。社外カウンセラーをうまく活用することも大事であろう。

カウンセラーをやろうとする気持ちが強すぎると、かえって難しくなることもある。まずは社内で信頼される人物になることが大切。カウンセリングマインドを持ち、平日頃から挨拶や、声掛けをして、落ち込みやトラブルがあるかなと思えば積極的に関わって、産業カウンセラーの資格を持っているので聴きますよと傾聴する。必要に応じてリファーすることも大事である。

研修は、自分自身にも得るところが大きい。研修講師をやってみると、いろんな質問を受けるので、組織の課題を肌身で感じられる。また、自分を見せることができる機会なので、人となりもわかってもらえる。経験を多く積んで、いろんな視点を持ち、資料を丹念に調べながらも、自分の伝えたいことを明確にしてやっていくことが必要である。

今何が起きているか、どこが問題かは自分一人だけではわからない。自分から動いて、組織をまとめている人、情報を持っている人等のキーパーソンを見つけ、協力をしてもらうことも大事と思う。

## (5) 社外カウンセラーSさん

資格：産業カウンセラー、キャリアコンサルタント、シニア産業カウンセラー、家族相談士、交流分析士

『家族を含めたカウンセリングで、働き手の精神的安定、コミュニケーションの向上を図る。社内・外に関わらず、経験と出会いを大切に、アピールする』

### ●主たる仕事の内容

ウエルセンターに勤務。そこには産業医や看護師、保健師もあり、連携しながら対応可能なシステムとなっている。

主たる研修は、全管理職向けにラインケア研修を行い、3年後にレベルアップしたフォローアップ研修を実施している。

EAPでの相談対応に関しては、電話・メール・面談対応、場合によっては会社での研修も行う。内容はセルフケア、ラインケア、セクハラ・パワハラ、キャリア・ステップ、介護等、幅広い。

社員のみでなく家族を含めたカウンセリング契約であり、必要に応じて指定された場所や、自宅にも行くこともある。

### ●企業における現在の課題

上司と部下との関係性では、コミュニケーション不足の問題がある。よくよく聞いてみるとそれほど認識の違いもなく、悪気もないのにうまくいかず、パワハラととられる。ハラスメントの問題は以前からあった。今では、世間的な関心の高まりとともに、法的にも会社側に厳しい措置を講じられ得る環境になり、会社としてそのリスクを回避する必要性が出てきた。休職者の分析をしてみると、根っこにはハラスメントがあるとして積極的に取り組む意識が高まっている。

会社の、業種の特殊性や風土の課題も存在する。例えば、女性が少ない会社の場合は、あまり期待できないとして、女性を軽視することもある。そうすると、女性にとっては社内の自分の未来が見えなくなったり、ハラスメントが発生しやすい状況になったりする。

さらに、最近では新型うつやストレス耐性の低い部下が増え、対応に苦しむ上司の問題も起きている。この視点からの支援も重要である。

### ●コミュニケーション研修の具体例

ロールプレイングでは傾聴やアサーションの事例検討をしたり、プラスストローク等実施している。グループディスカッションでは、例えば、エルダー研修・メンター研修の中で自分が上の立場で研修をしたとき、どんなこと・どんな場合に困ったか等を模造紙に書き出してカテゴライズして議論する。さらには、他のグループのものを見たり、情報を交換したりする。

ワークライフバランスを考えると、企業は会社に貢献できる人を求めているが、1年後、3年後に自分は会社のどの立場にいるのか、この業界はどうなっているのだろうかなど、ラインケア研修では、ある事象が起きた時、どんな声をかけますか、どんな対応をとりますか等のグループワークを行う。お互いがどんな風にとらえ、考えているのかを確認し、理解し合ふことにより風通しが良く、コミュニケーションが取れる組織を目指す。

### ●成功事例、失敗事例

家族カウンセリングはやりがいもあり、改善すれば効果も大きい。例えば、夫婦間のコミュニケーション不足から、メンタル不全や子供を含む家族（引きこもり等）に問題を抱えて

いたが、コミュニケーションが改善されたことにより、家族それぞれがよい方向で進んでいくようになった。さらに直接的な課題が解決しても、引き続き自分の気持ちの整理や、見つけ直す機会として活用されている。

自分がやや苦手な分野の案件に対し、関わりすぎて堂々巡りとなってしまったこともあり、早くリファーすべきであったと反省したこともある。

#### ●社内カウンセラーへのアドバイス

できるだけ出会いを多くしてアピールすることは大事である。また幅広く勉強していると、思わぬことが相手に響いたり、研修に有効だったりする。

社内、社外にこだわらず、ボランティア等の経験を積むことでステップアップにつながり、より自信をもって取り組み、関わるができる。

仲間の大切さ、自分に合うスーパーバイザーに出会うことも大事である。仲間と相談することによってわかってくるし、的確なサゼッションをいただけることも多い。口が固いことも大事で、そんなところを人は結構見ている。

### (6) 社外カウンセラーAさん

資格：産業カウンセラー、シニア産業カウンセラー、キャリアコンサルタント

『自由でオープンな関わりや雰囲気づくりを意識し、基本的なマナーや仕事のできる基礎体力をつけること、信頼関係を醸成する組織を作っていくことに腐心している』

#### ●契約内容と実際の関わり

企業と取り交わしているカウンセリング契約では、組織開発や人間関係開発については契約外である。したがって、制度・仕組みにまで入っていくことはないが、必要に応じ、社員の方々が取り違えていることなど、気がついたことは踏み込んで担当役員に伝えている。

中小企業においても、メンタルヘルスケアについての理解は進んでいると思う。ただ実行できているかどうかは別。大企業においては研修等で啓蒙しているが、中小企業では時間がない、受けたくてもそのタイミングがない。あるいはメンタル不全の人が出てこない限り、まだ大丈夫と思っている企業もある。でも、必ずメンタル不全の人は出てくる。例えばIT系だと、プロジェクトとプロジェクトの間のちょっとホッとする時期に不調に陥るといったこともある。したがって、中小企業においては日頃から機会をみながら、守秘義務に反しない範囲で、その都度サポートすることを心がけている。

#### ●日常の機会あるときのサポート・関わり・雰囲気づくり

例えば、「挨拶しましょう」ということが、頭ではわかっているけれども行動に移せない。行動できるように関わるのが大切だと考えている。私がカウンセラーだということが社員の方にも認識されているので、カウンセリングルームの前の椅子に座っていたりする。「おはよう」と挨拶することで、相談のきっかけができたりもする。

最近の傾向で多いなと感じるのは、上司や先輩と話ができない若者が結構いるということ。そう感じた時には「どう思う？思っていることを伝える方法ないかな」と、アサーティブに伝える方法や、よい対応・悪い対応をされた時のことを思い出してもらうように働きかける。

自分が何もしていないことに気づいてもらったり、人に焦点を合わせるのではなく、自分ができることに焦点を合わせることの大切さにも気づいてもらえる、そんなやり取りを心がけている。

また、カウンセリングの方法として良いとは言えないが、廊下でのちょっとした立ち話や、相談を受けていないときは、カウンセリングルームの扉を常時開けておき、「ちょっといい？」と入ってきて話をしやすい環境づくりは心がけている。

### ●大事なこと

職場において大事なものは、基礎体力をつけることであると考えている。ここでいう基礎体力とは、仕事ができる知識やスキルがそれなりに備わっているということである。仕事のできる人でコミュニケーション能力がないという人は比較的少ない。仕事をする基礎的な体力（知識やスキル）がないのにもっと上の仕事がしたいという、自分の実力がわかってない人も結構多い。さらに基本的なマナーがわかっていないこともある。よくあるケースは、メールで「休みます」と連絡してくる。結果としては上手く伝わらない。上司もなぜそれではダメなのか、説明せずに「電話しろ」と言うだけなので、本人は腑に落ちない。確実に上司に伝えるためにどうするか、そういう基本的な手続き（方法）やマナーをわかっていくことも基礎体力をつけるという意味では必要だ。

このことは、職場生活を円滑に進めるポイントでもあるが、メンタルヘルスケアという観点からも大事だと考えている。もう一つ、予防的なアプローチの面からのキーワードは「信頼」。信頼関係がある組織では、メンタル不全是起こりにくいと感じている。組織として「信頼」をどうして醸成していくかが重要である。

### ●産業カウンセラーへの思い

自分も人も大切にしたい。自分のことをわかること、自分の変化を感じることや学び続けることも大事である。

また、産業カウンセラーの認知度が低いので上がってほしい。周りの関係者（臨床心理士、産業医、主治医等）と連携できるような関係を築くことを目指したい。連携をとらないとできない仕事だから。自分のできる限界を知ること、重要なことである。

社内と社外のカウンセラーの違いについては、あまり意識していない。社外の場合は割り切りやすいという意味では楽だし、また知りすぎていないということも大事な場合がある。社内のカウンセラーの立場は難しいが、「あの人はちゃんと話を聴いてくれる人だ」と認知されると、社内の風土・環境もわかっているから圧倒的に強い。社内・社外それぞれに違う苦労があると思う。

## (7) 社外カウンセラーNさん

資格：産業カウンセラー、キャリアコンサルタント、2級キャリアコンサルティング技能士

『トップの意向、コミュニケーション能力が経営に大きく影響するとの観点から、経営サイドや人事部へのコンサルティングをしながら、工夫したグループワークやコミュニケーション研修を推進している』

## ●中小企業の特徴・課題と関わり

社内で何らかの問題が発生し、対応の必要性が出て初めて入る。課題や問題点に気づいていない会社は、プレゼンさせてくださいと言っても、必要ないと断られる。メンタル不全の人が現にいるとか、コミュニケーション不足の面があり、問題が発生したというタイミングで話ができると、スムーズに行くことが多い。

内容的には、人間関係開発・組織開発というコンサルティングが中心である。入口がメンタルヘルスケアであっても、メンタル不全の人がいなくなると、問題が解決したと勘違いされることが多い。そもそもコミュニケーション不足が主たる要因であることを理解してもらう。

中小企業においてはトップの意向がすべてで、そのまま反映されるが、時にはそのトップのコミュニケーション能力に課題があり、社員に大きな影響を与えていることも少なくない。

また、部長クラスと中堅より下（20代後半から30代）の間には溝がある。若い人は自分で考える、自分から動くことを教えられていない。「上から言われたことに対してしか動かない、反応が遅い、何を考えているかわからない」と言われるが、育った環境から今更仕方がない。上司が「俺の背中を見て育て」と言っても、それは難しい。また、自分が苦勞して一人前になってきた人たちは、「俺たちだって頑張ってきたのだから、お前たちも自分でやれよ」と教えない。部・課長クラスの意識付け、指導がもっとあってもよいのかなと思う。

パワハラの話も多いが、訴えてくるケースでは必ずしもそうでないことが多い。自分の評価が低いとか、会社の方針が不明確であるとか、それでパワハラだという人もいるが、それは別問題ですよと伝える。ハラスメントは、改善・定着が難しいグレーゾーンである。

## ●グループワークやコミュニケーション研修

グループディスカッションを多く取り入れた研修を実施している。できるだけ幅広く、時宜を得たテーマで行い、必ず振り返りをしてもらう。

例えば、「企業理念を考えてみましょう」など、チームビルディング等も実施。チームビルディングでは、チームで、ある事を達成するにはどんな要素が必要か、ゲーム等でチームごとに競わせて、どうだったか、「チームワークとは何だろう、リーダーシップとは何だろう、自分の傾向はどうだろう」等議論し、振り返りを行う。部・課長の養成ニーズがあれば、個別面談により課題を決めて、何か月か後に進捗状況を確認する。また、「部下との接し方の作戦を一緒に立てましょう」というような、企業のニーズに合わせて工夫した研修を実施することに注力している。

## ●成功事例、失敗事例

人事部との接点を増やし、コンサルティングすることにより、人事の人たちが常に意識して行動するようになり、対応が早くなった。

事例としては；

- (a) 取引先に常駐し仕事をしている従業員が、パワハラ的な仕打ちを受けていることに人事部が気づき、取引先と交渉、休職療養させ、復職時も自社の各部と連携しながら最適な部署へ異動させた。
- (b) 仕事に対する能力や知識はあるが、コミュニケーションの問題を抱えていた人（社長や取引先とトラブルを起こしたり、表情が硬い、言葉がきつい、とっつきにくい、面

談にも応じない等で、部下がついていかなくなった)が、参加しやすく工夫したグループワークをやることによって、人を知り、自分を知ってもらえるようになり、態度や発言が周囲の人に受け入れられやすいように変わってきた。もともと経験も豊富な人物なので、その後自分から提案して行動するようになっていった。

一方、パワハラ研修の中で、加害者と被害者の両方が同じ研修に参加していて、途中でケンカになってしまったこともある。

#### ●社内カウンセラーへのアドバイス

企業からは、コーディネータ、橋渡しの役割は期待される。一方、守秘義務の問題があり、コミュニケーションに課題を抱えている社内では、信頼関係ができるまで従業員側に警戒されたり心配されることも多く、難しい面もある。会社の実態や様子がわかること、社風を知っていることはメリットなので、信頼されて、この人なら話しても安心と思われるように自己研鑽すること。メンター作りができることも大事である。

## 第3章 メンタルヘルスを巡る最近の動向

### 1. 平成24年「労働安全衛生特別調査（労働者健康状況調査）」

#### (1) 調査の概要

本調査は厚生労働省が5年に1度、「労働衛生行政運営の推進に資する」ことを目的として行っている。調査名は一般に「労働者健康状況調査」と称しており、最新の調査が2012（平成24）年に行われた。2012年10月31日時点でアンケート調査が実施され、有効回答数は事業所が9千社超、労働者が1万人弱。2013（平成25）年9月19日に公表された結果概要を速報する。詳しくはインターネット等で公開されている関連資料などを参照願いたい。

#### (2) 調査結果の概要

##### ① 労働者をめぐるストレスの状況

産業カウンセラー養成講座のテキスト〔改訂第5版〕の277頁に、「仕事や職場環境で強い不安、悩み、ストレスなどを感じている労働者の割合」およびその「原因」についてのグラフが掲載されている。これらの強い悩み等を「感じている労働者の割合」は、当時の直近データである2002年で61.5%。その次の2007年（前回の調査）では58.0%に低下した。

しかし、今回2012年調査では60.9%と、再び6割を超えている。原因の内訳をみると、「職場の人間関係」「仕事の質」「仕事の量」が不動のトップ3を占めているが、今回調査の特徴としては、先の見えない不況や激しく変遷していく時代を反映してか、「雇用の不安定」のポイントが最も伸びている。

##### ② 相談相手の有無および相談の成果

前項の強い悩み等を相談できる人がいると回答した労働者は、全体の90.0%（女性93.4%・男性87.2%）。そのうち相談できる相手（複数回答）は、1位が「家族・友人」で86.7%、2位が「上司・同僚」で73.5%、この両者で大半が占められている。他の相手はひと桁にとどまり、この中にある「カウンセラー等」という選択肢の割合は4.3%となっている。

以上は「相談できる相手」の有無であるが、「実際に相談した相手」の有無とその内訳という設問もある。実際に相談した経験のある人は73.8%、その相手は前述の1位、2位と変わらず、カウンセラー等は2.4%となっている。

なお、厚生労働省が同時に公表した（2013年9月19日）別紙資料「主な用語の定義」を参照すると、この「カウンセラー等」とは、「事業所において、心の健康の保持増進のために個々の労働者に対してメンタルヘルスケアを実施する担当者をいう」と定義されており、その代表格として、i) 精神保健福祉士、ii) 臨床心理士、iii) 産業カウンセラーの3資格が載せられている。

##### ③ 長時間労働の対策

メンタルヘルスにも重大な影響を与える長時間労働について、過去1か月以内における時間外・休日労働が、1) 100時間超、2) 80時間超、3) 45時間超のそれぞれに該当する労働者がいたと回答した事業所は、従業員数の多い組織ほど多数である。長時間労働に関して、労働安

全衛生法に定める「医師による面接指導」（第66条の8）の制度を知っていると回答した事業所は58.2%と低く、知らないと回答した事業所は従業員数が少ないほど高率である。中小企業における情報もしくは予算・人員等の不足を示すデータの一つだろう。

実際に面接指導を行ったと回答した事業所の割合も、従業員規模において上記と同様の傾向を示している。ただし、面談結果を踏まえ、その後何らかの措置（その1位は、時間外労働の制限）を講じた事業所の割合に、企業規模との相関関係は見られず、中小企業であっても大企業であっても、長時間労働の事後対応をきちんと行っている会社の割合は、さほど変わらない。

なお、面接指導を実施しなかった理由として、「知らなかった」のほかに、対象者がいなかった、医師の確保が難しかった、面接時間を与えられなかった、経費が掛かり過ぎるという事情が挙げられている。特に、医師の確保と経費の問題は、50人未満の事業所において顕著であり、費用負担が障壁となっている現実が浮き彫りになっている。

また、面接指導の制度そのものについて、法定の基準等に基づいて行っていると回答した事業所は大規模ほど多く、一方で、社内に特段の基準は無いが必要に応じて面接指導を行ったと回答した事業所は、小規模になるほど多い。中小零細企業においては今回の取材結果（第1章・第2章〔事例研究〕）にもあるように、問題が顕在化してから対処しているのではないかとの推測が成り立つ。

#### ④ メンタル不全について

過去1年間においてメンタル不全により、退職または連続1か月以上の休業をした労働者がいる企業は全体で8.1%と、前年の9.0%から約1割減少した。そのうち休職者を出した事業所の中で、復職者がいると回答した事業所の割合は、前年の53.8%から今回は55.5%に増加しており、いずれも改善している。

ただし、復職者がいると回答した事業所の内訳を見ると、従業員が1,000人以上の大手中堅企業では9割を超えている一方で、300人未満の中小企業は6割から4割程度になっており、復職の成否に企業規模の格差がある。

#### ⑤ メンタルヘルスケアへの取組状況

前記「主な用語の定義」によれば、「メンタルヘルスケア」とは、「事業場において事業者が講ずるよう努めるべき労働者の心の健康の保持増進のための措置をいう」とある。では、その具体的な取り組みとは何かを押さえるため、今回調査の「メンタルヘルスケアへの取組状況」という図を見ると、その取組内容と実績の割合が複数回答で示されている。

集計結果では、「取り組んでいる」と回答した事業者数は47.2%にとどまる。後述する「第12次労働災害防止計画」において、平成25年度から29年度までの5年間における数値目標は、「メンタルヘルス対策に取り組んでいる事業場の割合を80%以上とする」となっているが、これはかなり高い目標設定ではなかろうか。

具体的な「取組内容」については十数項目あるが、1位は「労働者への教育研修・情報提供」で46.7%、2位が「管理監督者への教育研修・情報提供」で44.7%、3位が「社内のメンタルヘルス窓口の設置」で41.0%（参考までに；社外の窓口は27.1%）である。研修や相談窓口の重要性については、本報告書の事例研究でも随所で指摘されている。

その他の取組事例としては、安全衛生委員会の活用、メンタルヘルスケア計画の策定および

実施、職場環境評価および改善、ストレス・チェック、職場復帰プログラムの策定、産業保健センターほか外部資源の活用などが挙げられている。

#### ⑥ 定期健康診断との関連

前項の取り組みのうち、ストレス・チェックは企業規模が大きいほど実施率が高く、また、企業規模が大きいほど定期健康診断の機会に併せて実施しているとの結果が出ている。つまり、定期的にチェックされていることがわかる。定期健康診断は大手中堅の企業のほぼ100%で実施されているが、30人未満の小規模事業場では9割を切る。

心の健康と体の健康は切り離して考えるべきものではなく、定期健康診断の間診でメンタル不全を察知できるかもしれない。また、パートタイマーのうち、定期健診を受けていると回答した人の割合は41.2%にとどまっている。このあたりは、改善の余地が十分にある課題なのではなかろうか。

#### ⑦ メンタルヘルスケアにおける注意事項および効果について

メンタルヘルスケアを推進するにあたって「気をつけていることがある」と回答した事業所は42.6%。項目別の1位は「労働者の個人情報への保護への配慮」、2位は「職場配置・人事異動等」、3位が「家庭・個人生活等の職場以外への問題への配慮」、4位が「メンタルヘルスケアに関する誤解の排除」となっており、個人情報保護、プライバシー権、私生活への干渉など繊細な問題を抱えたまま対処しなければならない課題であることがうかがえる。

次に、メンタルヘルスケアの効果が「ある・あった」という選択肢では、「はい」が36.9%、「いいえ」が0.8%、「わからない」が最大で62.3%となっており、前回調査もほぼ同様である。特に、「わからない」と回答した事業所は中小零細に多く、規模が300人以上である事業所は5割に満たない。この点においては、企業規模による差異が顕著に表れている。中小企業では、単に予算の絶対額が足りないというだけではなく、今は不調者がいないから対応は不要だという判断、あるいは、費用対効果が判然としないというような理由で、「この課題に回すお金は無い」という状況が生まれているのかもしれない。

#### ⑧ メンタルヘルスケアに取り組んでいない理由および今後の取組予定

メンタルヘルスケアに取り組んでいない理由については、1位が「必要性を感じない」が51.0%、2位が「取り組み方が分からない」の31.6%、3位が「専門スタッフがない」で22.4%。特に、従業員規模でみると、1位の「必要性を感じない」は従業員の人数が少ない事業所ほど割合が高い。

そもそも人が少ないから必要性がないのか、それとも、いわゆる「風通しが良い」ので心配がないのか。その背景は様々だろうが、「今後の取組予定」の質問に対しても、小規模の事業所ほど「予定はない」の回答率が高いため、やはり中小企業では、「何かあったら対応する」のが現状であり、また、当面続くであろう現実ではないかと考える。

## 2. 第12次「労働災害防止計画」

### (1) 計画の概要

同計画は厚生労働省が5年に1度、労働安全衛生法第6条の規定に基づいて策定・公表して

いる労災防止のための中期計画である。現行計画は今年度（平成25年度）に始まったばかりの第12次計画で、対象期間は2013（平成25）年4月から2018（平成30）年3月までの5年間。本項では主に、現行計画におけるメンタルヘルスケアに関連する事柄を取り上げる。

現行計画は次の4大項目により構成されている。すなわち、1) 計画のねらい、2) 社会の変化と安全衛生施策の方向性、3) 重点施策、4) 重点施策ごとの具体的な取り組み。上記のうち大項目2)の「社会の変化と安全衛生施策の方向性」は、近年の日本における社会経済の大変動がもたらした主たる事柄を抽出して、それぞれの動向に応じた計画作りをしている。

この「社会の変化と安全衛生施策の方向性」の中項目は以下のとおり。i) 第三次産業の労働者数の増大と労働災害の変化、ii) リーマンショックと東日本大震災の影響、iii) 非正規労働者等の増加と外部委託の広がり、iv) 少子高齢化の影響、v) 技術革新に対応した規制のあり方、vi) 行政を取り巻く環境の変化、vii) 社会に開かれた安全衛生対策。

## (2) 第12次計画の概略

### ① 重点施策

上記3)「重点施策」の中項目6件を転載する。i) 労働災害、業務上疾病発生状況の変化に合わせた対策の重点化 ii) 行政、労働災害防止団体、業界団体等の連携・協議による労働災害防止の取組み iii) 社会、企業、労働者の安全・健康に対する意識改革の促進 iv) 科学的根拠、国際動向を踏まえた施策推進 v) 発注者、製造者、施設等の管理者による取組強化 vi) 東日本大震災、東京電力福島第一発電所事故を受けた対応。メンタルヘルスケアは、i)の「労働災害、業務上疾病発生状況の変化に合わせた対策の重点化」に含まれている。

### ② 重点施策ごとの具体的な取り組み

これが計画の根幹部分であり、以下はそのうち「メンタルヘルス対策」の部分のみ引用する。まず、【目標】は「平成29年までにメンタルヘルス対策に取り組んでいる事業場の割合を80%以上とする。」となっている。次に目標達成のための【講ずべき施策】は次頁の欄内参照。

### ③ 補足説明

前項②では、中期計画の数値目標として、5年後の「平成29年までにメンタルヘルス対策に取り組んでいる事業場の割合を80%以上とする。」と明記されている。他方で、前出の平成24年『労働安全衛生特別調査（労働者健康状況調査）調査結果』では、2012年10月時点で、「メンタルヘルス対策に取り組んでいる」と答えた事業場は47.2%にすぎない。この調査結果における従業員人数別の実施割合は次のとおり。

人数	(%)	人数	(%)
5,000人以上	99.1	100人～299人	83.1
1,000人～4,999人	98.0	50人～99人	71.4
4,500人～999人	96.4	30人～49人	56.0
300人～499人	92.8	10人～29人	38.9

#### a メンタルヘルス不調予防のための職場改善の取組

- \*メンタルヘルス不調の予防のためには、労働者自身によるセルフケアが重要であり、併せて日常的に労働者と接する管理監督者が適切に対応できるようにすることも重要である。このため、労働者自身によるセルフケアを促進するとともに、事業者による管理監督者と労働者への教育研修・情報提供の推進を図る。
- \*メンタルヘルス不調を予防する観点から、「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」を参考に、問題の現状や課題、取組例等について、ポータルサイト「あかるい職場応援団」等を通じて周知啓発を行い、パワーハラスメント対策の推進を図る。
- \*職場環境の改善・快適化を進めることにより、メンタルヘルス不調を予防するという観点から、職場における過度のストレスの要因となるリスクを特定、評価し、必要な措置を講じてリスクを低減するリスクアセスメントのような新たな手法を検討する。

#### b ストレスへの気づきと対応の促進

- \*労働者のストレスへの気づきを促すようストレス・チェック等の取組を推進するとともに、事業場内での相談体制の整備を推進する。

#### c 取組方策の分からない事業場への支援

- \*職場でのメンタルヘルス対策は、ストレスへの気づきを促すための労働者への教育研修、職場復帰支援等を総合的に実施することが必要である。しかし、メンタルヘルス対策への取り組み方が分からないとしている事業場もある（20.1%（平成23年労働災害防止対策等重点調査））ため、事業者がこうした取組が行えるように支援措置を充実する。特に小規模事業場に対する支援の強化を図る。

（後略）

すでに昨年の段階で従業員100人以上の大手中堅企業は、80%の目標値を超えており、5年後に大きく下がることもなかろう。要するに、100人未満の事業所が全社平均の数値を下げており、本中期計画はこの規模の企業群の数値を重点的に引き上げようという計画内容と考えてよい。2011（平成23）年版「中小企業白書」によれば、日本における中小企業の全社に占める割合は99.7%となっており、母数が大きい。

したがって、この質問に対し「取り組んでいる」と回答できない中小企業を減らさないと達成できないはずの目標である。後述する「ストレス・チェック」の新規導入に期待するところ大なのかもしれない。

#### ④ 本計画はどのように進められるのか

政府が中期計画を発表しただけで、企業がそう簡単に対応できるものではない。費用も時間も手間もかかる。これを行政指導するため、政府はどのような組織行動をとるだろうか。以下、私見も交えて関連する制度・資料などの説明を行う。

本中期計画は平成29年度までの5年計画である。前出の労働者健康状況調査も5年ごとに

実施され、次回は2017（平成29）年に行われる。一方で、厚生労働省は、1年ごとに「地方労働行政運営方針」を定め、また、同じく1年ごとに「労働災害防止対策等重点調査」を行って年度ごとに中間報告をまとめている。各年度における「地方労働行政運営方針」は、厚生労働省の下部組織である各都道府県に設置された労働局、さらにその下部組織であり主要都市等に設置された労働基準監督署等に対する中央からの行政方針の通達でもあろう。

例えば、厚生労働省の「平成25年度 地方労働行政運営方針」を踏まえて、東京都も「平成25年度 行政運営方針」をすでに発表しており、これに沿って労働局も都内の労働基準監督署等も所轄の地域内にある事業所の行政指導等を行うものと考えられる。これらの文書は当然ながらおもだった部分は共通している。重複を避けるため引用しないが、メンタルヘルスケアは中央でも重点課題と位置づけられている以上、労働行政の末端とでもいうべき労働基準監督署ほか関係機関がその方針に沿って組織行動を起こすのは当然であろう。

労働基準法や労働安全衛生法は労働基準監督署の所掌であるゆえ、労働時間の管理、休日の確保、産業医や衛生委員会ほか安全衛生体制の構築・運営、定期健康診断等の実施等、法令で定められた健康管理措置、労働条件、安全衛生体制の状況等に関する調査、指導、勧告といった行政指導が今後さらに強化されることを、産業現場は覚悟しておく必要がある。

産業カウンセラーは社内外を問わず、経営者や医療職ほかと連携のうえ、関与している事業所において法定の取り組みの実施・強化はもちろんのこと、従業員に対する啓発や、事業場外資源の確保、退職者の職場復帰支援など法定外の取り組みも含めたメンタルヘルスケアに関する積極的な活動を行う責務を担うとともに、幅広く本格的に活動する好機でもある。

#### ⑤ 小 括 —— できることから、急ぐことから

現実の問題として、特に多くの中小企業においては、財源・人員・時間的余裕・情報量などにおいて限界があり、どれだけ高い理想を掲げ、どれだけ立派な計画を作っても、そう簡単に実行・維持できるものではないという状況を乗り越えるのは容易ではない。

大企業と同じような安全管理体制や福利厚生を、今すぐ作って運用するというのは無理難題という中小零細が大半のはずである。では経営者や産業カウンセラーにとっては、どこから手を着けていくのかという観点が重要ということになる。

行政指導の一環として厚生労働省は、「労働者の心の健康の保持増進のための指針」や、「心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き」などを公表している。具体策に迷うときはこれらをガイドラインにして計画を立てていくことになるが、法定事項以外は、部分的に未達成でもすぐさま問答無用で行政側に問題視されるというものではなかろう。「労働者の心の健康の保持増進のための指針」にも、「心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き」にも、「今すぐすべてこのとおりにせよ」とは、どこにも書かれていない。

むしろ怖いのは、経営者や人事労務・健康管理スタッフ等から、「これは大企業でなければ無理な相談。中小企業にできるようなものではない」という声が出て、初めからすべて諦めて放置してしまうことだろう。できる限りの範囲で、優先度を付けて、順番に着実に進めていくのが最善の策である。

### 3. ストレスについて

#### (1) ストレス・チェックの義務化案

官民を問わず、多くの研究機関等が作り上げてきた様々なストレス・チェックの手法や考え方があり、時には医学用に、あるいは個人でも日常の体調管理ができるようにと様々な工夫がなされている。以下、本項は報道・ネット等の情報も含まれているため、あくまで参考情報としてご一読いただきたい。

ストレス・チェックに関して、近年、厚生労働省を中心に労働法学会や精神医学会等で議論を呼んでいる課題がある。現行の法定健康診断（雇入れ時や定期健診など）に加えて、別途、メンタルヘルスのチェックを定期的に行うことを事業者に義務づけるという方向で、労働安全衛生法の改正案が、前政権時代に国会に提出されたことをご記憶の方も多と思う。

国会審議中の法案は、衆議院が解散すると自動的に廃案になるらしい。昨年（2012年11月）に衆議院が解散して同法案も廃され、その後の衆議院選挙で政権が交代した。そして今、いったん廃案になった改正労働安全衛生法案の再提出に関する議論が政府内外で続けられている模様であり、一説によれば順調にいくと平成26年度の通常国会に提出されると聞く。

現時点の法案内容は不詳であるが、昨年の当初案は検討段階から公表され、かなりの波紋を呼んだ。それらの論点が今後どのように整理・改善されていくのかが関心の的になっている。当初案において大きな議論を招いた主な点として次の2つを挙げる。

##### ① 個人情報・プライバシーの取り扱い

メンタル不調や精神疾患は、まだまだ世の中に誤解や偏見が残っているとされる。当人の人事評価や職場での人間関係に過度な悪影響が出れば、当人も会社も困る。現在、法定の健康診断の結果は、法令の定めに従い本人、事業主、産業医、労働基準監督署などに通知される。

他方で、当初案のストレス・チェックは、既存の定期健康診断とは制度的に切り離し（実施のタイミングは両者同時でも良い）、ストレス・チェックの結果は労働者本人の合意があった場合に限り、医師・保健師が事業主に結果を通知できるとした。労働者の個人情報・プライバシーに配慮した制度案である。

他方、これに対し異論も出た。法律により会社にストレス・チェックの実施義務が課されるとなれば、その費用は従来の健康診断と同様、会社負担になると考えられるが、会社としては「金だけ払って結果がわからないことがある」という不満をぬぐいきれない側面がある。

労働者にしても自分だけ結果通知を断るとかえって目立ち、痛くもない腹をさぐられぬか、あるいは本当に痛いところが結局わかってしまうのではないか等の心配もあるだろう。また、本人が会社に秘した場合、伏せていた病気が悪化した際に会社の安全配慮義務違反を問われるのでは、という議論を呼ぶかもしれない。

現行の定期健康診断では問診により、内科医等が既往歴や自覚症状などを訊き、あるいは、表情や態度でメンタル不全を感知できる可能性もある。しかし、この医師の問診結果が果たして今後、ストレス・チェックのように本人同意を必要とするものになるのか、または、問診では精神科的な事柄は扱わずにストレス・チェックに一任するのか、それで妥当なのかという疑念も出されている。

## ② 本当にチェックできるのか、異常所見が出たらどうするのか

専門家によれば、こちらのほうの課題も重要らしい。当初案のチェックリストは、9項目を4段階で評価するものであった。9項目では少なすぎるのではないか、あるいは、やらないよりやるほうがましかもしれないが、あまり効果が期待できないことを、労使双方に金と手間と時間の負担をかけてまで義務づける必要があるのか、という指摘がある。

産業の現場でのストレス・チェックは、定期健康診断と同時に実施することが多いと予想される。その場合、チェックを担当するのが、通常の定期健康診断と同じ医師（精神科医とは限らない）や保健師で、従業員本人の主観のみに基づいた点数表の結果をみる、それだけで効果的な予防策になるのか、という疑問も出されている。

さらに現実の問題として、近年の日本では、精神科医は急増する来院者・患者に対応しきれないほど絶対数が不足していると言われている。ストレス・チェックが実施されることで、自ずと外部の精神科クリニックに異常所見者が多数訪れる事態が日常化し、精神科系のクリニックがパンクしてしまうのではないかとの懸念も出ている。

これらの諸問題は、各領域の専門家による議論を深めたいうで法案を取りまとめ、国会の審議に付すということになると考えられるが、産業カウンセラーとしては改正法が成立した場合に、これまで自らが社内外で行ってきた関連業務に大きな影響が出る可能性があるため、その動向を注視する必要がある。

## (2) 職業性ストレス簡易調査票の改訂版について

産業カウンセラーや人事労務の担当者であれば、掲題の「職業性ストレス簡易調査票」を実際に見たことがあるのではなかろうか。前記の労働安全衛生法改正案との直接の関係は不明であるが、近年その改訂（というよりも正確には増補）が行われている。

著作権の関係もあって、ここでその内容を詳しく論じたり引用したりすることは避けるが、従来のチェック項目にはなかったハラスメントの有無や、職場で性別・年齢・雇用形態による就業上の差別が無いかな等の質問が追加された。本改訂は単に項目が増えただけではないため、興味のある方はネットで公開されている情報をご確認願いたい。

なお、この「新・職業性ストレス簡易調査票」は、厚生労働省の補助金事業「労働安全衛生総合研究事業」の成果品の一つである。同事業の研究報告書は、「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透方法に関する調査研究」の名で、こちらも電子情報で読むことができる。内容は学術的で頁数も多いため、時間と覚悟のある方にお勧めの資料である。

## (3) 緩衝要因としての家族について

今回の調査研究における取材で、何人かの経営者や産業カウンセラーから「家族」という言葉が出てきた。経営者も産業カウンセラーも、日常的に従業員の家族に会うわけではないが、折に触れ接する機会はあるだろうし、時には積極的に会う必要が生ずる場面もあると思う。メンタル不全の一次予防という観点から、家族の大切さを考えてみたい。

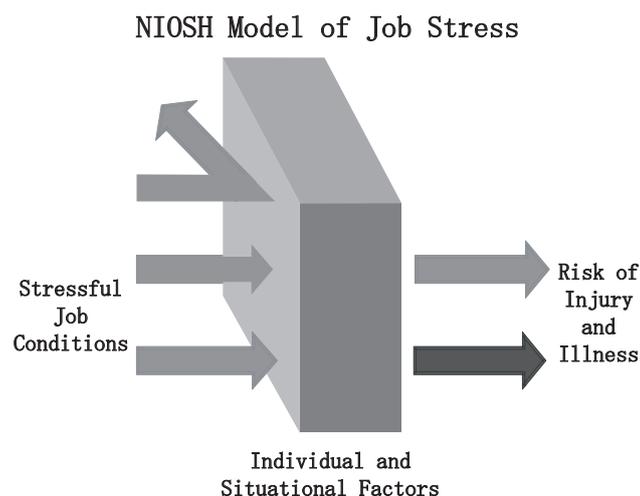
まず、今回の取材（第1章・第2章の事例研究）における発言の実例を挙げる。

- 家族がメンタル不全になることもあるので家庭環境もよく知っておく必要がある。
- メンタルヘルスケアの支援者に期待することの一つとして、従業員に対してはその家族環境や、個人の置かれている環境などを理解した上でのアドバイスをお願いしたい。
- 風通しのよい職場づくりの一環として、毎日、従業員一人ひとりを見ており、当人はもちろん家族にも機会があれば声を掛けている。
- 不調者が出たときは、医者・経営者・産業カウンセラー・家族が一同に集まってチームとして援助する必要がある。
- 従業員の入社前にご家庭へ挨拶にあがる。また、入社後最初の年の経営計画発表会にご両親をお招きしている。

#### (4) NIOSH職業性ストレスモデル

働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト「こころの耳」によると、「NIOSH職業性ストレスモデル」とは、「米国国立労働安全衛生研究所（NIOSH）が作成したもので、仕事上の要因（仕事量や質、人間関係、裁量度、温度や騒音等）をうけて急性ストレス反応（心理面、生理面、行動面への変化）がおき、やがてストレスに関連した病気や作業能率低下などの問題が生じる、という一連の流れを示します。その流れに影響を及ぼすものとして、仕事以外の要因や年齢・性別・性格といった個人要因、上司・同僚・家族からの支援などの緩衝要因が挙げられます。」とある。

本家NIOSHのストレスモデルは【図1】のとおり。この「Individual and Situational Factors」（個人要因・社会的要因）の例として同サイトには、「仕事と家族あるいは私生活のバランス」「家族と同僚からなるネットワークによる支援」「従業員のリラックスした積極的な物の考え方」が挙げられている。これらが業務から来るストレスを「跳ね返すこともある」というのが図の示すところだろう。

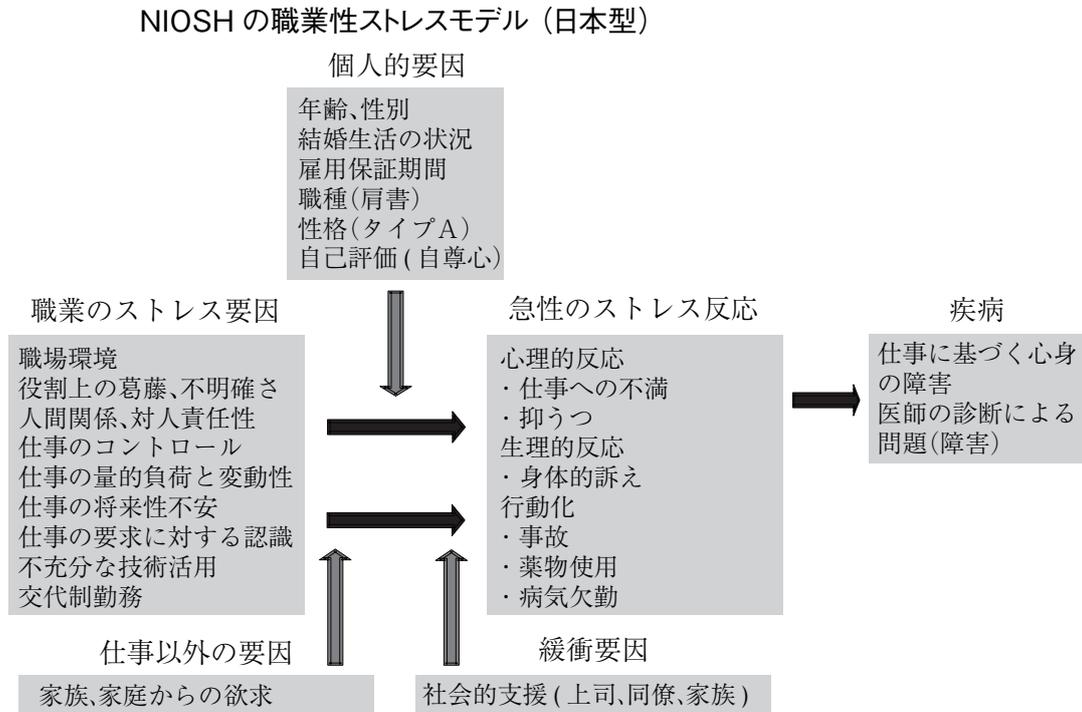


【図1】 出典： <http://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/>

もう一つ、東京労働局のサイト等に掲載されている「日本型」の職業性ストレスモデル（Japanese NIOSHモデルなどと呼ばれている）が【図2】である。これとよく似た図と説明

文が厚生労働省の「精神疾患の労災認定」にも掲載されている。

その最新の改訂版（2011〔平成23〕年12月）では、ストレス反応の発生要因として「個人的要因」（そのうち家族関連では「結婚生活の状況」）や、「仕事以外の要因」（家族、家庭からの欲求）が追加され、また、「緩衝要因」として「社会的支援（上司、同僚、家族）」が挙げられている。緩衝要因とは発症・増悪、再発・再燃を防ぐクッションの役割を意味する。



【図2】 出典：<http://www.kenkou-hataraku.metro.tokyo.jp/mental/about/material/niosh.html>

前記の取材先の姿勢からは、家族が「発生要因」とも「緩衝要因」ともなり得るという理解のもとで、日常的にも、不調者が出た場合にも、家族の存在や家庭の状況が重要であり、従業員のみならずその家族もメンタルヘルスケアの対象として認識していることが窺えた。

では、産業カウンセラーの事例ではどうだろうか。

今回取材した産業カウンセラーの中には、EAP企業との契約で働いている人も含まれる。従業員の家族との相談も契約の一環として行っており、場合によっては自宅で相談に応じることもあるという。産業カウンセラー養成講座のテキストでも、もともとEAPは「従業員やその家族に、個人的な問題を解決するための専門的支援を提供することによって、従業員の業績や生産性の維持・向上を目的とするプログラムで、アメリカでは1980年代に広がった」（改訂第6版312頁）とある。

これと同様の発想は、厚生労働省の指針等にも見ることができる。一例として、「職場におけるこころの健康づくり～労働者の心の健康の保持増進のための指針～」の「メンタルヘルスケアの具体的進め方」の項より以下、一部を抜粋する。

労働者に日常的に接している家族は、労働者がメンタルヘルス不調に陥った際に最初に

気づくことが少なくない。また、治療勧奨、休業中、職場復帰時及び職場復帰後のサポートなど、メンタルヘルスケアに大きな役割を果たす。

このため、事業者は、労働者の家族に対して、ストレスやメンタルヘルスケアに関する基礎知識、事業場のメンタルヘルス相談窓口等の情報を社内報や健康保険組合の広報誌等を通じて提供することが望ましい。また、事業者は、事業場に対して家族から労働者に関する相談があった際には、事業場内産業保健スタッフ等が窓口となって対応する体制を整備するとともに、これを労働者やその家族に周知することが望ましい。

また、「こころの耳」には「ご家族にできること」という記事がある。長文なので引用は避け、URLのみ案内して本項を終える。 <http://kokoro.mhlw.go.jp/families/>

## 4. パワーハラスメントの関連情報

### (1) 経緯

2012年は厚生労働省を中心として、パワーハラスメント（以下、「PH」という）に関する、これまでにない動きがあった。周知のとおり同年3月、同省主催の有識者会議である「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」（以下、「円卓会議」という）による報告書等が公開された。また、6月にはそれを踏まえて政府がリーフレット類を公表している。

さらに12月には、同省の委託事業によるPHの実態調査の結果報告書も発表された。本項では上記の報告書類などにに基づき、その概略を示すとともに、予防策も含めPHをめぐる現状の把握を試みたい。

### (2) 円卓会議およびワーキング・グループ

#### ① 円卓会議の「提言」

円卓会議は当時の厚生労働副大臣が、労使双方、法学会、精神医学会の識者を参集して開催したもので、2011（平成23）年7月に原則として公開討論という形式で議論・作業を開始した。また、その下部組織として、円卓会議の論点整理を行う目的で「ワーキング・グループ」（以下、「WG」という）が設置された。

2012（平成24）年1月、WGが円卓会議の付託に応じるという形で報告書（以下、「WG報告」という）を提出している。これを踏まえて、円卓会議が「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」（以下、「提言」という）を取りまとめ、先述のとおり2012年3月に厚生労働省がプレス・リリースという形で公開した。この原稿の執筆時点で、いずれの資料もネットで読むことができるほか、関連のリーフレットも公表されている。

#### ② WG報告の概要

WG報告は、形式的には円卓会議に提出した報告書という位置づけであるが、その記載内容は、公開されている範囲の円卓会議の提言よりも多い。特に、PHの背景など重要な記載事項があるため、まずはその要点を押さえることにする。第一に「言葉づかい」について、WG報告の冒頭はこう始まっている（以下、下線部分は公文書からの引用文）。

職場のいじめ・嫌がらせは、近年、社会問題として顕在化してきている。この問題に関しては、職場の「いじめ・嫌がらせ」だけでなく「パワーハラスメント」という言葉なども使われている。

この文面によると、WG報告では、「いじめ・嫌がらせ」と世間一般で使われている「パワーハラスメント」は基本的に同義であるとしたうえで、報告書は「職場の」PHを限定して取り上げているようだ。

これはセクシャルハラスメント（以下、「SH」という）と同様の扱いであろう。SHは一般的には（直訳しても）「性的な嫌がらせ」である。他方で、男女雇用機会均等法の第11条（第1項と第2項のみ引用）におけるSH関連の表現は次のとおりである。

第十一条 事業主は、職場において行われる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により当該労働者の就業環境が害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。

2 厚生労働大臣は、前項の規定に基づき事業主が講ずべき措置に関して、その適切かつ有効な実施を図るために必要な指針（次項において「指針」という。）を定めるものとする。

ここでも「職場における」が冠されている。そして一義的には、条文上、「あらゆる労使がSHをしてはいけない」という表現になっているのではなく、「事業主の措置義務」として定められている。すなわち大半の労働法の論理と同じで、まずは予防も事後対応も「会社の責任」ということだ。将来、PH禁止も法制化されるとしたら、同様の規定になるのではなかろうか。

例えば、個人情報保護法も同じような論法である。このため、多くの企業は就業規則等においてSHの禁止や個人情報保護に関する規定を設け、違反者には懲戒処分もあり得るという定めも置いて、事件・事故の予防への抑止力を働かせようとしている。そして、万一の場合に備え、懲戒するための根拠も明示している。すでに先行的な企業では、PHも社内規程上では同様の扱いになっているものと思われる。

もう一点、WG報告の記載事項のうち、「問題の背景」という項目も重要だろう。この項では、PHが「社会問題として顕在化した背景」と、「取り組みが進展しないおそれ」について言及されている。

まず、社会問題として顕在化した背景としては、「多様な要因が指摘されている」としつつ、次の4点をその具体例として挙げている。いずれも、PH問題に限らず労使の多くが実感している産業現場の現状ではないかと思う。

#### 1) 企業間競争の激化による圧力の高まり

- 2) 職場内のコミュニケーションの希薄化や問題解決能力の低下
- 3) 上司のマネージメントスキルの低下
- 4) 上司の価値観と部下の価値観の相違の拡大

WG報告は、PHの当事者（典型的には上司と部下）の自主的な努力だけでは取り組みが進まないおそれがあると考える根拠として、i) 問題の当事者である労使が事の重要性に気付いていないこと、ii) PHと「業務上の指導」の線引きが難しいこと、iii) 取り組む場合にも管理者が及び腰になるおそれなどを指摘している。人事と上司任せでは不足であり、トップの意識も含めた組織全体での対応が不可欠である。

### (3) 円卓会議の提言について

提言はプレス・リリースされたこともあって、大きな反響を呼んだ。報道やネットの書き込みなどには、「政府がパワーハラ<sup>1</sup>の定義を決めた」というような趣旨のものが少なくなかったが、それだけで済ませてしまうのは、やや粗雑だろう。円卓会議の位置づけも提言の表現もそういうものではない。大切なことなので、以下、少し詳細に提言を読むことにする。

そもそも、円卓会議は政府外の識者を参集したものであり、提言は提言であって、政府がこれをどう受け止めるかは別の問題である。かといって提言の内容を軽視できるものでもない。提言の段階で早期に行政が外部（特に企業や官庁）に発信しなければならないほど、事態は急を要している。すでにPHを巡る裁判も数多く行われており、厚生労働省に対する労働者側からの訴え（労働局等への相談や精神疾患の労災申請など）も急増しているのが現状である。

円卓会議が提言した内容の根幹は「1. はじめに」の項に出てくる。すなわち、PHは「働く人の誰もが当事者となり得るものであることから、いま、組織で働くすべての人たちがこのことを意識するよう求めたい」ということだ。

組織人が意識すべき具体的な事柄として、提案は大別して2つ、すなわち「予防・解決に向けた取組」および「職場のパワーハラスメントの概念と行為類型」を挙げている。このうち、会社の予防・解決策の方向性として示されているのは、企業や労働組合による組織的な方策、トップの意識改革および経営・上司・現場の一人ひとりによる個々の意識と行動、管理職研修、コミュニケーション能力の強化などにつき、より具体的対応が必要とされている。

### (4) 「職場のパワーハラスメントの概念と行為類型」について

#### ① PHの「概念」

職場のPHの概念と行為類型については、提言の本文中に記載され、かつ改めて「別紙」として特記されたが故に、また、記述が具体的であるが故に、若干、「独り歩き」した印象がある。すなわち、この「概念」をPHの「定義」と受け止めた例が少ないようであるが、概念とは「大まかな意味内容」（広辞苑）であって、必ずしも定義と同一ではなからう。

まして円卓会議提言は本文において、「このような行為を『職場のパワーハラスメント』と呼ぶことを提案する」と明記しており、これが行政府の最終的な結論でないことは明らかである。さらに法制化が実現するとしても、まだ先の話である。

とはいえ、提案には「各団体や有識者が整理しているPHの概念を参考にこれを取りまとめた」と書かれており、円卓会議の議事録によれば、判断材料の中には過去の裁判例の蓄積も含まれている。また、重要なキー・ワードを幾つか含むうえに、その後これを凌駕するような公的見解が広く示されている訳でもないことから、予防と早期発見・解決が急務である産業の現場としては、当然これを重視せざるを得ない。提案におけるPHの「概念」とは次のとおり。

同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為

これによると、PH行為の対象者は「同じ職場で働く者」である。ここでは、例えば教授と学生の関係であるとか、顧客や親会社からの過度の圧力といったものは基本的に対象外になっている。注意すべきは「職場」の捉え方である。「同じ職場」といわれると、1つの作業現場や机を並べて働いている者同士という語感もあるが、ここでの職場の範囲はずっと広い。

これについては、前出の男女雇用機会均等法の第11条に絡めて、SHに関わる「職場」を参考にする。同条2項が定める「指針」（「事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針」）は、「職場」の語意を次のように定めている。

「職場」とは、事業主が雇用する労働者が業務を遂行する場所を指し、当該労働者が通常就業している場所以外の場所であっても、当該労働者が業務を遂行する場所については、「職場」に含まれる。例えば、取引先の事務所、取引先と打合せをするための飲食店、顧客の自宅等であっても、当該労働者が業務を遂行する場所であればこれに該当する。

上記PHの概念にある「職場」も、この定めを準用して解釈すべきだろう。実際、PHの裁判例における職場の範囲も広い。オフィスや工場・建設現場といった仕事場とは違う場所であっても、会社の人間関係を引きずる環境であれば、ここでの「職場」に含まれる可能性が常にある。

PHの「概念」にはほかにもキー・ワードがある。「職場内の優位性を背景に」とは、統計的に多いのは上司から部下に対してであるが、先輩から後輩に、ベテランの部下から若手の上司に、正社員から非正社員に等々、必ずしも組織図における上下関係ばかりが経路になるのではない。

職場にも、業務とは直接関係のない昔ながらの「弱い者いじめ」がある。しかし一方で、昨今は円卓会議提言がPH発生の背景の一つとして「企業間競争の激化による圧力の高まり」を挙げているように、会社経営の厳しさや中間管理職の重責・多忙などが、部下に酷なノルマを課し、あるいは厳しすぎる教育指導や叱咤激励を招いてしまう（往々にして行為者にハラスメントの自覚がない）というタイプのPHが存在する。

上記「概念」の文中にある「業務の適正な範囲を超えて」は、万一、裁判沙汰になってしまった場合はもちろん、社内の相談事案がPHか否かの判断をする場合にも、非常に重要かつ検討困難な論点となるだろう。これについては「行為類型」のところで後述する。

「概念」の最後に「精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為」という行為の内容の説明がある。後者の「職場環境を悪化させる行為」について、今回の取材でハラスメント対応に詳しい産業カウンセラーより、「パワハラが発生している職場は、雰囲気がどんよりしているのですぐ判る」という趣旨の話が出た。環境問題に発展しかねないのである。

PHを受けている本人のみならず、周囲にも「助けてあげられない」「次は自分の番ではないか」というような自責の念や不安が生まれ、負の感情を持ちかねない。放置すれば、本人だけでなく周囲の同僚等や行為者までも含め、作業能率の低下、心身の健康問題の発生、休職・退職など雇用継続の問題、最悪の場合は訴訟や自殺などに至る——そういった危険を孕むのが、ハラスメントの怖さである。

## ② PHの「行為類型」

類型とはタイプ、パターンのことであるが、この「行為類型」は血液型とは異なり、複数に該当する混合型もあり得る。また、「別紙」に記載されているとおり類型とは「典型的なものであり、すべてを網羅するものではないことに留意する必要がある」から、これ以外は該当しないという考え方は禁物である。報告の「別紙」に記載されたPHの類型は次の6種類である。

- (i) 暴行・傷害（身体的な攻撃）
- (ii) 脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言（精神的な攻撃）
- (iii) 隔離・仲間外し・無視（人間関係からの切り離し）
- (iv) 業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害（過大な要求）
- (v) 業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと（過小な要求）
- (vi) 私的なことに過度に立ち入ること（個の侵害）

この6項目に続く文章も重要であり、「業務の適正な範囲」なのか否かという観点から6類型は次の3段階に分類される。まず、(i)については「業務の遂行に関係するものであっても、『業務の適正な範囲』に含まれるとすることはできない。」とある。肉体的な暴力は即刻、刑事罰の対象となるおそれのある行為であり、問答無用でPHとみなされるだろう。

次に(ii)と(iii)については、「業務の遂行に必要な行為であるとは通常想定できないことから、原則として『業務の適正な範囲』を超えるものと考えられる。」となっており、「基本的には(i)と同じ」と考えるべきである。(ii)も刑事法違反になりかねない。(iii)は学校でのイジメにもよくあるパターンで、なかなか当事者以外の目には映らないため、長期化、陰湿化しやすい。最後に(iv)から(vi)までについては、次のような長い注釈が付いている。

「業務上の適正な指導との線引きが必ずしも容易でない場合があると考えられる。こうした行為について何が『業務の適正な範囲を超える』かについては、業種や企業文化の影響を受け、また、具体的な判断については、行為が行われた状況や行為が継続的であるかどうかによっても左右される部分もあると考えられるため、各企業・職場で認識をそろえ、その範囲を明確にする取り組みを行うことが望ましい。」

SHと比較して、PHはグレー・ゾーンが広いという認識が背景にある。まず、先述の「概念」に登場した「業務の適正な範囲」を超えてなのか否かは、類型(i)から(vi)までのすべてにおいて問われているため、最重要の判断基準と考えてよい。

他方、(iv)(v)(vi)ではそれに加えて、業種・企業・職種・人間関係などに応じて個別に判断を下すということになる。昨今の流行りの言葉を使えば、(iv)は「ブラック企業」、(v)は「追い出し部屋」が該当するのだろうか。いずれにせよ、個々のケースにおいて職場の実態を踏まえて判断する必要があるということである。なお、(vi)では私的な事柄への侵害も挙げられている。私生活で部下をこき使うというようなケースもPHに該当し得る。

また、文中にある「継続的であるかどうか」も、(iv)(v)(vi)に限らず、またPH・SHを問わず、ハラスメントとみなすかどうかの大事な判断基準の一つである(ただし、「単発ではハラスメントにならない」という意味ではない)。行為がなされた期間・頻度・時間・内容にみる「執拗さ」というのは、その程度が大きいほど受け手に深刻な影響を与える。

ハラスメント関連の資料を読むと、「人格権の侵害」がハラスメント問題の根幹であることが、しばしば強調されている。この「人格権」とは、「人が自己の生命・身体・自由・名誉・プライバシーなどの人格的利益について有する権利」(広辞苑)というのが辞書としての意味だが、この機に日本国憲法の「第三章 国民の権利及び義務」を参照するのも意義があることと思う。

なお、人格権とは、ある法律家の表現を拝借すると、「普通の人が大切にしているもの」という意味であるらしい。また、マズローの欲求段階説でいえば、ハラスメントは第4段階の破壊行為ということではなかろうか。

上記の「執拗」「人格権の侵害」やこれに類する言葉は、ハラスメントを巡る損害賠償請求の民事訴訟における判決文に頻出する。ハラスメントにも軽重があるが、部下を人前でクドクド叱るなど、その行為に執拗さや人格権の侵害という要素が加わると、損害賠償責任を負うおそれが大きくなると考えてよいと思う。

### ③ WG報告におけるPH予防策 (カッコ内は筆者の補足)

- 1) トップのメッセージ (PHをなくすという経営方針の明確化)
- 2) ルールを決める (就業規則などにおける禁止規定、懲戒規定。相談窓口の設置、面談以外の相談方法の工夫、窓口責任者の任命。)
- 3) 実態を把握する (従業員アンケート調査、その結果のフィードバック)
- 4) 教育する (管理職研修、従業員研修)
- 5) 周知する (広報媒体・会議等を用いたハラスメントの知識や社内制度等の周知)

## (5) 職場のPHに関する実態調査の結果概要

2012(平成24)年10月付で、厚生労働省は「国としては初」となる職場のPHについての実態調査を行い、その結果を12月12日付で同省のサイトに公表した。企業に対しては無作為抽出で調査票の郵送による調査を、また、従業員に対してはインターネット調査を行っている。詳しくは「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」の報告書をネット等でお読みいただくとして、ここでは調査結果の要点について触れる。

社内に「従業員の悩み、不満、苦情、トラブルなどを受け付けるための相談窓口」を設けて

いる企業は73.4%。ただし、従業員1,000人以上では96.6%と高率であるが、100人未満では37.1%にとどまっている。

相談のテーマ別では1位がメンタルヘルス不調、2位がP H。こういう時代なのだ。過去3年間にP Hに関する相談が少なくとも1件あった企業は45.2%で、実際にそれをP Hと判断したことがある企業は32.0%。行為者と相談者の関係は「上司から部下へ」が77.7%で突出しており、その他のうち10%以上の事例は「先輩から後輩へ」および「正社員から正社員以外へ」となっている。

P Hが発生した「職場の特徴」という調査項目に対する回答について、企業側からの回答では、全体の過半数を占め、群を抜いて1位になったのが、1) 上司と部下のコミュニケーションが少ない職場。続いて、2) 正社員や正社員以外など様々な立場の従業員が一緒に働いている職場。3) 残業が多い、休みが取り難い職場。4) 失敗が許されない、失敗への許容度が低い職場となっている。

同じ質問に対する従業員側の回答は、上記4件のうち1) が3位、2) が1位、3) が2位、4) が6位となっており、全体的には似たような傾向であるが、順位の違いに両者間の微妙な受け止め方の違いが出ている。従業員側は会社側と比べ、上記2) の就業形態の多様化や、3) の過重労働をより問題視している。

P Hの予防・解決に向けた具体的な取り組みをしている企業は45.4%にすぎず、特に100人未満では18.2%にとどまる。取組内容としては、管理職研修が64.0%で1位、就業規則など社内規程の整備が57.1%で2位。他の回答では、資料等の配布、一般社員研修、トップの意思表示が上位となった。

## (6) 労災給付との関係

2011（平成23）年12月に、前出「精神障害の労災認定」という新たな認定基準が定められた。精神疾患において業務上の事由が主たるものである場合、その出来事の度合いを「弱」、「中」、「強」の3段階で評価し、原則として「強」に該当する場合は労災と認定される。短期間の間に複数の「中」が続けて起きたような場合に労災認定されることもある。この詳細は厚生労働省の上記リーフレット等を閲覧願いたい。

P Hの場合、「職場のいじめ、嫌がらせ」や「上司、先輩、同僚とのトラブル」は、基本的に「中」から「弱」のレベルである。「強」のレベルになるのは（≒ひどい場合）、それが「執拗に行われた場合」「治療を要するほどの暴行を受けた場合」「トラブルのあとで、業務に支障が出た場合」などが目安として挙げられている。特に会社にとっては、放置・不利益取扱・当事者の人間関係の更なる悪化など、「事後の不手際」は要注意である。

実際の認定件数を見ると、平成22年度および23年度において、精神障害の労災認定件数は300件台であったが、直近の平成24年度は475件と急増した。このうち、「(ひどい)嫌がらせ、いじめ又は暴行を受けた」のは55件と全認定件数の1割を超えている。また、別項目の「上司、先輩、同僚とのトラブル」は計41件（そのうち上司が35件と大半）であり、両者合計で96件と、全体の2割を超えた。

## (7) 総合労働相談件数など

会社で様々なトラブルが起きたとき、どの法律に抵触し得るかによって厚生労働省の下部組織の相談窓口が異なる。例えば、サービス残業など労働基準法違反の可能性があれば労働基準監督署、S Hは各都道府県に置かれた労働局の均等室が相談等の窓口になっている。これら相談等のうち、個々の労働者と使用者の間で起きたものを「個別労働紛争」と呼ぶ。

平成24年度の個別労働紛争の統計結果が注目を集めた。全国の「総合労働相談」の件数は、5年連続で100万件を超える高止まり傾向にある。このうち「民事上の個別労働紛争」に分類される相談は、これまで「万年首位」であった「解雇」の相談が今回2位になった。入れ代わりで初めて最多数になったのが、「いじめ・嫌がらせ」である。

これらの相談のすべてが、仮に民事裁判が起きたときに労働者が勝訴するほどの事態なのか、あるいは円卓会議提言の概念に該当するかどうかは別として、数年前まで3位だった「いじめ・嫌がらせ」で悩む人が、急増傾向にあることだけは間違いない。

以上についての詳細は、「平成24年度個別労働紛争解決制度施行状況」をネット等でご覧いただきたい。また、各都道府県の労働局がP H等の相談を受け付ける窓口の所在地・連絡先は、「総合労働相談コーナーのご案内」で検索すると確認できる。労働者側からのみならず、企業からの相談も受け付けている。

## おわりに

本研究においては、「中小企業のメンタルヘルスケア、特に一次予防における産業カウンセラーの関与にはどのようなものがありうるか」について、従業員300人未満の中小企業にターゲットを絞り、メンタルヘルスの一次予防という観点から、調査研究を行った。

研究の結果からは、中小企業を取り巻く厳しい環境とメンタルヘルスの状況、そして、その中で働く産業カウンセラーの姿が浮き彫りになった。その姿は、「相談室」という密室における姿ではなく、日常の職場における日々の行動の中でカウセリングマインドを発揮し、人と人のつながりをつくることで、結果、メンタルヘルスの一次予防を実践している姿だった。特に、社内のカウンセラーの活躍の姿は、業務遂行や経営層への影響発揮などの一社員としての基本行動を、カウセリングマインドを持って進めていくという、カウンセラーとしての役割が日常に組み込まれた姿であった。

日本産業カウンセラー協会が2009（平成21）年に調査を行った『産業カウンセラー等の実態調査』によると、産業カウンセラーの資格保有者数は4万人超である。当該調査によると、資格保有者のうち、自分の職業を「カウンセラー」と回答しているのはわずか15%強である。残りの産業カウンセラー資格保持者のうち、無回答の人と「その他」と回答した15%を除く約70%の方々は、ほとんどが一般職や管理職、看護職などの専門職に就いている。この方々は、いわば「社内のカウンセラー」になりうる立場にある人たちといえる。しかし、この「社内のカウンセラー」になりうる人たちからは、カウンセラーとして活動をしていくことに困難を感じている様子が垣間見える。具体的には、上述の調査において資格取得者のうち約40%が、資格取得により培ったスキルの活用をしていないと回答していた。そして、そのうち約50%がその理由を「活用したくてもその機会や場がない」と回答している。

これらの状況を鑑みると、本研究において紹介した「社内のカウンセラー」としての活躍の在り方は、自分の能力を発揮し自社に貢献していく一つの活路として、上述した「社内のカウンセラー」になりうる方々に活用していただけるのではないかと考える。特に、本研究で社内カウンセラーの活動ポイントとして挙げた「自分を知ってもらう」「自分ができることを知ってもらう」という2点については、産業カウンセラーである以前に、自社の一社員としても非常に意味がある行動なのではないだろうか。

中小企業数は多く、一つひとつの企業は、人間一人ひとりが異なるようにすべて異なる文脈を持っている。そして、そのような多種多様な組織体・企業体に対するメンタルヘルスのケアもまた多様であるといえる。その多様さに対応していくためには、企業に所属し、その企業が持つ独特の文脈・文化・風土を理解した社内のカウンセラーの活躍が必須である。本研究で紐解いてきた、中小企業における産業カウンセラーとしての活動の在り方や、近年のメンタルヘルスを取り巻く動向などの情報が、多くの企業でひっそりと過ごしておられる「社内のカウンセラー候補」の皆様が活躍していただくための、一つの礎になれば幸いである。

最後に、本研究の調査にご協力いただいた企業経営者・産業カウンセラーの皆様、この場を借りて、心から御礼を申し上げます。

## 参考文献

【実施者】 中小企業庁  
【年度】 H 23年7月1日  
【タイトル】 2011年版中小企業白書  
【URL】 [http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23\\_1/h23\\_pdf\\_mokuji.html](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23_1/h23_pdf_mokuji.html)

【著者名】 遠藤 功  
【年度】 H 16年  
【書籍名】 現場力を鍛える  
【出版社】 東洋経済新報社

【著者名】 濱口 桂一郎  
【年度】 H 25年  
【書籍名】 若者と労働  
【出版社】 中央公論新社

【実施者】 池田 智子・中田 光紀・小堀 俊一・北條 稔・杉下 知子  
【年度】 H 14年  
【タイトル】 小規模事業場主のメンタルヘルス対策の意識と取り組み  
【収録】 産業衛生学雑誌 44 (5), 200-207, 2002-09-20

【著者名】 池田 守男・金井 壽宏  
【年度】 H 19年  
【書籍名】 サーバントリーダーシップ入門  
【出版社】 かんき出版

【実施者】 石埜 茂・松岡 治子・山田 順子・小笠原 映子・竹内 一夫・李 範爽  
椎原 康史  
【年度】 H 21年  
【タイトル】 中小企業・経営者を対象としたメンタルヘルス・ケアの意識調査 (1)  
【収録】 日職災医誌, 57: 251-257 日職災医誌, 57: 251-257, 2009

【著者名】 伊丹 敬之  
【年度】 H 21年  
【書籍名】 デジタル人本主義への道  
【出版社】 日系ビジネス文庫

【著者名】 伊丹 敬之  
【年度】 H 14年  
【書籍名】 人本主義企業  
【出版社】 日系ビジネス文庫

【著者名】 岩船 展子  
【年度】 H 23年  
【書籍名】 部下に自分の考え方が【しっかり伝わる】話し方  
【出版社】 P H P 文庫

【著者名】 金井 壽宏  
【年度】 H 14年  
【書籍名】 働く人のためのキャリアデザイン  
【出版社】 P H P 新書

【著者名】 木村 周・下村 英雄・古山 善一・松原 加寿子・渡邊 祐子  
【年度】 H 19年  
【書籍名】 人を育てる中小企業  
【出版社】 財団法人雇用開発センター

【著者名】 小林 秀司  
【年度】 H 22年  
【書籍名】 元気な社員がいる会社の作り方  
【出版社】 アチーブメント出版

【著者名】 国分 康孝  
【年度】 H 2年  
【書籍名】 元気な社員がいる会社の作り方  
【出版社】 誠信書房

【実施者】 厚生労働省  
【年度】 H 25年2月25日  
【タイトル】 第12次「労働災害防止計画」  
【URL】 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei21/>  
【概要】 「労働災害防止計画」とは、労働災害を減少させるために国が重点的に取り組む事項を定めたもので、すべての関係者が、「働くことで生命が脅かされたり、健康が損なわれるようなことは、本来あってはならない」という意識を共有し、安全や健康のためのコストは必要不可欠であることを正しく理解し、それぞれが責

任ある行動を取ることにより、「誰もが安心して健康に働くことができる社会」を目指す中期計画を定めたもの。

- 【実施者】 厚生労働省  
【年度】 H 23年 9月 1日  
【タイトル】 平成22年労働安全衛生基本調査の概況  
【URL】 [http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/49-22\\_7.pdf](http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/49-22_7.pdf)  
【概要】 事業所が行っている安全衛生管理、労働災害防止活動及び安全衛生教育の実施状況等の実態並びにそこで働く労働者の労働災害防止等に対する意識を把握することを目的に、5年に1度調査されたもので、今回は、主に以下の内容が公表されている。
- リスクアセスメントの実施状況
  - 労働安全衛生マネジメントシステムの導入状況
  - 長時間労働者がいた事業所の割合および面接指導などの実施状況
  - メンタルヘルス上の理由により休業または退職した労働者

- 【実施者】 厚生労働省  
【年度】 H 25年 9月 19日  
【タイトル】 平成24年「労働安全衛生特別調査（労働者健康状況調査）」の概況  
【URL】 [http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/h24-46-50\\_05.pdf](http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/h24-46-50_05.pdf)  
【概要】 労働安全衛生特別調査は、周期的にテーマを変えて調査を行っており、平成24年は、労働者の健康状況、健康管理に関する事業所や労働者の取組状況、意識等について調査を行ったもので、今回は、主に以下の内容が公表されている。
- 長時間労働に関して
  - メンタルヘルスの取り組みに関して
  - 定期健康診断等の職場の健康管理に関して

- 【実施者】 厚生労働省（産業医科大学）  
【タイトル】 事業場のメンタルヘルス対策の現状と将来  
【URL】 <http://kokoro.mhlw.go.jp/paper/files/08-r21-4-tsutsumi-jigyoba.pdf>  
【概要】 マネジメントの立場から、メンタルヘルス対策の現状を概観し、立法化の視点、ストレス対策の視点、労働形態への対応の視点等からの提言がなされている。

- 【実施者】 厚生労働省（京都文京大学臨床心理学部）  
【タイトル】 過重労働とメンタルヘルス  
【URL】 <https://kokoro.mhlw.go.jp/paper/files/04-r21-4-shima-kajyu.pdf>  
【概要】 過重労働、特に長時間労働に伴い睡眠時間の確保できないこととメンタルヘルス不調との関係を示したものである。

【実施者】 厚生労働省  
【サイト名】 労働者の疲労蓄積度チェックリスト  
【URL】 <http://www.mhlw.go.jp/topics/2004/06/tp0630-1.html>  
【概要】 過重労働による健康障害を防止するため、働く人それぞれの疲労蓄積度を判定するためのチェックリストとして、平成16年6月に、労働者本人による自己診断のためのチェックリスト及び家族が労働者の疲労蓄積度を判定できるチェックリストが公表されている。

【実施者】 厚生労働省（産業医科大学）  
【年度】 H23年  
【タイトル】 小規模事業場の面接指導  
【URL】 <http://kokoro.mhlw.go.jp/paper/files/03-r21-1-wada-syokibo.pdf>  
【概要】 小規模事業場の産業保健活動の現状と、小規模事業場での面接指導のすすめ方と実際およびその問題点や課題が取りまとめられている。

【実施者】 厚生労働省  
【年度】 H24年12月12日  
【タイトル】 平成24年度 厚生労働省委託事業 職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書  
【URL】 <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000002qx6t-att/2r9852000002qx9f.pdf>  
【概要】 「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」が公表した「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」を踏まえ、職場のパワーハラスメントの実態を把握するとともに、この問題が発生する要因の分析や、予防・解決に向けた課題の検討を行うことを目的として実施されたもの。

【実施者】 一般財団法人 雇用開発センター  
【年度】 H17年  
【タイトル】 2005年度 中小企業における労働者のキャリア形成等に関する職業相談の実態調査  
【URL】 <http://www.earc.or.jp/research/year.html>  
【著者名】 Ludwig von Bertalanffy [訳] 長野 敬・太田 邦昌  
【年度】 S52年  
【書籍名】 一般システム理論 その基礎・発展・応用  
【出版社】 みすず書房

【実施者】 内閣府  
【年度】 H19年6月  
【タイトル】 H19年版国民生活白書 第3章職場のつながり

【URL】 [http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h19/01\\_honpen/index.html](http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h19/01_honpen/index.html)

【概要】 「家族・地域・職場のつながり」をテーマとして取り上げ、これらの「つながり」の現状、過去からの変化、その変化が国民生活に与えた影響、「つながり」の再構築に向けた動きなどについて分析している。経済・社会環境や人々の意識の変化により、家族・地域・職場のつながりの姿が大きく変化する中、人々がつながりを持つことを望んでいても、実際に得ることが難しくなっていることを示しており、その主な要因として、長時間の労働による時間的な制約や、きっかけがないなどつながりを持つ機会が十分に提供されていないことを挙げている。このような要因を取り払い、人々が求めるつながりを持てるようにするためには、ワーク・ライフ・バランスの一層の推進や、つながりに関する国民の意識啓発などが重要であると指摘している。

【実施者】 公益財団法人日本生産性本部

【年度】 H 24年11月8日

【タイトル】 第6回『メンタルヘルスの取り組み』に関する企業アンケート調査結果

【URL】 <http://www.js-mental.org/images/02/enquete2012.pdf>

【概要】 日本生産性本部「メンタル・ヘルス研究所」において、全国の上場企業を対象にメンタルヘルスに関する取り組みの実態を分析・解明するために、「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート調査結果を取りまとめたもので、今年で6回目を数える。今回の調査では、企業における「心の病」の“増加”には一定の歯止めがかかるも、“減少”には至らず。また、「心の病」の年代別割合は、40代が増加し、30代と40代が最も多い年齢層になっている。

【著者名】 大久保 寛司

【年度】 H 18年

【書籍名】 人と企業の真の価値を高めるヒント

【出版社】 中公文庫

【著者名】 大久保 寛司

【年度】 H 15年

【書籍名】 自分が変われば組織も変わる

【出版社】 かんき出版

【著者名】 ロバート・グリーンリーフ

【年度】 H 20年

【書籍名】 サーバントリーダーシップ

【出版社】 かんき出版

【実施者】 独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
【年度】 H 23年 6月 23日  
【タイトル】 職場におけるメンタルヘルスケア対策に関する調査  
【URL】 <http://www.jil.go.jp/institute/research/2012/documents/0100.pdf>  
【概要】 職場におけるメンタルヘルスの実態や、企業の取り組み、企業のメンタルヘルスケアに対する意識などを探り、メンタルヘルスケアを進めるうえでの課題を明らかにすることを目的としており、企業規模別、産業別の実態が把握できる。

【実施者】 財団法人 労務行政研究所  
【年度】 H 22年 8月 31日  
【タイトル】 企業におけるメンタルヘルスの実態と対策  
【URL】 <http://www.rosei.or.jp/research/28630.pdf>

【著者名】 坂本 光司  
【年度】 H 21年  
【書籍名】 なぜこの会社はモチベーションが高いのか  
【出版社】 商業界

【著者名】 坂本 光司  
【年度】 H 20年  
【書籍名】 日本でいちばん大切にしたい会社  
【出版社】 あさ出版

【著者名】 坂本 光司  
【年度】 H 22年  
【書籍名】 日本でいちばん大切にしたい会社 2  
【出版社】 あさ出版

【著者名】 佐藤 悦子  
【年度】 S 61年  
【書籍名】 家族内コミュニケーション  
【出版社】 勁草書房

【実施者】 公益財団法人 産業医学振興財団  
【年度】 H 22年 3月  
【タイトル】 「中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策の進め方に関する研究」  
H 21年度研究報告書  
【URL】 [http://www.zsisz.or.jp/images/pdf/fh\\_gaiyou.pdf](http://www.zsisz.or.jp/images/pdf/fh_gaiyou.pdf)

**【概要】** 財団法人日本中小企業福祉事業財団の援助により、産業医科大学産業生態科学研究所精神保健学教室永田頌史教授を代表とする研究グループが、平成19年度から平成21年度に実施した、「中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策の進め方に関する調査研究」の最終報告書で、「中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策や支援のあり方に関する調査研究と対策に必要なツール、マニュアルの開発」と「地域産業保健センターを中心とした中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策の支援方策の研究」の2テーマについて実施され、以下のMH対策に必要な9つのマニュアル・ツール類が公表されている。

予算別MH対策モデル  
職場復帰支援マニュアル  
過重労働・MH対策マニュアル  
早期発見・早期対応の手引き  
職場のMH関連リーフレット集  
非専門家が利用できる教育研修用資材  
MH対策事例集  
MH対策支援モデル  
コーディネーターのための相談対応マニュアル

**【実施者】** 産業医科大学 産業生態科学研究所 精神保健学研究室

**【サイト名】** 職場のメンタルヘルス対策ガイド

**【URL】** <http://omhp-g.info/>

**【概要】** メンタルヘルス対策の推進を支援している。まだ、すべての項目が準備されていないが、主にMIRROR（メンタルヘルス改善意識調査票）を用いた職場の環境改善の手法の参考となる。

※MIRROR（メンタルヘルス改善意識調査票）は、具体的な対策の目標設定と活動計画の策定を促進するための質問紙である。MIRRORでは、職場の望ましい状態が45項目に整理され、職場のメンバーがどのような職場を望んでいるのか？という点から、職場改善についての職場のニーズの把握と適切な目標・活動の検討が促進される。

**【著者名】** 繁田 千恵

**【年度】** H16年

**【書籍名】** いい人間関係が面白いほどできる本

**【出版社】** 中経出版

**【実施者】** 東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野

**【サイト名】** 新職業性ストレス簡易調査票

**【URL】** <http://mental.m.u-tokyo.ac.jp/jstress/>

【概要】 H 21 ～ 23年度厚生労働科学研究費「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」が作成した、新職業性ストレス簡易調査票が公表されている。

【実施者】 東京医科大学公衆衛生学講座

【サイト名】 職業性ストレス簡易調査票

【URL】 [http://www.tmu-ph.ac/topics/stress\\_table.php](http://www.tmu-ph.ac/topics/stress_table.php)

【概要】 職場でのストレス状態を把握し、作業環境や作業との関連を検討することにより、労働者の健康障害を未然に防ぐことができるよう、適切に対処するために作成された調査票が公表されている。

【実施者】 東京産業労働局

【年度】 H 22年 3月

【タイトル】 平成21年度政策調査 中小規模事業所におけるメンタルヘルス対策に関する実態調査

【URL】 <http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/monthly/mentalhealth.pdf>

【概要】 安全配慮義務、リスク管理、CSR、経営戦略の点から、中小規模の事業所における心の健康対策を推進するため、現状及び課題を調査したもので、主に以下の点を取りまとめられている。

従業員を取り巻く最近の状況で感じている問題点  
心の健康問題がある従業員の状況  
職場におけるメンタルヘルス対策取組状況  
行政への要望

【年度】 H 22年

【書籍名】 産業カウンセラーの目

【出版社】 社団法人 全国労働基準関係団体連合会

## 執筆者プロフィール

委員長 **重本 桂**

コラム、参考文献担当

2011年度産業カウンセラー、2012年度キャリアコンサルタント資格取得、社会保険労務士。製薬会社に勤務する傍ら、過労死防止基本法制定委員会、障害年金支援ネットワーク、東京都社会保険労務士会キャリア教育研究会等の活動に参画し、研究開発には第11テーマから参加。

研究員 **鴻池 亜矢**

はじめに、おわりに担当

2008年度産業カウンセラー資格取得。現在はフリーランスとして、企業研修のファシリテーターやカウンセラーなどに従事。また、青山学院大学ヒューマン・イノベーション・リサーチセンターにて客員研究員として、若年層の離職について研究中。研究開発は今回が初参加。

研究員 **寺本 匡俊**

第3章担当

2009年度産業カウンセラー、2010年度キャリアコンサルタント資格取得、社会保険労務士。現在は個人事業でサービス業を営んでおり、主に社会保険労務士業とEAP企業の登録カウンセラーに従事。静岡県出身、東京都在住。研究開発は今回が初参加。

研究員 **新名 敏光**

第2章事例担当

2008年度産業カウンセラー、2009年度キャリアコンサルタント資格取得。現在はNPO法人にて生活臨床心理学中心に学びつつ、ニートに対するカウンセリング、就業支援のためのキャリアコンサルティングを行っている。研究開発は今回が初参加。

研究員 **星野 将史**

第2章担当

2007年産業カウンセラー資格取得、中小企業診断士。OA機器の販売会社に勤務。販売代理店の支援をする過程で、メンタル強化の必要性を感じ産業カウンセラーを取得する。また、若者の就職支援をするNPO法人にて、カウンセラーとして相談業務をサポートしている。

研究員 **山口 稔**

第1章担当

2003年度初級産業カウンセラー、2004年度キャリアコンサルタント、2007年度シニア産業カウンセラー資格取得。立川相談室カウンセラー、メンタルヘルス研修およびキャリアカウンセリング登録講師として活動するとともに養成講座実技指導に関わり、現在東京西事務所にて活動中。研究開発は今回が初参加。

## 研究開発専門委員会

委員長 重本 桂

研究員 鴻池 亜矢、寺本 匡俊、新名 敏光、星野 将史、山口 稔

アドバイザー 梅田 福一郎

2013年12月 発行

一般社団法人 日本産業カウンセラー協会 東京支部

〒151-0051

東京都渋谷区千駄ヶ谷 4-2-12

菱化代々木ビル 4F

TEL 03-6434-9130

FAX 03-5772-3053