

健康で明るい職場づくり 管理監督者の役割

東京労働衛生研究会メン
タルヘルシステムズ代表

梅垣 医院 院長 梅垣 和彦



健康で明るい職場づくり

1 職場のメンタルヘルス（心の健康）とは

(1) なぜメンタルヘルス対策が職場で必要なのか

健康に影響を及ぼす要因に社会の変化があります。「変化」は、個人の創造性を発揮し充実した人生を送る契機となり、社会の発展に寄与することができます。しかし反面、これまで慣れた生活や、仕事、それに人間関係に影響を及ぼし、結果として、ストレス状態をもたらしたり、不適応問題を引き起こしたりもします。

このような状況で、働く人の健康を守り、幸せな充実した職場生活を送るためには、一人ひとりが自覚をもって問題に対応していくと同時に、社会も、職場も、組織的に対策をたて、実施していくが必要になっています。

(2) 組織におけるメンタルヘルス対策の意義について

組織的対策としての目的は、労働者個人の心の健康推進とさらに組織機能を目指に沿って円滑に

特集：職場のメンタルヘルス

心身両面において健康で働くことは、働く人自身の生活の質を高めるとともに、企業にとっても労災予防、生産性向上、職場活性化などの意義があります。しかしながら、今後、経済・産業構造等が変化する中で、心身の負担が一層増加し、働く人の心の健康問題がさらに増大するものと懸念されています。

そこで、今月号では、職場におけるメンタルヘルスの推進について、その重要性を再確認するとともに、事例や厚生労働省の指針などを踏まえつつ、職場におけるメンタルヘルス対策について考えます。
<編集部>

すすめることにあります。

そのためには、二方向の施策を同時に行うことが必要になります。ひとつは労働者個人がストレスに強くなり、健康でやりがいのある職場生活を行えるように組織が援助することであり、他は組織として中間管理職層が役割をにない、健康で明るい職場づくりを目指して組織管理的の方策として実施することです。

組織機能として、実際にメンタルヘルス・システム（メンタルヘルス体制）を担い、目的を遂行してゆくのは専門職による健康管理担当チームです。その際に中間管理職との連携や、さらに人事労務担当者との協力は欠かすことができません。

これによって、健康な職場と組織成員を得るのみでなく、結果として組織効率を高め、業績の向上など、組織運営面にも資することになると考えております。

まず組織経営理念としてメンタルヘルス対策に取り組み、広報活動、教育研修、カウンセリング機能などを組織風土や組織の歴史に適合したかたちで、実施してゆくことが失敗なく組織にメンタルヘルスを定着させるためには必要なことであると考えます。

また、メンタルヘルスカケアを進めるに当たっては、プライバシーの保護と働く人の意思を尊重して行うことが重要です。

ここでは、心の健康づくり計画を立て、職場のなかでメンタルヘルス対策をすすめていくうえで、特にラインによるケアとされている管理監督的な立場の方々に、自分の経験をまとめる手掛かりとなるように述べてみたいと思います。

2 メンタルヘルスの対象とシステムについて

(1) 職場のメンタルヘルスの目的

職場のメンタルヘルスが目的としているのは、

労働者が個性を生かして、健康で充実した職場生活を送ることで。そして、ねらいとする主な事柄には、次の三項目があります。



心の健康保持

「仕事の過重や不快な職場環境などのストレス要因を取り除き、働く人の心の健康を保持・増進すること」、つまり、ストレスをコントロールし、体力を保ち、自分の能力を生かして、充実した職場生活を送るために、心の健康保持はメンタルヘルスの基本であり、最終目標でもあります。

不適応の防止と適応援助

「職場がその原因であり、結果ともなりうる〔職場不適応〕への対応と予防を行うこと」、例えば、仕事が適さない、対人関係がうまくいかない、それに家庭の悩みなどの問題は、職場不適応を引き起こしやすい要因となります。また、心の病と不適応は相互に原因となり結果となる関係にあります。不適応を防止し、健康でよい適応状態を保つように援助していくことはメンタルヘルスの重要な目標です。

心の病の予防

「心の健康問題をもつ労働者の職場適応や専門的治療、それに職場復帰の支援をすること」、いわゆる、ノイローゼや心身症、精神病といった心の病を予防し、さらに、心の病の回復者が

職場生活によく適応し、再発を防止するために援助することです。

(2) メンタルヘルス対策の進め方

心の健康問題の特性を考えながら、メンタルヘルスを進める方向には二つあります。職場で働く一人ひとりが自分の健康を守るために、個人が行うセルフケア対策と、職場を健康に保つために、職場管理者が中心となって行うラインによるケア対策とに分けられます。両方が共につながりをもって行われてこそ、メンタルヘルスの成果を上げることができます。

(3) 職場のメンタルヘルス・システム（体制）

職場でのメンタルヘルスを実際に、どのように進めていけばよいか。まず中心となるのは、個々の労働者と共に仕事をし、職場生活を送っている職場管理者と監督者です。健康管理は職場管理の重要な部分を占めていると考えられ、管理監督者としても、その責務を果たす位置にあることから、メンタルヘルスのキー・パーソンと言われていきます。

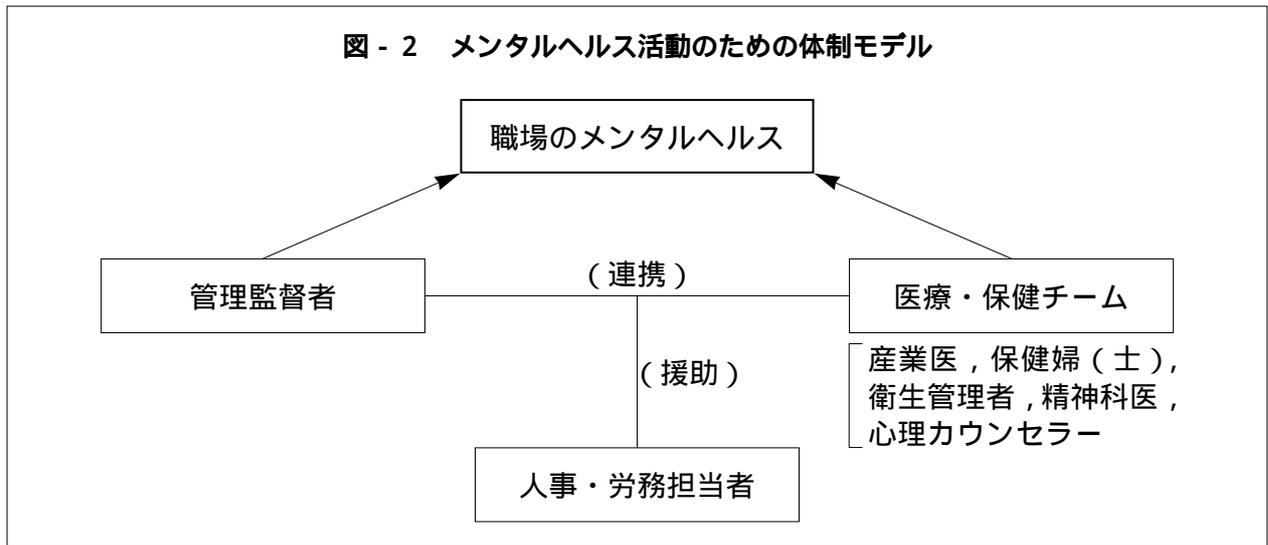
メンタルヘルスを進める方法として、職場の管理監督者が事業場内産業保健スタッフ（産業保健の専門チーム）と連携をとりながら、必要に応じて人事担当者からの援助を受けて問題解決にあたっていく図式が成り立ちます。また必要に応じて事業場外スタッフのサービスも活用してゆきます。（次ページ図 - 2「メンタルヘルス活動のための体制モデル」参照）

心とからだの健康について

(1) 心とからだの相互関係

「健康な体に健康な心が宿る」という格言がありますが、これは「健康な体に健康な心が宿って欲しい」という願いを表したものであるとも言えます。いずれにしても、心身両面の健康への願望が考えられます。私たち人間は心と体の両面をもった存在です。日常生活を振り返ってみても、よく分かるように、体の調子が悪いときには、心も晴れず、気も沈みがちです。心に心配事があると、食欲がなくなったり、胃が痛んだり、眠りが妨げられたりします。

図 - 2 メンタルヘルス活動のための体制モデル



このように、私たちは心と体は一つのものとして、体験し、生きています。職場や家庭、それに社会での生活を通して、このような考えに基づいた健康を求めていきたいものです。

(2) 健康とは

毎日を元気に過ごしていると、健康について考えることは、あまり無いかもしれません。そして問われると「それは病気ではないことです。」という答えが返ってくる人が多いようです。しかし、「病気でなければ健康」といった二者択一の健康観は、高齢化社会や生活習慣病時代ともいわれている、最近の社会環境変化に充分に対応できる考えと言えるでしょうか。たとえば、病気や障害があっても、健康に生きるという健康保持の考えこそ、これからの社会変化を生きてゆくために役立つものでしょう。

WHO(国連・世界保健機関)の健康宣言には、次のように積極的な健康観が述べられています。「健康とは、身体的にも、精神的にも、社会的にも、良好な状態をいう。」

(3) 自分の健康は自分で守るということについて

健康管理は、自分の健康を守ろうとする自覚を基に行われるのが、原則になっています。であれば、健康管理の主人公は自分ですから、その仕組みをよく知って、積極的に行いたいものです。自分の日常の健康状態をつかみ、健康保持のために、健康診断のデータや健康相談を活用することで

また「自分の健康は自分で守る」ということであるとしても、現代社会で生きていくためには、各々の自覚や努力のみでは、問題解決が困難であったり、不十分であったりすることがあります。したがって、職場全体で、あるいは地域社会で、組織的、社会的に、対応する必要があります。職場の構成員の一人ひとりの自覚の上に、職場のみならず、家庭や地域社会や自然環境をも考慮に入れて、心とからだの健康管理システムを推し進めていくことができればよいと思います。

職場のストレス対策について

1 ストレスとは何でしょうか

もともとストレスとは気温や日光、騒音などの物理的刺激が体に及ぼす作用を表す言葉として用いられ始めました。しかし、最近は、心理的影響の意味で使われることがほとんどです。刺激のことをストレッサー、作用の結果をストレス状態といいますが、実際には両方をストレスと呼んでいます。

(1) ストレスと病気

ストレスの影響による体の病気を心身症といいます。例えば、高血圧や、胃・十二指腸潰瘍などはストレスの影響を受ける病気の代表的なものです。その他多くのものを挙げることはできます。これらは、単に体の病気を治療するだけでなく、心の面からのストレス対策も必要になってきま

す。ストレスの影響は心理面，身体面，行動面に急性反応状態（8ページ図4参照）としてあらわれます。問題を起こしたり，病気になったりする前に，早く気づいて対策をとることが大切です。

(2) ストレスの特性

ストレスには作用の強いものと弱いものがあり，また作用時間の長いものと短いものがあります。当然に，強いもの，時間の長いものが大きな影響を与えます。しかし，強くても短いものには案外耐えることができたり，弱くても持続的な作用には耐えられず，悪影響があったりしがちです。また，同じストレスでも受ける人によって作用が異なるなど，種々の条件によって影響の程度が変わってきます。

ストレス対策は，このようなストレスの特性を知り，自分にとって悪いストレス，また，逆に励みになるような良いストレスを知って，ストレスをコントロールしていくこととなります。また対策の基本としては，職場のストレス要因への組織的対応と，個人対応とが組み合わさって進められます。

2 ストレス対策のアウトライン

ホルムスという研究者は日常生活で起きる事柄を，ストレス程度に従って段階づけました。そして，出来事が重なると，ストレスでの影響の度合いも加算され，一定期間にあるレベルを越えると危険であることを示しました。つまり，生きている以上日常のストレスを避けることができないならば，対策としてはストレスとなる出来事を計画

的に分散させる工夫をすることになります。

(1) ストレス・コントロール

これまでは「ストレスは悪者だから避けましょう」という考え方でした。しかし，現実にはストレスは避けきれず，また，刺激のないストレス0の状態は活動性も0と考えられることから，ストレス対策の基本的な考えが変わってきました。それは，「活動性を保ちながら，適度の刺激になるようにストレスをコントロールしましょう。」ということです。

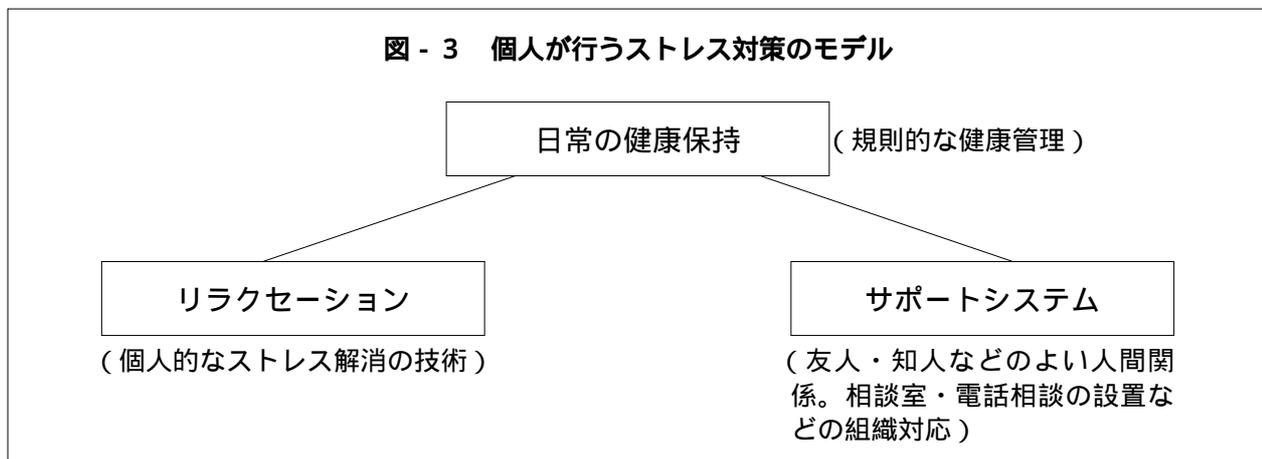
(2) 個人が行うストレス対策（ストレス・コーピング）

心の健康対策はストレスに気づき，これに対処することの必要性を認識することから始まります。そして，健康に過ごせるように，毎日の生活を整えることが基本となります。具体的には，決まった時間に起床し，そして就床する。食事は栄養のバランスを考えて，おいしく楽しく食べる。体力に応じた運動を毎日行う。酒は適量を，煙草は吸わない。体重の増加に気をつける等，健康のための生活習慣を守ることです。その上で，ストレスの特性を知ってリラクゼーションの技法を習う，サポートシステムを持つ，の二つの方法が勧められます。（図 - 3 参照）

(3) サポートシステム

「何か困ったことに出会ったときに，どのようにして問題を解決してきたでしょうか，これまでの人生を振り返ってみて教えてください。」という質問に対する答えの多くは，次のようなことでしょう。「誰かに相談することで問題を乗り切っ

図 - 3 個人が行うストレス対策のモデル



できました。」「人に話を聞いてもらうことで気持ちが楽になり、希望がもてるようになりました。」などです。つまり他の人に自分の問題や悩みを相談したということです。

ストレス対策でのサポートシステムというのは、困ったときに相談できる良い人間関係のことをいいます。相談し、支えあえる人間関係を普段から心がけて作っておきたいものです。自分の仕事や人生に関して、理解してくれている人がいることで、ストレスには対処しやすくなります。また、職場の管理監督者は労働者の良き理解者になってください。

(4) ストレスへの対策(ストレス・コントロール)

また、サポートシステムへの組織対応としては、管理監督者が個々の労働者の相談にのるとか、相談室を設ける、相談を受けられる場所についての情報を提供するなどです。職場のストレス対策での管理監督者の役割については、次の項に譲ります。

このようにストレスに対して個人の対抗手段を強めてゆくストレス・コーピングと、組織的対応でストレスを制御するストレス・マネジメントの二方向の機能によって、ストレス・コントロールは成り立っています。

(5) 組織のラインによるケア

ストレス・マネジメントとして、管理監督者を中心として行う組織ラインによるメンタルヘルスでは、職場環境等を評価して、問題点をみつけて改善することと、個々の労働者への配慮が重要です。職場環境などを改善するための要点としては、つぎの三点を挙げることができます。

職場環境要因

職場環境要因として労働者にたいして、心の健康への影響要因が改善の対象になります。つまり、作業環境や作業方法や設備などの職場環境のみならず、労働時間、仕事の量と質、職場の人間関係、それに職場の文化や風土などが労働者の健康へ影響を与えるため、これらの問題点の改善を図る必要があります。

職場環境等の評価と問題点の把握

職場の管理監督者は、日常の職場管理を通し

て、労働者の意見を参考にしながら、また事業場内産業保健スタッフなどによる調査結果等を活用して、職場環境等の具体的問題点を把握する必要があります。

職場環境等の改善

そして、職場環境や勤務形態の見直しなどを、労働者の意見をふまえ、産業保健スタッフや事業場外資源を活用するなどして、さまざまな観点から改善してゆく必要があります。

労働者に対する相談対応

さらに管理監督者は、日常的に労働者からの自主的な相談に対応するように努める必要があります。

IV 職場のメンタルヘルスと管理監督者の役割

1 職場のストレス対策と管理監督者

職場のメンタルヘルス問題とストレスとは密接な関連があります。管理監督者は職場のストレス要因に早く気づいて対応してください。NIOSH(米国職業安全衛生研究所)では職場のストレスと疾患までの経過を図式で説明しています。(次ページ図 - 4 参照)

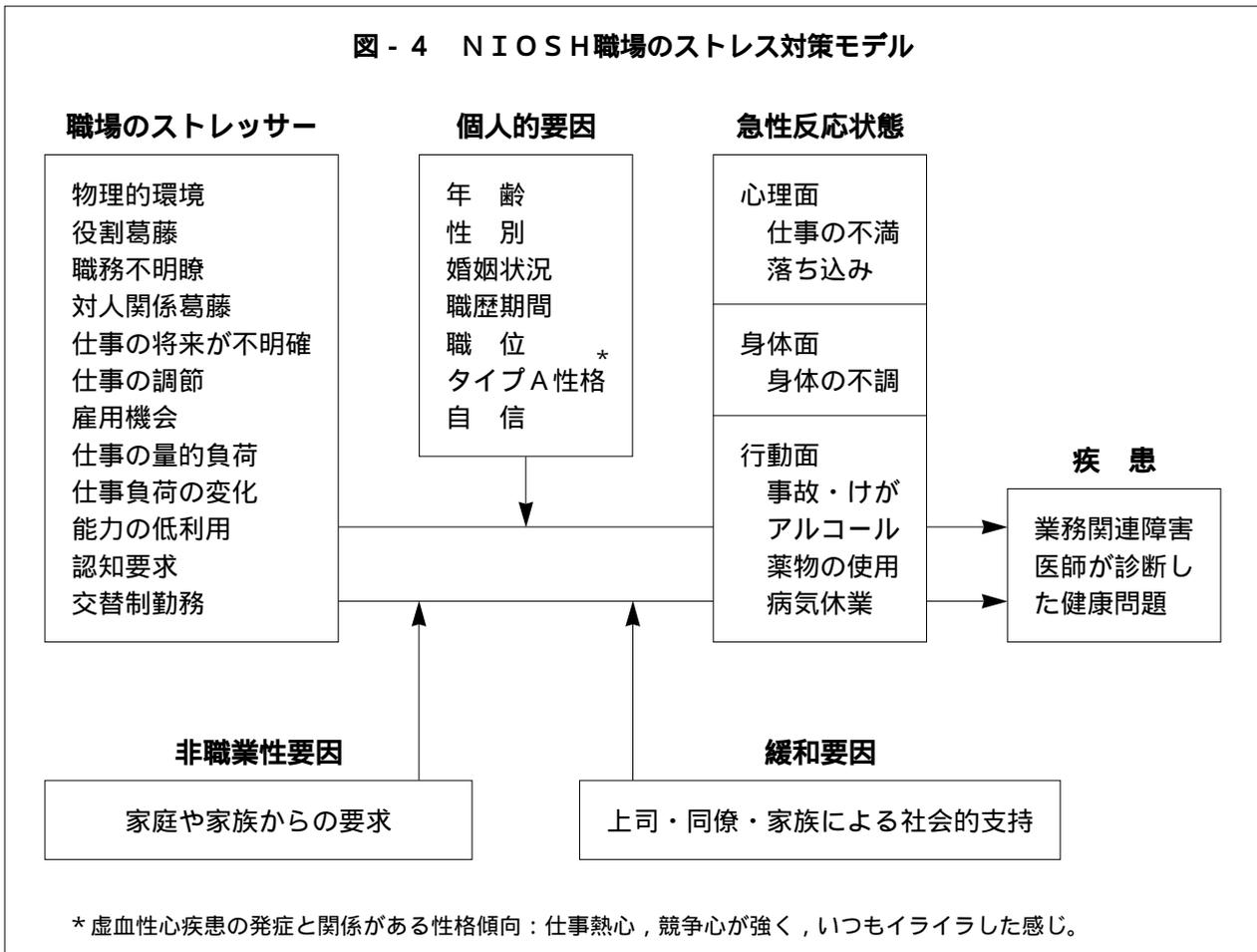
モデル図の要点ですが、まず、職場のストレス要因がかかると時間経過に従って、仕事の能率が落ちる、不満が出てくる、事故や休みが増える、アルコール問題が出てくるなどの急性反応状態になります。さらに、それを放置しておくと病気になります。このように、ストレスがかかるとどのように問題が発展していくかが示されています。

この過程で「職場のストレス要因」、加重要因となる「個人的要因」と「非職業性要因」、それに「緩和要因」について少し説明します。

(1) 職場の代表的なストレス要因について

職務上の役割が混乱した状態であると、例えば、上司からの指示が相矛盾したものであると、その労働者は葛藤状態に陥りストレス状態になります。また、与えられた自分の職務が不明瞭であったり、進め方がわからないと、これもストレスがかかります。対人関係がうまくいかない場合でも、同様の状態になります。「役割葛藤」「職務不明瞭」

図 - 4 NIOSH職場のストレス対策モデル



「対人葛藤」の三つは職場の代表的なストレス要因です。

管理監督者はこのようなストレス要因を取り除くようにする必要があります。

(2) ストレスの個人的要因，さらに加重要因と緩和要因について

ストレスがかかった場合に，その影響を受ける度合いは個人によって異なります。同じストレスでも年齢や性別などの個人的要因によって影響の結果は異なります。

また，ストレスの影響を強めるように働く要因と弱める要因とがあります。職場関連以外では，そのほとんどのものが家庭問題によって占められています。老人介護や教育問題，ローン等の経済問題などが代表的なものです。このような問題を労働者が抱えているときには，以前に乗り越えられた職場のストレスも加重されており，また同じように乗り越えられるとは限りません。このよう

なことから，上司は，部下の職場以外のストレス要因についても目を届かせておくことも必要でしょう。

緩和要因には家族や友人などのサポートがあります。それにも増して職場で必要なことは，管理監督者によるサポートです。ストレス要因の影響に気づいたら，理解と慰めの態度を示して，支持してください。

2 管理監督者に期待されること

(1) 日ごろの気配りの重要性

管理監督者は，日ごろから労働者に目を配ることが必要です。それは管理すると言うよりいわば気配りとも言うべきものです。そのために，労働者一人ひとりの性格，健康状態，家庭状況等を頭に入れておくことは，後日ちょっとした態度，行動の変化や異常に気づく端緒となることがあります。相談を受ける場合の基礎知識ともなります。

(2) 労働者に対する声かけについて

精神的に落ち込んだり、悩んでいる労働者に対する接触の仕方として「声かけ」の必要性が言われます。しかし、事が起こってから急に始めても逆効果となる場合が少なくありません。日ごろからのコミュニケーションが大事です。

時間休・年休が頻繁になった、同僚や顧客・業者とのトラブルが目立つ、ひとりごとを言う、ぼんやりしていることが増えた等、何らかの変化(表1参照)に気づいたときは、暖かく声をかけ、話を聞きます。

表1

周囲が気づく「変化」

欠勤、遅刻、早退が多くなる。
大した理由もなく職場転換を希望したり、退職を訴える。
不平不満が多くなり、上司に反抗するようになる。
ケガが多くなる。
職務上の義務を怠りがちになり、責任感に乏しくなる。
同僚などと話し合うのを嫌がり、つきあいを避ける。
身体の具合が悪いといったり、とりとめのない訴えが多くなる。
特定のことにこだわる。
表情が乏しく、口数が減って、行動に生気がなくなる。
自信がなくなり、取り越し苦労をしたり自分の能力の低下を訴える。
金づかいが荒くなり、借金を多くするようになる。
いつも考え込むようになり、独り言をいったり、イライラ、セカセカするようになる。
服装や身だしなみがだらしくなり、不潔になる。
自分の噂や悪口を他人がするといって、まわりを気にする。
不機嫌になると、ささいなことに激しく怒り、乱暴を働く。
酒を飲むと、性格や言動がまったく変わってしまう。
睡眠薬などを乱用するようになる。



自分で気づく「変化」

よく眠れない。目がさめても、頭がハッキリしない。
疲れやすく食欲がなく、身体の調子が何となく悪い。
現実感がなく、何ごとともベールを通して見たり聞いたりしているような感じがする。
気力がなく、何をしてもおっくうだ。何をしても楽しくなく、生きていく自信がない。
いつもならできることができず、自分がふがいない。
考えがまとまらず、堂々めぐりばかりして、判断がつきにくい。



ささいなことについても優柔不断になる。
失敗、悲しみ、失望などから立ち上がれない。
電車に乗ったりすると、心臓が苦しく、いまにもどうにかなりそうだ。
いつも緊張していて、手が震える。
他人が自分を監視したり、追いかけて回しているような気がする。
自分が変わってきて、いままでの自分とは別の自分がいるような気がする。
ふつうに見えないものが見えるようになり、聞こえないものが聞こえるようになる。
酒を飲んでも気分がよくなならない。変な酔い方をする。

3 相談の受け方

管理監督者は、労働者から相談を受ける場合には、カウンセリング・マインド（カウンセリングの心）をもって話を聴くことが大切です。仕事上の監督や指導をするときには、具体的に指示することが主になりますが、それとは異なった方法になります。

カウンセリング・マインドとは、相手を理解しようとする心といえます。相手の考えや気持ちを大切にしようという姿勢で、相手が言おうとしていること、感じていることを分かってもらうことです。

相談を受けたら、そのタイミングを逃さずに、その時に話を聞くようにします。十分な時間が取れないときには、「何日の何時に話を聞こう」と約束をしておきます。また相談を受ける場所も大切です。周囲に話が聞こえる場所では安心して話ができせん。話を聞く前に、相手に場所を変えたほうがよいか聞いてみるとよいでしょう。

(1) 相談を受けるときの基本的な態度

アドバイスを急がない

「何とかしたい」「何とか助言してやりたい」という気持ちが先走りますが、とにかく話を聴くことが大切です。とくに批判したり議論したりは禁物です。

相手の感情に焦点をあてる

事実関係よりも、いま相手がどのような気持ちかに焦点を当てて話を聞いてゆきます。自分が相手の立場だったら、どういう気持ちかを考えてみます。こうした相手の気持ちを理解することが、相手を理解するということにつながります。

言葉尻にとらわれない

相手の言葉を表面的な意味どおりに受け取るだけではなく、本当に相手が言いたいことは何かを考えてみます。例えば、「仕事を辞めたい」と相手が言ったとしても、それは「仕事を辞めたいほどつらい」という気持ちを分かってほしい、「辞めない方ががいいよ」と言って欲しいという気持ちを伝えているのかもしれない。

4 相談の締めくくり

日頃から部下の一人ひとりの健康状態を温かい目で見守り、日常の状態と変化に気づくのが第一段階。つぎは、相談のきっかけつくるために「声をかける」。相談が始まったら、相手の悩みをじっくりと聞く。解決やアドバイスは急がない。問題が整理されたら、専門家の相談につないでゆく。そして専門家と協力しながら問題の解決を図っていく。（図 - 5 参照）

図 - 5 管理監督者がまず行うこと

日頃の気配り

日頃から、部下の一人ひとりの健康状態を温かい目で見守り
日常の状態と変化に早く気づくことが第一

声 か け

相談のきっかけをつくるために、
「どうしたの？」などのように声かけを行う。

話 を 聞 く

相談が始まったら、相手の悩みをじっくりと聞く。
解決やアドバイスを急がない。

つなげる・協力

問題が整理されたら、専門家の相談につないでいく。
そして専門家と協力しながら問題の解決を図っていく。

この最後の段階の締めくくりが大切です。何とかしてやろうとするあまり問題を抱え込み、解決のチャンスを逃さないことです。

また管理監督者として困っていることを第一に相談することを勧めます。その際には、問題の推移に関しての事実経過をメ

もして持参すると、相談を効率的に行うことに役立ちます。

さらに職場のメンタルヘルス問題に関して、特に病気の事例などでは、管理監督者の職務上の責任となるのではないかとの懸念から、解決に着手するのを躊躇する場合も無いとは言えません。しかし、心の病の原因はまだ不明な点が多く、複合的要因が発病にかかわることがほとんどです。管理責任のみが問われることは稀であると考えます。したがって、問題を放置したり、看過したりが重大な危険に繋がる可能性を考え、早期に相談するように努めてください。

5 専門の相談機関や医療機関へ紹介し協力する

不適応や健康障害問題などの解決に際して、事業場外の専門機関と連携して問題解決をはかり、協力してゆく場合に、企業内で窓口としての役割が他に決められていても、実際の問題に直接関わっている管理監督者の意見や協力は欠かせません。産業保健スタッフや人事担当者とも連携をとりながら、問題解決にあたる必要があると考えます。

産業保健スタッフや事業場外資源との連携について

小規模事業場では、事業場におけるメンタルヘルスを推進するために、企業内に心の健康づくりの専門スタッフを確保できない場合も多いと思います。

必要に応じ、地域産業保健センター等の事業場外の資源を活用することが有効であり、衛生推進者又は安全衛生推進者等が事業場内の窓口としての役割を持つことがよいと思われます。

また必要に応じて労働者を速やかに事業場外の医療機関及び地域保健機関に紹介するためのネットワークを日頃から形成しておくことは重要です。

このことは、単に速やかに対処できるということだけでなく、問題をより良く解決するためには、外部機関に、その企業の事業内容や職場環境などのみならず、規則や慣習、それに企業文化や風土

を十分に理解されていることが必要であり、メンタルヘルス問題の解決についての鍵になることであると考えます。

日頃の相互的な協力関係を通じてのネットワークづくりを行ってください。

おわりに

職場のメンタルヘルスは健康で明るい職場をつくり、労働者が有意義な職場生活を送るために重要な対策であります。職場のメンタルヘルス対策について、特に管理監督者が行うことを中心に述べてみました。

管理監督者は職場で日常的に労働者と接していますから、職場の情報が得やすい立場にあります。またそれを利用してメンタルヘルス問題を援助し、解決し易い重要な位置にいます。職場におけるメンタルヘルスケアの重要性と管理監督者の役割を認識して、心の問題が持つ個性や誤解の招きやすさなどの特殊性に十分に配慮し、労働者のプライバシーと自主性を尊重しながら、対策を進めていただきたいと願っております。

梅垣 和彦（うめがき かずひこ）

金沢市生まれ、鳥取大学医学部卒業

東京都職員共済組合青山病院神経科医長、東京都総務局健康管理参事医などを経て、平成12年、東京労働衛生研究会メンタルヘルスシステムズ設立、現在、同代表と梅垣医院院長兼任。

東芝堀川町工場メンタルヘルス相談医、自治省メンタルヘルス研究会委員等を歴任、地方公務員安全衛生推進協会メンタルヘルス研究会座長。

労働衛生コンサルタント 精神保健指定医として、国、公共団体、企業を主に、職場のメンタルヘルス対策に関する講演、研修、体制の計画と運営、職場問題の相談と調整などで活躍している。

<主な著書>

『心と体の健康読本』（ぎょうせい、分担執筆）『新自治体メンタルヘルス』（公職研）、『管理監督者のためのメンタルヘルス』（推進協会、監修）