

連載 “Well-being” ことはじめ 第 59 回 「いたわる」から一体感へ

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ
三村 和子

「職場のメンタルヘルスシンポジウム」が 10 月 14 日にオンラインで開催されました。このシンポジウムは、厚労省の事業である「こころの耳」という働く人のためのポータルサイトがあるのですが、このサイトを運営するこころの耳委員会が企画開催するもので、その年ごとにテーマが設定されます。シンポジウムの構成は、基調講演、企業担当者による取組事例の紹介、パネルディスカッションからなります。

私は毎年参加してきましたが、最初に今年のテーマ「管理監督者をいたわる組織づくり」を見た時に少し驚きました。以下にこれまでのテーマを記します。昨年までのテーマは馴染みのある、メンタルヘルスの教科書などでよく目にするものです。管理者が果たす役割は・・・本人にできることは・・・、専門スタッフがすることは・・・と、メンタルヘルス上のあるべき姿を想定し、実践を促すというものでした。

2017 年「ストレスチェック集団分析結果等を活かした職場環境改善」

2018 年「ワーク・エンゲイジメントに注目した職場と個人の活性化」

2019 年「相談しやすい職場環境づくりのポイント」

2020 年「ラインによるケアの実践」

2021 年「職場復帰支援の実践 企業や精神科医の取組事例から」

2022 年「管理監督者をいたわる組織づくり」

今年のテーマは「管理監督者をいたわる組織づくり」の「いたわる」という言葉は、職場のメンタルヘルスでは頻繁に用いられるものではないと思います。「ケアする」「支える」「支援する」という表現の方が馴染みがあります。「いたわる」というと、苦勞している人や苦しんでいる人にやさしくするというような意味合いです。このシンポジウムで「いたわる」という表現を選んだのはどういうことでしょうか。

シンポジウムにおいて「管理監督者をいたわる組織づくり」とは、管理監督者に負担がかかりすぎないように組織で支えていこうという意味合いで用いられていました。なお、「管理監督者」とは労働法における「管理者」とは異なります。労働条件の決定やその他労務管理について経営者と一体的な立場にある従業員を指し、一般の従業員とは異なります。シンポジウムでは、いたわる対象に「管理職」や「中間管理職」も用いられ、広く仕事上「責任ある立場の人」という意味で管理者全般を含めた議論がなされました。そのため、以降は「管理者」に統一します。

今年のテーマ設定の背景として、コロナ禍が継続する中、管理者への負担が増した結果、心身の不調をきたして休職してしまうケースが増えていること、そして管理者が休職すると本人や家族の生活にネガティブな影響を与えること、職場全体に与えるダメージが大きいことなどがあることなどが話題となりました。そして最も強調されたことはハラスメント対策における管理者の負担が増えているという問題でした。

管理者は、メンタルヘルスの4つの柱となるケア（セルフケア、ラインケア、事業場内産業保健スタッフによるケア、事業場外資源によるケア）のうちの、セルフケアとラインケアの役割を担い、ラインケアでは日頃の職場環境の把握や改善、部下の相談対応などを行います。メンタルヘルス上の問題が生じると、身近でみている管理者に「いち早く」気づくよう早期対応が求められます。この対応は組織上の安全配慮義務に該当します。

ハラスメントの問題は、管理者自身が問題の当事者、つまり加害者になりえる点にあります。部下の育成を目的とした指導であっても、態度や言動が不適当な場合にハラスメントとみなされることがあります。そのため、管理者には大きな負担がかかります。例えば、コロナ禍で1on1ミーティングをオンラインで行う場合に、管理者自らがプレーヤとしての役割から多忙で余裕がない中で、部下がはっきりしない応答をした場合にイライラして声を荒げてしまうと、この部下から「ハラスメントですよ」と言われてしまうなどの例が紹介されました。これでは管理者が心理的に追い詰められて孤独感を感じてしまう懸念があります。

こうした実状に取り組むサンデン株式会社、株式会社丸井グループ、株式会社 MonotaRO の3社による取り組み事例についてのプレゼンが行われました。丸井グループの内容が「一体感の醸成」との関係で参考になりました。ここからは、丸井グループの取り組みについて紹介し、検討します。

演者はウェルビーイング推進部の産業医、小口氏です。丸井グループは小売業やフィンテックなどの事業を推進する企業で、エポスカードなどで知られています。丸井グループの会社にはイノベーション創出のための「手挙げの文化」があり、能力開発や昇進や異動はすべて自ら手を挙げて行うそうです。メンタルヘルスの取り組みにおいても同様に、セルフケア研修は企画から実施まで各部門が中心になって行うことになっており、部門単位で行うことで学びを深めてよい事例を重ねながら全体をよくしていこうという考え方がとられています。一般的にメンタルヘルスの研修というと、産業保健スタッフが企画した内容で講師も産業保健スタッフが行うことが多いと思います。丸井グループでは、部門で企画し、管理者が自らの経験を話したり、部門の事情に合ったワークを実施します。同じ部門の人同士で学ぶことでセルフケアが「自分ごと」となるメリットがあるそうです。資料の作成は産業保健スタッフが行い、管理者の負担を軽減しているとのことでした。

また、レジリエンス研修という管理者向けの研修があります。これは1年間というスパンの中で、4回集合形式の研修機会を設けて管理者同士が悩みや課題を共有し、それぞれがど

んなアクションをとっているかについて話し合うなどのグループ活動を行っています。集合形式以外に月 1 回進捗報告を行い、管理者同士の助け合いの場となっています。

レジリエンスというと、リーダーシップ上のスキル、つまり独りの人のスキルの範疇で捉えがちですが、「相談できる仲間がいる」と感じることで管理者それぞれの「打たれ強さ」が高まることに加えて、同じ研修を経験した同士という関係そのものが「打たれ強さ」につながっていると考えられます。組織という集合におけるレジリエンスの強化が図られています。

この丸井グループの 2 つの研修に共通していることの 1 つに対話の醸成があります。教材や資料に書かれたことから学ぶのではなく、研修の参加者それぞれが発したことば、そして応答や議論などが生じることで、「自分ごと」と捉えて自ら考える仕組みになっていると考えます。結果として、研修における対話の経験から一体感が醸成されていると考えられます。

私自身が事業内産業保健スタッフとしてパワハラ的事案に携わった際に、私から「相手も困っているかもしれない」と相談者に伝えて、相談者がそのことに意識を向けられると心のゆとりができて怒りや衝動が治まることがありました。パワハラを受けたと訴える方の中には、トラウマを抱えるほどひどいパワハラを受けてしまった例もありますが、大半は対話不足によるものです。

管理者、部下の従業員が、同じ内容を聞かされたとしても「これくらい当たり前」と受け止める、その一方は「こんなひどい言われ方をしたことはない」と受け止めるなど様々です。これは、過去の自らの経験が判断基準となっているからだと思われます。過去にとらわれず、現在生じていることと今これから生じることに意識を向けながら、ゆとりを持って相手の態度や行動を観察してみると、「相手も困っているかもしれない」という視点を持つことができます。

「相手が困っている」ことに対して、自分に何ができるか考えることができれば「いたわる」ことができます。このように人と人同士が協力し合うことにより、職場の一体感が醸成されるのではないかと考えられます。

IS 技術者の方々がやりがいを持って働くことができるよう、そして組織がよい方向に向かうために何がよいのかについて、本稿では今後も探って参ります。皆様からのご指摘やご意見をお待ちしています。

<参考・引用>

*1)職場のメンタルヘルスシンポジウム 令和4年度「管理監督者をいたわる組織づくり」
https://kokoro.mhlw.go.jp/mental_sympo/2022/

※10/19 現在、youtube でシンポジウムの内容を見ることができます。

*2)こころの耳 ポータルサイト

<https://kokoro.mhlw.go.jp/>