

連載 “Well-being” ことはじめ

第 87 回 働きやすさと働きがい

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

昨年 10 月、厚労省による「職場のメンタルヘルスシンポジウム」がオンラインで開催されました。このシンポジウムは、働く人のためのポータルサイト「こころの耳」を運営する委員会が年 1 回企画開催するものです。シンポジウムは基調講演、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構成されます。今回のテーマは、前回と同じ「中小企業におけるメンタルヘルス対策」でした。

前回テーマ：「中小企業におけるメンタルヘルス対策：労働者への支援が企業価値につながる」

今回テーマ：「中小企業におけるメンタルヘルス対策：元気な会社がやっている取組に学ぶ」

2 年続けて中小企業のメンタルヘルスがテーマとされたことは、中小企業ではメンタルヘルスの専門的な知識を持つ人材や予算が限られているため、メンタルヘルス対策が大企業に比べて遅れているという問題意識によるものと思われます。

基調講演は、「人材定着のために重要なこと」と題して特定社会保険労務士・産業カウンセラの中辻めぐみ氏（社会保険労務士法人 中村・中辻事務所 代表社員）により行われました。印象に残ったこと、そして IS 技術者のメンタルヘルスにとって参考になる点について検討します。

中辻氏はまず、「企業成長のカギは『人財』にあり！」というフレーズを皮切りに、現状の多くの中小企業が抱える問題を提起しました。少子化および超高齢化する日本社会において、生産年齢人口の割合が低下するため、中小企業においては特に人材確保について特に危機感を強くしていると説明されました。中辻氏は、人が定着する会社にとってメンタルヘルス上の重要なポイント、1) 自己効力感、2) 周囲との良好な関係の構築、3) 仕事の質の向上、4) 顧客満足度に影響、の 4 つを挙げました。

中辻氏は、企業は利益を追求しなければならないが、同時に働く人の心と身体を守っていただなければならない、そのために働きやすさを実現するためのメンタルヘルス、そして働きがいにつながるワークエンゲージメントを両輪として機能させなければならないと訴えました。まず、トップからのメッセージが重要で、中小企業の多くの経営者は、メンタルヘルスが従業員の生産性や企業の成長に直結する重要な要素であると認識していても、具体的な対策に踏み切れていないことに触れました。

このことについて、中辻氏は顧問としての経験から「メンタルヘルス対策をしているとい

うことは、人を大切にしている会社である。そして人を大切にする会社は伸びる会社である」とメンタルヘルス対策の有効性を強調しました。

そして、日頃のメンタルヘルス対策としては、働く人が自分自身の「いつもと違う」に気づく、部下の「いつもと違う」に気づく、加えて気づいたことについて相談できる社内の窓口を設ける、研修などで職場の課題について話し合う機会を設けることが必要であると話しました。

中辻氏が顧問を務める某企業で「メンタル不調者が増えたのに相談窓口（※人事担当者が相談を担当）が全く使われない」という問題があったケースについて具体的な説明がありました。無記名のアンケートにより調査した結果、社員がどんな理由で相談窓口を使わないか、以下の内容だったそうです。

- ・不眠が続いている。プライベートで悩みがあるが、相談してよいかわからない。
- ・どんなことを相談してよいかわからない。
- ・人事と接点がないので、どんな人が相談にのってくれるのかわからない。
- ・（人事）査定に関係するかもしれない。
- ・守秘義務が守られるかわからない。

調査結果をもとに社員の不安を払拭するために、社内で「営業する」計画が立てられました。人事部長による旗振りの元で、部内会議で 5 分間時間をもらって相談窓口担当者の宣伝、管理者向けに直接アピールするなどして、広報活動を活発に行ったそうです。結果として相談窓口は「利用しやすいもの」として印象付けることができたとのことでした。

中辻氏は、「今、できること」として、1) 働きやすさのネガティブな視点、2) 働きやすさのポジティブな視点、3) 働きがいの視点の 3 つのアプローチを挙げました。1) は、過重労働をできるだけ無くすこと、ハラスメントがない職場とすること、2) は上司や同僚の支援が得られること、ほめてもらえる職場、失敗を認める職場、3) は lon1、小集団活動、OJT、Off-JT、ワーケーションがあります。

中辻氏の経験では、中小企業でメンタルヘルス対策がうまくいっている会社では、自己効力感の高まりに応じて周囲からポジティブなフィードバックがもらえ、最終的には組織の能力向上につながり、組織全体に伝播する効果があると言います。このことが自己実現やワークエンゲージメントにつながり、結果として人が定着するというメリットが生まれるそうです。

シンポジウムでは、3 社による事例発表が行われました。そのうちの 1 社、株式会社マックスの山崎文子氏（執行役員で総務部ダイレクター）による事例を元に検討します。同社は損害保険代理店業、従業員 45 名で女性比率が多い会社です。発足時は少人数で企業拡大に

に伴い、経験者採用が増える中で、メンタル不調者や求職者が増加、中でも若年層のメンタル不調が問題となったそうです。

問題に対処するために会社をあげたメンタル対策が 2015 年から行われました。まず相談窓口を整備するために医師との顧問契約、産業カウンセラによるストレスチェック後のフォロー体制の整備、休職者への復職支援プログラム整備などを行いました。これらの専門家の連携を図りつつ、「独りで背負い込まず、外部に相談する」ことを奨励したそうです。そして、全員面談を実施して根本的な問題は職場の風土、人間関係にあると想定し、質問紙による現状調査を行ったそうです。

オープンなコミュニケーションに問題があるとの仮説で質問紙は設計されました。質問紙による設問の 1 つ「自分の考えや発想を伝えられているか」への回答は、「とてもそう思う」0%、「少し思う」30%台、「あまり思わない」50%台、「まったく思わない」10%台でした。※パーセンテージはプレゼン資料のグラフによる想定。

このように現状の課題を調査し、それと並行して働きやすい環境の整備を進めながら、2020 年 9 月に経営トップ自ら「健康企業宣言」を行い、メッセージの発信を行いました。組織体制として、健康経営推進委員会と安全衛生委員会とが連携されました。そして経営者と従業員のランチ・ミーティングの開催、コミュニケーション研修の開催、ウォーキングイベントやボーリング大会を年複数回行うなど、かなり多くの回数のイベントを開催しています。

組織全体でメンタルヘルス対策と職場の一体感の醸成を図った結果、2023 年調査において、設問「自分の考えや発想を伝えられているか」への回答は、「とてもそう思う」と「少し思う」を加えた結果は 70%を超えました。

「元気な会社がやっている取り組み」として紹介された中辻氏の事例では、社内の相談窓口を従業員に周知することで、相談への心理的なハードルを下げることを目指していました。つづいて、マックス社の事例では、社外の専門家に相談できる体制を整えることで、従業員がより安心して悩みを打ち明けられる環境を提供する取り組みが進められました。このように、それぞれの事例は異なるアプローチで、従業員が相談しやすい仕組みを構築することを目指しています。また、マックス社の事例は昭和スタイルの職場環境を志向しています。どんな支援体制をとればよいのか、ソフト面で何を充実させたらよいのかは、従業員のニーズに合わせて検討する必要があります。

IS 技術者のメンタルヘルス対策についても、ニーズに合わせた検討が重要です。コロナ後に IS 技術者の中にはテレワークで働く割合が増えました。テレワークが働きやすいと思っている人々にどんなメンタルヘルス対策がよいのか、例えば、オンラインで相談できる方がよい、オンラインイベントなら参加したいといった声があるかもしれません。

また、カウンセラとしての私の印象ですが、IS 技術者は自らの不調に気づきにくく、積極的に表明しない傾向があると思います。そのため、「いつも通りの自分か」のモニタリン

グを本人と関係者を対象に定期的に行う習慣が必要であると思います。IS 技術者は高度なスキルを活かした業務に従事しながらも、ステークホルダーとの関係性から精神的な負担やプレッシャーを抱えやすい職種であると考えます。IS 技術者の特性や働き方に即したメンタルヘルス対策を整えることは、個人だけでなく組織全体にとっても価値があることと考えます。

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 6 年度「中小企業におけるメンタルヘルス対策」https://kokoro.mhlw.go.jp/mental_sympo/2024/