

ハイリスク期に焦点を置いたメンタルヘルス対策における 一次予防策の実践

Primary Prevention for Workplace Mental Health Focusing on Those Who are
Confronting Psychological Risk Factors

*
松本 桂樹

要 約

企業メンタルヘルス対策の中核は管理職によるラインケアとされている。ラインケアは部下の話を傾聴することに重きが置かれる。だが、「現代型うつ」の問題を呈す部下に対して傾聴的・共感的にコミュニケーションを続けると、管理職が疲弊感を高め、結果としてラインケアが損なわれる可能性が高い。ラインケアは管理職にとって負担感が少ない方法が必要とされており、筆者はハイリスク期に注目した新たな予防的アプローチを実践した。

1. はじめに

企業におけるメンタルヘルス対策は、旧労働省(2000年)より公示された「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」によって導入が促進された。バブル崩壊後の不況そしてリストラの影響は、少ない人数で多くの業務をこなさなくてはならない労働状況を生み、過重労働によって心身の健康を崩す労働者を増加させた。その結果、過労死・過労自殺の増加、労災申請の増加、遺族による企業を相手取った民事訴訟の増加、安全配慮義務違反による企業側敗訴の流れなどが高まっている。現在、社員のメンタルヘルス問題は企業経営に大きな影響を与えるリスクとして受け止められつつある(山崎, 2011)。

先述した指針は、2006年の労働安全衛生法改正に合わせ、「労働者の心の健康の保持増進のための指針」として改正され今に至る。企業が行うべきメンタルヘルス対策の中核は管理監督者による「ラインケア」であり、ラインケア活動の具体的な内容は「職場環境改善」と「部下への相談対応」が2本柱として示されている(厚生労働省, 2006)。メンタルヘルスケアは、ラインケアを中心に活動が展開されてきたとあって過言でないだろう。

最新の調査結果(労働政策研究・研修機構, 2011)でも、企業のメンタルヘルス対策として最も多く取り組まれている具体的な内容として「管理監督者への教育研修・情報提供」が「労働者からの相談窓口」に次いで2位に挙がっている。研修を通じ、管理職に職場のストレスを把握・改善し、かつメンタルヘルス不調が疑われる部下を早期発見・早期対応する方法を習得させる試みは、これまで一定の効果を上げてきたと評価できよう。

ただし、管理職への教育研修は、やり方によっては逆に問題を大きくしてしまう可能性もあると感じている。研修のなかで管理職に対してラインケアの重要性を伝える際「しっかり面倒を見ないと部下がうつ病になる」「うつ病は自殺の危険がある」など、いわば危険性を煽る形で意識づけが行われることも多いといえる。

心身の異変に意識を向け続けることで、さらにその異変が大きくなっていく悪循環は、「精神交互作用」と呼ばれている(高良, 1976)。卑近の例でいうと、大事な営業プレゼンの前に、緊張してトイレに行きたくなってしまいう経験がそうである。プレッシャーから腹痛が発生し、「やばい! やばい!」とお腹に意識を向けていると、さらに気になって余計に痛みが増して便意を催してしま

論文受理日: 2011年11月29日

* MATSUMOTO, Keiki: 株式会社ジャパン EAP システムズ
(Japan EAP Systems, Inc.)

う。また、特に神経質な人ほど次の営業プレゼンの際には「次回もお腹が痛くなったらどうしよう」と予期不安を発生させてしまう。予期不安は、より一層意識をお腹に向けさせる作用をもたらすのである。

管理職研修では、うつ病による自殺リスク・訴訟リスクを強調して注意を喚起し、「誰でも罹患するので、偏見を持つな」と諭しつつ、早期発見の重要性を説く場合が多い。リスクを強調して不安を煽り、部下の「いつもと違う」異変を早期発見させようとする、上司はちょっとした部下の異変でも気になってさらに敏感になっていくという、いわば「組織的精神交互作用」が生じる恐れが大きいといえる（松本，2010）。「組織的精神交互作用」の発生は、メンタルヘルス不調の疑いに対して多く意識を向けることにつながり、管理職の負担感増大につながっていく。

ましてや「仕事はやる気がしないが、趣味はできる」といったように場面選択的に抑制状態を示す現代型うつ（松浪，2007）の増加は、管理職の負担感増大に拍車をかけ、部下を見る際に「そもそも、あいつはわがままだ！」という声につながって行きやすいといえよう。対策内容がストレス軽減に向かうより、より一層社員の人格を問うような方向へとつながってしまうと、逆に上司-部下間の対立構造を強めてしまう恐れが大きい。

2. 対策が必要なタイミングとターゲット

厚生労働省自殺・うつ病等対策プロジェクトチームによる報告書（2010）では、自殺・うつ病などの対策の柱が5つ示されている。そのなかの柱3に「職場のメンタルヘルス対策」が言及されているが、そこに「配置転換等のハイリスク期における取組の強化」の必要性が記載されている。残念ながら本報告書に、具体的は対策方法を指南する記載はない。しかし、このハイリスク期への取り組みは、注目すべきタイミングといえる。

自殺対策支援センターライフリンクの調査（2008）によると、自殺者は職業や立場によって自殺の危機経路に特徴が見られており、特に被雇

用者の場合、「配置転換→過労+職場の人間関係→うつ病→自殺」という流れが多く見られることが分かっている。また、「平成22年度における脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況について」（厚生労働省，2011）によると、精神障害等の出来事別決定及び支給決定件数一覧において「仕事の内容・仕事量の大きな変化を生じさせる出来事があった」という項目が最も高くなっている（「その他」の項目は除く）。ハイリスク期とは、これらの「配置転換時」「大きな変化が発生したとき」と位置づけられるが、この期に対策を集中させることで効果が期待できる。

特に最近では、若年層の「コミュニケーション能力の低下」が危惧されている。リンクアンドモチベーション（2011）の調査によると、経営者が感じている「近年の新入社員について、以前の新社員と比べ最も悪くなった点」の1位は「コミュニケーション能力」（22.0%）となっていた。2位は「主体性」（21.3%）、3位は「ストレス耐性」（14.8%）と続いている。部下のコミュニケーション能力低下は、管理職にとって部下理解を推進する障壁となるため、配属時などにコミュニケーションを高める「仕掛け」が大事といえよう。部下の「いつもと違う」異変を捉えるにも、部下の「いつも」を把握する関わりが必須となる。

ところで、従来は「なぜ病気が発生するのか？」という疾病生成の機序が研究テーマとして多かったが、Antonovsky（1987）は「病気になってもおかしくないような状況で、健康を維持できていた人は、どういう人か？」という健康生成の観点にて調査を実施し、健康獲得を可能にするファクターを発見している。それは「首尾一貫感覚（Sense of Coherence: 以下SOCと略す）」と呼ばれている。

SOCは平たくいえば、私たちが持っている、自分の人生を見るときの一貫した視点のことであり、把握可能感（comprehensibility）、処理可能感（manageability）、有意味感（meaningfulness）の3つの要素から構成されている（山崎，1998）。このなかで「有意味感」は特に重視されるファクターであり、「人生のなかで生じる問題や困難は、単なる重荷ではなく、力を注いで対処する意味がある挑戦だ」と考えることができる感覚が「有意

味感」とされる。例えば、上司に怒られたとき、そこで「あそこで叱ってもらえたお陰で重大なミスが回避できた」「あの体験で自分はまたひとつ学ぶことができた」など、意味を感じ取ることができたら、捉え方も違うはずである。

職場のメンタルヘルス対策においても、「仕事の意味を確認する」というポジティブなアクションが、結果としてストレス耐性を育み、問題発生を抑制する効果を持ち得るものと考えている。具体的には、新しく配属になった社員などハイリスク期の部下に対しては、上司が部下とコミュニケーション機会を持つものと定め、そのなかでソーシャルサポートを部下に提供しつつ、「仕事の意味を確認する機能」を持たせることができたなら、それがそのままメンタルヘルス不調の一次予防策になるものと期待できる。

3. 新たな取り組みの実践方法

筆者が所属するジャパン EAP システムズでは、ハイリスク期に上司一部下間で仕事の意味を語るコミュニケーションを「ビジョン・ナレーティング (Vision Narrating)」と名づけ、メンタルヘルス不調の予防に効果を持たせられないか試行している。ビジョン・ナレーティングは、自分自身の生きてきた道程、キャリアなどを語ることで、過去から現在までの繋がりや連続性・一貫性、そしてその意味を認識し、その上で延長線上に未来へのビジョンを見出して行こうとするナラティブ・アプローチである。

ナレーティングは英語の Narrate の現在進行形だが、日本語に訳すと「物語ること」といえる。自問自答ではなく、内的なイメージだけで終わらせるのではなく、上司や同僚にも理解できるように、自分自身を語ってみることがこのアプローチの最も重要なところである。上司にも分かるように自分を語る。この語りの成功は、社会的にも認知され得る「同一性」の体感につながる。

変化を体験した上で自分を語れるということは、変化を取り込んで自分の物語を生成できていることになる。特に上司との対話を通して「語り」を成立させることは、過去から現在に至るまでの

連続性、一貫性を独りよがりではなく、社会的観点で確認することにつながる。そのプロセスは、自らの人生について再度意味づけを行うことや、新たなストーリーを紡ぎ出すことになると思われる。未来のビジョンは、過去から現在までのストーリーの延長にあるとあってよい。

メンタルヘルス不調の一次予防策は、主に社員のストレスを調査票で把握し、結果をもとに環境改善へと向けていく方法が期待を集めている (川上, 2011)。配置転換時などで上司や産業保健スタッフが社員と面談を実施する企業の例はあるが、一次予防を目的としたコミュニケーション手法に関する研究は見当たらない。また、ビジョン・ナレーティングに近い手法としてストーリーテリング (兼清, 2009) が挙げられる。ストーリーテリングは、主にリーダーが物語を通して組織の理念やミッション、ビジョンといったものを社員に浸透させ、社員を方向づけ、動機づける方法として脚光を浴びつつある。「語る」ということへの注目という点で類似性が高いが、主に部下理解を趣旨とするビジョン・ナレーティングとは、やはり目的が異なるといえよう。

これまでメンタルヘルス対策において主流とされてきたコミュニケーション法との違いは、表1の通りである。今後は管理職による傾聴が核になるのではなく、社員が上司に理解されるよう「自分の言葉で自分を語る」ことが重点となろう。ただし、語りを聞くための「場の設け方」が容易でないことも想像できる。上司から「君を理解したいから、自分を語ってくれないか」と言われても、部下は気が引けてしまうであろう。不調発見時に、部下とのコミュニケーションの場を設けることも難易度は相当高いと思われるが、いかに抵抗を持たれずにコミュニケーションが持てるか、そのための「仕掛け」が重要といえる。

自然な流れで自分を語ってもらう方法としては、異動など変化が発生した社員に対しては、上司が「仕事の意味」を部下に訊ねるミーティングを持つことを慣例として実施するのが最も好ましいと考えている。「仕事の意味」を問う問いかけは、部下のプライベートを訊ねる問いかけではない。しかし、意味を語ろうとする語りは、自然と自分

表1 従来の対応との違い

	従来の重点	今後の重点
目的	ストレス反応軽減	適応促進・相互理解促進
方法	Active Listening (傾聴)	Narrative approach
対象者	「いつもと違う様子」の社員	変化が発生した社員
タイミング	不調発見時(都度)	変化発生後(定期的)
話題	具合の悪さ	仕事の意味
期待される機能	社会的支援として機能 ※上司が部下の不調の話を聴き、共感を示すことで、社員に「聴いてもらった」「分かってもらった」という気持ちを持ってもらうこと	社会的有意味感の醸成 ※上司が部下の新しい仕事の話を聴き、不明な点を質問し理解していくことで、社員に「上司に分かってもらえる語り」を成立させること
社員への効果	不安感の軽減・安心感	過去との連続感・有意味感
管理職の負荷	高い	高くない
構造	1対1が基本	1対1でもグループでも可能

自身を語ることになる。また、部下の語りを引き出すには、管理職自身の語りをある程度伝えることができる、部下に「なるほど、そう語ればいいのか」と語りのモデルが与えられ、部下は語りやすくなるものである。語りが進み、上司による部下理解が進めば、上司は部下の異変にも気づきやすくなる。

4. 具体的取り組み事例

これらビジョン・ナレーティングの意義・機能を感じてもらうには、まずは管理職に対して研修を実施し、管理職自身に体感をしてもらうことが近道だと考えた。某自治体の管理職468名に対し、メンタルヘルス不調の予防としてハイリスク期対応の必要性を伝え、ビジョン・ナレーティングの体験実施を行ったので、その内容およびアンケート結果の報告を行う。グループにて語ることの体験(グループ・ナレーティング)をしてもらい、その効果を実感してもらった上で、特にハイリスク期の部下とのコミュニケーション促進に活かしてもらうことが研修の目的である。概要は、以下の通りであった。

【対象】某地方自治体管理職(係長級)468名。尚、本自治体では係長も管理職として位置づけられている。

【期間】2010年10月～12月の間で、計12回実施(平均参加者、39名)。

【構成】対象者は、前年度にメンタルヘルス不調の早期発見および傾聴の重要性に関する研修を受講済み。今回の研修は2時間半の時間で実施された。研修の前半は現代型うつの特徴(早期受診・場面選択的な制止・自己中心的など)を解説すると同時に、管理職としてのセルフケアの重要性を伝え、後半に今回取り上げるナレーティングを実施した。尚、講師はすべて筆者が担当した。

【内容】詳細は、概ね以下①から⑩のプロセスの通りに進めた。尚、グループ・ナレーティングは、アルコール依存症の自助グループであるAA(Alcoholics Anonymous)に似た方式で、話し手は順番に自分のことを話し、他のメンバーは黙ってそれを聞くというグループスタイルを取った。

① グループ分け

1グループの人数は、7,8名～最大で10名までとした。円形に座ってもらった。

② 簡単な自己紹介

グループ分けの後には、まず簡単な自己紹介を順番にしてもらった。

③ 講師によるテーマ・進め方・ルールの説明

語りのテーマは「今の仕事は、あなたの人生にとってどんな意味がありますか？語ってみて下さい」と統一して教示した。私を主語にして語ってもらいたいことを説明し、立派な語りを求めている訳ではないことを強調した。進め方としては、司会者を設定し、司会者の合図で一人一人順番に話し進める形で進行するよう教示を行った。

また、進め方のルールとして、「話している間は、口を挟まない」「批判をしない」という2点を必ず守ってもらうよう指示した。ナレーティングは、過去から今へと繋がっている経験や思いを周囲の人に分かるように語っていくプロセスのため、誰かに口を挟まれたり意見をされたりすると、語っている内容がその相手に説明する方向へと逸れてしまうことを説明。「黙って聞いているだけだと違和感があるかもしれないですが、意見を言ったり質問したりせず、ただ聴いて下さい」と教示をした。

④ グループ内の役割（進行役・記録役・最初に話す役）の明確化

「進行役」は、グループのなかで一番の若手の職員にお願いした。謙虚な姿勢で進行してもらえる効果を期待。進行係がいることで、安心して自分の語りに集中できるものと考えられる。「記録役」は、希望者を募ったりジャンケンしたりしながら、自由に決めてもらった。記録役には、後で発表してもらうことを事前に伝えた。さらに「最初に話す役」を決めてもらった。グループの力動として、最初に話す役があっさり話をしてしまうと、グループ全体があっさり終わってしまう可能性が高いといえる。最初に話す人は、グループのなかで最もベテランの方をお願いをした。

⑤ 講師による各役割の注意点教示

役割決めの後には、進行役に対し、「各メンバーが話し終わった後にコメントを出したりせず、順番に回していくようにお願いします」と教示した。また、所定時間内に早く1周してしまった場合は、2周目に「語ってみた感想」を話してもらうよう補足。加えて最初に話す役には、意識して5分くらいは話をしてもらうように依頼をした。

⑥ 講師自身による語り

グループ・ナレーティングに先立って、講師自身が「今の仕事が自分の人生にどんな意味があるのか」を語った。講師自身がまず語ることで、語りのモデルを示すことになると考えられる。語る内容は事前に準備せず、各参加者と同様の条件で、その場で考えて率直に話をした。語り終えた余韻のなかで「それでは各班の進行役の方、進めて頂いて宜しいでしょうか」と進行役に任せた。

⑦ グループ・ナレーティング開始（約50分）

ひとりひとり順番に「仕事の意味」について語ってもらった。

⑧ ナレーティング終了後のフォロー

語った後の照れや罪悪感をフォローするため、「うまく話せなかった」など、色々な思いが残っている可能性があると思いますが、ただどかしい語りほど、聞いている側として愛着を感じたはず」など気持ちをフォローする説明を行った。

⑨ 記録役の感想発表

記録した内容をまとめるのではなく、各班の記録役の感想を語ってもらった。記録された内容は、そのグループだからこそ開示された個人情報も含まれるため、詳細内容を発表してもらうのではなく、一番集中して話を聞いてもらった記録役にナレーティングの感想を述べてもらった。

⑩ 総括

出された感想を踏まえ、ナレーティングの意義を再度確認し、個別のコミュニケーションの応用方法・注意点を伝えた。1点は、お互いが「私」を主語に語る事が重要で、「あなた」という主語で部下に色々と意見をしてしまうと、部下の語りが過去との繋がりではなく、上司の問いに対する説明へシフトしてしまうこと。もう1点は、部下には上司が理解できるように語ってもらうことが大事なので、上司は意見をするのではなく質問をすることは大切であること。2点をシンプルに解説し、ハイリスク期の部下との面談に活かして欲しい旨を伝えて終了した。

5. 結果と考察

回収した自由記述によるアンケートは研修参加を証明する記録紙としての機能も果たしていたためか、回収率は100% (468名)であった。アンケートを内容別に分解・整理を試みたものが表2である。参加者が語った内容の詳細を取り上げるとは控えるが、「収入のため」「生活のため」といった自分自身の意義の他に、最も多く語られていて印象的だったのが「この地域の暮らしやすさを高めること」「自分も地元で育てられたので、この地域に貢献したい」といった内容であった。研修が始まる前の職員の緊張した表情と、研修が終わった後の晴れやかな表情との差異が印象的であった。

表2を見てみると、2位「話を聞いてプラスになっ

表2 アンケート回答の内容 ※ 重複あり

項目	内容
1. 実践への意欲表明 (168名)	「職場でナレーティングを活用していきたい (91名)」「上司として職員が気分転換できるような環境作りをしたい (38名)」「時間・環境等、難しさはあるが実践していきたい (21名)」「コミュニケーションを円滑にしていきたい (13名)」など
2. 話を聞いてプラスになった (88名)	「話を聞くことで自分自身の参考になった (28名)」「聞くことの重要性に気づいた (22名)」「語ることのセルフケア効果を実感した (16名)」「口を挟まず聞くことの重要性がわかった (10名)」「聞く・語ることの大切さを知った (6名)」「同じ気持ちで安心した (6名)」
3. 自分を語ってすっきりした (87名)	「重要性の認識 (25名)」「人間関係の構築に期待できる (15名)」「語る難しさ (13名)」「カタルシス効果 (11名)」「理解されることが喜びになった (8名)」「ストレスの軽減 (6名)」「ナレーティングによる心地よい体験 (5名)」「語ることへの負担感 (2名)」など
4. セルフケアの重要性を認識 (73名)	「セルフケアを心がけて行きたい (58名)」「管理職として自身のセルフケアが必要 (13名)」「セルフケアへの疑問 (2名)」
5. 場を持つことが難しく職場展開が不安 (61名)	「制度・時間的困難さ (15名)」「難しい (15名)」「受容力への不安 (8名)」「本音を出すことの難しさ (7名)」「実践するにあたっての要望 (5名)」「職員の要因による困難さ (4名)」「場所・環境による困難さ (4名)」「ストレスにつながることへの懸念 (3名)」
6. 人を理解できて有効だった (40名)	「他者理解のきっかけとして有効 (26名)」「皆が似た体験をしており、相互理解ができた (6名)」「他者を理解することの楽しみを知った (6名)」「理解されることへの喜び (2名)」
7. 親近感を感じた (37名)	「初めて会った人とも不思議と親密になった (27名)」「雰囲気緩和 (4名)」「心の窓が開いた (2名)」「管理職として自ら語ることの重要性を知った (2名)」「自己開示への戸惑い (1名)」「語ることは世代継承につながる (1名)」
8. 自分の気づきと成長について (35名)	「自分自身の振り返りとなり、成長につながると感じた (30名)」「ナレーティングの難しさや自信の低下 (5名)」

た(88名)」と6位「人を理解できて有効だった(40名)」は聴くことの効果といえる。また、3位「自分を語ってスッキリした(87名)」と8位「自分の気づきと成長について(35名)」は語ったことの効果といえる。分類方法に厳密さを欠くが、聴くことの効果の記載が計128名、語ることの効果の記載が計122名と、ほぼ同程度であった。語ることの効果は、語りを成立させるための聴き方なくして得ることはできず、語ることの効果と聴くこと効果は両者密接に繋がっていると見えよう。

今回の研修は、まず管理職自身に仕事の意味を語ってってもらうことで、語ることの重要性の認識を踏まえ、かつその後の部下に対する実施展開をイメージしてもらうことであった。アンケートに書かれていた、特に「語ること」にまつわる意見を細かく見ていくと、表3のようにまとめられた。特に「客観視」「連続感」「主体化」の3点は、社会的成熟に寄与し得る大事な要素と考えられる。

自分を語るには、まず自分の感覚に目を向け、目を向けた感覚を言葉に換え、人が理解できるよう言葉を構成して発話するという内的プロセスが必要となる。他人に理解されるよう語るため、体験が客観的に捉えられ、実際に語って伝わることでカタルシスと同時に、「伝えようと思えば伝えられる」という効力期待、加えて「伝えれば人に理解される」という結果期待が高まっていくものと想像できる。もちろん、理解してもらえた人からは具体的なサポートも得られる。語りにおいては、人の語りを聞き、それを踏まえて語り直すこ

とによって、自分の感覚にフィットしたより適切な言葉が見つかるはずである。

相手に理解され、かつ自分の感覚にフィットした言葉を紡ぐ作業は、過去と未来を語りでつないでいく作業ともいえる。考えてみれば、人は大きな変化を体験するとき、何らかの儀式を経ることが多い。成人式しかり入社式・歓送迎会しかり葬儀しかり。大きな変化が生じる際は、親しい仲間が集まり、語り合い、過去を偲び、未来を展望するものである。過去と未来の間に大きな不連続が発生する際、語りで体験をつないでいく作業は、古からの知恵だといえよう。連続感が持てれば、適応はさらに促進される。

また、「私」を主語にして語る作業は、「会社が」「上司が」ではなく「私が」と仕事の物語を語り直す作業といえる。会社のミッションや上司からの指示を、やらされ感をもって遂行するのでは負担感も高くなる。「私は」を主語に語ってみる作業は、主体化を促す機能を持つと考えられる。大学生の採用に際して、「非常に重視する」との回答が多かったのは「主体性」がトップ、2位が「コミュニケーション能力」であった(日本経済団体連合会, 2011)。先のリンクアンドモチベーション(2011)の調査結果においても、経営者が新入社員に求める素質は、1位「コミュニケーション能力」、2位「主体性」となっている。2大育成課題ともいえるポイントに対しても、育成に寄与できる可能性がある。

また、語ったことから派生して生まれる効果としては、表4の通りであった。理解が深まり、親

表3 意味を語ることの意義

- ◆ ストレス発散の効果がある(発散)
- ◆ カタルシス効果がある
- ◆ 自己の客観視ができる(客観視)
- ◆ 物事の見方が変化する
- ◆ 他者視点に気づくことができる
- ◆ 過去からの連続性を発見できる(連続感)
- ◆ 主体的に問題と向き合える(主体化)
- ◆ 意味を見出すことができる

表4 語ったことから生まれる効果

- ◆ お互いの理解が深まる
- ◆ 親密性を獲得できる
- ◆ 話す人への配慮を考えるようになる
- ◆ 信頼関係が出来上がる
- ◆ コミュニケーション意欲が湧く
- ◆ 具体的サポートが得られる
- ◆ 相談しやすい環境へと変化する
- ◆ 世代継承ができる

近感を感じ、信頼感が上がるという意見が見いだせた。私を主語にした素朴な語りは、仲間の過去と今の仕事をつなぐ縁や由来を確認できることも相まって、お互いの愛着が強くなるものと感じられた。話の中身に自分との共通点を多く見出すことができれば、それだけ好感度も高くなり、かつ将来的なコミュニケーションにもつながっていくことが期待できる。コミュニケーションの促進は日々の業務における具体的な課題解決へとつながると同時に、仕事の意味を共有する集団にとっては、技術伝承・世代継承にも円滑につながるということが想像できる。

6. 今後の課題

研修アンケートにおいては、「どういう風に語らせたらいかが分かったので、実際に試してみようと思う」といった「実践への意欲表明」が最多の168名から記載があった。しかしその一方で、「場を持つことが難しく職場展開が不安」という声も61名から寄せられていた。余裕のない管理職を想定し、負担のないアプローチ方法を想定したつもりではあったが、「係長職として時間的余裕のない中、実践は困難」「日々の仕事に追われなかなか時間を作るのは難しい」という意見や、「ちゃんと話が聞けるかどうか不安」という意見も見受けられた。確かに新人や異動者に対して慣れない面接に時間が取られるのは、どうしても負担を感じてしまうものであろう。

また、「人の話を共感的に聞けるかどうか不安」という声と同時に、「実際に語ることで自分がストレスとならないか疑問」「どこまで私的なことを話してよいのか悩んだ」という意見も複数見られた。仕事の意味を語ろうとすると、関連する自分自身の私的な体験も掘り起こされる。「公私」の分け目はそもそも基準が曖昧だが、ハイリスク期の取り組みは、よく知らない者同士がお互い探りながらコミュニケーションを取る形にならざるを得ない。

コミュニケーション方法を細かく指定すると、コミュニケーションを取る側には負担感が強まるということが予想できる。本来は普段の関わりの中なかで、

社員とコミュニケーションを取ることができれば、敢えて個別に時間を取らないでもよいといえる。普段から雑談などインフォーマルなコミュニケーションも含めて会話が交わされれば、そもそも相手のプライベートな話は色々出てくるはずである。部下がどのような趣味を持ち、どのようなことが好きか分かることは、理解が深まり、親近感が高まることにもつながるだろう。

ただし近年は、飲み会なども含めたインフォーマルなコミュニケーションが減っており（宮木、2008）、そういうなかで管理職はコミュニケーションが不得手な若手社員と関係を構築していかなければならない。これまでインフォーマルな場面で入手していた情報は、ある程度フォーマルな形で入手しようとしないと、理解が進まず適応も進みづらい。ハイリスク期のコミュニケーション実施は、フォーマルな形で制度化を進めていくことが大きな課題といえる。

メンタルヘルス対策は一次予防の重要性が叫ばれて久しいが、具体的な一次予防策の内容を目にすることは少ない。何らかの不調が認められた社員への対策は、それは既に二次予防となる。つまり一次予防のアプローチは、不調が発生していない社員に対するアプローチとなるが、不調を来していない社員に「メンタルヘルス不調の予防のため」と銘打って面談を実施しても、社員側に抵抗感を高めてしまうであろう。負担なく聞き、抵抗なく語ってもらうためには「メンタルヘルス不調の発生予防」などと掲げるのではなく、適応促進なり仕事の意義確認などポジティブな目的の伝え方が必須である。

さらに、目標管理における個別面談が定式されているのと同様、ハイリスク期対応は「新人配属時は、仕事の意味を確認する面談を実施するもの」と定式化させ、定期的実施することが重要な課題といえる。部下の不調を捉えて面接実施するのは、不調を捉える難しさと、面接に誘う難しさが発生する。特定の業種でない限り、部下との面接機会を持つこと自体が、そもそもハードルの高いことといえよう。筆者の感覚では期間は3ヶ月程度、頻度は2週間に1回程度（30分以内）で定期的に枠組みを持つことをひとつの想定としている

が、これは職場状況なり管理職・社員の負担感を加味して設定する必要があるだろう。

定式化は形骸化のはじまりともいえるかもしれないが、ハイリスク期にコミュニケーション機会をしっかりと持つだけで、間違いなく上司-部下間の相互理解は促進していく。その語りは将来、ナラティブ・コミュニティ（野口, 1996）を育て、ひいてはソーシャル・キャピタルの創出につながっていくものと期待できる。

引用文献

- ・ Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. (山崎喜比古・吉井清子監訳『ストレス対処と健康保持のメカニズム』有信堂 2001)
- ・ 川上憲人 (2011) 「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 平成22年度総括・分担研究報告書」厚生労働科学研究補助金労働安全衛生総合研究事業
- ・ 兼清俊光 (2009) 「ストーリーテリング～ストーリーを探求し、語り合うことが未来をひらく～」『企業と人材』42
- ・ 厚生労働省 (2006) 『労働者の心の健康の保持増進のための指針 (平成18年3月31日付け基発第0331001号)』
- ・ 厚生労働省自殺・うつ病等対策プロジェクトチーム (2010) 『誰もが安心して生きられる、温かい社会づくりを目指して～厚生労働省における自殺・うつ病等への対策～』
- ・ 厚生労働省 (2011) 『平成22年度における脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況について』
- ・ 高良武久 (1976) 『森田療法のすすめ—ノイローゼ克服法』白揚社
- ・ 特定非営利活動法人自殺対策支援センターライフリンク (2008) 『自殺実態白書2008』
- ・ 社団法人日本経済団体連合会 (2011) 『産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート結果』
- ・ 野口裕二 (1996) 『アルコールリズムの社会学—アディクションと近代』日本評論社
- ・ 松浪克文 (2007) 「うつ病の今日的病型と病態解明の意義」『Bulletin of Depression and Anxiety Disorders』5,1
- ・ 松本桂樹 (2010) 「ポジティブ・メンタルヘルス」ジャパン EAP システムズ編『ビジョンを紡ぐ ゆとり教育世代のポジティブ・メンタルヘルス』中部経済新聞社
- ・ 宮木由貴子 (2008) 「職場のインフォーマルコミュニケーションとメール」『LIFE DESIGN REPORT (2008年9-10月号)』第一生命経済研究所
- ・ 山崎哲弘 (2011) 「企業におけるメンタルヘルス・リスク」大阪市立大学経営学会『経営研究』61,4
- ・ 山崎喜比古 (1998) 「健康の社会学の現段階」『社会学評論』49,3
- ・ 株式会社リンクアンドモチベーション (2011) 『2011年経営者が求める人材についての調査報告』
- ・ 労働省 (2000) 『事業場における労働者の心の健康づくりのための指針 (平成12年8月9日付け基発第522号の2)』
- ・ 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2011) 『職場におけるメンタルヘルスケア対策に関する調査結果』

