

5 職場のメンタルヘルス

「メンタルヘルス」が重要な課題になってきています。背景には、激しい競争環境の中で、一人ひとりに求められるものが、ますます高度になっていることが挙げられます。さらに、高い成果を上げるだけでなく、早く成果を出すことも求められているのです。さらに、転換しつつある雇用制度も働く人たちのさまざまな不安を増長しています。人によって程度の違いはあっても、ストレスを感じる要因に事欠くことはありません。そんな環境の中で現実に身体の不調を訴えたり、職場不適應のような状態になってしまうケースが多々あります。

心の問題は、外から見えにくいいため発見が遅れることがあります。だからこそ、心身症などの病に至る前に、メンタルヘルスへの対策を打つことが大切です。一人ひとりが、毎日前向きな気持ちで元気よく仕事ができるようにすることが、職場のメンタルヘルスの課題です。専門家に任せておけばよいことではなく、管理者であるあなたの大切な仕事になるのです。

ストレスに囲まれた現代

▶うまくいくときと、うまくいかないとき

何をやっても、うまくいくときもあれば、逆にどんなに頑張っても、うまくいかないときがあります。人生はそういうものだ、という理屈はありませんが、体験上、ある程度は当たっているような気がします。

物事がうまくいけば気持ちが盛り上がり、さらに頑張ろうという前向きな気持ちになります。また、うまくいっているのですから気持ちに余裕も生まれます。余裕を持って積極的に取り組むと、さらにうまくいくものです。逆の場合は困ります。うまくいかないため何とかしなければと、焦りも大きくなります。うまくいっているときとは逆で、気持ちに余裕がなくなります。余裕がない中で焦るために考えが狭くなり、なお

さらうまくいかなくなります。

このような好循環と悪循環の中でさまざまなストレスを受け、それが蓄積されて身体の不調や心の病にまでなってしまうことがあります。人が生きるうえでストレスと縁を切ることはできません。それだけに、メンタルヘルスを考えるうえで、ストレスとどう付き合うかが大切になります。

▶よいストレスと悪いストレスがある

ストレスというと悪いものと決めつけがちですが、すべてそうとはいえません。ストレスといっても、仕事や生きるうえでプラスに働くよいストレスもあれば、病気の原因になる悪いストレスもあります。

前述したように何事もうまくいっている場合、さらに忙しくなったとしても、むしろ「よし、やるぞ」という前向きな気持ちになり、いっそう頑張ります。ストレスがスパイスになっている状態です。しかし、何をやってもうまくいかないときにさらに新しい課題でも加われば、その課題が悪いストレスとなり、心身の病になってしまうこともあるのです。

部下のストレス・コントロールは管理者の役割

上司という立場上、自分自身のあり方が、実は部下のストレスの大きな要因ではないかとは、なかなか考えられないものです。しかし、あなたも上司との関係の中でさまざまなストレスを感じることはあるはずです。そうであれば、あなたの部下があなたとの関係の中でストレスを感じることも当然と考えなければなりません。

仮に、ストレスが原因で心の健康に支障をきたした部下がいたとすれば、「私のやり方に問題があったのでは」と考えるより、「やや精神的に弱いところがあるから」と、本人の心のあり方を問題にすることのほうが多いのではないのでしょうか。しかし、大事なことは、仕事上のマネジメントだけでなく、部下の心の管理をすることも管理者の重要な役割と考えることです。

▶観察し変化を見つける

まず大切なことが日々、部下を観察して変化を見逃さないようにすることです。そのためには、問題なくやっている普通の状態をよく知って

おくことです。普通のときの状態を知っていてこそ、問題があり変化したときに、その違いがわかるものです。心になにがしかの問題を抱えている場合、

- ・落ち込んだ様子が続いている
- ・具体的な現象、たとえば遅刻・早退や休暇申請が目立つようになった
- ・いつもなら考えられないような初歩的なミスをする
- ・同僚と普通の会話をしていたのに、最近、同僚ともあまり話さなくなった
- ・温厚な人間なのに、最近、イライラしていることが多い

など、具体的な兆候が表れているものです。管理者としては、それに気がついてあげなければならないのです。だから日々、観察することです。そして気がついたら、まず声をかけることです。

▶異動してきた人には格別の注意を

これはすべての人に共通していることです。異動によって新しい環境に馴染めず、本人にしかわからないストレスを感じていることがあるものです。

新しい仕事に就き、どのようにやればよいかかわからないために起きるストレスです。上司も一日中、ついて教えることもできません。周囲の人も自分の仕事をする中で精一杯なため、教えてもらうこともできない、という状態は、本人にとってみれば、自分の居場所がないように感じ、大きなストレスになります。異動後、しばらくは注意して観察したり、定期的に仕事の状況を話し合う機会を持つことが必要です。

▶心の負担を軽くする——軽く声をかける

最近、仕事の実績や進み具合が、かんばしくないという場合です。部下は少なからずストレスを感じているはずで、部下自身も気にもしています。そんなときは上司の視線が普段以上に気になるものです。

そのような場合は、上司から話しかけてあげることです。直接、仕事のことでなくても、声をかけてあげることが大切です。要するに、上司は自分のことを気にかけてくれている、と思えるだけで安心感のようなものが生まれます。成果が出ないとき、部下は心苦しく思っています。だからといって、「どうすべきか」と上司に相談もしにくいということ

があるものです。

誰でも同じですが、困ったとき、解決策が見つかるかどうかは別として、今の状態を聞いてもらったり、「どうすればよいか」と、対話できるだけでも気持ちはずいぶん楽になるものです。

いま、職場では

▶増えている「うつ状態」

「うつ病」ではなく、「うつ状態」というものがあります。これを混同しないことです。昔は、「うつ病」など心の病は、表に出せないという雰囲気がありました。その点、最近では精神的な病に対する認識が高まり、オープンに話せるようになりました。一方で、オープンに話せるようになった分、本当は「うつ状態」なのに「うつ病」ととらえてしまう傾向があります。

「うつ状態」とは、心理学的には「心因性うつ状態」ということです。心因性というため、難しく考えがちですが、その意味は、たとえば上司との関係とか、上司の機嫌、近年の動きからいえば成果主義に基づく人事制度の改革のようなことも、「心因」の一つになるのです。

いま、職場で起きていることは、うつ病ではなく「うつ状態」が広がっているということです。心の病気というと、どうしても心の奥底にあって、端からは見えないことが原因のように思いがちですが、実際に起きていることは、目の前にその原因が見えていることが多いのです。すなわち、前述したように、上司との関係や会社の制度的な変更であり、職場の中にその原因があるのです。

▶会社に来ると「うつ状態」になる

それは、会社を一步出れば普通になるというものです。すなわち、会社の中だけで「うつ状態」になるのです。昔からそのようなことはありました。実際にそういう人と面談したこともあります。要するに悩みの本質は、個人的なことではなく、職場の中にあるのです。だから、職場の中だけで「うつ状態」になってしまうのです。

職場にいるときだけ「うつ状態」になるわけですから、その原因は職場にあります。実際の症状としても、仕事を進める上での能力を発揮で

きない状態が仕事の中だけに見られるというものです。

ストレスの原因になるものを「ストレッサー」といいます。職場の中に原因があるのですから、職場を離れば、その人本来の姿に戻るのも当然といえます。その原因も前述したように、職場や仕事に関連したものです。上司との関係がうまくいかなかったり、「今日は得意先の苦手な部長と会わなければいけない」ということがストレッサーになるのです。だから、このような状態は多かれ少なかれ、誰もが経験していることなのです。対策としては、現実の職場にあるストレスの要因をなくしたり、減らしたりすることです。

職場にあるさまざまなストレス要因

■管理者にとっての要因

あなたもそうだと思いますが、管理者になると実務的な業務の他に職場のマネジメントや部下の育成、他部署との調整、部下の評価など大変多くの仕事をこなさなくてはなりません。

「できるだけ部下に仕事を任せるように」というのは、現代のマネジメントの流れです。ところが人員の削減や場合によっては残業規制などもあり、残業手当がつかない管理者が実務的なことも処理することも少なくありません。このようなことから、仕事の量的な負担がストレスの要因になるのです。

もう一つは役割が複雑多岐にわたっている問題もあります。近年、組織のフラット化や組織横断的な推進体制が組まれています。機能別の組織を基本としていますが、それに加え組織横断的な活動、たとえばプロジェクトチームやタスクフォースなどのメンバーになることも少なくありません。

そうすると、既存組織の管理者であると同時に、プロジェクトの一員であり、それも複数のプロジェクトに参加することになると、どれが自分の本業かわからなくなってしまいます。自分の中で仕事が整理できなかったり、肝心の本業の仕事が疎かになるなど、量の増加を伴いながら、仕事のやり方が多岐になることによる新たなストレスを生んでいるのです。

■部下が抱えるストレス要因

年々、若い人たちに求められる仕事のレベルが高くなっています。昔は、資料の整理やデータ集計などの比較的易しい仕事があったのですが、IT化が進んだ現代では、システムの中で処理されていく傾向にあります。その分、仕事の難易度は高くなっています。

たとえば、20代後半の人が一つのチームのリーダーとして部下を率いてプロジェクトの一部を運営していることがあります。昔なら「そんな役割はまだ10年早いよ」と言われたような仕事を、若い人たちがやっているのです。やりがいはあるのですが、一方では相当なプレッシャーの中で仕事をしているのです。これもストレスを生む要因になっています。

このように考えると、時代の変化と共に、昔ならなかったストレス要因が多くの職場で生まれていることがわかります。昔ならストレスは個人の問題であり、個人として対処するものととらえられていました。しかし、現代はそれだけで済まされる時代ではなくなりました。組織の体制、会社の諸制度、仕事の与え方、責任と権限のあり方、人の能力開発など、会社として取り組まなければならないものです。管理者であるあなたには、自分自身のストレス管理と共に、部下ができるだけストレスを感じないように職場を運営することが求められているのです。