

## 話題

部下のメンタルヘルスを保持・増進するための管理監督者の意見

### Managers' Opinions about Maintenance and Promotion of Their Subordinates' Mental Health

副田秀二

ソエダ精神保健サービス

Shuji SOEDA

SOEDA Mental Health Service, Japan

#### はじめに

部下の適材適所, 良好な人間関係は, メンタルヘルスの不調の予防だけでなく, 部下の意欲と士気を高め, 働きがいのある職場づくりにもつながる<sup>1-3)</sup>. 部下のメンタルヘルスの保持・増進(一次予防)のために, 管理監督者(上司)は部下が適応しやすい環境をつくり, 不適応をきたす前に立ち直る心の強さ, 職員相互の連携と援助を図る役割を担う.

労働者のメンタルヘルスの不調は増加傾向にあり, 一次予防は優先順位の高い健康管理上の課題だが, その知見は限られている<sup>4)</sup>. 以前に筆者は製造業の大規模事業場(従業員数約5,000名)で, すべての課長職, 課長補佐職にメンタルヘルス対策に関する個別教育を実施した. 本教育は職場のメンタルヘルス対策のキーパーソンである上司と, 嘱託精神科医との連携の促進を目的に当該事業場が独自に企画したものである. 一次予防について検討する資料を得るために, 筆者は本教育の最終部分で「部下のメンタルヘルスや円滑な職務遂行について工夫・留意していること」を聞き取った. 聞き取った意見は職場のメンタルヘルス対策を進めるにあたって有用と思われるので, 若干の考察を加えて報告する.

#### 対象と方法

2001年7月から2005年1月までの間に, すべての課長職, 課長補佐職に事業場内診療所の健康相談室に来所してもらい, 嘱託精神科医がメンタルヘルス対策に関する40分間の個別教育を実施した. 受講者の重複を避けるために, 本教育の初年度はすべての課長職, 課長補佐職を対象とし, 次年度以降は新しく課長職, 課長補佐職に昇進した者と当該事業場に赴任してきた課長職, 補佐職を対象とした.

一次予防に関する聞き取りは, 本教育の最終部分で「部下のメンタルヘルスや円滑な職務遂行について工夫・留意していること」を聞き, 回答を記述する形で行った. その際, 上司の発言に忠実に記述したが, 類似した意見は最終的に一つにまとめた.

受講者の背景を記述するために, 教育前の自記式質問用紙の情報のうち, 年齢, 性別, 職種, 部下数, メンタルヘルス教育の受講経験, メンタルヘルス不調者への対応経験を用いた. 倫理的配慮として, 今回の個別教育の全データは個人が特定されない形での集計, 解析を行うことを, あらかじめ文書で全受講者に説明し同意を得た.

#### 結果と考察

##### 1) 受講者の背景

受講者は89人(男性87人, 女性2人)で, 年齢(平均±SD)は42.6±5.1歳であった. 職種は, 「生産技術」32人(36.0%), 「検査」7人(7.9%), 「保全技術」7人(7.9%), 「事務」25人(28.1%), 「その他」16人(18.0%)で, 欠損が2人(2.2%)であった.

部下数は, 「なし」5人(5.6%), 「10人未満」15人(16.9%), 「10-19人」19人(21.3%), 「20-39人」10人(11.2%), 「40-59人」12人(13.5%), 「60-99人」2人(2.2%), 「100人以上」25人(28.1%)で, 欠損が1人(1.1%)であった.

メンタルヘルス教育の受講経験は「あり」41人(46.1%), 「なし」47人(52.8%)で, 欠損が1人(1.1%)であった. また, メンタルヘルス不調者への対応経験も「あり」41人(46.1%), 「なし」47人(52.8%)で, 欠損が1人(1.1%)であった.

##### 2) 聞き取った意見

聞き取った意見を表にまとめた. 今回の聞き取りから, 上司が工夫・留意していた点は, 指導の仕方・接し方, 正確な意思疎通, 注意の与え方, 良好な関係の維持などであった.

「指導の仕方・接し方」では, 「部下と同じ目線で話す」「双方向のコミュニケーションを意識する」「部下だった当時は思い出しながら対応を考える」など, 上から一方

2011年12月12日受付; 2012年1月5日受理

J-STAGE 早期公開日: 2012年1月25日

連絡先: 副田秀二 〒807-0857 福岡県北九州市八幡西区北筑3-6-1-504 ソエダ精神保健サービス. Correspondence to: S. Soeda, SOEDA Mental Health Service, 3-6-1-504, Hokuchiku, Yahatanishi-ku, Kitakyushu-shi, Fukuoka 807-0857, Japan (e-mail: s-soeda@med.uoeh-u.ac.jp)

表． 部下のメンタルヘルスや円滑な職務遂行のための管理監督者の意見

---

<p>[指導の仕方・接し方]</p> <p>部下に気軽に接する反面、大事な場面での緊張感は損なわないように気をつける。 部下が相談に来たときは、なるべくすぐに対応する。 一方向ではなく双方向のコミュニケーションを意識する。 同じ目線で話す。自分から動く。ほめたり、握手をしたりする。 自分自身が部下だった当時に思い出しながら対応を考える。 コーチングの知識を応用する。</p> <p>[正確な意思疎通]</p> <p>自分の考えを誤解されないように意識して話す。 月に一度は仕事の連絡会で問題事例を話し合う。 グループ内で定期的に連絡会を行い、横の連携をはかる。 個人プレーを控え、相談や報告をしながら仕事を進めるように指導する。 何でも言い合え、助け合う雰囲気づくりを心がける。 直接話をするように働きかける。</p> <p>[注意の与え方]</p> <p>注意をするときは人格を否定するような言い方をしない。 必要以上に厳しくしない。逃げ道のない言い方を避け、部下の話も聞く。 叱っても何か一つはほめる。 別の上司が部下に注意を与えたときは、その部下を重複して何度も注意しない。 報告ができない部下への叱責を止め、声をかけて解決策を明確に教えた。 仕事上の厳しい指摘をする際、上司がどうすべきだと考えていたかを伝える。</p> <p>[良好な関係の維持]</p> <p>ひとりひとり、それぞれを必要としていることを認め、声をかける。 挨拶や謝意などの声かけを絶やさず、関心を持って見てほしいという気持ちを満たす。 部下の長所は意外に見つけにくいので、見つけようと意識してほめる。 気分で態度を変えずに明るく接する。イライラすると部下に影響するので気をつける。 一度に数人ずつでも仕事後に話を聞く機会をさりげなく作り、部下のことを把握する。 ゴルフや野球などのイベントを企画して親睦をはかる。</p> <p>[その他]</p> <p>すべての方向性を自分で決めてしまわないで、部下にも参画させる。 課題の重要性をよく説明する。 解決方法を一緒に考える。 退社があまり遅くならないようにと声をかける。 ことわざや格言を基調に協調や志気を高める話をする。 対面座を避けて話をする。</p>	<p>識を応用する」という意見は、考えさせたり気づかせたりしながら部下を育てようとする意図だろう。</p> <p>「正確な意思疎通」に関する意見からは、定期的に話をする機会を設けて、互いの考えや情報を正確に理解しようとする姿勢がうかがえる。誤解、行き違いを防ぐほかに、直接の会話の積み重ねによって部下の個人プレーを避けさせる狙いの上司もいた。また、「グループ内で週に1回、30分の連絡会を行い、横の連携をはかる」というように、上司と部下だけの意思疎通にとどまらず、グループ内での協調を強めようとする工夫もあった。いずれも、コミュニケーション不足による弊害を防ぎ、さらには、助け合う雰囲気づくりにもつなげようと</p>
---	--

---

的にものを言うのではなく、意見を交わしながら仕事に臨もうとする姿勢が示されている。部下は上司がどこを向いているかをすぐに見分けると言われるが<sup>5)</sup>、部下から現場目線でないと見られたらコミュニケーションは難しくなるかもしれない。その中で、「部下に気軽に接する反面、大事な場面での緊張感は損なわないように気をつける」というように、部下との間に一定の緊張感を保つよう意識する意見もあった。

仕事の成果を評価していることを「ほめたり、握手をしたりする」という態度で示そうとする上司も多かった。上司に認められたり関心を持たれたりすると、達成感や次への意欲につながる<sup>5)</sup>。さらに「コーチングの知

する意図だろう。

「注意の与え方」に関する意見からは、上司がいかにして効果的に注意を与えるかに腐心している様子が見て取れる。注意を与える場面は緊張が高まりがちなだけに、「人格を否定するような言い方をしない」「逃げ道のない言い方を避け、部下の話も聞く」「何か一つはほめる」「重複して何度も注意しない」などの配慮が並ぶ。こうした配慮によって、あくまでも事態の改善のために注意を与えていることを明確にしようとしているのかもしれない。特に人格を否定するような言い方をしてしまい誤解されると、その注意を部下が素直に受け入れるとは限らない。注意される部下の気持ちも考えながら仕事を丁寧に進めた結果、部下とのコミュニケーションが好転した経験をもつ上司もいた。

「良好な関係の維持」に関する意見からは、部下に平等に接しようとする姿勢や、部下をよく知り良好な関係づくりに役立てようとする姿勢がうかがえる。挨拶なくしてコミュニケーションなどあり得ない<sup>5)</sup>と指摘する人もいるように、多くの上司が挨拶の大切さを述べていた。他には、「気分や態度を変えずに明るく接する、イライラすると部下に影響するので気をつける」と、感情の安定の大切さを挙げた上司もいた。

「その他」には、部下にも情報を与えて方針決定に参画させたり、解決方法を一緒に考えたりするなどの意見があった。また、「退社があまり遅くならないようにと声をかける」と述べた上司もいた。メンタルヘルスの不調の予防策として、時間外労働や休日出勤のようなワーカホリックな態度を美徳とせず、企業側から休養を勧めるべきだという考え方もある<sup>6)</sup>。

## まとめ

上司として部下のメンタルヘルスや円滑な職務遂行について工夫・留意していることを聞き取り、一次予防について検討するための資料とした。聞き取った意見は、指導の仕方・接し方、正確な意思疎通、注意の与え方、良好な関係の維持などに大別できた。これらの工夫・留意は、部下への援助・連携を通して適応しやすい環境づくりを目指したものが多かった。しかし、今回は意見別の人数を正確には把握できず、類似する意見を一つにまとめざるを得なかった。そのため、どのような意見が出されたかを記述するにとどまった。今後は、意見別の人数、背景別の意見の特徴などを含めた検討がより有意義だろう。

## 文 献

- 1) 宮本光雄. 職場不適応を予防するための対策は. 稲村 博, 宮本光雄 監修. 職場のメンタルヘルス相談. 東京: 商事法務研究会, 1992: 232.
- 2) 稲村 博. メンタルヘルスとは. 稲村 博, 宮本光雄 監修. 職場のメンタルヘルス相談. 東京: 商事法務研究会, 1992: 4-5.
- 3) 管理監督者向けの教育・研修. 産業医学振興財団編. メンタルヘルスクア実践ガイド. 東京: 産業医学振興財団, 2002: 41.
- 4) 堤 明純. 産業精神保健1次予防のエビデンス 科学的根拠にもとづく産業精神保健—職場のメンタルヘルス対策への管理監督者教育の効果—. 産業精神保健 2007; 15: 136-9.
- 5) 古澤 登. コミュニケーションの実践ポイント. 安全と健康 2011; 12: 38-40.
- 6) 中島聡美. 予防策とは. 稲村 博, 宮本光雄 監修. 職場のメンタルヘルス相談. 東京: 商事法務研究会, 1992: 103-4.