

## メンタルヘルスを考える(Part 54)



特定社会保険労務士・産業カウンセラー 沖 利彦

### 「安全配慮義務について⑤」

(前回の続き)

#### <社内でのメンタルヘルス教育>

ソフト面の対応として次に考えられるのは、社内でのメンタルヘルス教育です。

社内でメンタルヘルス教育を行う目的は、主に以下の3つが挙げられます。

- ①健康の保持増進
- ②職場の活性化(働きやすい職場環境づくり)
- ③リスクマネジメント

メンタルヘルス不調による労働力の損失(労働力の質の低下も含む)は決して侮ることができません。労働災害や作業ミスあるいは品質事故にもつながる恐れがあり、企業活動に大きな影響を及ぼすこともあるからです。

また、従業員の充実感・創造的な活動や労働力の質の向上には心の健康が不可欠です。メンタルヘルス教育を継続的に行い、適切にケア(セルフケア・職場でのケアの両方)が実施されるようになれば、職場に活力が増し、生産性の向上につながります。

そして、メンタルヘルス不調者の早期発見・早期治療を促し、職場復帰支援体制の整備にもつながり、病気休業による損失を最小限に食い止めることができます。

メンタルヘルス教育はいまや、福利厚生活動の域にとどまるものではなく、リスクマネジメントの一つとして認識されるようになりつつあります。

#### <とにかく「声掛け」>

せっかく素晴らしい内容のメンタルヘルス教育が行われていても、職場での日々の実践がなければ、教育の効果は低くなってしまいます。

日々の実践とは、「声掛け」から始まります。

「声掛け」は、一見「安全配慮義務」とはつながらないように感じますが、声掛けに対しての反応が「いつもと違っていて、何かおかしい」と感じ取ることができれば、メンタルヘルス不調の早期発見につながります。

そして、速やかな対応によって早期治療にもつなげることができ、休職に至ることなく復調することができれば、労働力の損失を最小限で食い止めることもできます。

さらに、復職者の受け入れに当たり、復職先で自然な声掛けが行われることで不安が大きく解消され、早期復職が実現できたというケースもあります。

「声掛け」は安全配慮義務に必要なリスクマネジメントの第一歩とも言えるのです。

その「声掛け」ですが、そんなに堅苦しく考える必要はなく、相手の負担にならない程度の相談や愚痴などを話したり、ちょっと元気がなさそうな人に「何かあったの?」と軽く(問い詰めない程度に)話しかければ良いのです。

最近では、「先生から生徒に率先して挨拶をする環境で学生時代を送ってきた」など、常に「お客様」扱いされて過ごしてきた人が、若い世代を中心に見受けられます。現に、「近頃の若い者は、入社しても上司や先輩が挨拶するまで、自分からは挨拶一つしてこない」という上司(先輩)の声を聞いたことがあります。

若い世代においても、そのような従業員は少数派だと思いますが、だからこそ、声掛けを粘り強く行い、その反応を見て個々の従業員の状態を知り、コミュニケーションを促進し、自発的に挨拶をしたことがなかった従業員が挨拶を行えるように折を見て指導していくことも、労務管理上大切なことです。

「声掛け」という、日常的に行われるやりとりですが、メンタルヘルス対策では非常に大きな効果をもたらすことがあるのです。

以上、5ヶ月間にわたり、安全配慮義務について述べて参りました。内容が法律の条文から日常的なやりとりにまで及び、考えたことを書き綴っただけで散漫な感じになってしまったことは否めません。読みづらかったことをお詫び申し上げるとともに、最後までお読みいただいたことに心より御礼申し上げます。

今年は東日本大震災や集中豪雨など、自然の猛威をまざまざと見せ付けられる出来事がありました。その威力の前に、せっかく努力して積み上げてきたものを一瞬にして失ってしまうという、辛く悲しい体験をした方がたくさんいらっしゃると思います。

一方で、このような体験を経て、人とのつながりや触れ合いが、何より温かくかけがえのないものであると気が付いた方も多いのではないかと思います。

まだまだ災害後の混乱は続いていますが、人とのつながりや触れ合いを感じながら、少しでも心穏やかな年末年始を迎えられることを心よりお祈り申し上げます。



## シリーズ『会社を強くする』②

経営コンサルタント 野澤 周永（株式会社Vコンサル） <http://www.vcon.jp>



### 「場を読む力～中小企業のジャンヌダルクに思う」

「交通費は払えないけど、一度来ていただけますか？」声の主は40才前後の女性。その落ち着いた声のトーンの中にも張り詰めたものを感じ、これは「穏やかな話ではないな・・・」と予感させるものでした。その雰囲気には押し寄せ、私たちは関東のとある県でお菓子の卸売業を営む会社さんに直行しました。会社に飛んで、最初に対応してくれたのは「なりふり構わぬ事務員さん」という感じの女性でした。実はこの方が依頼主で、この会社の社長のお嬢さん（見た目は若くおきれいな方で、3人のお子さんのママでした。）でした。

今日の話はそこで瀕死の会社を再生させた「中小企業のジャンヌダルク」たるその女性が主人公です(但し、事実です)。・・・資金繰りが逼迫している。観光地がひしめく当地で、当社は地域卸売業としてお土産小売店のお菓子や漬け物を一手に引受けていました。いわゆる販売委託(置かせてもらって売ったらご入金いただく)が主流で、多額の資金が凍結しやすい業種でもありました。依頼があった当時、当社の事業の先行きが見えないために、銀行からは、「次の借り換えには応じられない。」と申し渡しされ、万策尽きていた様子でした。お父さんである社長は、事業意欲旺盛なタイプで、事業の多角化を企て、小売店の出店、事業出資や代理店販売、土地の購入・・・と多くの事業を手掛けたもののその失敗により、多額の借金とリスクを抱える事となっていたのです。そんな会社を憂い、その娘さんが「中小企業のジャンヌダルク」よろしくその後1年半に及ぶ経営改革の末、私たちと共に事業を再生させたわけです。

彼女を事業再生の立役者に押し上げたのは何だったのか・・・それは「場を読む力」でした。彼女のご主人は安定したサラリーマン、三人の子宝にも恵まれて普通に暮らしていれば何ら困ることはない。のっぴきならないつづれそうな会社の再生になぜ手を染めるのか？それは、彼女が生まれながらに持ち合わせているビジネスへの思いと「場を読む力」でした。小さい頃から家庭の延長線上にあった父親の会社の窮状、いま一つぱっとしない専務である娘婿、自分が若い頃、都内の大手旅行代理店でキャリアウーマンとしてバリバリ働いていたころの体で覚えた仕事への情熱、そして達成した時の充実感・・・そんないろいろな思いが彼女を中小企業再生の指揮者へと駆り立てたのです。

社長である彼女のお父さんは、やり手ではありませんでしたが、「躁うつ病」を病んでいました。感情の波の激しさは周りの誰しもがわかるほど、天と地ほどの違いがありました。そこで彼女は思ったのです。「今の父では、会社はもたない。そして跡取り予定の義理の弟である専務ものんびりした性格で火事場の切り回しはムリ。私が動くしかない」と。次に彼女は考えました。「どのみち、私たち素人では再建なんてできない。プロに依頼するし

かない。でも銀行主導の地元コンサルでは、全てが筒抜け。しかも風評が流れる。それなら、他県から呼ぶしかない・・・」。遠路はるばるご当地から100km以上離れた当社に依頼があったのはそんなわけでした。そして、「交通費はさておき、駆けつけてくれた」熱意あるコンサルタントとご理解していただき、再建のコンサルを任せてもらったわけです。

実はそれから、長く辛い会社の再建が始まりました。いわば素人の彼女と専務を相手に、とりあえずの資金調達目的で金融機関が「納得できる再建計画書」を提出、その後の毎月の状況報告(呼ばれなくても訪問して実行)、「スーツ来て、パンプス磨いてきちんと銀行に説明に行っておさいね」というTPOの説明に至るまで指導して、それが必要とわかれば、黙って実行する「素直さと柔軟性」を持ち合わせていました。やはり、「場を読んで」いたわけです。再建のために会社を徹底調査しました。すると、・・・セールスドライバーが必要な物を漁って持って行く在庫管理、ただ無愛想な配送でしかない営業は商売っ気なし、経理はデータをこねくり回し、ムダだらけ。試供品はつぶれ、途中で食べた商品であるお菓子の損傷や自家消費は一切申告せず、新規開拓も戦略なし、商品クレームは頻発・・・惨憺たる状況でした。でも、そんなぞっとする私たちの調査報告も真摯に受け止め、「頭は痛いけど、現実よね。」とあって、一つ一つに目をそらさず、改善を図っていったのです。これも改善の場と心得て「場を読んで」対応していったのです。極めつけは、組織替えでした。事務は几帳面な彼女、営業は男性である義弟の専務という役回りでしたが、私たちから見ても、「ミスキャスト」でした。結局、「彼女に営業担当、専務が金庫番の事務担当、それがベストです」という私たちの意見をすんなり受け入れたのでした。つまり、状況からみて、会社の再建のために必要なことは何か、専門家はどのように見ているか、それがたとえ今までと180度やり方を転換したとしても、成功を信じつつ、「場を読む力」を駆使して改革につき進んだのです。彼女の明るい性格と体当たりのさわやかさが得意先の担当者達の信頼へとつながり、徐々に仕事の機会が増えていったのです。

その結果、2年連続の再建計画目標達成、私たちの提案した月次の予定実績評価対策もきちんと実行できるようになり、1年半で、銀行の特別な監視も解け、「正常先」の仲間入りができたのでした。その後、時は流れ、再建開始から5年、先日東京ビックサイトの商品ブースで出展中の彼女にお会いしました。「お陰様でこの5年増収増益です。」とジャンヌダルクの笑顔・・・コンサル冥利につきます。・・・「場を読む力・・・中小企業のジャンヌダルクに思う」のでした。