

Leadership Development Note

3
2013

[LDノート]

1143

現状に甘んじる管理者

～部下の不満への対応と問題解決～

出光興産 人事部主任部員 古池 勝義

リーダーシップ

キャリアクリエイツ 主席講師 吉野 美智

人間心理

元労働基準監督官 榎木 敬

法的視点

1144

職場復帰支援

～メンタルフォローと管理者の役割～

MD.ネット 遠藤早弥佳

リーダーシップ

心理カウンセラー 原 裕輝

人間心理

社会保険労務士 熊井 憲章

法的視点

Leadership Development Note

ケースブック

LDノート

INDEX

2013年3月号

Leadership Development Note

ケーススタディ / No.1143	現状に甘んじる管理者 4
ケースガイダンス / 本ケースのねらい 6
	ケース分析..... 7
	ケース解説.....12
リーダーシップ 古池勝義 / 人間心理 吉野美智 / 法的視点 榎木 敬	
データファイル : 改善と自己改革に取り組む / 亀田伸彦18
ケーススタディ / No.1144	職場復帰支援20
ケースガイダンス / 本ケースのねらい22
	ケース分析.....23
	ケース解説.....28
リーダーシップ 遠藤早弥佳 / 人間心理 原 裕輝 / 法的視点 熊井憲章	
データファイル : 職場復帰支援のポイント / 羽岡健史34
次号ケース / No.1145	飲みこみの悪い新人36
No.1146	提案者が割をくう職場38

Career Support

特別企画	LD ノート編集室...41
	メンタルヘルス対策関係 Q&A その1
	~働く人のメンタルヘルス・ポータルサイトより~

Leadership Development NOTE

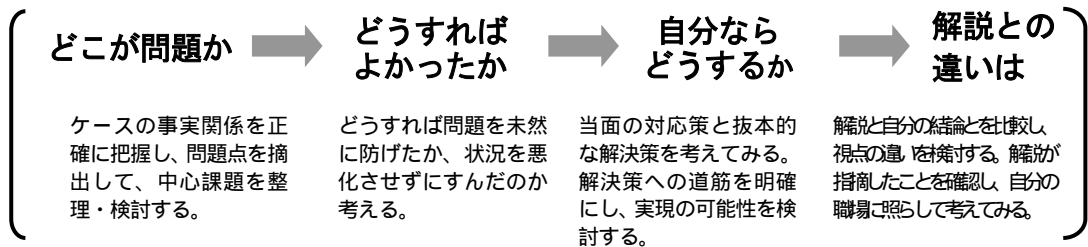
Leadership Development Note (LD ノート) は、
管理者・リーダーが職場のさまざまな問題を解決する能力を身につけ、
リーダーシップのあり方を学ぶことを目的としています。

◆2つのケースで、どのような状況にも対応できるリーダーに

管理者・リーダーが、リーダーシップを発揮することで解決できる問題、トラブルを描いたケースを毎月2つずつ掲載します。

管理者・リーダーが、メンバー（部下）に対してどのようなマネジメントをしていけばよいかを考えさせるケース、上司にアプローチしないと解決ができないケース、プロジェクトチームなど職場横断的な問題を取り上げたケースを通して、さまざまな状況の中で、どのようなリーダーシップを発揮していくかを学びます。

ケーススタディは、以下のような手順で学習すると効果的です。



◆専門家の解説によって考えを深める

LD ノートでは、1つのケースの解決について、3つの視点（「リーダーシップ」「人間心理」「法的視点」）からアプローチします。それぞれ実務経験者や専門家による解決策ですが、ケーススタディは、みずから問題を発見し、解決の糸口を探ることに“学び”があります。ケース解説は、あくまでも自身の考えを広げ、深めるためのサポート役として役立ててください。

◆多種多様な「場」と「立場」をシミュレーション

ケースによっては、あなたと異なる職種や職場が舞台となることもあるでしょう。しかし、どんなケーススタディからでも学ぶことはできます。人と人、組織と人の関係は、状況の違いにかかわらず共通する部分が多く、ある職場や組織で起こる問題は、別の職場や組織でも起こる可能性は高いのです。

リーダーシップは、さまざまな「場」を踏み、「立場」に立つことで育まれるといわれています。とくに先行き不透明な現代においては、多様に変化するビジネスシーンに機敏に対応できるリーダーが求められています。LD ノートは、多種多様な状況をシミュレーションすることで、どこでも、どんな場面でも通用するリーダーシップを身につけることができる学習メソッドです。

□ケースガイダンス



「解説」をより確実に、より深く理解していただくために、「ケース」と「ケース解説」の橋渡しをします。



□ケース分析

「問題を発見できれば8割は問題解決したようなもの」といわれています。ケースの流れに沿って、さまざまな視点から分析することで問題を発見し、解決の糸口を探っていきます。グループでケース討議をおこなう際のファシリテートにも役立ちます。



□ケース分析

ケースの問題解決のために必要な方策を3つの視点（リーダーシップ、人間心理、法的視点）から解説しています。ケースの場面でどういう行動をとることが、リーダーシップの発揮になるのかが、具体的に理解できます。



□データファイル

学習するケースに関連して、管理者が知っておくべき基礎知識や最新情報、トピックをコンパクトに解説します。



9時の朝礼が終わると、慌しく電話の音が聞こえてくる。荒井課長（男45）が「今日も、また忙しい1日の始まりだな...」と思っているところへ、吉野（女30）が苦い顔をしながら近づいてきた。

「課長、また営業本部からのクレームです。もっと納期確認を効率的にできないかということです。K学院のスクールバッグのカラーが今年から増えたので、直前にバタバタしないよう『納入は必ず明日までに』と言ってきました。ご存知のとおり、今のシステムではそこまで早い対応は不可能です」

「K学院は今年から幼稚園から中学までの受注で、カラーも一挙に増え、機能もサイズも変わったからな。うちのシステムじゃ一括変更ができないか？」

「課長、なにをのん気なことを言っているのですか。先月もK学院の件では、営業から『大切なお客様だから』と念押しを受けましたよね。いい加減、あのシステムを何とか改善してください」

「事情はわかるが、コストを考えると当面は現在のシステムでやりくりをしていかなければ...。工夫の余地はないのか」

大量仕入れ時代の古いシステム

荒井課長は、1年ばかり前に部長に吉野と同じことを進言し、同様の回答を返されたことを思い出した。

「新システムの導入だなんて、課長であるきみが、よく簡単に言えるな。どれほどの金がかかると思うんだ。メンバーにハッパをかけて工夫をしろなさい」

そう言った部長は、その後異動し、新しく着任した日向部長（男45）は、ほかのグループ会社からやってきた人物であった。そんな立場の人に新システムのことを言ってもなんの解決策も持たないだろうと荒井課長は思っていた。

T化学は、プラスチックシートの専門メーカーで、自動車の内装用表皮材、住宅用建材、文具、包装資材などを幅広く提供する。荒井課長が所属する情報システム部管理課は、営業本部、製造本部、資材部、試作課などを結びつけるシステムを統括するハブのような部門である。

営業本部の営業情報を取りまとめ、製造部門で引き受けてもらえるものは生産部門に発注し、それ以外のものは、仕入れ部やその他の部門に発注する自動システムを管理するのがおもな仕事だ。

ところが、ここ2～3年はその頼みのシステムが上手く機能しなくなっていた。現在のシステムは、K学院のような多品種少量生産を想定して作られたものではなかった。当時当社では、大量仕入れが中心で、見込み生産が可能だった時代に適応した古いシステムなのである。

課長に報告されないトラブル

ある日、落合（男27）が荒井課長のところにやってきた。「課長、すみません。私の不注意でK社のサンプル出しが遅れたため、営業のプレゼンが間に合わなかったそうです。営業の鈴木さんと製造部の飯田係長にひどく叱られました」

荒井課長が事情を聞くと、鈴木から「K

社から特注シートの仕様を変えたいとの要望があるので、「サンプルがほしい」と依頼があった。こうしたイレギュラーな発注は管理課を通しておこなわれる。さっそく、吉野がとりあえずメールで製造部に依頼をかけた。

本来なら、サンプル出しもシステムを通して発注しなければならないのだが、サンプル数が多いため作業に時間がかかるし、かなり複雑で面倒だ。そこで、こういうときはまずメールかファックスかでアナウンスし、その後オンラインで発注することにしていた。ところが忙しさにまぎれて吉野は簡単なメールしか送らなかった。製造現場では正式な依頼がこないなので、保留にしていた。

こんなことが、何度か起こっていたのだが、荒井課長の耳に届いていたのは、吉野によると半分ぐらいだったようだ。その理由は「朝一番で、課長にお伝えしようと思うのですが、課長はだいたい朝礼が終わると午前中、新聞や情報コピーを熱心に読んでいますよね。そんな時邪魔するのは、ちょっとためらわれて…」とのことだった。

古いシステムのほうが無駄では...

そんなある日、荒井課長は日向部長に呼び出された。「先日、吉野さんと落合くんから話を聞く機会があつてね。現場はずいぶんシステムに振り回され、混乱しているようですね。私も赴任してから現場をちょいちょい回ってみました、システムが現場にマッチしていないようですね。営業からの顧客情報が山積みになれ大切な情報が眠っていることが気になっています。情報が共有できるポータルサイトを利用して、顧客情報を営業や

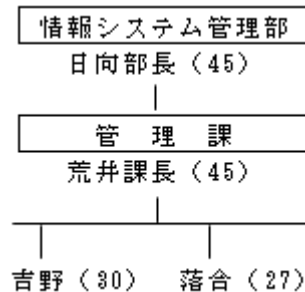
製造、とくに試作課、仕入れと共有できるシステムを構築する必要があると思います。そうすればいつでもだれもが情報を手に入れられますね」

荒井課長は、日向部長がそんなにきめ細かに情報を集め、今後の対応を考えているとは思っても見なかったので「はい、たしかに部長のおっしゃるとおりです。ただ、コスト的に難しいことですし、今のままでも1人ひとりが気をつけたり、後工程に配慮すれば何とかやっているので…」と答えるのがやっとだった。

その答えに、日向部長は少し驚いたように続ける。「コストって…。これだけ問題が山積みのシステムを維持しているほうが私には、無駄があると思いますが…」

荒井課長は、管理者として「現状認識が甘い」と言われた気がした。

荒井課長は「でも、前の部長からダメだしされたから、私にはどうすることもできなかった」という言葉を呑み込まずにいらなかった。



ケース分析の手引き

荒井課長のシステム対応や部下指導にはどんな問題がありますか。

荒井課長は今後、システム対応や部下指導をどう改善すべきですか。

本ケースのねらい

“いつやるか？今でしょ！”

某大手予備校のテレビCMに「じゃ、いつやるか？今でしょ！」というセリフが出てくる。このセリフを使うのは同校のカリスマ現代文講師。このCMで一躍有名になり、最近ではT自動車のテレビCMにも登場する。そこで『でも』や『しかし』、こういった接続詞が、あなたの買い時を邪魔している。じゃ、いつ買うか？今でしょ！」と訴えている。

こうしたセリフが圧倒的な訴求力をもつのは、人間の「先延ばし」の心理をズバリ突いているからだろう。受験勉強や積年の懸案など重要だとはわかっているが、なんだかんだと理由をつけ、私たちはついつい先に延ばしてしまう。

言うまでもなく、この「先延ばし」は目標達成の天敵だ。そして、それは個人と組織に共通するビヘイビアでもある。「今でしょ！」というセリフは、一步を踏み出せず、現状に安住しようとする人の背中をぐっと押してくれる。

だが、このセリフで実際に動き出せるのは、すでにビジョンや問題意識をもつ準備のある人間だけである。

接続詞が改善行動の邪魔をする

本ケースでも、荒井課長は、多品種少量時代に対応していない古いシステムの問題点を認識しながら、前任部長にコストを理由に反対されたことから、その更新を怠っている。部下からは不満の声が上がり、具体的なトラブルが発生しているにもかかわらず、古いシステムで問題を糊塗する体たらくだ。

しかし、トラブルを聞きつけた新任部長に「問題が山積みのシステムを維持しているほうが無駄では…」という指摘を受け、答えに窮してしまう。ここで、荒井課長は「でも、前の部長からダメだしされたから」という言葉を呑み込む。やはり「でも」という接続詞が、改善行動の邪魔をしているわけである。

荒井課長の最大の問題点は、明確なビジョンがないことである。上司の意向に従うだけで、みずから問題意識をもち、ビジョンを描こうとしていない。

自分の役割意識の甘さを認める

本来、新システム導入はその効果も併せて考えるべきなのに、前任部長にコストを理由に反対されたことから、荒井課長はコスト面だけから考え、それ以上踏み込んで検討しようとはしなかった。

だが、課長という現場に近い管理者の立場でなければ、描けないビジョンがある。受注環境の変化や多発するトラブルをまず把握するのは現場である。そのホットな情報から、最初に改善の方向性を打ち出せるのは課長しかいない。

課長がこうした役割を果たさないなら、そのポジションは不要である。部長だけがいればいい。荒井課長が自身のビジョンをもっていたなら、すでに前任部長を説得できているにちがいない。

荒井課長は自分の役割意識の甘さを率直に認め、その反省を新任部長に語るべきである。そして、部下と新システム導入の再検討を開始すべきだ。じゃ、それをいつやるか？今でしょ！

ケース分析

野と同じことを進言し、同様の回答を返されたことを思い出した。

「新システムの導入だなんて、課長であるきみが、よく簡単に言えるな。どれほどの金がかかると思うんだ。メンバーにハッパをかけて工夫をなさい」

そう言った部長は、その後異動し、新しく着任した**日向部長**（男 45）は、ほかのグループ会社からやってきた人物であった。そんな立場の人に新システムのことを言ってもなんの解決策も持たないだろうと荒井課長は思っていた。

T化学は、プラスチックシートの専門メーカーで、自動車の内装用表皮材、住宅用建材、文具、包装資材などを幅広く提供する。荒井課長が所属する情報システム部管理課は、営業本部、製造本部、資材部、試作課などを結びつけるシステムを統括するハブのような部門である。

営業本部の営業情報を取りまとめ、製造部門で引き受けてもらえるものは生産部門に発注し、それ以外のものは、仕入れ部やその他の部門に発注する自動システムを管理するのがおもな仕事だ。

ところが、ここ2～3年はその頼みのシステムが上手く機能しなくなっていた。現在のシステムは、K学院のような多品種少量生産を想定して作られたものではなかった。当時当社では、大量仕入れが中心で、見込み生産が可能だった時代に適応した古いシステムなのである。

課長に報告されないトラブル

ある日、**落合**（男 27）が荒井課長のところにやってきた。「課長、すみません。私の不注意でK社のサンプル出しが遅れたため、営業のプレゼンが間に合わなかったそうです。営業の鈴木さんと製造部

前任の部長は、どんな理由で新システムの導入に難色を示していたか。

なぜ荒井課長は、新任の日向部長に新システムの導入の打診を断念したのか。

情報システム部管理課は、どんな業務をおこなっているか。

現在のシステムは、どうしてうまく機能しなくなっていたのか。

落合は、荒井課長にどんなトラブルの報告にやってきたのか。

の飯田係長にひどく叱られました」

荒井課長が事情を聞くと、鈴木から「K社から特注シートの仕様を変えたいとの要望があるので、サンプルがほしい」と依頼があった。こうしたイレギュラーな発注は管理課を通しておこなわれる。さっそく、吉野がとりあえずメールで製造部に依頼をかけた。

本来なら、サンプル出しもシステムを通して発注しなければならないのだが、サンプル数が多いため作業に時間がかかるし、かなり複雑で面倒だ。そこで、こういうときはまずメールかファックスかでアナウンスし、その後オンラインで発注することにしていた。ところが忙しさにまぎれて吉野は簡単なメールしか送らなかった。製造現場では正式な依頼がないので、保留にしまっていた。

こんなことが、何度か起こっていたのだが、荒井課長の耳に届いていたのは、吉野によると半分ぐらいだったようだ。その理由は「朝一番で、課長にお伝えしようと思うのですが、課長はだいたい朝礼が終わると午前中、新聞や情報コピーを熱心に読んでいますよね。そんな時邪魔するのは、ちょっとためらわれて…」とのことだった。

古いシステムのほうが無駄では...

そんなある日、荒井課長は日向部長に呼び出された。「先日、吉野さんと落合くんから話を聞く機会があつてね。現場はずいぶんシステムに振り回され、混乱しているようですね。私も赴任してから現場をちょいちょい回ってみました、システムが現場にマッチしていないようですね。とても気になったことは、営業からの顧客情報が山積みになれ大切な情

吉野はなぜ、システムを通さずにサンプルの発注をおこなったのか。

なぜ、再三のトラブルの報告が荒井課長に上げられていなかったのか。

日向部長は、現在のシステムについてどんな問題点を指摘し、どういう方向で改善すべきだと示唆しているか。

リーダーシップ@ケース解説

1. 問題のクローズアップ

情報システム部管理課は「システムを統括するハブのような部門」とある。オーケストラの指揮者のような重要な役割を担っている。そのタクトに一貫性がなければ、良きハーモニーは奏でられない。

(1) 新システム導入をめぐる認識不足

ビジネスを取り巻く環境は刻々と変化していく。T化学が現在のシステムを構築したのは「大量仕入れが中心で、見込み生産が可能だった時代」とあるが、現状はK学院のような多品種少量生産を必要とする顧客が増加しているという。荒井も概況は理解しており、1年ほど前に、上司である部長に新システム導入を進言したが、高コストを理由に却下された。荒井の中には「新システム導入はコストの問題から考えてはいけない」という固定観念ができてしまった。

しかし、本来、導入すべきか否かは、コストと効果（利益および人件費等、他のコスト削減）のバランスにより判断すべき案件である。また、現状から予測される将来の環境変化も想定した検討が不可欠である。荒井にはこうした考察をした痕跡が見られない。

(2) 部下の状況をつかんでいない

また、管理者がなすべき重要な現状認識にはもう一点は「部下の状況」である。部下の吉野は、「朝一番に現状を課長に伝えようと思うのだが、新聞等を熱心に読んでいるのを邪魔するのは、ためられた」と語っている。こうした管理者の姿勢（雰囲気）を「オレに近づくなオーラ」と揶揄する。

このオーラを発する管理者は往々にして「私にそのようなつもりはない。部下

が勘違いしている」と弁明するが、管理者の役割発揮状態は、本人の発信ではなく部下の受信が測るものである。この「オーラ」により、荒井は部下の状況を半分程度しか把握できていなかった。

(3) 再提言のチャンスを見過ごす

新システム導入が前任部長に却下された話は前述した。その後、ほかのグループ会社から日向部長が着任した際、荒井は「そんな（システムに通じていない）立場の人に、新システムのことを言ってもなんの解決策も持たないだろう」と思っていた。このように上司が代わった機会には、以前却下された提言を再挑戦するチャンスと捉えたい。この捉え方は管理職だけ、ビジネスの世界だけではなく、人生全体における成功の要諦である。

しかし、荒井はこのチャンスを見逃してしまった。後日、日向部長は情報システム部の状況をきめ細かに把握し、今後の対策として新システム構築の必要性を説くことになる。ここに及んで荒井が前任部長に言われたであろう内容を繰り返すに留まったのは、前述の新システム導入への認識不足が招いた結果である。

2. 問題解決の考え方

(1) 課経営のビジョンをもつ

ビジョンとは簡潔に表現すると「ありたい姿」である。これを描くためには外部環境と内部環境を正確に認識する必要がある。T化学（情報システム部管理課）の場合、重要な外部環境は「多品種少量生産が必要な顧客の増加」、内部環境は「現状の情報システムは上手く機能していない」という点であろう。

ここから、おのずと想定される当該課

の「ありたい姿」は「増加する新しい顧客ニーズに対応する情報システムを構築し、営業・製造・資材部門等、全社の連携を強化する」ことだと考えることができる。このビジョンさえ明確であれば、コストを勘案した実行スケジュールの策定段階に移行できるだろう。

荒井が仮にこうしたビジョンを構築できていれば、前任部長も説得できたかもしれないし、部長交代時に提言できたかもしれない。さらに時間を経ても日向部長から提言された際に、建設的な話し合いができたであろう。

(2) 部下が“報連相”できる状態にする

部下に対する管理者の最も重要な役割は「その場にいる」ことだと思う。物理的に同じオフィスにいるという意味ではない。「部下を見守っており、部下が報連相できる状態である」という意味である。むろん、管理者も人間であり、相談に乗れない多忙な時間や、感情的に落ち着かない瞬間もある。そうした場合には、部下に待ってもらえばいい。「その場にいる」ことはコーチング、カウンセリングにおける最も重要な姿勢でもある。

荒井が新聞や情報コピーを熱心に読むこと自体は悪くはない。ただし、そうした時間を必要とするならば、まず朝一番には部下に「報告や相談したいことはないか」と自分から語りかけてもいいだろう。管理者という役割は部下のためにあることを忘れてはならない。

(3) 反省と今後の行動を宣言する

本ケースでは、最後の荒井課長の心情は次のように記述されている。「現状認識が甘いと言われた気がした」でも、前の部長からダメ出しされたから、どうする

こともできなかったという言葉は呑み込まずにはいられなかった。もし、荒井の心情がここまでで留まっていたとしたら、今後の行動変容は期待できない。自身も「現状認識が甘かった」と認めるのであれば、その反省を日向部長に語ってもらいたい。「私の現状認識が甘かったため有効な策を打てませんでした。今一度、課やシステムのありたい姿を描きたいので、数日お時間を頂けませんか」というように、反省と今後の行動を宣言するのである。必ずや、日向部長との建設的な話し合いにつながると思う。

ここで非を認めても「遅い」と思うかもしれない。しかし、何かに気づき認めたら、そこからの行動は決して「遅過ぎる」ことはない。「非を認める勇気」は職位が上がっても、否、上がってこそ大切にしたい態度である。

リーダーシップのポイント

1. 外部環境と内部環境を正確に認識（把握）し、「ありたい姿」を描いて関係者と共有する。これにより揺らぐことのない経営が可能となり、周囲との建設的な関係を築くことができる。
2. 管理者の役割は自分のためではなく部下のためにあることを肝に銘じ、部下の働きがいのために自身を提供する。
3. 「非を認める勇気」を持ち続ける。

（出光興産 人事部主任部員 古池勝義）

変化への抵抗と負荷への不安

吉野経由で荒井課長のもとへは、日々社内のシステムに対するクレームが入ってくる。このような状況にはもう慣れっこになっていると思うか、毎日そのクレームが嫌でいやでたまらなくてまわりを巻き込んで何とか方向転換をしようともがきながらも努力を重ねるか…。企業のリーダーの反応はさまざまだ。でも、どちらかといえば、荒井課長のように多く問題を抱え、今のやり方を変えることができないでいる人が多いと感じる。

一般に、なにか新しい方法で展開を図らなければならないとき、私たちに「変化への抵抗」と「負荷への不安」という心理的なメカニズムが働く。それが私たちのやる気にブレーキをかける。今までどおりを通したほうが自分の行動は楽だ。周りからの文句は「そうだな～、でもそこをなんとか」とすり抜け、部下のため息だってやり過ぎせよ。だから、不安も現実的にはあまり感じない。今までどおりにことを運べばよいのだ。

行動スタイルの変化を求められる

しかし、今回試みに、新しい部長（日向部長）の言い分を聴いてみたらたいへんなことになった。自分の行動スタイルに変化を求められる。新しい取組みについて、いとも簡単に立ち上げを促される。拳句の果てに、今のやり方はムダが多すぎると言われてしまった。もっとショッキングだったことは、荒井課長のやり方を多少不満に思いながらも「仕方ないですね」といつも理解してくれていた部下たちが、日向部長の側にまわってしまい、逆に自分を批判している。

前の部長に「新システムの導入だなん

て、課長であるきみがよく簡単に言えるな。どれほど金がかかると思うんだ。メンバーにハッパをかけて工夫をなささい」と言われたとき、荒井課長は「そうだ、こんなに面倒でお金もかかることなんか、今は無理に決まっている。部長の言うことは当然だ。今までどおりだれかがちょっとずつの不便をがまんすることが一番いい解決方法なんだ」と安心して引き下がった。

“モデル”が行動を変化させる

今回、情報システム管理部は真正面から問題提起をしてくれた日向部長に助けられた。現場をよく見て、封じられ、手付かずになっていた大切な仕事を見出してくれて「当社にとってこの問題はどうか」と実践の当事者である荒井課長に突きつけて（動機づけて）くれた。

荒井課長は、その問題に部下と一緒に立ち向かえばいいのだ。上司である日向部長からの問題提起だから、自分の中で、守り育てていた「変化への抵抗」や「負荷の不安」を手放す勇氣は手に入った。

心理学者ハーズバーグは「成功した人が“どんなとき自分がワンランクアップしたか”という問いに、小さな一歩でも自分が実際に何かを達成したことに起因する話が多い」と言い、同じ心理学者バンデューラは、「未熟な子は大人がうるさく命令しても何かをしないが、他者の行動をつぶさに観察して納得すると同じことをする」と言う。それが“モデル理論”である。迷路をさ迷う人間にモデルは大きな役割を果たす。荒井課長に「やってみよう」という強い達成動機と「日向部長を真似てみよう」と本気があれば、行動に変化がおこるはずだ。

セオリー メンターの役割

管理者にこそメンターが必要

荒井課長は、部下の窮状を見えないふりをしなければならぬほどの閉塞状況にある。「新システムの導入なんてどれほど金がかかるか...」が頭から消えない。あきらめが先にあり、状況を冷静に見つめなおすことも正しい行動を選択することも困難になっている。

日本の企業でも少しずつ浸透してきているメンター制度だが、その多くは「新人指導や、中途入社社員に携わる先輩社員の役割」というイメージが強い。実は問題を抱える管理者にこそメンターが必要だ。メンターは、一人ひとりのもつ問題に迫り、支持と共感をもって一緒に模索してくれる支持者・モチベーションアップの支援者のことをいう。

相手の今の“思い”を語らせる

私たちがメンターと同じように考える役割にカウンセラーがいる。相手の話をじっくり聴くという点では両者は共通するが、その内容は大きく異なる。カウンセリングの場合、相手の抱える「悩み」に焦点をあてて話を聴きながらその悩みの解決の糸口を探る。それに対してメンタリングは、相手の「やりたいこと」「夢」「目標」「問題」に焦点をあてて話を聴くことがメインとなる。そして、その夢や目標の達成、問題解決の支援をする。

たとえば、悩みを抱え能力を發揮できていない人にカウンセラーが「悩みはない？ あれば何でも話して...」と話しかけるのは有効だが、能力もある程度以上もって、みずからの立場を理解している人にカウンセラー的な態度で聴き続け

ると、些細な悩みを深刻化させたり、忘れていた不安や不満を掘り起こすことにもなりかねない。そういう人に対しては夢や目標を十分聴き出してあげたほうが効果的だ。メンターに向かって、しっかりと自分の今の“思い”を語ることができれば、相談者は過ストレスから抜け出せ、モチベーションが少しずつ高まる。

“同じ部署にいない間柄”を選ぶ

今回は巧まずして、変則的ではあったが日向部長はショック療法で荒井課長の目を見開かせた。管理者はメンターをもてないと考えてしまいがちだが、もっと肩の力を抜いて社内に探してみよう。

メンターは基本的には「同じ部署にいない間柄」を選ぶ。そして、ポジションとしては、相談者と同じ目線に立てる同僚、先輩、経験・実績豊富な役員であったりする。メンタリングは、人間関係に直接的な葛藤が生じない状況でおこなわれる必要があるのだ。

そのため、メンターと相談者は意図的に社内での距離が離れた（部門や階層を越えた）形でコミュニケーションを重ねる。メンターの選定は、会社が何人かを選出しておき、その中から相談者が選んでいくことが多いと思う。

頑固親父がこぶしを挙げるように「とにかく俺の言うことを聞け」と言った前部長、「みずからの力で問題を解決してほしい」と一人前の大人としてとして接してくる日向部長、そろそろメンターの力を借りて問題をみずからの力で解決していかなければならない時期だ。

（キャリアクリエイツ 主席講師 吉野美智）

法的視点 @ ケース解説

管理者の職責をめぐる法的問題

本件のケースをみると、荒井課長は以下の点から本来の職責を果たしていないと考えられる。システムの問題点の把握が不十分であること、過去、新システム導入の提案を行っているが、コストパフォーマンスの評価をおこなっていないこと、部下の職務の把握に欠けていること、本来業務と直接関係のないことに時間を費やしていること。

では、T化学の荒井課長のような管理者がなぜ存在するのか。このような問題を解く第一の鍵は、わが国の雇用慣行にありそうである。

わが国の企業、とくに大企業における採用では、一部の業種（たとえば、建設業など）や一部の職種（看護師、薬剤師など）を除き、新規学卒者を大学等で学んできた学科とは関係なく一括採用し、一定期間の研修を経た後に、本人の修学歴とは関係なく、各課に配属している。つまり、新規学卒者は就職するのではなく、就社しているのが実態である。

したがって、企業も従業員も「職務」や「職責」に対する関心が薄く、また、昇進も本人が担当する職務の遂行能力よりも、本人を管理者としての職位に就けることが重視されていることが多い。

そこで、本人の職務とその責任の範囲や権限があいまいとなっていることが、わが国の企業の多くで見られる。

管理者（課長）の職務の明確化

課長等の管理者の設置や任命は、企業が独自に決定できる仕事上の職位であり、その責任の範囲、権限の範囲も企業が独

自に決定することができる。

しかし多くの企業では、管理者の役割があいまいである。今回の問題を解決するための第二の鍵は、管理者の設置や任命の際には、職務権限規程、就業規則、労働契約書等で責任の範囲、権限の範囲を明確にすることにある。以上のことが明確でなければ、職責は果たされない。

情報システム部管理課が、発注システムの管理を担当する課である以上、その組織の長としての責任の範囲、権限の範囲を明確とし、本人に明示する必要がある、また、そのようにしなければ業務の遂行の適正化は期待できない。

なお、労働契約法では、労働契約の内容について、労使ができる限り書面で確認するよう求めている（同法4条2項）。これは、労働基準法が労働契約締結時に労働条件の明示を義務づけている範囲より広く、労働契約が継続している間の各場面对象となっている。

したがって、法律上も課長等の管理者就任時の職務内容は明確となっていなければならない、職責の管理の上からもこれらを書面で明示することが必要である。

部長の業務命令の明確化

日向部長は「情報が共有できる...システムを構築する必要がある」と、荒井課長に伝えているが、これまでの経過から、このようなあいまいな指示では、荒井課長がシステムの再構築に着手するとは考えられない。

システムの再構築が荒井課長の職責であるならば、上司の命令としてシステムの再構築について、コストパフォーマンスの検討も含めて、検討期間を明示し、

明確に指示することが、この問題を解決するための第三の鍵だと考えられる。

明確な業務命令がなければ、事態は改善せず、最悪の場合、荒井課長が業務命令に従わなかった場合の責任を追及することもできない。

課長の業務懈怠と懲戒権の行使

以上により、日向部長からの明確な命令があった後には、荒井課長には業務命令を遂行する義務が生じる。

この点に関する判例として「労働者は、使用者に対して一定の範囲での労働力の自由な処分を許諾して労働契約を締結するものであるから、その一定の範囲での労働力の処分に関する使用者の指示、命令としての業務命令に従う義務がある」（電電公社帯広局事件、最高裁昭61.3.13判決）がある。

部長による命令にもかかわらず、荒井課長が命じられた職務を適正に実施できず、業務に支障が生じるような事態が続くのであれば、人事権の行使として「配転」「降格」等の措置が考えられる。

人事権の行使である「配転」についての労働契約法の規定はないが、この点に関する判例では、業務上の必要性と労働者の受ける不利益の程度を比較考量して権利濫用と判断されない限り、広く認められている（東亜ペイント事件、最高裁昭61.7.14判決）。

また、懲戒処分的一种である「降格」について、その前提となる懲戒権の法的根拠として、「使用者が労働者を懲戒するには、あらかじめ就業規則において懲戒の種別及び事由を定めておくことを要する。そして、就業規則が法的規範として

の性質を有するものとして、拘束力を生ずるためには、その内容を適用を受ける事業場の労働者に周知させる手続きが採られていることを要する（フジ興産事件、最高裁平15.10.10判決）との判例がある。懲戒処分としての「降格」をおこなう場合には、あらかじめ懲戒処分の種類と事由を就業規則に定め、その内容について管理者を含め従業員に周知しておく必要がある。

なお、労働契約法の15条の規定「使用者が労働者を懲戒することができる場合において、当該懲戒が、当該懲戒に係る労働者の行為の性質及び態様その他の事情に照らして、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものであるとして、当該懲戒は、無効とする」は、以上の判例を踏まえて制定された。

リーガルポイント

- 1．発注システムの管理を担当する組織の長としての責任の範囲、権限の範囲の明確化が必要である。
- 2．部長の課長に対するシステム再構築の業務命令は明確なものでなければならず、検討期間も明示すべきである。
- 3．課長に業務懈怠が認められ、これに対する人事権（懲戒権）を行使する場合には、就業規則への記載と周知が必要である。また、懲戒処分の程度は事案の内容に則したものでなければならない。

（元労働基準監督官 榎木 敬）

改善と自己改革に取り組む



人事労務コンサルタント 亀田伸彦

1. 「改善」は、業種・業態を問わず

企業の継続的な課題

「改善(改善活動)」は、製造業ばかりではなく、すべての企業が、不断に取り組むべき課題である。企業は協働の組織であり、「改善」も多数の人びとの協力のもとに進めることが必要となる。だが、実はこのことが継続的な改善を難しくしている。

組織のなかの個人は、どうしても失敗を恐れ、安全を求めようとする。改善を継続的に進めるためには、成行きに任せることなく、経営戦略の一つとして、改善への目標の設定と手順の基本を決めることが必要だ。

改善を有効に進めるには、経営者とともに中間管理者を、改善へのキーパーソンとして育成することが欠かせない。

2. 企業として、改善をどのようにして進めていくか

経営活動のなかでの改善の意義や役割を明確化し、仕組みや組織風土として定着させることが必要だ。

(1)「改善は仕事」との意識を明確に

A社(機械部品製造業)の品質に対するユーザーの信頼は厚いが、近年、新興諸国メーカーの追い上げを受け、業績にはかげりがみられる。同社はすべての製品について、品質の優位性の維持に留まることなく、納期の短縮、価格の引き下げ、付加機能の追加などに取り組むこと

とした。

そこで、「改善」を、常時取り組むべき仕事と位置づけ、生産ロットごとに改善計画を作成することとした。各計画は経営会議に報告され、また事業所長の責任のもと、それぞれの現場に徹底される。

(2)最短のクリティカルパスを構築

B社(アパレル製造業)は、流行を捉えた既成服をいち早く市場に提供するメーカーとして知られている。その裏には、デザインをいち早く製品化する、生産管理スタッフのマネジメント力が存在する。

同社の生産管理スタッフが得意とするのは、最短のクリティカルパスを構築するチーム力である。縫製の現場では、必ずといってよいほど、計画時には予期できなかった「ネック」に遭遇する。そうしたネックについては、人員と費用とをかけて複数の工程を設け、全体として所期の日程で完成させることが求められる。ネックとなっている現場に「急げ、急げ」とハッパをかけることは愚策だ。

同社の生産管理チームは、手分けをして、各協力工場の状況を常時把握し、余裕のある工場が、前もって生産の段取りに入れるように準備をしている。

(3)他部署・他工程は「お客さま」

C社(機械製造・修理業)は、業績進展の理由を、部署・工程ごとに利益管理を徹底し、他工程や他部門を「お客さま」と捉えることにあると考えている。

ユーザーの食品製造業は、鮮度管理上、

「つくりだめ」ができず、製造機械に不具合が生じたときに、メーカーが早急に修理してくれるアフターサービスが重要となる。C社の営業担当者は、ユーザーから修理の依頼があったときは、その場で修理作業の段取りを打ち合わせる。

連絡を受けた修理部門は、営業担当を「お客さま」と考え、要請通り、休日や夜間であっても作業をしてニーズに応える。日頃から特急作業の技術を磨き、要員を確保し、かつ直ちに具体的な見積もりが行えるノウハウを蓄積している。

営業担当は作業開始と同時に見積もりを顧客に伝える。部署・工程ごとの利益管理が確立していることで、修理部門は安心して特急作業にあたることができる。

3. 中間管理者は、改善へのキーパーソン

中間管理者は、経営と現場を結びリンクピンであり、改善を進めるキーパーソンだ。

(1) 改善への風土と仕組みをつくる

D社（地方デパート）は地域ナンバーワンの小売業として、戦後50年あまり、安定した顧客層を得ている。その陰には、経営陣による不断の「改善」への努力があり、「昨日よりも今日、今日よりも明日を良く」を社としてしている。

同社では、売場や部署ごとに「改善会議」が設けられ、いつも身近な改善の課題を見つけている。従業員が発見した課題は営業開発部に集中され、トップや部門責任者がスピーディに実施を決断する。

最近では、著名ショッピングインショップの招致、子育てサポートコーナーの新設、地階食堂のフードコート化などのアイデアが改善活動のなかから生まれている。

(2) 改善のための情報を共有する

E社（システム設計業）は、ベテランを品質管理担当者に充当し、同社が開発したシステムの信頼性の維持・向上に万全を期している。その結果、不具合や拙劣な設計内容が発見され、差し戻されるケースが続出している。社内には審査が厳し過ぎるのとの意見もあるが、不合格となったケースからは、いずれも同じような欠陥がみられる。

社長以下の経営陣に、外部コンサルタントを加え、その原因について話し合った。社内の風土が閉鎖的で、「失敗」という情報が共有されていないことが主要な原因だと結論に達した。機密の流出を恐れ、プロジェクトの内容をメンバー以外に知らせないことが主因だ。

「品質は、製造（設計作業）の工程で作られる、検査（品質管理）の工程ではつくることができない」。同社は、アクセス権限を定めただけで、過去の失敗の事例を、閲覧できる仕組みを整備した。

4. 経営者・中間管理者の自己改革が企業の「改善」を進める

企業の「改善（改善活動）」は、企業ぐるみ、継続的に取り組むことによって、効果が表れる。経営陣だけが改善への意欲をもっていても不十分であって、中間管理者が意欲を共有することが欠かせない。経営者と中間管理者にとって「改善とは自己革新だ」ということができる。

改善の対象は、製品・事業の種類、生産・販売の方法、市場や立地の構造など多分野にわたる。経営者と中間管理者は、自分自身の知識・技術、感覚、コミュニケーション力などを磨いて、社内のあらゆる経営資源が、絶えずより有効に活用されるように取り組むことが求められる。

T産業の営業管理部営業企画課は下田課長（男 43）、本間主任（男 38）、榎本主任（男 34）、その他5名の課員で構成されている。下田課長は普段は温厚であるが、成果を早く出したがる切れ者だ。

榎本主任は、3カ月前に営業企画課へ配属されてきた。彼は、きまじめ、几帳面、丁寧で、礼儀正しい性格で、この職場に配属になる前は営業部営業1課で販売担当の主任として働いていた。外出先から帰社すると報告書の記入などその日の仕事をすべて完了させてから帰途につくのを日課にしており、営業成績も良好で、前途を囑望されていた。

2人目の子供が生まれてから1年後に郊外の比較的広い住居をローンで購入して転居し、それに伴い通勤時間が往復3時間かかるようになった。

その頃に、人事異動によって営業1課長がA課長に代わった。A課長は仕事の進め方が厳しく、部下に対してがみがみ言うタイプだった。ある月曜の朝、休日を利用して榎本主任が自信をもって作成した報告書をA課長に提出したが、その内容について厳しく批判された。それからまもなくして、榎本主任はうつ病と診断され長期休職をすることになった。

長期休職して療養した甲斐があり「復職可能な健康状態に回復した」との産業医の診断により、復職することになった。だが、復職直後に病前の仕事を担当するのはきついで、復職時に人事部付きになり、主任の役職のままで、暫定的に営業企画課への配属となった。榎本主任の

営業企画課への配属に際して、下田課長は、事前に人事部から日常の対応について、いろいろ配慮すべきことや注意すべきことの説明を受けた。

長期休職明けの職場復帰

榎本主任が営業企画課へ配属されてからしばらくの間、彼のリハビリ出勤と捉えて、下田課長も同僚も彼の体調に気を遣って、期限の迫った仕事や、複雑な内容の仕事を依頼しないようにしていた。

そして、始めのうちは、下田課長は、毎朝のように「体調はどうか」と尋ねた。榎本主任は「このような配慮をいただいているお陰で体調は順調です」などと答えていた。

しかし、2カ月過ぎて、ちょっとした雑用程度の仕事以外にたいした仕事がなかった榎本主任は、下田課長に「何か他にやることは」と徐々に言うようになり、「自分がいなくても仕事が順調いっているのを見ているとむなしくて」とため息混じりに訴えるまでになった。下田課長は「そんなことは気にしないでください。健康の回復具合を見ながら、仕事量を調整していきますから」と答えた。両者の間で仕事についてなかなかしっくりといかない空気が流れ始めていた。

ほどなくして、社内では人事制度の改革があり、主任以上の役職者には成果主義に基づく年俸制が導入されることになった。この年俸制では、賃金に反映される成果の割合が年功の割合よりも増え、個人間の賃金格差がさらに拡大する。

新賃金制度の導入に際して、対象者全員がそれぞれの新しい年度目標を設定し、その達成に向けて挑戦することになった。新しい個人目標の設定のための個人面談の席で、下田課長は、「今年度からは私の特命事項を中心に仕事をしてもらいたいと思います。わが社では厳しい経営を要請されているので、だれもが成果を求められます。榎本さんも『もっと仕事を』と言っていましたね。これからは、体調と相談しながらで結構ですが、役職に見合った仕事をしてもらいたいと思います。やっと本当の意味での職場復帰ですね」と期待も込めて話をして、榎本主任との面談を終えた。

コツコツとまじめに努力

新賃金制度がスタートしてからも、表面的には穏やかそうにしているが、自分がリストラの対象にされないように、社員たちは内面では競争心を掻き立てているようである。

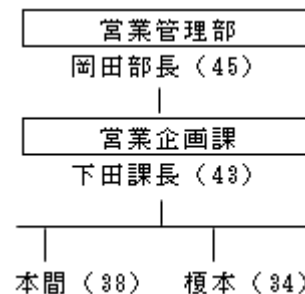
水を得た魚のように、榎本主任は張り切って新しい仕事に取り組んだ。だが、時々過去の資料やいきさつなどを調べる必要があっても、本間主任をはじめまわりのメンバーはいつも忙しそうで、なかなか話しかけるチャンスを見出せず、作業が立ち往生することがあった。

下田課長特命の新企画書の作成の際には、新しく調査をやり、期限に間に合わせるために、夜遅くまで残業したり、休日出勤をしなければならないこともある。また、調査が不十分という理由で再調査が必要な時もある。下田課長は、納期前に企画書を提出することは慣れない榎本主任にとっては心身ともかなりの負担になると思い「大丈夫ですか」と声を

かけるのだが、榎本主任はきまって「大丈夫です」と答えるのみだった。再調査を求められたり、欠点を指摘されたりすることは、榎本主任の生来の完璧主義が許さず、成果を早く求める下田課長の期待を満足させるために口答えをすることなく、彼なりにコツコツとまじめに努力しているようだった。

榎本主任は心身の疲れが蓄積されてきたせいか、しだいに仕事が思うようにはかどらなくなってきた。納期がきても命じられた企画書を提出できなかった。

多忙に輪をかけて、今朝がた岡田部長（男45）に仕事の進行具合を強く注意され、虫の居所が悪かった下田課長は堪忍袋の緒が切れて、「何でもっと早くできないのですか、あなたのせいで、メンバーの仕事がストップしているではありませんか」と怒鳴ってしまった。榎本主任は「申し訳ございません」と丁寧に詫びたが、超多忙で、メンバー全員が自分の仕事で精一杯のこの職場では榎本のやるせない孤独感や無力感、下田課長はじめ、だれにも理解してもらえそうになかった。



ケース分析の手引き

下田課長の榎本の職場復帰への対応にはどのような問題がありますか。

下田課長は今後、どのような改善行動をとる必要がありますか。

本ケースのねらい

善意を“クロージング”させる

善意がすべて無条件で肯定できるとは限らない。たとえば「募金詐欺」。募金する人はあくまで善意だが、そのお金は困っている人にお金が回らないばかりか、人の善意を逆手にとる悪人を肥やすことになる。人のお役に立つのではなく、逆に悪事を助長する結果となる。

「ふんばろう東日本支援プロジェクト」代表の西條剛央氏も、善意で被災地に物資を送りつけるだけでは支援にならないと指摘する。困っている個々の被災者にきちんと届いているかどうか、そこが最大のポイントだ。そうでないと、「大きな拠点避難所に支援物資が山積みになっているのを見て、“物資は余っている”」ということになり、支援が細っていき、被災地はますます困窮する。

結局、善意はそれだけで善意として完結するわけではない。善意が善意であるためには、その結末がどうなるかを見極め、きちんと「クロージング」することが欠かせないのである。

不安や孤独感を抑え込まない

本ケースでは、職場復帰した榎本主任は自分が役に立っていない「むなしさ」を下田課長に訴えているが、下田課長は「そんなことは気にしないでください」とその体調に配慮した対応をする。

下田課長の意識は善意そのものだ。榎本主任の気持ちを正面から受け止めておらず、その不安や孤独感を逆に抑え込んでいることにまったく気づかない。

だが、成果主義制度の導入をきっかけ

に、榎本主任を一気に通常業務に戻している。慣れない業務は心身ともかなり負担だと思って、下田課長は「体調と相談しながらで結構ですが...」「大丈夫ですか？」などと声をかけてはいるが、表面的な対応であり、榎本主任の真の健康状態や本当の気持ちがどこにあるのを探ろうとはしていない。

そして、榎本主任は残業や休日出勤なども重なって仕事が思うようにはかどらなくなり、納期に報告書を提出できなかった。不調のサインなのに、下田課長は面談の機会を設けようとせず、頭ごなしに榎本主任を怒鳴りつけてしまう。

復職後のゴールを明確にする

下田課長の問題は、せつかくの配慮が場当たり的であることだ。どこに向かって、なぜそういう配慮をしているのか本人にもまったく自覚できていない。

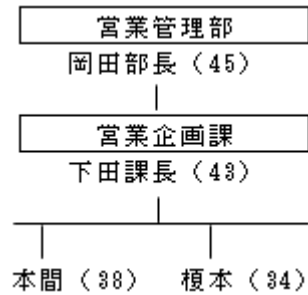
その理由は、復職後のゴールが不明確なことにある。どのくらいの業務遂行力や回復レベルが期待されているのかがわからないと、榎本主任の不安や孤独感は募るばかりだ。下田課長もどのタイミングでどういう配慮をすべきかが自覚できない。方向感がないため、お互いに遠慮がちな関係が長く続くだけに終わる。

そして、ゴールを設定したら、いつ、だれが、どのように職場復帰者をフォローしていくか、プランを策定することが大事である。メンタルヘルスについてはリーダーやメンバーが関われるのは、この職場復帰支援だけである。ここが出番！の意識で取り組みたい。

ケース分析

このコーナーでは、問題解決の手かかりとなる描写や登場人物の言動を一つひとつピックアップしていきます。これにより、事実を的確に把握することができ、よりよい解決策を導くことができます。

グループ討議などでの問題点の整理や課題発見のヒントとしてお役立てください。



T産業の営業管理部営業企画課は下田課長（男 43）、本間主任（男 38）、榎本主任（男 34）、その他5名の課員で構成されている。下田課長は普段は温厚であるが、成果を早く出したがる切れ者だ。

榎本主任は、3カ月前に営業企画課へ配属されてきた。彼は、きまじめ、几帳面、丁寧で、礼儀正しい性格で、この職場に配属になる前は営業部営業1課で販売担当の主任として働いていた。外出先から帰社すると報告書の記入などその日の仕事をすべて完了させてから帰途につくのを日課にしており、営業成績も良好で、前途を嘱望されていた。

2人目の子供が生まれてから1年後に郊外の比較的広い住居をローンで購入して転居し、それに伴い通勤時間が往復3時間かかるようになった。

その頃に、人事異動によって営業1課長がA課長に代わった。A課長は仕事の進め方が厳しく、部下に対してがみがみ言うタイプだった。ある月曜の朝、休日を利用して榎本主任が自信をもって作成した報告書をA課長に提出したが、その内容について厳しく批判された。それからまもなくして、榎本主任はうつ病と診断され長期休職をすることになった。

長期休職して療養した甲斐があり「復

榎本主任は、どんな性格の持ち主とみられているか。

榎本主任は、どんな生活環境の変化を経験しているか。

榎本主任が長期休職に至るきっかけとして、どんな事件があったとされているか。

ケース分析

職可能な健康状態に回復した」との産業医の診断により、復職することになった。だが、復職直後に病前の仕事を担当するのはきついで、復職時に人事部付きになり、主任の役職のまま、暫定的に営業企画課への配属となった。榎本主任の営業企画課への配属に際して、下田課長は、事前に人事部から日常の対応について、いろいろ配慮すべきことや注意すべきことの説明を受けた。

長期休職明けの職場復帰

榎本主任が営業企画課へ配属されてからしばらくの間、彼のリハビリ出勤と捉えて、下田課長も同僚も彼の体調に気を使って、期限の迫った仕事や、複雑な内容の仕事を依頼しないようにしていた。

そして、始めのうちは、下田課長は、毎朝のように「体調はどうですか」と尋ねた。榎本主任は「このような配慮をしていただいているお陰で体調は順調です」などと答えていた。

しかし、2カ月過ぎて、ちょっとした雑用程度の仕事以外にたいした仕事が無かった榎本主任は、下田課長に「何か他にやることは」と徐々に言うようになり、「自分がいなくても仕事が順調いっているのを見ているとむなしくて」とため息混じりに訴えるまでになった。下田課長は「そんなことは気にしないでください。健康の回復具合を見ながら、仕事量を調整していきますから」と答えた。両者の間で仕事についてなかなかしっくりとこない空気が流れ始めていた。

ほどなくして、社内では人事制度の改革があり、主任以上の役職者には成果主義に基づく年俸制が導入されることになった。この年俸制では、賃金に反映され

..... 榎本主任の復職時の役職や配属は、どのよう
..... なものであったか。
.....
.....
.....
.....
.....

..... 下田課長は、榎本主任の復職に当たって、
..... 人事部からどんな説明を受けているか。
.....
.....
.....
.....
.....

..... 下田課長は当初、榎本主任にどんな配慮を
..... おこなっているか。
.....
.....
.....
.....
.....

..... しばらくして、榎本主任は、下田課長にどん
..... なことを訴えているか。
.....
.....
.....
.....
.....

..... 下田課長は、榎本主任の訴えになんと言っ
..... て答えているか。
.....
.....
.....
.....
.....

ケース分析

本主任にとっては心身ともかなりの負担になると思い「大丈夫ですか」と声をかけるのだが、榎本主任はきまって「大丈夫です」と答えるのみだった。再調査を求められたり、欠点を指摘されたりすることは、榎本主任の生来の完璧主義が許さず、成果を早く求める下田課長の期待を満足させるために口答えをすることなく、彼なりにコツコツとまじめに努力しているようだった。

榎本主任は心身の疲れが蓄積されてきたせいか、しだいに仕事が思うようにはかどらなくなってきた、納期がきても命じられた企画書を提出できなかった。

多忙に輪をかけて、今朝がた岡田部長（男 45）に仕事の進行具合を強く注意され、虫の居所が悪かった下田課長は堪忍袋の緒が切れて、「何でもっと早くできないのですか、あなたのせいで、メンバーの仕事がストップしているではありませんか」と怒鳴ってしまった。榎本主任は「申し訳ございません」と丁寧に詫びたが、超多忙で、メンバー全員が自分の仕事で精一杯のこの職場では榎本のやるせない孤独感や無力感は、下田課長はじめ、だれにも理解してもらえそうになかった。

榎本主任は、下田課長の声かけになんと言っ
て答えているか。

榎本主任は、どうして仕事の納期を守れな
かったのか。

下田課長は、どうして榎本主任を怒鳴ってしま
ったのか。

謝罪する榎本主任は、内心ではどんな気持ち
でいるか。

1. 問題点の把握

(1) 置き去りにされた不安と孤独感

復帰をしてから2か月経った榎本主任は、業務にも慣れ、さらに頑張りたい、結果を出したいと思う気持ちから「自分がいなくても仕事が順調にしているのを見ているとむなしくて」と下田課長に胸のうちの話をしている。

しかし、下田課長は「そんなことは気にしないで下さい」と榎本主任の気持ちを正面から受け止めていない。榎本主任の体調に配慮しての発言だが、ここでは不安や孤独感を「健康回復具合を見ながら」と押さえ込むのではなく、むしろ傾聴姿勢で榎本主任の考えを顕在化させておくべきである。そしてそのうえで、対応について、産業保健スタッフや人事部に相談すべきであった。

(2) スタッフや人事との連携が不十分

成果主義の導入により、社員一人ひとりの業務負荷が高まっているが、下田課長は「榎本さんも『もっと仕事を』と言っていましたね。これからは体調と相談しながらで結構ですが、役職に見合った仕事をしてもらいたいと思います。やっと本当の意味での職場復帰ですね」と、榎本主任を通常業務に戻している。

ここで、確認すべきことは、榎本主任を通常業務に戻しても健康上問題がないかである。管理者の判断のみで業務内容を変更したり、業務量を増やしたりすることはとても危険であり、下田課長は産業保健スタッフや人事部と連携を取り確認すべきであった。

(3) 榎本主任の不調のサインの見逃し

新しい制度が始まり、榎本主任は意欲的に働いていたが、長時間残業や休日出

勤が発生していた。下田課長は、慣れない業務は榎本主任にとって心身ともにかかりの負担だと思い「大丈夫ですか？」と声はかけているが、長時間残業や休日出勤の原因を具体的にしていない。榎本主任は、まわりのメンバーはいつも忙しそうで、なかなか話しかけるチャンスを見出せず作業が立ち往生していた。

その後、榎本主任は仕事が思うようにはかどらず、報告書を納期どおりに提出ができなかった。ここで、不調のサインだから、下田課長はすぐに榎本主任との面談を設け、健康状態（再発か）と業務の進捗状況を確認すべきであった。

しかし、下田課長は、榎本主任に「何でもっと早くできないんですか、あなたのおかげで、メンバーの仕事がストップしているではありませんか」と怒鳴ってしまった。前回休職をした経緯（報告書の内容についてA課長より激しく批判された）は人事部から説明を受けていたが、これでは状況は改善されていない。ここでも、下田課長は日頃から榎本主任と面談等をおこない、状況の把握をしておくべきであった。

2. 問題点への改善策

本ケースにおける最大の問題は、復職後のゴールが不明確なことだ。会社側がどのくらいの業務遂行力や回復レベルを期待しているのか、長期休職明けの社員に何を目標に職場復帰をするのかなどが職場復帰の成功を握る鍵となる。

ゴールが不明確な場合や、長期休職明けの社員の意向により業務を増減すると、長期休職明けの社員のモチベーションダウンにも繋がりがやすい。このゴールは会

社と長期休職明けの社員と共有し、定期的に評価をおこなう必要がある。

また、長期休職明けの職場復帰では、就業規則や休職・復職についての規則の整備が重要になってくるが、下記の3つがキーポイントとなる。

(1) 職場復帰後のプランとゴールの設定

長期休職明けの社員を職場復帰させる際に重要なことは、前述したゴールの設定と、いつ、だれが、どのように、長期休職明けの社員をフォローしていくか、プランを策定することである。

そのフォローアップとして、疾患の再燃・再発、新しい問題等の有無の確認、勤務状況及び業務遂行能力の評価、職場復帰支援プランの実施状況の確認、治療の状況、職場復帰支援プランの評価を見直し、職場環境等の改善等、管理者、同僚等への配慮等の7つのポイント（厚生労働省の指針「心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き」より）に沿って、人事部や産業保健スタッフ、管理者がどのような役割をどのタイミングでどのように実施するか、事前に見通しをつけておく。

(2) スタッフや管理者による定期的な面談

ここでは、管理者は産業保健スタッフや人事部との連携が不可欠である。前述の、 、 については、産業医や人事スタッフ、管理者が長期休職明けの社員と面談を定期的におこない（経過観察として、少なくとも1カ月に1回程度）、健康状態や職場で配慮事項の確認、業務遂行能力の評価をおこなっていくべきである。本ケースの榎本主任の場合も同様である。また、長期休職明けの社員にも、定期的に状況確認をおこなうことを事前

に説明しておくべきである。

(3) 安全配慮義務の履行

管理者は「安全配慮義務」を負っている。この中には「危険予知義務（健康障害が発生、悪化していないかを把握しようとしていたか）」と「結果回避義務（健康悪化を避けるため、具体的な措置を講じていたか）」の2つの義務が存在する。管理者は日々の部下の就業状態を確認し、不調の社員がいた場合、産業保健スタッフ等への面談への促しや、改善策を考えていく義務がある。

不調の早期発見には、時間（勤怠が乱れる 欠勤・遅刻・早退、時間がかかる 話し方・反応など）、仕事（間違える ケアレスミスが多い・忘れっぽい・話している内容が理解できないなど）、行動（顔色や肌の色が悪い・表情が硬い 笑顔が以前より少ない、からだの不調 熱があるなどを訴えるなど）の3つの変化が重要である。それらが不調を発見するポイントである。

リーダーシップのポイント

1. 最初に、どのくらいの業務遂行力や回復レベルを期待しているのか、ゴールを明確にする。
2. ゴールに向けて、いつ、だれが、どのように、長期休職明けの社員をフォローしていくか、プランを策定する。
3. 管理者やスタッフが定期的に面談をおこない、健康状態や配慮事項の確認や業務遂行能力の評価をおこなう。

（MD. ネット 遠藤早弥佳）

部下の不安を見抜けない下田課長

メンタル面の披露を蓄積しやすいタイプという、まじめで、我慢強く、責任感が強い人だ。まさに榎本主任はこのタイプだといえよう。

復帰後の榎本主任は、下田課長に「何か他にやることは」と聞いている。これは復調してエネルギーを持って余しているというわけではなく、置いていかれる不安などから言っているのだろう。この時点で不安からくる焦りや自分で自分にかけているプレッシャーがたくさんあっただろう。そのことは「自分がいなくても仕事が順調いっているのを見ているとむなしくて」とため息混じり訴えているところからも伺える。これは心にずいぶん負荷がかかっている状態である。

社内の人事制度の改革がされた際に、下田課長は「榎本さんも『もっと仕事を』と言っていましたね」と言い、新しい仕事を与えているがこの「もっと仕事を」というセリフは心が復調しているから言っているのではなく、不安と焦りから出てくるということを十分理解するべきであった。

心が復調していない段階で不安と焦りをとってあげるフォローをするどころか、新しい仕事を任せしたのは、この時点で下田課長は職場復帰をした部下へのメンタルケアの対応ミスを犯している。

心の調子が悪化していく環境

周りに取り残されないように焦りがあった榎本主任は、新しい仕事を任せられそれに取り組むことで、取り残される不安を一時期解消できる状態を得ることができた。しかし不安という感情は一時的に解消できるかもしれないが、心の調子が

完全に復調していない状態で周りと同じように仕事の負荷がかかるというのはよくない環境に身を置いたことになる。

それはたとえていうと、インフルエンザにかかって高熱が出て体調がボロボロのときに「仕事を休んでいたら周りに置いていかれるから…」と不安になり、仕事を始めると不安は消えるかもしれないが体調は余計にボロボロになるのと同じようなものである。

再び見抜けなかった下田課長

まじめで、我慢強く、責任感が強い人は大丈夫でなくとも「大丈夫です」と答えたりする。榎本主任は納期がきても命じられた企画書を提出できていない。この現象が起きたときに、下田課長は『本当は大丈夫じゃないのでは？調子が良くないのでは？』ということも推測すべきだ。おそらくこの時点では榎本主任は心身ともはずいぶん疲労が溜まっている状態だが、それを見抜けていない。

見抜けなかったのはメンタルケアに関する知識不足だけではなく、元来の成果を早く出したがる性格も災いしたのかもしれない。「何でもっと早くできないの」「あなたのせいで」という言葉は榎本主任を追いつめてしまう言葉である。

自分が迷惑をかけているという罪悪感、もっと頑張らねばというプレッシャー、そうは思っているも言うことが利かなくなってきた心と体、そのことで感じる無力感。そしてそれらをわかってもらえない孤独。これは心の状況を非常に悪化させかねない。復職した部下へのメンタルケアとして下田課長は榎本主任の焦りと不安という心理を理解してプレッシャーを解いてあげたいものである。

セオリー まじめ、我慢強い、責任感が強い

責任感の強さが心に負荷をかける

「まじめで、我慢強く、責任感が強い」というのは基本的にいいことであり、企業側にとっては喜ばしい人材である。しかし、これらの性格がネガティブに働いてしまうこともある。まじめなために手を抜くことができず完璧主義になってしまい頑張りすぎてしまう。また我慢強い為心身ともに疲労が溜まっても耐えすぎてしまう、大丈夫じゃなくても「大丈夫」と言ってしまう心の中にためてしまうなどのことがある。責任感が強いがために周りの迷惑がかけたときには自分を過度に責めすぎてしまう。

これらはすべて心にとっては高い負荷がかかる心理だ。これらの心理は、心の健康を崩しうつ病になったときなどには弱った心にさらに高い負荷をかけてしまうので、心の調子をさらに崩すことになりかねない。うつ病から職場復帰した同僚がいる場合は、周囲の人間は本人のそのような元来の性格からくる傾向を理解しサポートしていききたいものである。

周りが気を配りサポートする

下田課長は何度も「大丈夫ですか」と声かけをしている。これはよいことである。しかし、「大丈夫ですか」と訪ねても「辛いです」と言えないタイプの人もいることを知っている、榎本主任の変化にも気づきやすかった。夜遅くまで残業したり、休日出勤をしたりなど、今の榎本主任の状態にはふさわしくない仕事量を与えることも避けられたであろう。

完璧主義の心理が強い人は完璧に仕事ができないことを自分に許せない。その

ために大事なところは手をかけて手を抜くところはそこそこにしてということができず、仕事量も増えれば仕事にかかる時間も増えてしまいがちなものである。そして、ミスをすると、自分を過度に責めてしまう傾向もある。

職場復帰後の完全に調子が戻ってこない状態のときには、周りが気を配り本人がこのような状態に陥らないようにサポートしてあげたい。これらが心の調子を再び崩すことにつながることもある。

「無理するなよ」と声かけをしたり、仕事量の調整をしてあげるといふかたちでサポートができるであろう。

心の変調を見抜くポイント

「まじめで、我慢強く、責任感が強い」人は「ちゃんとしなければ」「きちんとしなければ」「迷惑をかけてはいけない」という気持ち強い。したがって迷惑かけないように早くしなければという思いも強いはずだ。そんなタイプの人納期に間に合っていないときは「おかしいぞ？調子が悪いのでは？」と変調に見抜いてあげるポイントである。

きっと榎本主任も納期を守れなかった自分を過度に責めている。見抜けなかったため、下田課長は「何でもっと早くできないのですか」と言ってしまった。自分で自分を責めている榎本主任に追い討ちをかけるセリフになってしまい、彼を追いつめている。

その人の元々の性格を加味して考えると心の変調や、どうサポートしてあげるといいのかに気づいてあげやすい。

(心理カウンセラー 原 裕輝)

精神障害をめぐる法的問題

本ケースは、榎本主任がうつ病と診断されて長期休業し、そこから職場復帰するという設定になっている。しかし、下田課長の職場復帰支援のまずさから、榎本主任は戸惑いと孤立感を深め、しだいに仕事が思うようにはかどらなくなり、納期がきても命じられた企画書を提出できないという状況に陥っている。

榎本主任はうつ病が再発するかもしれない危機的な状況にあるわけだが、こうした精神疾患は仕事や会社の責任との関係で法的にはどのように考えればよいのだろうか。

精神障害の労災認定基準

近年、仕事によるストレス（心理的負荷）が関係した精神疾患が急増している。それに伴い労災請求も増えているわけだが、そのすべてが業務上の疾患と認められるわけではない。

労災として認定されるのは、発病したうつ病などの精神障害が仕事による強いストレスによるものと判断できる場合に限られる。仕事によるストレスが強かった場合でも、同時に私生活でのストレスが強かったり、その人が既往症やアルコール依存など（固体側要因）が関係している場合には、どれが原因なのか医学的に慎重に判断する必要がある。

現在、精神障害に関する労災については「心理的負荷による精神障害の認定基準（平成23年12月26日基発1226号、第1号）に基づいて認定がおこなわれている。それによれば、次の3要件のいずれをも満たすことが必要になる。

認定基準の対象となる精神障害を発病していること

認定基準の対象となる精神障害の発病前おおむね6カ月の間に、業務による強い心理的負荷が認められること

業務以外の心理的負荷や個体側要因により発病したとは認められないこと

ここで「業務による強い心理的負荷が認められる」とは、業務による具体的な出来事があり、それがその人に強い心理的負荷を与えたことをいう。そして、その判断は本人の主観ではなく、あくまで一般人が基準とされる。

長時間労働には強い心理的負荷

心理的負荷の強度は「強」「中」「弱」と評価されるが、「特別な出来事」に該当する出来事が認められた場合には、総合評価は「強」となり、強い心理的負荷があったと認められる。

特別な出来事には、「生死にかかわる、極度の苦痛を伴う、又は永久労働不能となる後遺障害を残す業務上の病気やケガをした」「強姦や、本人の意思を抑圧して行われたわいせつ行為などのセクシュアルハラスメントを受けた」などのほか、「極度の長時間労働」が認定基準に掲げられている。

極度の長時間労働とは、具体的には「発病直前の1か月におおむね160時間を超えるような、又はこれに満たない期間にこれと同程度の（例えば3週間におおむね120時間以上の）時間外労働を行った（休憩時間は少ないが手待時間が多い場合等、労働密度が特に低い場合を除く）」とされている。

長時間労働には、強い心理的負荷が認

められており、労災と認定される可能性が高いということになる。

過労自殺に関する会社の民事責任

従業員の精神疾患と、会社の責任についてはどうか。これについては、うつ病から自殺に至ったような場合に、その遺族が会社の安全配慮義務違反を問い、損害賠償を請求する事案が多い。

代表的なのが「電通事件」(最高裁平成12.3.24判決)である。大学卒業後に入社したXの配属先の職場は、残業が慢性化しており、深夜及び徹夜の勤務が続いていた。このため「心身共に疲労困ぱいした状態になって、業務遂行中、元気がなく、暗い感じで、うつうつとし、顔色が悪く、目の焦点も定まっていない」状態となり、うつ病にかかって、入社2年目にして自宅の風呂場で自殺してしまったという事例である。

判決においては、使用者の一般的義務として「業務の遂行に伴う疲労や心理的負荷等が過度に蓄積して労働者の心身の健康を損なうことがないように注意する義務を負う」ことを指摘して、Xの業務遂行とそのうつ病及び自殺との間に相当因果関係があることを認定し、会社側の損害賠償責任を肯定した。

また判決は、過労死や過労自殺の事案においては、過失相殺の類推適用がありうることを認めているが、従業員の性格が「同種の業務に従事する労働者の個性の多様さとして通常想定される範囲を外れるものでない限り」メランコリー親和型性格をしんしゃくして過失相殺するべきではない、と判示している。

ところで、認定基準も最高裁判例も基

本的に「過重労働」の存在を前提としたものである。だが近年は、うつ病と自殺に関して、業務そのものは必ずしも過重とはいえない事案の裁判が増加している。判例の中には、業務遂行とうつ病および自殺との因果関係を肯定しながら、電通事件の最高裁判決の判旨とは異なり、損害賠償額を大幅に減額したり(「みくまの農協事件」和歌山地裁平成14.2.19判決、「川崎市水道局事件」横浜地裁川崎支部平成14.6.27判決、「三洋電機サービス事件」東京高裁平成14.7.23判決)会社の損害賠償責任が否定された事案もある(「日赤益田病院事件」広島地裁平成15.3.25判決)。

同じうつ病をめぐる判例においても、過重労働によるものかそれ以外のものかによって、判断が分かれている。本ケースも、榎本主任の勤務状況を推察すると、過重労働によらない事案に分類されると思われる。

リーガルポイント

1. 個体側要因がなく「業務による強い心理的負荷」が認められれば、精神障害は労働災害と認められる。
2. 長時間労働に心理的負荷が高いとされており、その精神障害は労災と認定されやすく、裁判でも会社の損害賠償責任が肯定される。
2. 過重労働が原因ではないうつ病のケースでは、会社の損害賠償責任が軽減または否定された判例がある。

(社会保険労務士 熊井憲章)

職場復帰支援のポイント

～ 復職を成功に導くため留意点～



筑波大学産業精神医学・宇宙医学グループ 羽岡健史

うつ病を始めとする心の健康問題による長期休業者の職場復帰を支援する際の目的の1つとして、再び休業に至ることなく、復職後も本人が働き続けられるということがあげられる。

長期休業中に体力や思考力など、業務遂行に必要な能力は低下してしまう。そのため、時短勤務など、仕事の量や負荷を少ない状態から段階的に戻すことが職場復帰を成功させるために有効である。しかし、単純に時間や業務負荷を軽減するだけではなく、本人や周囲に生じやすい心理状況を理解したうえでの対応をしなくては、適切な支援は実現できない。

1. 初期過剰適応という現象

人はだれでも環境に変化が生じると、意識せずに張り切って新しい環境に適応しようとする。その結果、気づかぬうちに必要以上にエネルギーを消費し、約1カ月～数カ月ほど経過して心身ともに疲労が出る。いわゆる「五月病」はこのような過程も関与している。この疲労が抜け、適度な力の出し具合やペースがつかめると、新しい環境の中で安定して生活することができるようになる。

職場復帰直後、本人は緊張感や一種の高揚感の中にいるため、「無理している」と感じず、むしろ「体調がいい」と錯覚することもある。とくに復帰後は「休んで迷惑をかけた分を取り戻さないと」という負い目から、業務をたくさん受けよ

うとしたり、短縮された勤務時間を超えた勤務や休日出勤をしたりしてしまいがちである。そのため、しばらくして大きな疲弊を来してしまいやすい。

2. 空虚感・疎外感を招く

初期過剰適応による影響を減らすために本人の業務量を抑えすぎた場合、「自分は職場に必要とされていない」という不安感や疎外感を招き、ストレスから調子を崩してしまうことがある。もちろん職場復帰を成功させるために、復帰当初は業務負荷を抑えることが必要だが、負荷が少なすぎることもマイナスに作用する。

3. 周囲の過度な安心・油断

職場復帰後、本人が他の職員と変わらないように見えることから「もう治ったのではないか」と周囲が安心しすぎてしまうことがある。また、本人に調子を聞いても、心配をかけまいという思いから「大丈夫」という返答しか返ってこず、その言葉を周囲が鵜呑みにして「もう大丈夫なんだ」と安心してしまうこともある。その結果、他の職員と同様に仕事を依頼したり、同程度の業務を要求したりする上、油断して本人の様子に気を配ることが少なくなってしまうやすい。

そうして、本人は自分の体調に見合った以上の負担を抱え、周囲は本人の様子の変化に初期は気づけず、調子を大きく崩してから周囲が気づくという事態を招

いてしまう。

4. 支援のポイント

職場復帰を成功させるためには、本人に任せきりや、上司の一方的な指示ではなく、両者がコミュニケーションを図って確認や相談をし、協力して進めていくことが大事である。重要なことは、本人の体調や焦る気持ちに注意しながら、軽度の体調不良には早めに対処させること、業務負荷を体調に比べて過重にさせないことである。本人が元気そうに見えていても大丈夫とは限らないこと、本人が「大丈夫」と言っているにもかかわらず大丈夫とは限らないことにも留意すべきである。

極端な初期過剰適応は後に大きな体調不良に結びつく。だれにでも過剰適応が生じるものであり、とくに職場復帰後は過剰適応が生じやすいことを、あらかじめ本人と周囲が認識しておくことが予防の観点から有効である。そのうえで、短時間の勤務から徐々に時間を延ばし、期限やノルマに追われない業務分担など、負荷を軽減する。

過剰適応の時期は疲労を感じにくい特徴もある。そこで、本人が「少し物足りない」と感じるくらいがちょうどよく、頑張っ達成感を得ることよりも、いかにゆとりを残したまま予定された業務をこなし、自信をもって次の段階に進むかが今は重要であることを、逐次本人と再確認していくことが効果的である。

職場復帰後は体力の低下から予想外に疲労を感じる事がしばしばある。職場復帰した本人は自身の体調変化に対して過剰に反応することが多く、体調を少し落としただけでも「こんなはずじゃない」「また休む訳にはいかない」という焦りが生まれ、休養が必要な体調でも無理を

して返って疲労を増大させ、体調を大きく崩してしまう。復帰後に疲労が出現した場合は、疲れの出始めの時期に早めの休養をとって立て直すことが重要であること、無理したために後で長期に休むより、半日や1日の早めの休養での回復が長い目でみるとプラスであることを伝え、早めの対応を促すことが大切である。

職場復帰後、たとえ本人が疲労を感じ始めても、休業していた負目から口にはなかなか出さないことが多い。したがって、調子を聞いて「大丈夫」という言葉だけで安心し過ぎないことに注意を要する。口調や表情、業務の能率など普段と違う様子はないか気を配り、気になる場合は気遣って声をかけることが有効だ。

職場復帰後は業務負荷の軽減が効果的であるが、「業務量が少なすぎる」と本人に不安を感じさせては逆効果である。復帰後の段階的な勤務時間や担当業務の増加のスケジュールについては、復帰前に相談しておおよそを決めておくと、互いに見通しがつけられて安心感が得やすい上、急激な業務量の増加も防止できる。復帰後の体調や業務の状況について十分に確認しながら、必要に応じてスケジュールを見直し、徐々に業務負荷を増やしていくことが重要である。

本人も周囲も職場復帰後は目的をつい見失いがちである。長期的に安定して仕事をしていけるようになることを目的として、段階的に負荷を上げていくということを常々意識することが大切だ。また、業務担当についても、疲労についても、本人が不安や悩みを話し出しやすい人間関係、職場の雰囲気構築することが、職場復帰を成功させるうえで何よりも重要な要素だ。上司と部下の日頃からの信頼関係が大きな役割を果たすといえる。

食品製造会社T社は、業績の低迷から10年間ほど新卒者の採用人数を抑えてきた。しかし、ここ2年定年退職者が多かったため、今年は久々にまとまった数の新入社員を採用した。

T工場の業務管理課では、藤川(男22)を迎え入れることになった。長野課長(男43)は三笠主任(男30)にOJTリーダーを命じた。

三笠主任は入社以来ずっと後輩がいなかったため、主任とはいうものの、後輩を指導するのは初めてで、まったく自信がなかった。その旨を長野課長に告げると、「なにもきみの知らないことまで教えてくれと言っているわけではない。現在の知識や技術を伝えてほしいだけだ。そんなに難しく考えることはない。大丈夫だよ」と諭された。三笠主任は、たしかにそうかもしれないと思い、「わかりました。1日も早くチームの戦力となってくれるよう頑張ってお教えします」と答えた。

メモを熱心にとっているのだが...

本社での研修を終え、藤川がやってきた。配属された初日から、三笠主任がつきっきりで指導をするようになった。

三笠主任は簡単な資料を作って渡し、それに沿ってわかりやすい説明を心がけたが、藤川は飲み込みが悪く、「...では、こういう場合はどうするのですか?」と、説明に沿って考えればわかるようなことを質問してきたり、前日に教えたことを「ええと、何でしたっけ?」と聞いたりする。メモも熱心にしているようなのに、

それほど役には立っていない。

10日ほど経った頃、藤川が1時間ほど遅刻をしてきた。三笠主任は最初が肝心だと思い、「覚えも遅いし、会社にくるのも遅い。緊張感がないんじゃないか」と一喝した。藤川は「すみません」と小さな声で言うなだれたが、三笠主任はそれには構わず「早く業務につけよ」と厳しい口調で言った。藤川は翌日、発熱を理由に欠勤した。

長野課長は「藤川くんは、2~3日前から『慣れない環境で体調が思わしくない』と言っていたそうだが、気がつかなかったのか?貴重な若手なんだから、大事にしてよ」と三笠主任に注意した。

三笠主任は「はい。わかりました」と答えたものの、藤川が休んだのは自分がきつく言い過ぎたせいであるかのように言われ、釈然としない気持ちが残った。

“もう少し、穏やかにできないか?”

2日休んで出勤してきた藤川に対して三笠主任は「もういいのか?」と声をかけたものの、思っていたより藤川が元気そうだったので、「私が入社したての頃は厳しい先輩がいて、ちょっとの熱なんかじゃ休めなかった」と続けた。

その日、藤川は三笠主任を避けるように過ごした。三笠主任の前だと動きが硬くなり、表情も暗くなる藤川の様子が気になった長野課長は三笠主任を呼んだ。

「まだ藤川は新人なんだよ。キミのイライラもわかるが、最近の若い子は打たれ弱いついていうから、この調子で突然辞

められたら困る」

「私だって怒りたくはないですよ。でも、間違いは間違いで今直さないと...、あとあと彼のためですよ。私もちょいちょい先輩に怒鳴られました。そのときは頭にきたりへこんだりしましたが、今では本当に感謝してますよ」

「もう少し、穏やかにできないか？」

「穏やかって？今のままきちんと筋を通すのがよいと思います」

「...しかし、わかった。ちょっと、そうだな...しばらく、私が面倒を見ることにするよ」と告げた。すると、三笠主任は心底ホッとしたらしく「ありがとうございます」と頭を下げた。

同じ間違いや勘違いが多い

その日、長野課長は藤川を呼び、話を聞くことにした。藤川は「もっと整理されたマニュアルがあると助かります。口で説明されても、すぐには覚え切れません。記憶を確認したいのですが、三笠主任から怒られそうで...。それに、『昨日やったのと同じやり方』って言われるのですが、微妙にやり方が違うようなのです」と消え入るように答えた。

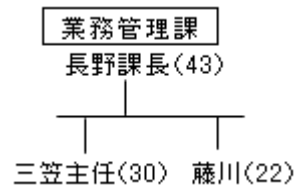
マニュアルはあったが、それはかなり古いものだった。それに、この課の仕事は、実際にやりながら覚えたほうが早い。長野課長は「仕事は先輩に教わりながら様子を見て、わからないところを聞きながら1つひとつ身につけて、そこから自分が使えるマニュアルを自分が作るくらいにならないといけない。『マニュアル、マニュアル』って求めても、現在のやり方に合致しなければダメだし、臨機応変な対処ができればダメだよ」とやんわり諭し、「何かわからないことがあれば、

いつでも遠慮なく私に聞きにくるように」と伝えた。藤川は、その日はほっとしたような顔つきだった。

翌日から、長野課長は忙しい合間を縫って、藤川に直接仕事を教え始めた。ところが、藤川は同じ間違いや勘違いが多く、メモさせたことも忘れていく。また長野課長の不在のとき、わからないことがあると、三笠主任には聞かず、課長が帰るのをいつまでも待っている。長野課長はそのうちに、嫌気がさしてきた。

そもそも、藤川が朝礼ギリギリに来るのもハラハラする。ボソツと言う朝のあいさつの仕方も気に入らない。初日にビシツと言うべきだった、などとさえ思うようになった。注意する口調も次第に三笠主任のようになっていった。

藤川の反応が三笠主任のときと同じようになるのに時間はかからなかった。三笠主任が「...筋を通す」と言っただけ自分よりきちんとしていると思うのだった。



ケース分析の手引き

長野課長の三笠主任や藤川への指導にはどんな問題がありますか。

長野課長は今後、どのように指導方法を改めるべきでしょうか。

山口（男 38 歳）は、4 月の人事異動で企画開発室から新任管理者として総務部総務 2 課に配属になった。異動は 2 度目であったが、今回は課長職への昇格を伴ったものである。山口としては、自分の力が認められ、うれしい反面、総務はベテランぞろいで、一家言もつ人もいる保守的な部署でもあり、その配属には一抹の不安を抱いていた。

総務課のメンバーは山口を含め、7 名である。配属 1 年目の課長代理の井上（52 男）、係長に昇格したばかりの島岡（43 女）、主任の川上（40 男）そして、新入社員を含む若手 3 名だ。総務課での経験は、島岡がもっとも長かった。

面談で出鼻をくじかれた思い

山口課長にとって、最初の数カ月は仕事を覚えることであっという間に過ぎていった。そして、周囲を見渡す余裕が少し出てきて、年上の部下や年の離れた部下たちと「仕事の進め方について一度面談をしなければならぬ」と思った。

まず、少し他のメンバーから浮いた感じがする井上課長代理に声をかけ、ミーティングの司会を依頼することにした。すると「毎日こまごまとした仕事に振り回されています。仕事はごらんのように単調だし、以前いた営業とちがって『やった』という気持ちがないですよ。若いやつらは私の経験談なんかバカにしていますしね。そんな私がミーティングの司会をしても上手くいきませんよ。課長がなさるほうがいいでしょ」と言う。

1 時間ほどの面談の間中、何を聞いても否定的なもの言いから始まるし、「以前は...」という言葉がよく出てきて、相談したいこともあったが、その気難しそうな雰囲気言葉が詰まってしまった。

次に面談したのは、島岡係長だ。総務課のことは何でも知っているというベテランで、物静かで信頼も篤い。

「実は、私も係長昇格に困っているんです。以前の課長が私の返事を待たずに人事にあげてしまったのです。これからは課長の補佐や後輩の指導とか新しい仕事にチャレンジということですが、本当に自信がないのです」と消え入りそうに涙ぐむような状況だった。

総務に回ってくる書類の多さに辟易としていた山口課長は、その整理とファイリングを彼女に依頼しようと思っていたが、出鼻をくじかれた思いだった。

自分がやらなければならなくなる

その日、朝から川上主任は電話にてこずっている様子である。「そう言われても総務は便利屋ではありません。まして、社印や社判は社外に持ち出せません。そちらの都合でそんな無理を言わないでください」と雲行きが怪しい。

昼食時に、入社 3 年目の若園（27）に今朝の事情を聞くと「ああいう無理難題はしょっちゅうですよ。今度の面談の時に川上主任にこぼされますよ。総務 2 課はなんでも引き受けなければならぬ職場なんです。でも、主任はご自分の仕事をはっきり割り切っているように見え

す。だから、ミーティングのときにも、提案や意見はほとんど言いませんよね。自分がやらなければならなくなるからだと思います。ご本人が言っていました」

だから、面倒な依頼は、川上主任でなく島岡係長のほうに回るといふ。島岡係長は会社の上のほうをよく知っていて、古くからの専門家にも顔がきく。難しい仕事でも、依頼されたことは大体クリアできているようだ。もっとも、島岡係長はその都度、「今回は、緊急な依頼だからね。いつも頼めるわけじゃない」と必ず念を押しているらしい。

また、井上課長代理については、「偉そうで自慢話ばかりです。なのに、てんてこ舞いする会社行事の手伝いなどはまったくやらない」といふ。不満が溜まっているのか、若園の話は止まらない。

“なぜ、私なんですか”

その後、川上主任と話をすると、若園の話の裏づける展開となった。

「川上主任も何かと煩雑な仕事、毎日ご苦労さまです。ところで、あなたも知っていたとおり、総務事務の大幅見直しと総務部自体の事務関係の新システムが2年後に導入される運びになりました。そこで、部長とも相談した結果、総務2課の推進リーダーをあなたに引き受けてもらいたいと思っています」

「とんでもない、仕事で手一杯です。10年ぐらい前、今のシステムを入れたときだって、総務がすべてのシステムの中心になるということで、そりゃたいへんでした。当時も、新システム導入を手伝いましたが、残業の毎日でした。うちには、井上課長代理や島岡係長、それに若いメンバーもいるじゃないですか？なぜ、

私なんですか。メカと数字に強い課長こそ最適な人材だと思いますよ」

先月から、第1金曜日に課内ミーティングを開催している。山口課長が連絡事項を伝えたあと、司会の若園が「みなさんのご意見を聞かせてください」といふが、だれも何も意見を言わず黙っている。かかってくる電話に対応するため、常時人が出入りする状況で、みんな「早く終わってほしい」といふ雰囲気だ。

「では、1件提案です。総務2課の大量の紙ベースの資料を何とか少なくしたいのです。社外のお客様も見えます。私も最初にこの部屋を見たとき、あまりの書類の多さと乱雑さに驚きました。どなたか、改善作業のリーダーに立候補してもらえませんか？」

山口課長が提案すると、いち早く井上課長代理が手を挙げて「全体を見ながらやらなければならないことですから、課長がおやりになったらいかがですか？」と他のメンバーを見ながら、やけに落着いて声で言い放つのでした。



ケース分析の手引き

山口課長のメンバーに対する対応にはどのような問題がありますか。

山口課長は今後、どのような改善行動をとる必要がありますか。

Leadership Development Note

ケーステーマ予定表

2013年4月号(No.1145)

↓
2014年4月号(No.1170)

月号	No.	ケーステーマ	ケースのねらい
2013年 4月	1145	飲みこみの悪い新人	仕事の教え方、仕事の改善
	1146	提案者が割をくう職場	
5月	1147	ドレスコードをめぐる混乱	規律(ルールを守る)、コンプライアンス
	1148	反社会的勢力	
6月	1149	溝が深まった営業会議	ファシリテーション、交渉と説得
	1150	非正規社員と労働組合	
7月	1151	チャレンジにならない目標	目標の与え方、仕事の割り当て
	1152	ライバル意識をあおる上司	
8月	1153	上司からの報連相	報告・連絡・相談、評価
	1154	考課者の不満	
9月	1155	バブル世代の管理者	管理者の自己啓発、メンタルヘルス
	1156	職場復帰後の孤独	
10月	1157	見える化の限界	仕事の教え方、仕事の改善
	1158	潰された改善提案	
11月	1159	過去を引きずるベテラン	規律(ルールを守る)、コンプライアンス
	1160	自覚されないパワハラ	
12月	1161	危機感を共有できない職場	ファシリテーション、交渉と説得
	1162	甘く見たコストカット	
2014年 1月	1163	仕事を任せられない若手	目標の与え方、仕事の割り当て
	1164	命令できない上司	
2月	1165	いい加減な報告	報告・連絡・相談、評価
	1166	評価と責任	
3月	1167	諦めの早い管理者	管理者の自己啓発、メンタルヘルス
	1168	プライベートな悩み	
4月	1169	放任されたOJT担当者	仕事の教え方、仕事の改善
	1170	クレームに振り回される職場	

* 社会状況の変動等により、ケーステーマを変更する場合がございます。ご了承ください。

* 過去のケーステーマをご覧になりたい場合は、下記までお問い合わせください。



株式会社 キャリアクリエイツ

〒171-0014 東京都豊島区池袋2-61-8 アゼリア青新ビル302

TEL03-6907-2101 FAX03-6907-2102 URL <http://www.ld-note.com>

～働く人のメンタルヘルス・ポータルサイトより～

メンタルヘルス対策関係

Q&A その1

“こころの耳”は、働く人の心の健康確保と自殺や過労死などの予防のために、厚生労働省が開設しているサイト名。

LD ノート編集室

Q&A 1

うつ病はどうしてなるのでしょうか？

うつ病に限らず、ほとんどの精神疾患の原因ははっきりわかっていません。うつ病にかかっているときには、脳内の神経と神経の間で情報を伝える化学物質が減っていたり、神経の状態に変化が起きていたりしているということがわかってきていますが、それが原因で病気が起きているのか、病気の結果そうした変化が生じているのか、まだわかっていません。うつ病は、精神的なストレスや過労がきっかけになって起こることが多いのですが、きっかけがはっきりしない場合もあります。

Q&A 2

最近眠れないのですが、このような場合、何科に受診すればいいのでしょうか？

不眠症にはさまざまな原因があり、原因によって受診すべき科が異なります。もし、ほかに通院中の病気があり、お薬を服用している場合には、ときに睡眠を障害する薬がありますので、一度かかりつけの医師に相談されるとよいでしょう。夜中に何度も

目が覚めたり、家族からいびきや無呼吸を指摘されたことがある場合には睡眠時無呼吸症候群の可能性があるので、「終夜睡眠ポリグラフ検査」という検査ができる医療機関に受診されるとよいでしょう。

就寝時や夜中に目が覚めた時に足のふくらはぎや足の裏あたりが「むずむず」したような異常感覚があって眠れない時には「むずむず脚症候群」という病気の可能性があります。また、睡眠中に足がビクビクと夜中に動いて眠りが妨げるような場合は「周期性四肢運動障害」という病気の可能性があります。このような場合にも、終夜睡眠ポリグラフ検査ができる医療機関に受診されるとよいでしょう。

最近気分が落ち込んだり、いままで楽しかったことが、楽しめなくなってきている場合には、うつ病に伴う不眠症かもしれません。また原発性不眠といって、原因は特定できない不眠症もありますので、このような場合には一度精神科に受診をされるとよいでしょう。

最近では、睡眠に関する専門外来を開いている病院もあります。原因がよくわからず睡眠がとれずに悩んでいる場合には、このような睡眠に関する総合外来を受診されてもよいでしょう。

Q&A 3

最近仕事のことで悩んでいるようで、夜も眠れていないようです。家族としてどうすればよいのでしょうか？

睡眠は人の生態活動として必要不可欠なものです。睡眠がとれておらず、かつ仕事に悩んでいる様子が家族として見られる場合には、おそらく元気がなく気落ちしていたり、食事もとれていないような様子も見られている可能性があるのではないのでしょうか。そのような場合には、うつ病などの精神疾患にかかっている可能性もあります。また、そうではなくても睡眠がとれない状態でメンタルヘルスを改善させることは難しくなりますので、家族としては、まず悩んでいることに耳を傾け、睡眠がとれていなかったり、気分が沈んでいるようでしたら、心療内科や精神科への受診を勧めるとよいでしょう。また、仕事のことで悩んで、睡眠障害という体調不良をきたしているのであれば、勤め先の産業医に相談するよう勧めてもよいと考えます。



Q&A 4

家族が仕事のストレスで眠れないようなのですが、どこに相談すればよいのでしょうか？

仕事のストレスにより不眠という健康問題に発展しているようであれば、勤め先に産業医や保健職がいれば相談してみるとよいでしょう。しかしながら、不眠はうつ病などが隠れている可能性もありますので、不眠が改善されなければ、心療内科や精神科に受診をされて医師と相談されるとよいでしょう。

Q&A 5

統合失調症と診断された方は就業できるのでしょうか？

この病気を持ちながらたくさんの方が就業しておられます。統合失調症だから就業できないということはありません。しかし、二つのことが就業の障害になることがあります。ひとつは統合失調症の影響で働く能力が落ちている場合です。その場に居ない人の声が聞こえるとか、誰かに操られるといった陽性症状が活発だったり、意欲低下が著しくて、とても疲れやすいなどの陰性症状が強かったり、仕事の指示が頭に入らずミスが多い、対人関係が負担になりやすいといったことがあると就業が難しい場合があります。その場合はまだ治療に専念する必要があるかもしれません。しかし、症状があっても短時間労働であれば勤まるかもしれません。もうひとつの障害は、周囲の差別や偏見です。上司や人事担当者に統合失調症に対する理解がなくて、病気を理由に差別されることがあります。現状ではそうした危険性があるので、上司や人事担当者に病名を伝えるのは慎重さが要ります。

Q&A 6

ストレスに強くなる方法はあるのでしょうか？

ストレスに強くなる、これを実現するには、自分をストレスに追い込む原因となる苦手なテーマや大きな悩みから目をそむけないことです。自らのストレスのルーツを冷静にさぐり、その特徴をしっかりと見極めることがとても大切です。次は、テーマに即して具体的な対策を考えるわけですが、けっして目標を高くセットしないことが大切です。いかなるストレスにも強くなるというのではなく、まずは特定の話題にしぼりこんで対策を講じること、これがコツです。

例題として、上司との関係の悩みを取り上げてみます。週末も仕事のことが頭に浮かんで休んだ気がしない、次第に夜ねつけず疲れも溜ってきた。自分の上司は普段から口数が少なく、指示もあいまい、何をめざせばいいか言ってくれない、おかげで自分の仕事の輪郭がみえず、いつも手探り状態。仕事の達成感もなく、オンオフのけじめができず、しかし、相手は上司だし、このままストレスに負けてしまうのか・・・。

このようなケースに強くなるには、大きく2つの方法があります。一つは、自分のストレス対処法を強化し、結果としてストレスにめげない自分をつくる、という考え方です。例えば、「上司のペースにはまりすぎかもしれないので自己ルールをつくるなど、自分のペースがブレないように注意する」といったことや、「周囲との調整の必要性など、業務推進のための必須要件について上司へ意見提案をしっかりと述べていく」といった積極的なアプローチです。

もう一つは、ストレスのルーツへ働きかけ、ストレスのパワーを弱め、相対的にストレスに強くなる方法です。例えば、他の



同僚とともに「もっと指示を具体的かつ明確にしてください」とお願いする、宴席やランチのときにいろいろ雑談しながら本音をきいてみる、直接言えないときは頼もしい仲間をお願いしてアドバイスを受ける、といったことなどです。

いずれのアプローチにしても、職場をめぐる状況をしっかりとみきわめる現実判断力、周囲の同僚との仲間意識、協調性、他人との対話を通じて理解、説得していく対人交渉力、自己表現力、さらに実行力が重要です。これらの強化対策に取り組んでストレスに強いご自分をめざしてください。

ただし、ご自分がすでにストレスで弱っている場合は、無理をしないで気力、体力を十分回復してから取り組んでください。

Q&A 7

精神科に通院していますが、診察でも「変わりありませんか」の一言で終わって薬だけがでます。この病院で大丈夫でしょうか？

長く掛かっている主治医なら、一言ことばを交わすだけで、表情や態度などから、

調子の善し悪しが分かるものです。だから一言ですませることもあると思います。しかし、順調にみえても、しっかり話を聞くことが大切です。改めて話を聞いてみると、今まで気づいていなかったことが見えてきたりするものです。ですから「いつも「変わりありませんか」の一言で終わって薬だけ出る」というのは良いことではありません。その病院は良い病院ではないかもしれませんが、ただ、患者としては主治医のペースに従う必要はありません。主治医に聞きたいことがあれば遠慮せずに聞いてみるのが大切です。

Q&A 8

精神科のお薬は、薬漬けになりやすいと聞き、飲みたくありませんが、薬以外で治る方法はないのでしょうか？

高血圧や糖尿病での治療で薬漬けと感じることはありますでしょうか。薬の種類が増えたり、量が多くなったりすると不安だし負担と思えるでしょう。風邪のように、一時的な感染症であれば短期の服薬で済みますが、慢性疾患などでは、状態の改善維持に長期の服用が必要です。多くの方には精神科の薬に依存性や副作用が強いという誤解があるようです。実際は薬剤もかなり改良進歩していて、他の疾患治療薬と同様に大きな心配はありません。困っている症状を主治医に伝えていただくと、その症状に適した、なるべく負担の少ない薬剤の処方を受けられます。以前は、専門医だから黙って治療内容は任せておけ、といった対応で、処方を決めることが多かったようです。最近は治療内容などをご本人に説明して決めていただく方法（インフォームドコンセント）が一般的となりました。薬剤の種類が多くなることは、主治医としても避



けたいと思う所です。薬に関して不安や心配があれば遠慮せずお尋ねいただければよいと思います。薬剤以外での治療法は、病気の種類や病状の重さなどでも変わります。精神疾患の治療では、基本的に薬物療法と精神療法（一般的にはカウンセリングと言われます）を併せます。その他の方法としては電気痙攣療法(ECT)、修正型電気痙攣療法(mECT)、経頭蓋磁気刺激療法(TMS)など器具を用いる方法と、光療法、運動療法、音楽療法などの治療法もあります。一般的には、これらの治療法は薬物療法と併用して用いられることがほとんどです。また、どこの医療機関でも受けられる方法ではありませんので、これらの治療法を希望されるときには、主治医と相談する必要があります。

Q&A 9

何種類もの薬を数年のんでいますが、いっこうに治りません。このまま飲み続けるべきでしょうか？

精神疾患の治療では、薬物療法と精神療法が原則です。短期間で自分の力で回復できる不調もありますが、慢性疾患のように比較的長く続く不調が多く、治療としての投薬期間も長くなることが多いのです。治

療開始当初は出来る限り少ない薬で、回復してくれば薬を減らし中止する方向に向かいます。しかし、症状の改善が進まず、逆に調子が悪くなると、薬の量を増やしたり種類を増やす工夫をします。細菌性の肺炎などであれば抗生物質を用いて治療がおこなわれます。程度が軽ければ、効果が期待できる経口の抗生物質の投与がおこなわれます。しかし、病状が重いと入院して注射での抗生物質投与となります。この場合は、薬が効くかどうかの感受性検査をして、効果が確実と思われる薬剤の投与が開始されます。このように治療前の生物化学的な検査が出来るるとよいのですが、残念ながら精神科の治療薬は、事前の薬効を十分に予測できる手段はなく、臨床医（主治医）の知識と経験などにより、状態に一番適した薬剤を選択して投薬されます。この判断には、患者さんご自身からの症状の訴えが大切で、不調の様子を的確に伝えていただく必要があります。もちろん、辛くて言葉も発せられないなどの状態は、主治医として把握します。このようにして薬剤を決め投薬されているのに、効果が十分にみられないこと

も多々あります。薬剤の量が少ない、薬剤が症状に合っていない、などは当然考えられることです。しかし、特に精神症状（悲哀感、無力感、意欲の欠乏など）のいくつかは、薬剤だけでは改善し難いものもあります。その精神症状が脳の代謝の変化によるものでなく、気持ち・心理の変化によるものですと、薬効を期待し難いものです。漫然と服薬を継続することは注意を要しますが、症状を良くするためには服薬は必要でしょう。また良くならなければセカンドオピニオン（他の医師の診断）を求めることも一つの方法でしょう。

Q&A 10

セカンドオピニオン（他の医師の診断）を希望していますが、今の先生に話すともう診てもらえなくなるのではないかと心配です。どうすればよいでしょうか？

セカンドオピニオンを希望されますと主治医としては淋しく思いますが、本人の病気をよくすることが優先です。一般の主治医なら承諾してくれると思います。セカンドオピニオンのための紹介状には、症状や処方内容の経過、その効果や副作用なども記入することがあり、まとめるのに手間や時間が必要です。紹介状=情報提供書をご希望の日に、その場で書けない場合が多いものです。このことをご承知いただければ、ほとんどの担当医がセカンドオピニオンのための書類を調べてくださるでしょう。セカンドオピニオンを引き受けてくださる医療機関では、別の視点からの意見を出されます。この意見をそれまでの主治医に伝えて、その後の治療を続けることも可能です。また心機一転して別な医療機関での治療を受けることも可能です。本人の病状をよくすることが第一です。しかし、ドクタ



ーハンティングなどと言われますが、本人が良い治療をされていないと感じて、医師を次々と変えていくことも見られます。その結果、計画的・継続的な治療が尻切れトンボになり、病状がよくなり難いこともあります。精神疾患では、せめて3～6か月程度は同じ医師の治療を継続されるほうが良いでしょう。セカンドオピニオンや転院にはご自分の考えだけでなく、ご家族や担当医の意見も参考にしましょう。

Q&A 11

カウンセリングに通っています。いつも話を聞いてはくれますがそれだけです。それなのに何千円もとられて何も変わりません。カウンセリングってなんなんですか？

カウンセリングは、日常の人間関係のしからみから離れた、いわば非日常的な人間関係の場であり、その中で、安心して率直に気持ちや考えを表現することを通じて、問題解決や症状の緩和をはかります。カウンセリングにはさまざまな理論や手法がありますが、基本的には、カウンセラーは一方的に答えやアドバイスを与えるのではなく、あなたの話をよく聴き、十分に理解し、気持ちに細やかな配慮をしながら、あなた自身がよりよい人生の選択ができるように、問題の整理や気持ちの整理を心理的に支援します。あなたの年齢、性別、症状や過去・現在の状況および目指すゴール/目標と、それらに対するカウンセラーの専門的な見立てによって、選択される手法や期間は異なります。言葉でのやり取りを中心とする場合もあれば、芸術表現などの媒体を使う場合、具体的な行動目標を立てて訓練をしていく場合などさまざまです。カウンセリングでは、あなたの人生の重要な問題を扱

うのですから、焦らずに時間をかける必要はありません。しかし、そのプロセスを支えるのはあなたとカウンセラーとの信頼関係ですので、カウンセリングの進め方そのものについて納得しておくことは、とても重要なことです。

今受けているカウンセリングに疑問があるのであれば、そのことも率直にカウンセラーに伝え、どのような解決を目指していくのか、目標や方針を見直していくことをお勧めします。方針や目標について納得のいく話し合いをすることも、カウンセリングの効果を高めることに役立つと考えられます。

(つづく)

毎号、このコーナーでは「L研レポート」を掲載しておりますが、今回は休載とさせていただきます。

また、「メンタルヘルス対策関係 Q & A その2」につきましては、2013年6月号に掲載の予定です。

なお、L研レポートはリーダーシップ研究会の講義内容をダイジェストしたものです。同研究会は、定期的開催しておりますので、詳しくは弊社ホームページでご確認くださいようお願い申し上げます。

初級職～	受講期間	受講料
仕事の定石マスターコース		
若手ビジネスパーソンに求められる基本能力、マインド、人間関係形成力を、“生のケース”を通して体系的に学習し、組織の中での行動力と自分の役割を理解していきます。	3ヵ月	一般16,800円 LD会員15,750円
ケースに学ぶ実務労働法入門コース		
入社から退職するまでの権利、義務、労働条件などの法律関係をケーススタディを通して学習していきます。「まとめ」や「チャート図」を多用して、理解しやすい構成と	3ヵ月	一般16,800円 LD会員14,700円

中級職～	受講期間	受講料
リーダーシップ入門コース		
リーダーシップとは何か。そのリーダーシップを誰にどう発揮するのかを詳細に解説。自律的キャリア形成とリーダーシップとの関係性も明確にします。中堅リーダーにおすすめするコースです。	2ヵ月～	一般14,700円 LD会員12,600円 ※延長可能：1ヵ月毎に 一般 4,200円 LD会員 3,150円 加算
問題対応カススキルアップコース		
職場の“問題”を定義すると共に「解決のシナリオ制作」「自分の動機づけ」「他者への協力」を学習し、組織の中での行動力と自分の役割を理解していきます。	3ヵ月	一般22,050円 LD会員18,900円
マネジメントベシスコース		
拡大するマネージャーの役割期待に対し、管理基礎能力を徹底解剖。マネジメントに必須の「ヒューマンスキル」「テクニカルスキル」「コンセプチュアルスキル」の基礎と応用を学ぶ。	3ヵ月	一般16,800円 LD会員14,700円
リーダーシップ開発コース		
月刊キャリアマネジメント掲載の「LDノート・ケーススタディ」を使い、職場の問題を自分で考え解決する能力を養成。「マネジメント」「リーダーシップ」「人間心理」「法的視点」の解説を通じて考える力を高めます。10ヵ月コースと6ヵ月コースがあります。	10ヵ月 or 6ヵ月	LD会員のみ 25,200円(10ヵ月) 15,750円(6ヵ月)
実務労働法マスターコース		
職場の信頼関係は労働法の正しい理解から。職場の管理・監督者に必要とされる労働法のメカニズムを、条文解釈、判例法理を斯界のオピニオンリーダーから学びます。人事スタッフ必須の講座です。	3ヵ月	一般22,050円 LD会員18,900円

上級職～	受講期間	受講料
ファイナルリーダーシップコース		
個を尊重し、主体的に組織の向上に貢献する自立した社員としての新しいリーダーシップ能力を「コミュニケーション」「テクニカルスキル」「オーガニゼーション」「イノベーション」の視点から学習していきます。	4ヵ月	一般29,400円 LD会員25,200円
OJTマスターコース		
業績向上につなげるための部下の育成方法を、ケーススタディを通じて基本から実践のノウハウまで学びます。部下を活性化するOJTが身につきます。	3ヵ月	一般21,000円 LD会員18,900円

データ配信による通信教育講座 開講中！

LDノートのケースで学ぶ部下育成支援講座

ストレスマネジメント

主な受講対象者 管理者、人事担当者、労働組合幹部他

受講期間 4か月コース

教材 ・教材はPDFデータでの配信になります
・解答用紙はワード形式になります

受講料(税別) LD会員料金:10,500円(税込み)



コースのねらいと特徴

職場のメンタルヘルス対応を幅広く習得することは、産業保健スタッフのみならず、労働者、管理監督者、人事労務管理スタッフ、さらには経営者にとって必須といっても過言ではありません。

本コースは、実際に職場で起きたケースでその対応策を実践的に学習します。ケースには「マネジメント」「人間心理」「法的視点」の3つの視点から解説を加え、望ましい対応策を導き出せるよう構成しています。

◆教材と提出用解答用紙は毎月1回月末にメールにて送信させていただきます。

カリキュラム

第1単元	学習テーマ	自分の心の危機に気づく	
	ケース	蓄積されたストレス	バーンアウト
第2単元	学習テーマ	部下の心のサインをキャッチする	
	ケース	うつ傾向のある部下	見過ごされた部下の不満
第3単元	学習テーマ	メンタル不全者へのアプローチ	
	ケース	長期休職者の職場復帰	メンタルサポート
第4単元	学習テーマ	管理者に求められる安全配慮義務	
	ケース	セクシャルハラスメント	パワーハラスメント

当編集室では、皆様のご意見や感想などをお待ちしております。
下記企画編集室宛に FAX、または電子メールにてお寄せください。

LD ノート (Leadership Development Note) 2013 年 (平成 25 年) 3 月 1 日号

発行所: **キャリアクリエイツ**

〒171-0014 東京都豊島区池袋 2-61-8

アゼリア青新ビル 302

TEL03-6907-2101 FAX03-6907-2102

URL <http://www.ld-note.com>

E-mail hrd@ld-note.com



*本書の一部または全部を著作権法の定める範囲を超え、無断で複写、複製、転載、テープ化、ファイル化、ネットワーク上で発信できる状態にすることを禁じます。