

日本産業カウンセラー協会第3回公募研究パンフレット

産業カウンセラーのための
‘組織への働きかけ方’ ヒント集

- 産業保健師のメンタルヘルスケア活動における組織支援研究結果より -

沖縄支部：藤森 千景



沖縄の紅型

目 次

はじめに	1
パンフレット利用方法	2
第1部：産業保健師のメンタルヘルスケアにおける組織への働きかけのプロセス	3
1. 働きかけのプロセスの全体図	
2. 全体図の4つのプロセスの説明	
(1)会社に溶け込むとは	
(2)タイムリーな支援提供とは	
(3)社員が主体の雰囲気づくりと衛生委員会改善への協働とは	
第2部：産業カウンセラーが組織へ働きかけをする際に役立つ活動	7
1. 管理者のメンツをつぶさない	
2. 社会情勢全般から情報収集	
3. 社員の気分転換法発見のきっかけ提供	
4. ストレスチェック結果の活用	
5. プライバシー保護と情報活用の両立	
6. メンタルヘルス問題点を科学的にデータ化	
おわりに	13



はじめに

「まるでモグラたたきをしているみたい」

これは、産業カウンセラー資格のある保健師としてある企業に勤務していた頃、筆者がメンタル不調者対応に勤務している時に、つぶやいた言葉です。

メンタル不調者本人はもちろん人事労務・上司・保健師等、皆が頑張って対応し、個々の社員から「ありがとう」と感謝されるにも関わらず、メンタル不調の件数が減ることのない矛盾を抱き悩んでいました。しかし一方で産業保健師の勉強会等で、モグラたたきから脱し着実に活動している方々にも出会いました。

この違いを生んでいるものは何か、おぼろげに感じていたことを明らかにすれば、同じように悩んでいる保健師のヒントになるのではないかと考えました。そこで筆者は個人対応だけでなく、職場全体のメンタルヘルス支援活動を実践している保健師の具体的な活動内容について生の声を集めて分析しそのヒントが得られれば、と考えました。

また、研究の調査協力者を産業カウンセラー資格取得やスキルアップ研修の受講をした産業保健師とすることで、産業カウンセリングのスキルがどのように活かされているかも考察し、産業保健師と似た使命や立場で活動する産業カウンセラーが会社組織に働きかける際のヒントも得られるのではないかと考えました。得られたヒントが産業カウンセラーの方々のより良いメンタルヘルス支援活動を促し、ひいては労働者のメンタルヘルス向上の一助となれば幸いです。

なお、この研究は12名の産業保健師の方の協力をいただき、インタビューデータを収集し質的分析を行いました。分析方法は、実践活用としての理論生成を目指す特徴を持つ修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）を用いました。

（詳しくは論文の本文をご覧ください。協会ホームページの産業カウンセリング研究所のページに掲載されています。）



パンフレット利用方法

このパンフレットは、2部構成になっています。

第1部（3頁～）では、産業保健師のメンタルヘルスケア活動における組織支援研究結果から明らかになった会社組織への支援（働きかけ）のプロセスの全体像と各プロセスの中で産業カウンセラーにとって重要と思われる2つのプロセス「会社に溶け込む」「タイムリーな支援提供」を中心に解説しています。

したがって第1部の内容は、メンタルヘルスケアにおいて「自分は今、会社組織に対しどのプロセスでかかわっているのか」を意識する機会(支援活動の立ち位置)や実践の振り返りの一つのツールとして利用して頂けるのではないかと思います。

第2部（7頁～）では、今回のインタビュー協力者であるメンタルヘルスケア活動における組織支援を実践している産業保健師の方々は、日本産業カウンセラー協会の資格取得者または研修等の受講者であり、具体的にどのような活動が役にたったのかという点も伺うことができましたので、その中から、産業カウンセラーの方々に応用可能と思われる6つの活動に絞ってそれぞれまとめました。

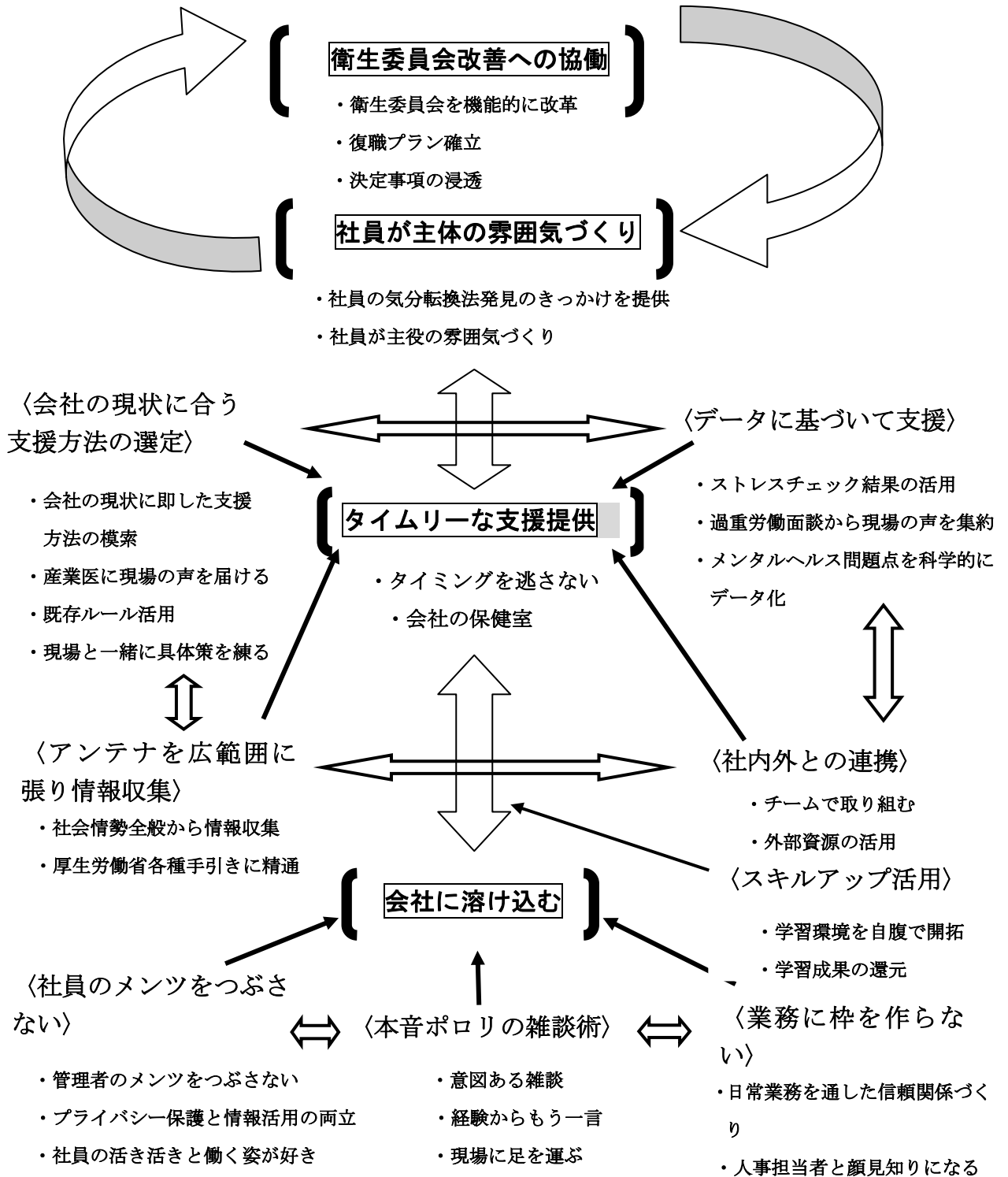
したがって第2部の内容は、メンタルヘルスケアにおいて「労働者個々人はもちろん、会社組織にも響く活動」の実践のヒントとして利用していただけるのではないかと思います。

但し、研究に協力いただいた産業保健師の多くが会社に雇用され社内で活動する方々であり、その実践内容を分析した研究結果を基にこのパンフレットを作成しましたので、産業カウンセラーの皆さんにとっては、活動条件等が異なり応用が難しいと感じられる点もあると思います。

したがって、皆さんが日々実践されているカウンセラーとしての専門性発揮の中で「組織支援という認識を持ってケアをする」「社員個々人を通じ、組織をゴールとして設定するケアをする」等の組織支援実践がより身近になるヒントとして、このパンフレットの内容を取捨選択して頂ければ幸いです。

産業保健師のメンタルヘルスケアにおける組織への働きかけのプロセス

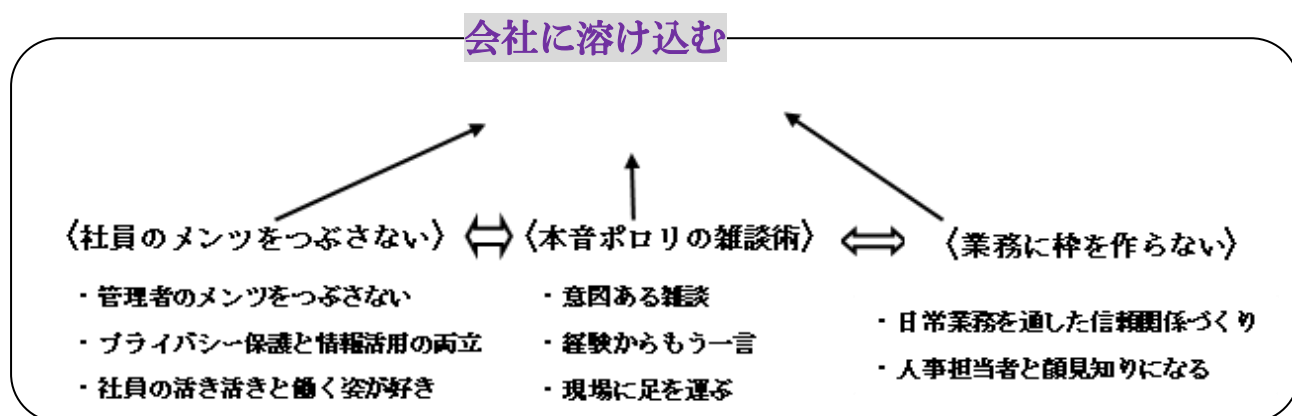
1. 働きかけのプロセスの全体図



2. 全体図の4つのプロセスの説明

(1) 会社に溶け込むとは

組織への働きかけの土台となる活動～日々のカウンセリング業務を通して～



メンタルヘルスケアにおいて‘会社に溶け込む’活動とは・・・

- ①情報収集・・・カウンセラーと、支援する社員個人とその社員の所属する会社組織が、お互いにそれぞれについて情報を得る
- ②相互理解・・・情報収集を通してお互いの人となりや企業風土、ニーズを知り、お互いの役割や専門性を理解する
- ③信頼関係構築・・・相互理解を通してメンタルヘルスの問題に対処する協働関係を作り上げる



ちょっと一言

認知度が低く衛生管理者としての業務もあるため産業保健師は、日常業務を通じて社員に保健師を理解して頂くプロセスが必要となる場合が多いようです。そのため不本意であっても＜業務に枠を作らない＞活動も大切であることがわかってきました。

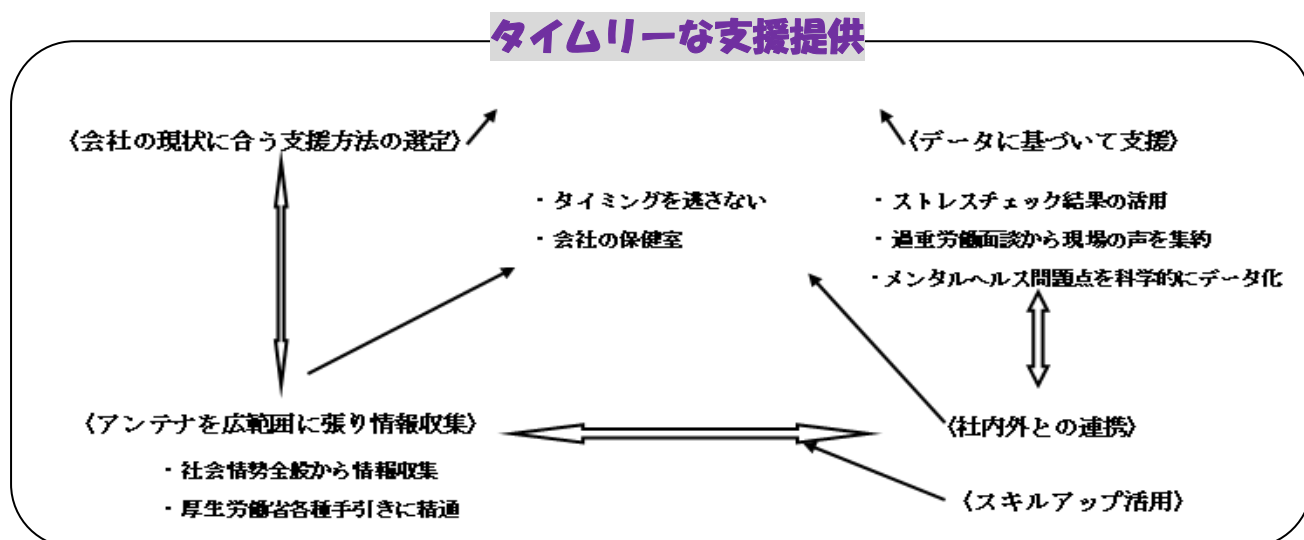
カウンセラーは保健師よりも認知度が高く、＜業務に枠を作らない＞活動は少ないかもしれませんね。

このプロセスでは WHO の提唱する「全ての労働者は職場において、その関係する者から承認と尊敬を得る環境におかれることが基本権利であり、メンタルヘルス不調予防に不可欠な条件である」を、支援者自らの労働者としても立場も含め実践しているプロセスでもありました。

(2) **タイムリーな支援提供**とは

メンタルヘルスケアの担い手としての視点を活かした支援活動

～専門性の活用～



メンタルヘルスケアにおいて‘タイムリーな支援提供’とは・・・

①ケアに必要な情報収集・・・社会情勢等広範囲で多岐にわたる情報の収集

②個々のカウンセリングを通じたデータ蓄積

・・・チェックリスト活用等によるフィードバックと、
カウンセリング実施状況をデータとして集約

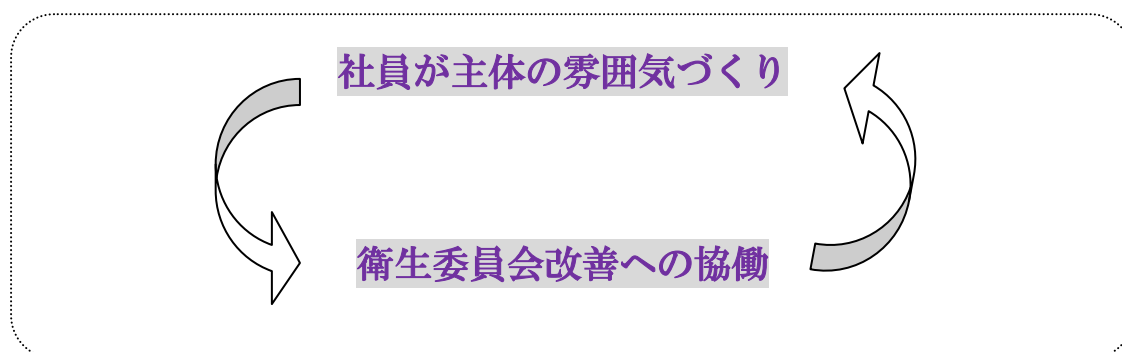
③問題解決への情報提供・・・情報をデータとして提供



ちょっと一言

プロセス第2段階のタイムリーな支援提供は、メンタルヘルスケア担当者の専門性を発揮している段階ですね。いつ・どんな支援を提供するのか見極めることがまず必要です。近年の経済のグローバル化等企业を取りまく情勢から、カウンセリング知識はもちろん経済・社会的な知識も重要となっています。また支援実践の際のポイントは会社の風土に合わせる柔軟性であることが見えてきました。

(3) **社員が主体の雰囲気づくり**と**衛生委員会改善への協働**とは
組織全体でのメンタルヘルス対策の具体的な活動がスタート



メンタルヘルスケアにおいて‘社員が主体の雰囲気づくり’と‘衛生委員会改善への協働’とは・・・

- ①社員が主体の雰囲気づくり・・・会社の環境を改善する主体となる個々の社員の self management を高める
- ②衛生委員会改善への協働・・・メンタルヘルス問題について前述のプロセスを通じた的確な問題提起で支援し、会社組織の決定機関である衛生委員会をより良く機能させる



ちょっと一言

このプロセスは、会社組織への働きかけが具体的な形で見えてくる段階です。産業保健師の多くは企業に雇用され社内で勤務するため直接社員や管理者と協働しつつこのプロセスを支援していることがわかってきました。管理者と社員が自主的な問題意識を持ち職場環境改善のために動きだし進む姿を目にすることが可能です。

産業カウンセラーの方々は個々のカウンセリング実施状況等の情報提供を通じた問題提起、および社員個々の self management 向上を通してこのプロセスを支援されていることが多いのではないのでしょうか。

産業カウンセラーが組織へ働きかけをする際に役立つ活動

1. 管理者のメンツをつぶさない

産業カウンセラーの使命に「人間尊重を基本理念として個人の尊厳と人格を最大限に尊重し、深い信頼関係を築いて勤労者に役立つこと」とあり、WHOは、「全ての労働者は職場においてその関係する者から承認と尊敬を得られる環境におかれることが基本権利である」と述べています。

メンツをつぶさない活動は、この使命を実践する際に最も大切な基本姿勢だと言えます。この活動によってメンタル不調者本人はもちろん、関係する部署の管理監督者や同僚等の職場での居場所を確保することにつながっていたからです。具体的な活動として、会社の指示命令系統に則ったメンタルヘルスケアの提供を行うことが最も多く見られました。

インタビューからの事例 [注]プライバシー保護のため一部加工]

A社では、管理監督者には必ず同じ管理職の地位にある常勤の産業医から情報を伝えるシステムになっていました。産業保健師が、ある部署から急にメンタル不調者が続出している情報を得て、産業医に報告し障害なく情報が届くように連絡調整を行い、管理監督者が考えていた改善案の実行を後押ししました。その後、該当部署からはメンタル不調者が出なくなりました。

ここでは社内で業務する産業保健師が、コーディネーターの役割も担っていました。しかし外部委託で関わる産業カウンセラーの場合は、コーディネーターの役割まで果たすことは少ないのではないかと思います。

この事例から、産業カウンセラーが会社それぞれの風土やルール・規程を知ることがとても重要なことがわかります。

会社それぞれのルールがあるのです。
ルール尊重は耳を傾けやすい。。



2. 社会情勢全般から情報収集

産業カウンセラーの使命には「社会的現象や個人的問題は全て心のありようにより解決できるという立場をとらず、勤労者の問題は勤労者を取り巻く社会環境の在り方と関連していると捉える」とあります。

現実には、大震災等の自然災害や世界各地でのテロ等の人災、人々を取り巻く社会環境は大きく変化してきています。海外出張や職場でトラブルに巻き込まれることも珍しいことではなくなりました。

労働者のカウンセリングでは、就業形態の多様化といった職場のストレス関係の知識だけでなく一般的な社会情勢やトピックスにもアンテナを張る必要があることがわかります。

インタビューデータの具体例をあげます。[注]プライバシー保護のため一部加工]

東日本大震災の後、東北支社に本社から派遣された保健師は、社員のカウンセリングを通し心的外傷後ストレス障害（PTSD）の問題に気づきました。その対応として、まず全社員の面談を実施しつつ、このエリアの医療機関の活動状況を把握し、本社の産業医と連携することでメンタルヘルス専門医療機関を社員のために確保し、メンタルケアの重要性とケアの利用方法を社員に周知しました。

PTSDの知識があり、現場の医療機関の状況を早期に把握したことが、素早い支援体制確保につながり社員の安心感につながり休職者を増やさずに済みました。

インタビューデータから活用されていた情報の具体例としては、

- ・ ニュース（日々のニュース全般）
- ・ 自社及び同業他社の株価（特に推移）
- ・ 社内報（特に業務内容の変化・人事異動）
- ・ 自社のホームページ
- ・ 厚生労働省ホームページ
- ・ 行政が地域で行っている健康教室情報（笑いヨガ・健康診断等受診先案内）

等がありました。



3. 社員の気分転換法発見のきっかけ提供

厚生労働省は「快適な職場環境づくりには‘快適’に対する個人差も踏まえるよう」注意を促しています。ということは、全社員にとって100%快適である職場環境を提供する事は不可能であることがわかります。



逆に、社員個々人が自分にあったストレス緩和法に気づき身に付けることは可能であり、既に多くの産業カウンセラーの方が面談で実践している社員の self management 力向上支援が、この‘気分転換法発見のきっかけ提供’からサポートできるということがわかりました。

インタビューデータから、ここであげた‘きっかけ’には2つの方法がありました。

1つは多種多様な選択肢を提供することでした。具体的には、呼吸法や体操、笑いヨガ等々がありました。

もう1つは、社員の「こういうことをしたら楽しかった」または「こういうことを始めて生活に変化があった」という言葉や表情の変化から、‘こういうことをする’ことが、良い影響をもたらしていることを言葉で確認し、改めて気づきを促すカウンセリングでした。

自分にあったストレス解消法は、生涯役立つメリットがありますね。また、家族や地域とのつながりを生んだケースもあります。(地域のセンターで実施しているスポーツなど)

飲酒・喫煙はなるべく避けられるようお話しを進められるといいですね。



4. ストレスチェック結果の活用

産業カウンセラーの使命には「産業の場での相談、教育および調査などにわたる専門的な技能をもって、勤労者の上質な職業人生の実現を援助し、産業社会の発展に寄与する」とあります。

‘ストレスチェック結果の活用’は、文字通り専門的な技能をもって、有用な情報としてチェック結果をまず本人に提供し正確な現状把握を促します。

この活動は、その結果をデータとして集計分析し産業医や管理監督者にメンタルヘルスの情報として提供することも含みます。



インタビューデータから、ストレスチェック結果の活用時に注意することとして、次の点が指摘されました。

- ・社内LAN等のインターネット環境を利用して、ストレスチェックやスクリーニングテストを社員に提供している企業は増えている。各社が社員に提供しているチェックやテスト方法を把握すること。
- ・チェック活用には、ITの基本知識、データ分析方法、分析結果を説明する能力、関係する環境（例えば社員の業務内容など）の情報収集を組み合わせる判断提供する技能の向上を心がけること。

この活動では、社員個人に結果を返すだけでなく、集団のメンタルヘルスケアの指標となるデータとしての利用に習熟することが、2015年12月から施行された「年一回のストレスチェック」にも役立つ視点を培うと思います。

最近、ITによって分析結果までは簡単になりました。カウンセラーとしてキーパーソンに伝える技能にきらりと光るものを習得したいですね。



5. プライバシー保護と情報活用の両立

産業カウンセラーの使命には「産業の場での相談、教育および調査などにわたる専門的な技能をもって、勤労者の上質な職業人生の実現を援助し、産業社会の発展に寄与する」とあります。

メンタルヘルスケアにおいて、メンタル不調者のプライバシーの保護と問題解決のために情報をいかに用いるのか、のバランスを取ることで悩む産業カウンセラーの方々は多いと感じています。

この活動では、インフォームドコンセントがポイントであることが明らかになりました。インフォームドコンセントの前提として、カウンセラーと相談者である社員の信頼関係が築かれていること、カウンセラーの専門的な見立てが必要不可欠となります。

インタビューデータから見えてきたポイントとして、

- ・カウンセラーには、プライバシー保護のボーダーラインがあり、そのラインは、ぶれないことを会社側に日常業務を通して理解浸透させておく。
- ・情報活用については、メンタル不調者である社員本人に選択する権利があることを理解する。
- ・情報活用については、問題解決のために「いつ・誰に・誰から・どの内容を・どのような形で伝えるのか」と細かく具体的に提示すること。
- ・プライバシー保護と情報提供双方のメリット・デメリットを説明すること。
- ・メンタル不調者本人の選択を支援しつつ、同時に協働者のタイプやメンタルヘルスケアの経験の有無に合わせコーディネートを行うこと。

等があります。

プライバシー保護と情報活用は、
悩ましい問題ですね。
メンタル不調の問題を業務上の問題として
判断する姿勢と社内の人間関係の情報活用
がポイントになっているようです。



6. メンタルヘルス問題点を科学的にデータ化

データ化とは、カウンセリングを通して得られた個々の社員のメンタルヘルス問題点を「ただの個人の不満や問題」に終わらせず、会社組織全体の発展に影響する問題として提起し、会社の担当（事務職）に理解し受け入れられる情報として提供することを意味します。

事務職の方々は、現場で働く社員であり、社内の保健衛生業務の決定権を持っています。しかし保健衛生の専門職でない場合がほとんどです。その方々の理解を得るには、事務方の理解を得られる情報提供が重要になります。

また、会社はそれぞれ企業として営利を求め、その成果を通して社員は心身の充足を得る共同体です。時には医療保健における‘常識’が通用しない場合もみうけられます。こういったギャップを生まないために、データ化して情報提供する活動は役立っていました。

インタビューデータの具体例をあげます。[注]プライバシー保護のため一部加工]

カウンセリング希望者の部署別推移と産業医面談が必要な社員数の部署別推移を産業医と比較検討し、ある部署にメンタル不調者が目立って増えていると気づきました。そこで部門の管理者の了解を得てその部署と関係部署にストレスチェックを実施し、結果を分析しました。その結果に基づいて部門全体の会議で産業医から業務上の改善が必要な状況であることを説明し、この情報提供で部門全体での業務調整の必要性が認識され、調整に入ることができました。

インタビューデータから情報活用の具体例では、

- ・面談者数と相談内容（内容の分類は各社ごと異なる）の推移をグラフ化。
- ・過重労働面談該当者数の推移と各部署毎の年次業務を対比させ一覧表に。
- ・部門ごとのストレスチェック結果比較を産業医コメントとして報告等がありました。

データの科学的分析や統計解析などの手法について学びたいと考えた場合

PCアプリなどの導入、社内の社員に相談する、勉強会を自主的に持つ、大学等教育機関のセミナー等を利用する、という話がありました。



おわりに

このパンフレットをご覧になって、「なんだ、当たり前のことばかり書いてある」と感じられた方もいらっしゃると思います。もしそうであれば、研究者である私は「そうなんですよ！」とガッツポーズで喜ぶことができます。

実は今回の研究を始める前には「組織支援活動も実践している保健師さん達は、きっとすごい活動をしているに違いない」と「すごい活動」を期待してインタビューを始めました。ところがインタビューで出てくる言葉は、「当たり前のことを当たり前にしているだけ」「社員個人と会社組織、別の活動と考えたことはない」等々でした。正直驚きました。そして、『当たり前』とはなんだろう、と新たな疑問にぶつかりました。

研究を進めるうちに2つのことが明らかになりました。

まず1つ目は、メンタル不調で苦しんでいる社員への個別支援の先に組織支援が繋がっていること、そして現状の個別対応重視の中で、会社組織という環境への働きかけも視野に入れて活動することでした。

2つ目は、産業保健師自身が社会人としての行動がきちんとでき、認められているから専門性を発揮でき、さらに信頼されることでした。

そしてこれらは、産業カウンセラーならではの活動だと感じるようになりました。「産業カウンセラーの勉強をしたのに仕事ではそれを活かせない」と悩んでいらっしゃる会員の方々こそ、産業カウンセラー協会での研修で得た知識と技能の効果を実感することで、より活動の幅が広がっていくのではないかと思います。

それには「当たり前」の活動であり、まず自分に対してのセルフマネジメント力向上、その結果としての職場の人間関係への波及、職場の一員としてWHOの提唱している「全ての労働者は職場においてその関係する者から承認と尊敬を得る環境におかれること」の実践者になり、まずご自分から幸せな職場環境で勤務を実感していただきたいと心から願っています。

何よりもこの研究結果が、産業カウンセラーの皆様のメンタルヘルス対策、キャリア開発、職場の人間関係開発の3つの活動に少しでも役立つことがあれば幸いです。

謝 辞

このパンフレットは、第3回日本産業カウンセラー協会公募研究成果として作成することができました。研究を進めるにあたり、ご多忙な中、インタビューに協力くださった産業保健師の方々に感謝いたします。また研究協力者確保、論文・リーフレット作成等色々な面で助言指導くださった日本産業カウンセラー協会及び産業カウンセリング研究所の皆様、常に優しく見守って下さった日本産業カウンセラー協会沖縄支部の皆様へ深く感謝いたします。

なお、このパンフレットに関し、ご意見・助言・感想等頂くことが出来れば幸いです。

