

# 心のリスク管理講座

VOL. 04

## 「管理職研修」

### 管理職研修で教えるべきは 対応フローに従って適切に行動してもらうこと

職場のメンタルヘルス対策において、メンタル不調者への対応を確実にを行うために効果的な「管理職研修」の実施方法を今回は説明する。

#### 管理職研修では 目標を明確にする

管理職研修では、「部下のストレスを軽くすること」や「積極的傾聴法を勉強しよう」という趣旨のものが多く。しかし、実施しても実効性に乏しいという悩みを人事担当者からよく聞く。経済不況が長引き、さらなる効率化を求められる職場では従業員のストレスは増える一方であ



Text = 亀田高志

産業医大ソリューションズ  
代表取締役社長、医師

Takashi Kameda\_1991年3月産業医科大学医学部医学科卒業。日本鋼管病院勤務、NKK(現JFEスチール)、日本アイ・ビー・エムの産業医などを経て、2006年10月より現職。著書に『人事担当者、管理職のためのメンタルヘルス入門』(東洋経済新報社)がある。

Photo = 刑部友康

るし、部下の言うことを傾聴するだけでは問題解決にはならないからだ。研修の目標はすべての管理職に、部下が不調になった際、「対応フローに従って適切に行動してもらうこと」につきる。メンタル不調に関する医学的な勉強を、管理職自身にってもらうことではない。

#### 管理職が意識するのは 疾病性と業務関連性の確認

研修で提供すべき、管理職に期待される部下への適切な対応フローを図に示した。まず管理職は精神科医ではないため、部下がメンタル不調かどうかは判断できない。しかし、勤怠の不良や生産性の低下のような、職場における問題には気づくはずである。このように職場で顕在化した問題は、「事例性」と呼ばれる。

次に、事例性の原因にメンタル不調がないか、あるとしたらどのような不調なのかを専門家に評価してもらう。これを「疾病性」と呼ぶ。疾病性が明らかになれば治療を受けさせる必要がある。

そして不調に対して過重労働やハラスメントなどの会社責任が問われる状況にないかという「業務関連性」

も確認してみるべきである。

疾病性と業務関連性の有無に応じて、図のように管理職は事例性のある部下への対応を変えなければならない。特に、会社責任を意識した対応では、業務改善のほかに、人事担当者と連携を図り、法務部門にも相談する必要があるかもしれない。

このような対応フローをしっかりと機能させるためにも、管理職が人事担当者や専門家に相談できるような窓口を設け、そのことを周知する必要がある。

さらに研修では、ケーススタディをもとに管理職のとるべき行動について議論したり、ロールプレイを通して、事例性のある部下を専門家の評価に連れて行く場合の対処法を学んでもらうと実践で役立つ。

多くの管理職は、部下のメンタル不調の対応に関する研修にあまり興味をもたない。部下個人の能力や責任だと思っていたり、人事担当者の仕事と誤解したりしているからだ。部下の不調が管理職自身のリスクであり、職場の生産性を阻害する問題であることを精神障害の労災や民事裁判を例に説明しながら、当事者意識をもってもらうことも大切だ。

## 民事裁判の判例を強調 そのため腫れ物に触る対応に

初めて外部講師を招き、メンタルヘルスに関する管理職研修を実施した某製造会社のA人事課長。外部講師はメンタル不調に関連する民事裁判の例を、幅広く丁寧に教えてくれた。生々しい事例を取り入れた研修を聞いて、多くの管理職はその後、部下の様子が少しでもおかしいと思ったら、A人事課長に相談するようになった。

ところが、一般社員から思わぬクレームが。「仕事に支障を来している社員なのに腫れ物に触るよ

うに接しはじめた」「通院している社員が何の仕事をしなくても許される雰囲気はおかしい」という。

確かに民事裁判が起これば、引っ張りだされるのは直属の上司だ。上司個人として賠償金を求められる判決もあるので、怖がってしまうのもよくわかる。

A人事課長の失敗は、メンタル不調者のリスクを強調しすぎるあまり、不調の疑いがある部下を管理職がどうマネジメントしていくのか、研修で伝えなかったことに

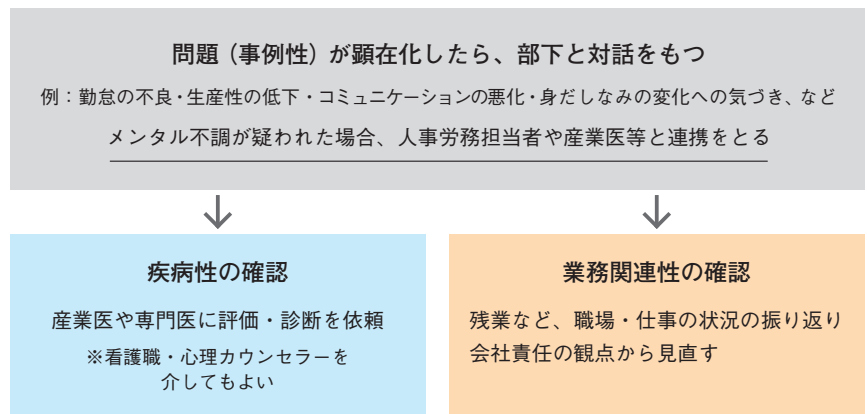
ある。管理職研修で教えるべきは、不調が疑われたら、対応フローに従って適切に行動してほしいということ。そして、疾病性、業務関連性の有無を確認し、それに応じた対応に変えることの必要性だ。

疾病性もなく、業務関連性もないケースでは、部下のプライベートに問題がなければ、不真面目な勤務態度が想定できる。その際、管理職は厳しく指導しなければならない。また、仮に疾病性があったとしても、「これだけは最低限しっかり作業を遂行してほしい」と具体的に指示することが必要なのだ。

### ◆ 管理職が理解すべき不調者への対応フロー

#### 研修後は、対応フロー通りに 実行できているかの確認が必要

研修の効果は、研修後に把握できる不調者の数がいったん増加することである。通常、職場では事例性のある部下をそのままにしているケースが多い。研修後、その掘り起こしが起きるのだ。経営層には研修の実施前に、その可能性を予め説明したほうがよいかも。そして最も大切なのは、管理職が部下への対応や人事担当者、専門家との連携を対応フロー通りに行っているか、確認を続けること。図の「管理職の対応」の表に示したようにせず、対応の仕方を間違えると、逆にリスクが増大する可能性もある。現場で正しい対処を徹底するためにも、継続して確認することが必要だ。



#### ● 確認後の管理職の対応

	業務関連性あり	業務関連性なし
疾病性あり	<ul style="list-style-type: none"> <li>療養、就業制限</li> <li>会社責任を意識した対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>療養、就業制限</li> <li>個人の疾病への配慮</li> </ul>
疾病性なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>労務対応による業務改善</li> <li>会社責任を意識した対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>家庭など、プライベートに問題がなければ本人への指導を行う</li> </ul>

職場の問題として顕在化した「事例性」に気づきメンタル不調が疑われたら、病気の有無や程度を示す「疾病性」を専門家に確認し、会社責任の有無、つまり「業務関連性」を確認することが不調者への対応の大切なステップ。

出典：亀田高志氏の資料をもとに編集部が作成