

特集 あなたの会社、大丈夫ですか —こころの病から職場を守れ！

## 5. 「透明感」のある企業にはメンタルヘルスの問題はありません！



—結局、経営者の考え方1つです—

平松 徹

中小企業診断協会 東京支部

### 1. できる社員にうつ病になられたら大変ですよ

ある企業を訪問して、その社長との面談の1コマから話を始めます。

社長！メンタルヘルスってご存知ですか？

企業の中で今、うつ病になる人が増えているんですよ。病気になる人、実はできる社員に多いんです。しかも30代の若手…。バリバリ仕事をこなしていた人が急に長期の療養に入ってしまう。経営者にとっては突然です。そこであいた穴は大きいですよ。仕事量、仕事の質、どちらも大きかっただけに企業のダメージは計り知れません。代わりの人の採用費や教育費用だってバカになりません。

メンタルヘルスって、ご存知ですか？文字どおり、企業の中での従業員の精神の健康のことです。御社の若手バリバリ社員は大丈夫ですか？

仕事って、できる社員に集中しちゃいますよね。責任感の強い人が多いので、体力の限界まで頑張ってしまう。で、結局うつ病など精神を病んで療養しないとイケない状況になってしまう。悲劇としかいえない状況がありません。仕事を抱え込んじゃって、あふれかえる仕事を最後ま

であきらめないで頑張ってしまう。そして結局挫折してしまう。これってブラックジョークです。でも本人にしたら、たまったもんじゃない！その経験、キツイものがありますよね。そして、これって立ち直るのにけっこう時間がかかります。

失敗体験も必要なんです。後の成長につながる失敗体験じゃないとダメなんです。

### 2. 経営者の考え方がポイントです

ここで大切になってくるのは、その企業の組織風土と仕組みです。この2つがよい企業では、メンタルヘルスはあまり問題になりません。いってしまえば「コミュニケーション」の問題。風通しのよい企業、人を大切にしている企業、透明感のある企業にはうつ病などは起こりにくいということです。

まず仕組み。企業には、風通しのよい仕組み、風通しをよくする仕組みが必要です。

社長！ポイントは経営者なんです。

経営者の従業員に対する気持ちです。企業が従業員を大切にしたら、従業員も企業を大切にします。そしてそれぞれの人がそれぞれの状況で、従業員どうしでもお互いを大事にし合います。このお互いを大切に合う企業風土、組織風土が

大切です。

それは、甘やかすことでなく、あるときはもちろん厳しく叱ります。社長は叱ることと怒ることの違いをおわかりだと思います。相手の成長を願って叱らないといけませんし、自分のために感情のままに怒ってはいけません。「叱るは相手のため、怒るは自分のため」です。相手を前にしてしか叱れないですが、怒るのは相手なしで1人でドアを蹴飛ばして、そこに相手がいなくても怒れます。怒っても相手は聴いてやしません。黙って嵐が過ぎるのを待っています。こんなリーダーの嵐が、部下のうつ病を生む原因になります。そうならないようにするのが経営者の責任です。社長の会社では、社長がそのあたり気にされているのでそんなことはありませんが…。

社長の考え方1つで、中小企業は大きく変わります。だから経営コンサルタントはメンタルヘルスで問題のある企業を診断した場合は、社長の考え方をまずチェックすることが大切です。社長の考え方に問題がある場合が多いので、そこを変えないとメンタルヘルスで問題が起こった場合の再発防止はできません。

### 3. できる社員に仕事が集中してしまう、実はそのことが問題なんです

次に具体的なコミュニケーションの仕組みについて。従業員の気持ちをポイントにした、情報のキャッチボールができる仕組みがあるか、です。

社長！従業員が仕事で困ったことが起きたときに、それを解決する仕組みはありますか？

ちょっと抽象的ですね。たとえばA君が毎日夜の11時まで頑張っていてアップアップしています。次の仕事を頼むのは力量からいっても、やる気からいって

も、A君しかないのでもたA君に頼んでしまいます。そこでA君はどうするか。ビジネスマンは簡単に「できません」っていえません。せっかく今まで頑張ってきたのに、その一言で今までのことが、パーになってしまうからです。だったらそんな言葉はクワバラ、クワバラです。

そこでA君の直属の上司の登場です。いくら忙しくても、適度な睡眠と休養はぜひ必要。こなせる業務量には自ずと限界があります。その判断を当事者である本人はなかなかできません。それを客観的に判断してあげるのが上司のお役目です。

会議でも何でもよいのですが、上下左右のコミュニケーションをとるミーティングなどの機会も必要ですね。それがあって、何かあれば気兼ねなくコミュニケーションできると、A君も自分の気持ちを出しやすい。大切なのはA君が仕事を抱え込むのがよいのかどうかです。分業が生産性を高める場合が多いと思います。A君に仕事が集中すること自体、その企業の業務プロセスに問題があります。そこを改善しなければいけません。今その企業は、「できる社員で責任感のある社員は、いずれつぶれてしまう」仕組みになっているんです。至急、改善が必要です！

これが仕組み発想というもの。中小企業の経営者で一番弱いのは、実はこの仕組み発想です。中小企業診断士はその勘所をキチンと押さえて、そのあたりを指南できないといけません。

### 4. よいリーダーの多い企業にメンタルヘルスの問題は起こりにくい

そして、仕組みさえあればよいというのではなく、それをキチンとこなす力量とハートを持つリーダーを育成することが次のポイントになります。

社長！ここに仕事の速度が少し遅い社員がいるとします。そのときにどのようにその従業員を考えるかです。

「ノロマだなあこいつは」とみてしまうか、「慎重な仕事をする社員だな」と考えて次の対応を考えるか。この2つの対応には天地の開きがあります。そう思いませんか？よいところをみつけて伸ばすことが大切なのは、そんな理由からなんです。それがよいリーダーです。そんなリーダーが多い会社は必ず伸びます。

人はよくみないと褒めることはできません。歯の浮くようなお世辞は誰だっていえますが、それは逆効果です。「この人は僕をよくみているんだな」と感じると、人はたったそれだけで嬉しくなります。そして思わず頑張ってしまう。そんなリーダーが多い会社では、メンタルヘルスはあまり問題になりません。

### 5. 部下って傷つきやすいんです

次に職場でのリーダーの言葉。けっこうこんな会話が飛び交っている企業が多いのではないでしょうか。部下の気持ちをズタズタにし

図表1 部下の気持ちをズタズタにする上司のなげない言葉

部下からの言葉	上司の返事
課長、仕事がちょっと大変なんです。	「大変なのは君だけじゃない」
	「僕にいつもらってもどうしようもないよ」
	「困ったな、弱ったな」としかいわない
主任、〇〇〇の件どうしたらよいのでしょうか？	「このあいだ教えたばかりでしょう」
	「…はあ？」
	「まとめて聞いてくれる？細切れだと困るんだよね。僕も暇してるわけじゃないし。できたら週末にメールくれるかな」

て平気である、感度最低の上司がいる企業が多いのではないのでしょうか？

これは反面教師と考えて参考にしてください。図表1でご紹介します。ただし、間違ってもマネをしないようにお願いします。

### 6. 目標管理と日常管理を両方しっかりやるのが大切

マネジメントで大切なのは、目標管理と日常のプロセス管理をしっかりとすることです。そうしなければ成果は上がりません。成果は人材の投入量に対する付加価値の獲得量です。ちょっと難しいですが、要するに1人ひとりがどれくらい付加価値を稼いだかということです。それをしっかりと管理しなければ従業員に給料だって払えません。企業の死活問題です。メンタルヘルスがどうのこうのといっている余地さえないかもしれません。だからといって無理やり従業員を働かせて、人間性を無視した経営ももちろんいけません。そういう経営は破綻するに決まっています。そのあたりの折り合いやバランスをどうつけるかですね。

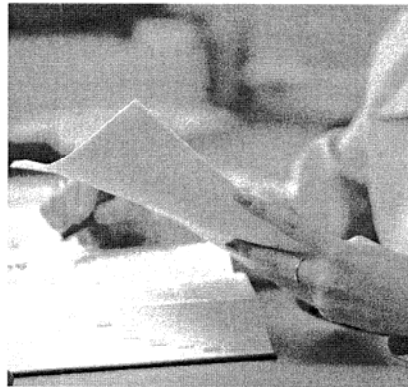
目標管理で大切なのは、目標数値の設定とその達成度の評価です。目標数値の設定の際に部下から上がってきた目標数値をよく見極めることがまず大切です。やって当たり前の数値もダメだし、本人の力量を大きく超えて達成不可能な数値もいけません。上司として、部下の力量が日常の業務のやりとりの中でハッキリと把握できていないといけません。

これは難しいことで、中小企業診断士の先生ならおわかりかと思います。どれくらい部下の日常業務プロセスを把握しているかです。業務プロセスの中で仕組みを計画するのは、管理職が中心になります。それを部下が業務としてこなしていく過程をしっかりとモニタリングできているか。日常のマネジメントプロセスの質が問われます。よい管理職はしっかりと部下の報告を聞き、しっかりとアドバイスします。部下との一場面一場面をどのくらいしっかりと受け止め相対しているかです。

何も肩肘張って、いつも「しんけん」といっているわけではないので誤解しないでください。そんなことしていたら、管理職から先に倒れます。まあ、気楽な包容力で部下を包み込むことですね。それって結構難しいですが…。部下に比べ、高い給料もらっているには理由があるわけですから、それくらいできないといけません。とはいいながら、なかなか簡単ではありません。部下が信頼してくれてなんぼの管理職ですから、頑張ってもらいしかありません、ハイ！

これがブレてしまうと、達成度をみよときの評価にもブレが出て、公平な評価ができません。そうなると、部下の精神的な状況がうまくない方向に進んでしまうことになりかねません。注意しないといけませんね。

だから日常管理が大切です。目標を達成さえすればよいわけではありません。目標管理では測れない大切な日常業務もたくさんあります。たとえば「頼まれた文章を正確に打ち込んで提出する」という単純業務。女性社員など結構毎日一生懸命励んでいる仕事だと思います。この正確性の度合いで仕事を頼んだ上司の業務能率は大いに違ってきます。ということは、その正確性とスピードは結構大きく評価しないとイケないということです。目標管理だけでなく、日常の何気ない仕事もしっかりと評価してあげるといことです。このへんを間違えると、目標管理が成果主義一



辺倒になって失敗してしまいます。だって、評価してもらえない仕事はあまりやる気がしないのが当然ですから…。それだと、日常の平凡な仕事は手を抜いてしまいます。そのあたりの評価が難しい。基準をしっかりと作らないといけません。公平な評価ができる仕組みがあることが、メンタルヘルスの問題が起きない大切な条件の1つです。

しかし、企業の実態はそれ以前の状況かもしれませぬ。目標管理がうまくいっていない企業では、上司が部下の力量把握をできていないのではなく、みようとしていない、潜在的な力量を発掘しようとしぬ、部下は単なる働く自動機械といったふうにしか捉えていない。そんな上司って意外に多いのですね。そんな人の部下がうつ病などになりやすい。

だって人の心はデリケートです。そこに配慮がなければ、上司の心ない一言で傷ついたり、悩んだりします！

## 7. 日常の部下の状況をモニタリングすることが大切

部下の日頃の仕事をしっかりみてあげるのが、リーダーの1つの大事なお役目です。しかし、メンタルヘルスが問題になる職場では、日頃の部下の仕事をキチンと把握できていないことが多いですね。よい職場のリーダーは「いつもと違うところはないか？」と変化に気をつけます。でも部下のどこをみたらよいのでしょうか？ そのあたりを図表2に示したので、参考してみてください。

図表2 部下のどこをみたらよいか

観察する視点	具体的状況
表情	「憔悴している」「疲れ果てている」「表情が暗くて元気がない」
態度、仕草	「やたらため息をつく」「反応が鈍い」「ボーっとしている時間が増えてきた」
行動	「行動に落ち着きのなさが目立つ」「お酒の量がぐっと増えた」

## 8. 社会的要求の高い仕事をするのが一番のクスリです

忙しい職場だから必ずメンタルヘルスが問題になるわけではありません。仕事が忙しくても社会的に役立っているとの意識が高い会社は、不満も少なく一体感があって、うつ病などにはなりにくい。社会的要求の高い仕事をするのが一番のクスリです。たとえば、コンビニエンスストアでの店員さんの態度は、てきばきしてかなり忙しそうなのですが、気持ちのよい接客が多いですね。あれはチェーン本部での集合教育がよいからです。仕事の社会的な重要性をしっかりとわきまえて、仕事に生きがいを持っていらっしゃるのですね。

結局結論は、当たり前前のことが当たり前に通る企業、風通しのよい企業であることが大切ということです。企業で大切なのは「見える化」であり、「透明感」です。こそこそ悪いことを隠すような企業は今後やっていけません。これはメンタルヘルスについても、まったく同じです。世間のお役に立つには、そのあたりを充実させることがポイントになります。

そして、メンタルヘルスの管理で問題があって労災認定になったり、企業の対応が悪くて裁判沙汰になったりしたら、これはもう大変です。企業の信用に一気に傷がついてしま



います。その痛手、大企業とは比べものにならないくらい影響が大きいと思います。大きな企業の不祥事が毎日のように新聞紙面を賑わしていますが、どこかが手を差し伸べて助けたり、いろいろと支援の手が伸びます。大企業はつぶれたりするとその影響力がきわめて大きいからです。

中小企業はそんな場合でも、悲しいですが野垂れ死にしてしまうことが多い。1社コケてもそんなに大きな影響はないですから。だから、意識して企業不祥事を起こさないようにしないとイケません。中小企業にとって、今の時代ほどリスクマネジメントが必要なときはありません。企業の内部など今はインターネットで筒抜けになります。昔は動いている企業のことや上司について赤提灯で憂さを晴らして終わりでした。次の日にはあまり影響がありませんでした。今は違います。パソコンに打ち込んだ情報が全世界を駆け巡ります。経営者としてはそのようなリスクをあらかじめ洗い出しておき、対応策を打っておかなくてはイケません。

メンタルヘルスもその一環として取り組む必要があります。会社が従業員のことを考えていろいろと取り組んでいけば、気持ちは従業員に伝わります。だから企業不祥事は起こりにくい。やはり、中小企業は経営者の気持ち1つです、中小企業診断士の先生方、そう思いませんか？

### 平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998



年に ISO、人事労務、まちづくりのコンサルタントとして独立開業。その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ、企業にトータルな経営支援を提供する株式会社ソフィア代表取締役所長。著書としては『ダントツ重要部門になる総務経理の基本実務』『事業主・経営者のためのサポート情報 BOOK 助成金・公的融資・税金&新規事業支援制度 etc.』『中小企業診断士財務管理』など。