

特集

メンタルヘルス不調、休職、離職を防ぐために 新人・若手職員をどうサポートするか？

多くの職員が新しい職場で仕事を始める4月は、心身の不調の増加が懸念される時期でもある。特に新規採用職員や職務経験の浅い若手職員は、期待や想像とは違う職場環境に戸惑うことが多く、適応障害から休職や離職にもつながりかねない。こうした事態を防ぎ、新採職員・若手職員にイキイキと働いてもらうことは、心身の健康はもとより、組織の継続に欠かせないものである。そのために職種保健や人事、あるいは組織全体として、どのような対応をとれば良いのだろうか。識者の見解や事例を通じて探ってみよう。

提言1

産業医・保健スタッフの対応

人事・上司と連携しながら 若者の可能性を引き出す取り組みを

株式会社OHコンシエルジュ代表取締役／産業医 東川 麻子

私が産業医活動に携わるようになって約20年前と最近の勤労者を比べると、明らかにその特徴は変わってきています。若年層でいえば、以前は概ね健康であり、産業医・保健スタッフがかかわる機会が最も少ない世代でしたが、最近に対応する機会も増え、健康管理の主要な課題の一つとなっているクライアントも少なくありません。

こうした現状を踏まえ本稿では、若年層の心身の健康管理のために、産業

医・保健スタッフがどのように対応すればよいのか、人事や上司との連携も含め、お伝えしたいと思います。

新人相手の面談では 「生活指導の先生」に

働く若い人の健康度の低下を感じるのは、雇入れ時健診の結果判定の時です。以前はほとんどが「異常なし」に振り分けられました。最近では、3人に1人ぐらいたいが有所見者という印象です。中でも

肥満が増えており、事後措置面談をする機会も多くなっています。

また肥満の増加に伴い、血圧や血中脂質といった数値も悪化する傾向にあります。もちろん、直ちに脳血管疾患や循環器疾患の発症につながるほどの数値ではありませんが、放置すれば、10年後、20年後にケアが必要になる方は着実に増えています。

ただ、こうした有所見者に対し、単に「将来が心配だから、生活習慣を改善していきましょ」と指導しても、素直に行動変容してくれる人は、ほとんどいないでしょう。

そもそも就職したての若者は、産業医や、職域の保健師・看護師・管理栄養士（以下、保健スタッフ）という存在を、よく知りません。産業医に対しては、学校の保健室にいる養護の先生のようなイメージを持っています。体

調がすぐれない時に自分から保健室に行く、あるいは周囲から保健室に行くように促される、というものです。

そういうイメージなのに、いきなり呼び出され保健指導が始まるわけですか？」「というのが、若者のホンネでしょう。若年層では女性を中心に貧血も増えていますが、症状がひどいにもかかわらず通院もしていない貧血の女性に対し、「悪い状態が続けば、勤務を止めることもあります」と伝えたところ、「産業医って、そんな権限があるんですか？ そんなに偉いんですか？」と言われたこともあります。

こうした若者には、まず「働くとは、どういうことなのか」ということから説明します。そして、使用者には安全配慮義務、労働者には自己保健義務があり、これを担保するために尽力する

のが産業医や保健スタッフであるという
ことを伝えます。もちろん実際には、
もっとかみ砕いた言い方をします。

「あなたはこれから先、しっかりと働
き続けるために、心身ともに健康でな
ければなりません。そのためのサポー
トをするのが、産業医や保健スタッ
フですよ」。こんな感じですよ。

学生時代と変わらず、夜中までオン
ラインゲームに没頭し寝不足のまま出
勤してくる人に、「勤務時間外のこと
で、とやかく言われたくない」と言わ
れたら、「昼間、眠くて仕事に集中で
きなかつたら、それは職場にとつてど
うなの？」と切り返します。朝食を食
べない人には「朝ごはんを食べないと、
仕事の能率にも影響するよ。きちんと
食べるように」などと言うことも、よ
くあります。

新卒者は、学生時代から環境が激変
し、困惑することも多いでしょう。そ
うした中で食生活の改善一つとっても
なかなかできるものではありません。
そんな彼ら・彼女らを指導する際は、
「今の生活で困っていること」を聞き
ます。「忙しくてコンビニ弁当しか食
べられない」という訴えには、「コン
ビニ弁当でも、組み合わせ次第で栄養
バランスが取れるよ」と、すぐできそ
うなアドバイスをします。メンタルへ
ルス不調が懸念される人には、「今の
生活、楽しめている？」という質問か

ら入って、不調の原因が職場にあるの
か、プライベートにあるのかなどを
探っていきます。

このように、特に新人相手の面談で
は、「産業医」ではなく、「生活指導の
先生」のように接することが重要です。

職業体験の中高生と 同じように新人に接する

就職した若者がうつ状態に陥り、休
職や離職につながる場合、そのきつか
けは適応障害であることが大半です。
適応障害を防ぐには、職場の上司への
教育も必要です。上司も成長する必要
があるのです。

職場不適応を起こしている新人や若
手の多くは、上司との関係性に不満を
持っており、その根本にはコミュニ
ケーション不全があります。「生活指
導の先生」のように振る舞える上司が
少ないのです。

私は上司の方々には、「自分が新卒
で入った時の感覚で、ものを言わない
ように」と指導しています。もつと具
体的に言うと、「職業体験に来た中学
生や高校生に接するのと同じように、
新人に接してください」と伝えます。
職業体験では懇切丁寧に中高生に説明
できた上司が、いざ新人を相手にする
と、「わかっているだろう」という感じに
なってしまう。これでは、決してコ
ミュニケーションはとれません。

私が担当したある企業の新人教育担
当者から、こんな嘆きを聞かされたこ
とがありました。「新入社員のプロダク
ションの回収率が年々、下がっている。こん
な簡単なことが、なぜできないのか」。

今は宿題ですら、「習い事や塾の邪
魔になる」とクレームを入れる親もい
るそうで、「やりたい人だけ、やって
きなさい」という小学校もあるよう
です。宿題は絶対の義務ではないので
そんな環境で育ってきた若者に対して
は、回収率の悪さを嘆く前に、「これ
は必ず提出しなければいけないもの
です」と、明確に指示することが必要で
す。

大学でも、学生に対し実にきめ細や
かなサポートが行われ、昔なら中退し
たような学生でも卒業させています。
朝、起きられず授業に出られなくて単
位を落としそうな学生には、電話をし
てあげる、授業中に居眠りしている学
生には、授業補助の先生や大学職員が
起こして回る、といったことは、大学
にもありますが、それほど珍しい話で

はありません。

上司からも本人からも 等距離を保つべき

こうした環境で育ってきた若者と使
用者側との間で、期待される「社会人
像」に大きなギャップがあり、それが
適応障害の大きな原因になっています。
こうしたギャップに悩む若者から、
産業医や保健スタッフが職場のことで
相談を受けることもあります。その際
にありがちなのは、いきなりスタッフ
自ら、上司と話し合いの場を持つこと
です。

しかし、私だったら最初は、「仕事の
話は直接、自分から上司に相談して
なさい」と指導します。そうすることが、
本人の成長につながるからです。また、
「なぜ仕事のことを、当然のように医療
職から言われなければならないのか」と
いう、上司の気持ちも尊重する必要が
あります。

それでも言えなかつたら、そこで初め
て私が上司と話し合い、「この子はこん



Profile

ひがしかわ・あさこ

住友金属工業株式会社(現・日
本製鉄)鹿島製鉄所専属産業医
の後、電気機械製造、鉄道業、小
売業、地方公共団体での産業医
を広く経験。企業外労働衛生機
関にて中小企業を中心に、多く
の企業の健康管理体制構築にも
携わる。2011年より現職。企
業の健康管理を担う専門スタッ
フの育成、講演、執筆活動など
を行う。医学博士、産業医、労働
衛生コンサルタント、日本産業衛
生学会専門医・指導医

なタイプだから、それに合った指導をしてほしい」などと伝えます。本人に対しては、「上司にわかってもらえないと、同じことの繰り返しになるから、私から伝えるね」と了解を取り、「今回限りだよ。次に何かあったら、自分で言ってみようね」と諭します。

ここで重要なのは、産業医と保健スタッフは、上司と本人、どちら側にも与しない、どちら側からも等距離の立場を保つことです。

保健スタッフによく見られるのは、「本人に寄り添うこと」だけに注力し、「上司」対「保健スタッフと本人」という対立構図をつくってしまうことです。上司からの問い合わせにも守秘義務を盾に答えず、「何かあったら、私に伝えてください」と、上司と本人とのコミュニケーションを遮断してしまうというやり方。これは過保護であり、本人の成長ひいては「職場の健康」にはつながりません。

頑張っている人が足を引っ張られない職場に

「職場の健康」という言葉には、少し説明が必要だと思います。

働く人の健康をめぐる関係者は、経営層、人事、上司、産業医・保健スタッフであり、職場の外には、主治医もいます。

産業医・保健スタッフはこの中で、

関係者同士をつなげるコーディネーターとしても適した立ち位置に、本来いるのです。たとえば上司が問題を抱える部下について相談する際、人事にもっていけば、「話が大きく」なってしまう。その点、産業医・保健スタッフへの相談はハードルが低く、医学的知見を踏まえた参考意見も気軽に聞くことができます。

こうした意味で私は、産業医や保健スタッフは、職場の困りごとをなんでも受ける「よろず相談役」であるべきだと考えています。よろず相談を通じて、職場のさまざまな問題が浮かび上がってきますが、その解決法や落としどころを、人事や上司などともに考えていくという姿勢が、産業医と保健スタッフには求められます。

そして、こうした取り組みの最終目標は、職場の成員全体の健康度を底上げし、生産性を向上させることにあります。これが「職場の健康」です。健康な職場は、「頑張っている人が足を引っ張られない職場」と言い換えることもできます。実はこれは、私の産業医としてのポリシーです。不調に陥った人を助けるのは、そうしなければ職場内トラブルの原因となり、頑張っている人まで病んでしまうからです。それを防ぐのが、産業医・保健スタッフの最大の役割であり、最終目標といえます。

遠回しの注意は理解できない

「職場の健康」について、発達障害の人が職場にいる場合で考えてみます。就職して初めて発達障害が発覚したという例が増えています。マスコミなどを通じ情報も多いので、上司から、部下の発達障害に関する相談を受けることも多くなってきました。

発達障害にはさまざまな段階があり、中には知的レベルが高く、ある程度のトレーニングで社会生活を問題なく送ることができる方もいます。そういう方には、丁寧かつ明確に仕事の仕方を教える、わかりやすいマニュアルをつくる——といった対策が有効です。

それと重要な点がもう一つあります。発達障害の方は、場の空気を察知する能力に乏しいので、自分の振る舞いが周囲にどのくらい迷惑や困惑、いら立ちを与えているかを理解できません。そのことによって、まさに「職場の健康」が害されているわけです。

したがって、こうしたケースでは、まず本人に対し、「あなたのこうした行動が、周囲に迷惑をかけている」ということを、具体的かつ明確に伝えなければなりません。にもかかわらず多くの上司は遠回しにしか注意できず、本人は周囲の状況を理解できないまま、不健康な状態が続いていくのです。

ある市役所の産業医を務めていた時にも、このようなケースに遭遇したことがありました。そこで上司に、「この状態を放置すれば、周囲は疲弊する一方なので、職場の問題として取り組んでほしい」と言ったところ、「自分が異動するまでの間だけ、大きな問題を起こさず無難に過ごしてもらえればいい」と返ってきました。正直と云えば正直ですが、非常に大きなショックを受けました。

こうした上司が出現するのは、定期的な異動がもたらす弊害の一つかもしれません。発達障害の方は、一度適応できた環境をなるべく変えないほうが良いという面からも、定期的な異動を旨とする人事制度は、例外をつくるなど再考の余地があると感じているところです。

「隣の芝生は青い」を助長してしまうSNS

総務省の資料によると、近年、地方自治体における若年層の離職が増えています。民間企業の場合、厚生労働省の資料では、新入社員の離職者数はここ20年は横ばいで、むしろ2000年代初頭のピーク時より減ってきています。

ただ、最近の若者は安易に転職するとも言われます。確かに明確な理由もなく、「友人の話聞いてみると、この会社はあまり良くないじゃないか」

「なんか違う気がする」など、転職を判断するハードルが低くなっている印象を受けます。

こうした現象の背景の一つに、SNSの存在があると思います。初期研修を経て各職場に配属されると、同期と離れ孤独感・不安感が強くなってきます。しかし最近ではSNSで情報交換を続けることができます。これには孤独感・不安感を埋めるといったメリットの半面、各々で仕事を比較するようになり、自分の職場の良くない面に、必要以上に目が行きがちになるというデメリットもあります。「自分の仕事は他の同期と比べ、やりがいがないのでは」「うちの先輩やメンターは、不親切だ」「私の部署は業務量が多いし、厳しすぎる」などです。友人・知人に対する虚栄心から、SNSには良い情報しかアップしないことも、この傾向に拍車をかけます。

しかし、業務内容は部署により大きく異なり、それぞれの働き方や職場環境は、単純に比較できるものではありません。一般的な民間企業とは比べものにならないくらい多種多様な業務を担う役所では、なおさらです。ところが、こうした事情をまだよく知らない若者は、SNSの情報だけで、「隣の芝生は青く見え」、落ち込んでしまうのです。

社会経験の少ない若者は、イメージ

と現実とのギャップにも遭遇しがちです。地方公務員の場合、安定した職場というイメージが根強くあります。さらに親も地方公務員の場合、「地方の名士とまではいなくても、それに連なる存在」という昔のイメージが重なることも、いまだにあるようです。そんな若者が入庁して、定数削減の中で増加する一方の業務に忙殺されつつ、住民サービスの質向上、顧客満足度重視といったことを言われるわけですから、そのギャップは相当に深刻なものになります。

では、このような若者に対し、どんな対応をすれば良いのでしょうか。

たとえば継続的なキャリアサポートが必要だと考えます。昨今、大学でも職場でも、キャリアに関する教育、サポートが盛んですが、キャリアデザインというものは、一度確立して終わりというものではありません。修正しながらバージョンアップしていくものです。思い描いていたキャリアと現実のギャップに遭遇したら、その都度キャリアデザインをどう修正するか、その方法も教えるべきです。

現在の業務が、今後のキャリアにおいてどのような位置づけになるのかを明確にするために、各職場で求められるスキルや成長の度合いについて、「1年目、2年目ではこのくらい」と、目安を示すことも有効です。ちょうど、

自動車教習所において各段階に必要な技能を明示するようなものです。そのほか、目標となるようなロールモデルを交えて、失敗談も含めフランクに語り合えるような場をつくることも、キャリアにまつわる不安を軽減するのに有効でしょう。若者からキャリアに関係する不安について相談を受けたら、私はこう答えます。「イメージと現実のギャップは、ごく普通のことだよ」、「学校案内もいいことだけ書いてあるけど、実際には違ったよね」。こんなちょっとした助言でも、離職を防げることもあるのです。

画一的な教育、対応をしないこと

若者のメンタルヘルス不調、ひいては離職を防ぐうえでもっとも大切なことは、型にはめないこと、画一的な教育、対応をしないことだと考えます。「このくらいできて当然」という型にはまらない人は、どんな集団にも一定の割合で必ず存在します。そんな人に対して、「この人の強味は何なのか? どんな職種が合っているのか?」、「ほめる上司の下につけるのがいいのか? 厳しい上司のほうが合っているのか?」といった可能性や選択肢を、人事や上司、産業医・保健職など多様な視点から検討する場があると良いでしょう。管理職の評価として、「部下の育成」や「職場環境

の改善」を重視することも大事だと思います。

逆に、もっとも望ましくないパターンは、これら関係者が揃って思考停止することです。たとえば、窓口業務を担当する職員がメンタルヘルス不調に陥り医療機関を受診、主治医から「人と接する仕事は避けてください」というアドバイスを受けたとします。産業医も人事も、これをそのまま受け入れ窓口業務から外すという措置を講じたとしたら、本人は成長できず、職場の側も、可能性があるかもしれない人材を十分に活用できないことになります。

極端な言い方をすれば、主治医が責任を負うのは、今現在の患者の治療だけです。将来にわたる患者の治療としての「成長」や「職場の健康」に対しては、責任を負っていません。その意見は無批判に受け入れるのは、産業保健として思考停止、役割放棄といえます。ここで産業保健としてすべきは、人事や上司と相談しながら、「できる方法を探す」ことです。ケースにもよりますが、まずは、来庁者が一番少ない時間帯に1時間だけ窓口対応を試みる。1時間できたとしたら、2時間に延ばしてみる——といった対応です。

新人を迎え入れるに当たり、産業医・保健スタッフ、人事、上司それぞれが、それぞれの役割を改めて見直すことから始めてみてはいかがでしょうか。