

# CONTENTS

まえがき

本書について—読者の皆様へ—

<b>第1章 産業カウンセラーを活用する</b> .....	1
産業カウンセラーの具体的な活用方法 .....	2
<b>第2章 「働く人の電話相談室」より</b> .....	7
「働く人の電話相談室」結果報告より .....	8
<b>第3章 職場環境問題</b> .....	17
1 職務内容不適應で入社困難 .....	18
2 職場のストレス源への対応 .....	22
3 業務負担が重く余裕を失う .....	28
4 高ストレス者への対応 .....	32
5 上司とのかかわりに悩む女性社員 .....	37
6 職場から組織全体の取組みへ .....	44
<b>第4章 異動に伴う問題</b> .....	53
1 異動後のストレスから .....	54
2 異動後のストレスからの吐き気 .....	58
3 海外勤務帰任後の中高年の悩み .....	64
4 地方から本社に転勤した社員 .....	68
5 組織替えで高ストレスに .....	74

<b>第5章 休業・復職の問題</b> .....	81
1 メンタルダウンして異動、職種変更 .....	82
2 休業診断が出た社員への対応 .....	89
3 復職を円滑に進めるために .....	93
4 不調からの復職者への配慮とは .....	99
5 やる気が出ず自分を責める新人 .....	104
<b>第6章 両立支援の問題</b> .....	111
1 男性の育児休業の現実 .....	112
2 子育てと仕事を両立できるか悩む男性社員 .....	117
3 育休からの復帰と時短申請 .....	124
4 乳がんからの職場復帰支援、治療と仕事の両立支援 .....	131
<b>第7章 人間関係・ハラスメントの問題</b> .....	139
1 ハラスメントとコンプライアンス .....	140
2 パワーハラスメント相談 .....	147
3 パワハラによるトラウマ .....	152
4 パワハラ対策の研修での気づき .....	156
5 昇進と同時に異動、上司や部下からのパワハラの悩み .....	162
<b>第8章 障害者雇用の問題</b> .....	169
1 障害への配慮とは .....	170
2 中途視覚障害者を支援するために .....	175
3 障害者雇用での指導に悩む管理職 .....	179
4 発達障害とわかった若手社員 .....	184

<b>第9章</b>	<b>テレワークの問題</b>	193
1	テレワークのストレスの悩み（Webカウンセリング対応）	194
2	テレワーク中の新入社員の悩み	200
3	孤独なりモートワーク	206
<b>第10章</b>	<b>危機介入</b>	211
1	いまそこにある生命の危機に介入	212
2	危機介入とリスクマネジメント	216
3	工場における事故後の心のケア	221
<b>第11章</b>	<b>キャリア支援・定年・ライフプラン</b>	227
1	長期視点でのキャリア形成支援	228
2	役職定年とモチベーション、ライフプラン	234
<b>第12章</b>	<b>管理職の悩み</b>	241
1	部下の指導や面談の悩み	242
2	管理職による部下との面談	248
<b>第13章</b>	<b>その他の悩み</b>	255
1	中途入社社員に悩む部長	256
2	派遣社員の悩み	263
	執筆協力	270
	協会概要、支部・事務所一覧	272

# 第1章

## 産業カウンセラーを 活用する

## 産業カウンセラーの具体的な活用方法

本書を手にとられた方のなかには、産業カウンセラーに何を頼んでいいのかわからない、という方もいるかと思います。そこで、まず新入社員への支援を例に、具体的な産業カウンセラーの活用方法をご紹介します。

人手不足が進むなか、若年者の職場定着率を上げることが人事としての喫緊の課題となっています。以下は、研修とカウンセリングを行うことで、新卒新入社員の職場定着率を上げた事例です。

### 新入社員全員面談の現場から

従業員数4,000人のある企業では、2010年から毎年120人以上の新入社員に対して体験カウンセリングを実施しています。人事部と安全衛生委員会に所属する社内産業カウンセラーの協力を得て、社外産業カウンセラーに委託して行っているものです。

新卒3年以内の離職率が高卒で約4割、大卒で約3割になる時代です。とくに新卒で入社した新入社員の1年以内の離職率は高卒で2割弱、大卒で1割を超えています。1年目こそ手厚い対応が必要なことがわかります（厚生労働省「新規学卒者の離職状況」参考）。

#### ◆新入社員研修で、一次予防について学ぶ

まず新入社員に対してのメンタルヘルス対策の一次予防として、新入社員研修の1コマに「メンタルヘルス研修」を導入しました。基本的にはセルフケアを中心にした研修です。社会人、職業人なら

ではのストレスに慣れて職場適応できるように、ストレスに対しての耐性の強化とストレスコーピングの方法、社内外の相談体制を伝えます。ワークでは産業カウンセラーが小グループにファシリテーターとしてついて、集合研修でありながら個別研修の効果も上げられるように工夫しました。

### ◆体験カウンセリングを新入社員全員に実施

次にカウンセリングに対する敷居の高さを下げる目的で、新入社員全員に体験カウンセリングを実施しました。

#### 【時期と方法】

時期は、ゴールデンウィーク明けから8月にかけて。時間は通常のカウンセリング時間の半分で、1人30分です。2年目からは、少し気がかりな新入社員には、さらに手厚くフォロー面談を12月から1月にかけて実施するようになりました。

初年度の面談で、学生から社会人へ、また職業人へとなる意識が低い（大卒より高卒のほうが低い）ことが判明したため、その後はキャリア視点と教育的カウンセリングの色が濃い面談をするようにしています。

### ◆体験カウンセリングの内容の分析と対応

カウンセリングを実施したところ、新入社員のタイプは、3群に分かれました。

①自己効力感喪失型…周りのだれかと比べて自分はできないと負のスパイラルに入ってしまった、自己効力感をもつことができない。

その結果「自信がない」→「わからないことが聞けない」→「仕事ができない・遅い」→「怒られる」→「怖い」→「緊張する」→

「失敗する」→「怒られる」の繰り返しで辞めたいと思うように。

しかし「早く仕事を覚えたい」「早く仕事ができるようになって迷惑にならないようにしたい」という発言が多かったのが印象的でした。

〈対応〉カウンセリングの継続：新入社員の話を傾聴しながら、「できたこと」は何かを聞き、そこに焦点を当てました。

②コミュニケーションに苦手意識型…うまく話せないと思っているので周りに溶け込むことができず「NO」と言えない。自分の能力を発揮できていない。

〈対応〉カウンセリングの継続：挨拶トレーニング。自分の気持ちを素直に表現できるようになるアサーション\*トレーニング。自己開示のコツと方法について具体的に指導しました。

③ワークエンゲイジメント型…周りの人もみんないい人で仕事が楽しくてしかたがない。仕事が好き。

〈対応〉これからのキャリアデザイン・キャリアパスについて考えてもらいました。

## ◆フォローカウンセリングの結果

気がかりだった新入社員に対して行った、フォローカウンセリングの結果としては、入社から8カ月、適応組と不適応組の差が大きくなっていました。また、辞めることを決めてしまっていたケースがあり、もう少し早く面談したかったということもありました。

「仕事に慣れて楽しくなってきた」「仕事が面白い」という積極的な取組姿勢をもっている人に共通するのは、上司や先輩に認めてもらった、褒められたという経験をもっているということだと感じました。

## ◆研修および体験カウンセリングの効果

これらの取組みの効果として、職場定着率を上げることに成功しました。

とくに新入社員にとっては、上司や先輩からの声かけ、褒められることが重要です。せっかくみつけた金の卵を活かすも殺すも周りのサポート、かかわり方次第です。これには経費が発生しませんのでぜひ実践してください。

とくに身近な上司には「若者の取説」研修がおすすめです。上司が若者の話を聴けるようになることで、世代間ギャップが縮まり、職場定着率が上がります。また「相談できていたら辞めなかったかも……」という声に出会うたびに、気軽に相談できる場所を社内外に設け、周知する必要があると感じています。

## ◆産業カウンセラーの活かし方

ご存じのように産業カウンセラーは「メンタルヘルス対策への支援」「キャリア形成への支援」「人間関係開発・職場環境改善への支援」という3つの領域で活動しています。職場の心の困り事には、ほぼすべてに対応できる範囲です。

また、2018年4月から始まった第13次労働災害防止計画の目標のなかに、「仕事上の不安、悩み又はストレスについて、職場に事業場外資源を含めた相談先がある労働者の割合を90%以上／メンタルヘルス対策に取り組んでいる事業場の割合を80%以上／ストレスチェック結果を集団分析し、その結果を活用した事業場の割合を60%以上」があります。職場環境改善を最も早く進めるには、社内に産業カウンセラーの有資格者を増やすことです。この事例は、社



内の産業カウンセラーが通常の相談を受けており、スーパーバイザーとして社外産業カウンセラーを活用しているからこそその成功事例だと思えます。

- \* アサーション (assertion) : 相手の立場を尊重しながらも、自分の意見をしっかりと伝えるコミュニケーションスキル。

# 第2章

「働く人の電話相談室」  
より

## 「働く人の電話相談室」結果報告より

本書では、産業カウンセラーが現場でかかわった個別の相談事例を紹介していきますが、この第2章では、「働く人の電話相談室」からみえてきた、相談内容の全体像を紹介していきます。

### 産業カウンセラーとは

産業カウンセラーは、働く人と組織を支える心の専門家です。メンタルからキャリアまで、働いていて困ったらまず相談するのが産業カウンセラーです。心の健康の一次窓口ですね。たとえば、「部下のモチベーションが上がらない、管理職として自信がなくなった」「子育てで仕事を続けるのが難しい」「先行きが不安だ」など相談は多岐にわたっています。また産業カウンセラーは個と組織への支援という点で、ストレスチェック制度の指針においても、心理職として補足的な面談や高ストレス者対応、集団分析後のいきいき組織づくりのアドバイザーとして活躍しています。

以下、産業カウンセラーの役割や日本産業カウンセラー協会が実施している「働く人の電話相談室」の結果報告からみえてきたことについてお伝えします。

#### 1 働く人の本音が見える電話相談

日本産業カウンセラー協会は、日本労働組合総連合会（連合）と協力して、2007年度から毎年「世界自殺予防デー」（9月10日）に

合わせて「働く人の電話相談室」を開設してきました。自殺総合対策大綱が初めて策定され、自殺者数が9年連続3万人を超える状況にあった2007年度当初の相談内容は、職場の問題とメンタル不調などの心の健康に関する相談とでほぼ半数を占めていました。ところが翌2008年度にはキャリアに関連して生き方に悩む人が増え、ハラスメントの事例も増え続けてきました。

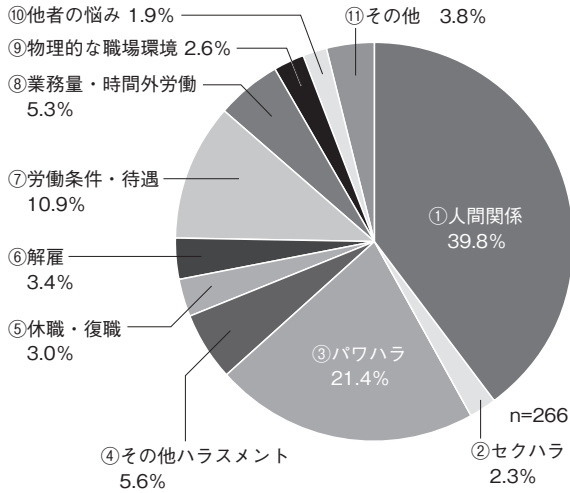
また雇用者総数に占める女性の割合が増加するとともに2011年度に初めて女性の相談者数が男性を上回り、それ以後は女性からの相談のほうが多くなりました。

## 2 第10回「働く人の電話相談室」結果から

ここで、第10回「働く人の電話相談室」（2016年度）の統計結果からみえてきたことを紹介します。相談内訳をみると2007年度以降10年間、毎回「職場の悩み」についての相談が最も多く、2016年度は全体の35.2%を占めていました。そこで「職場の悩み」を精査し、とくに件数の多い「人間関係」（39.8%）と増加著しい「ハラスメント」（29.3%）について内容を分類し、データ集約しました。

データ集約の結果、「職場の人間関係」「ハラスメント」の悩みの原因は上司と答えた人が52.7%と半数を超えています。次いで、「同僚との関係性について」が26.6%を占めています。ただし、男性は上司との人間関係に悩み、女性は同僚との人間関係に悩むという性差が出ています（図表1～4）。

図表1 「職場の悩み」相談内訳



**2016年度「働く人の電話相談室」実施概要**  
 ・実施日：2016年9月9日（金）～9月11日（日）  
 ・実施方法：フリーダイヤルによる電話受付  
 ・集計総数：のべ467人、756件  
 ・集計方法：相談者からの主訴を1～3つ選択したものを集計

資料出所：第10回「働く人の電話相談室」結果報告。図表5まで同じ。

図表2 「人間関係」「ハラスメント」男女別相談件数

