

予防的にケアしたい

「管理職のメンタルヘルス不調」を見極めるには

管理職になると、プレーヤーとしての業務に加えてマネジメントも担うため、多忙を極め心身ともに不調をきたしやすくなります。そこで、管理職のメンタルヘルス不調を見極める際のポイントを解説します。

労働衛生コンサルタント（保健衛生）
特定社会保険労務士・精神保健福祉士

大 田 晶 子



中高年の管理職も 「5月病」になりやすい

5月の連休が明ける頃に、「なんとなく体調が悪い」「会社に行きたくない」などの軽いうつ的な症状が出る人が増えます。

このような「5月病」は、以前は学生や新入社員等の若い世代に多く見られましたが、現在は中高年であっても、同じような症状を起こす人が増えています。

企業では、4月に昇進や転勤、部署異動などで環境が変化することが多く、従業員は心身のバランスを崩しやすくなります。

とくに、新たに管理職になった場合には、それまでのプレーヤーとしての業務に加え、マネジメントも行なわなければならない、業務負担も大きくなりがちです。

さらに、管理職の年齢になると、介護などの家庭の問題を抱えているケースも少なくありません。仕事と家庭の両面で、24時間心身ともに休まらない状況に追い込まれると、メンタルヘルス不調に陥る可能性が高まります。メンタルヘルス不調は、その兆候を見極めることが重要となります。

事例から見るメンタルヘルス 不調の原因と兆候

働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト「こころの耳」（厚生労働省）に掲載されている事例をもとに、メンタルヘルス不調の原因と兆候について見てみます。

◆課長昇進後にメンタルヘルス不調となった技術者の事例

Mさんは、半導体を開発・製造するK社の技術系部署の課長（男性）です。都内の大学を卒業後、技術者として故郷のK社に入社したMさんは、28歳で主任、34歳で係長、41歳で課長と順調に昇進をしてきました。

プライベートでは25歳で結婚した妻と中学1年の長男、小学5年の長女と義母（妻の母）の5人暮らしです。

Mさんの性格は真面目で、忍耐強い反面、他人に気遣いしすぎる一面もあるようです。

さて、5月の定期人事異動で課長に昇格したMさんの様子に変化が見られたのは、8月の下旬でした。急に言葉数が少なくなり、無表情になったと言います。部内ミーティングで部下の名前を度忘れ

する、課長として発言を求められる場面での確かな発言ができないなど、9月に入って仕事面への支障が出てきました。

上司のA部長はMさん呼び、話を聞いてみました。Mさんは深刻な表情で「もう疲れました。しんどいです。私を登用してくれたA部長には申し訳ないですが、実は退職を考えています。自分は課長としてやっていくには能力不足と思います。体調も悪く8月中旬から寝付けないし、朝早く目覚めてしまう。疲労感が強く、仕事に集中できません。会話中に言おうとしたことを度忘れしてしまうため、怖くて発言もできなくなってしまういました」と答えました。

〈不調の原因〉

Mさんは、5月の定期人事異動で課長に昇格しています。環境が変化すると、心身のバランスは崩れやすくなります。昇進や異動のあった従業員は、とくに心身に影響がないか注視しておく必要があります。

また、Mさんは真面目な性格です。真面目な人は、「しななければならぬ」と自分を追い込んでしまう傾向があり、メンタルヘルス不調に陥りやすいので注意が必要

要です。課長に昇格したことで責任が重くなったこともストレスになったと考えられます。

以下は、メンタルヘルス不調の原因となる職場環境の例です。

- ・ 仕事量が多い
- ・ 責任の重い仕事をしている
- ・ 業務内容や役職が変わった
- ・ 対人関係に問題がある（ハラスメント等）

〈不調の兆候〉

周囲が気づくほど様子に変化が見られたのは昇格から3か月後の8月の下旬です。

「急に言葉数が少なくなる」「無表情になる」といった変化は、メンタルヘルス不調の兆候です。

また、Mさんは忍耐強く周囲に気遣いすぎる性格です。このようなタイプは問題を一人で抱え込みやすいため、周囲が気づきにくい傾向があります。

以下は、メンタルヘルス不調者に見られる兆候です。

- ・ 仕事のミスが増える
 - ・ 遅刻や欠勤が増える
 - ・ 口数が少なくなる
 - ・ 無表情になる
 - ・ ネガティブな発言が増える
 - ・ イライラして落ち着かない
- ここで挙げた原因や兆候のある

従業員に対しては、早急にメンタルヘルス対策を行なう必要があります。

管理職のためのメンタルヘルス対策

前述の事例のように、昇格がきっかけでメンタルヘルス不調になるケースも少なくありません。とくに新たに管理職になった従業員については、業務量の増加に伴う長時間労働と、未経験のマネジメントによる心理的負担について対策を行なう必要があります。

(1) 長時間労働対策

中小企業では、管理職になってから、それまでのプレーヤーとしての業務も並行して行なうケースが少なくありません。長時間労働になっっていないか、労働時間のチェックが必要です。

本人以外でもできる業務については、他の従業員に割り振りし、業務量を平準化します。社内で調整が難しい場合には、アウトソーシングも検討しましょう。

また、属人化している業務については、マニュアルを作成するなどして、誰でもできるようなシステムをつくるのが肝要です。

(2) 心理的負担の軽減

未経験の業務を行なうことは心理的な負担になりやすいものです。マネジメントについても、ある程度マニュアル化しておく、管理職の心理的負担を軽減することにつながります。

また、急に管理職としての新たなマネジメントを行なうのではなく、前任者が付き添って少しずつ業務に慣らししていく体制を整えておきましょう。

(3) 会社が行なうメンタルヘルス対策

次頁図表1は、米国国立労働安全衛生研究所（NIOSH）の職業性ストレスモデルです。

まず、「職場のストレス」の原因をストレスチェックで確認し、問題があれば環境を整備します。

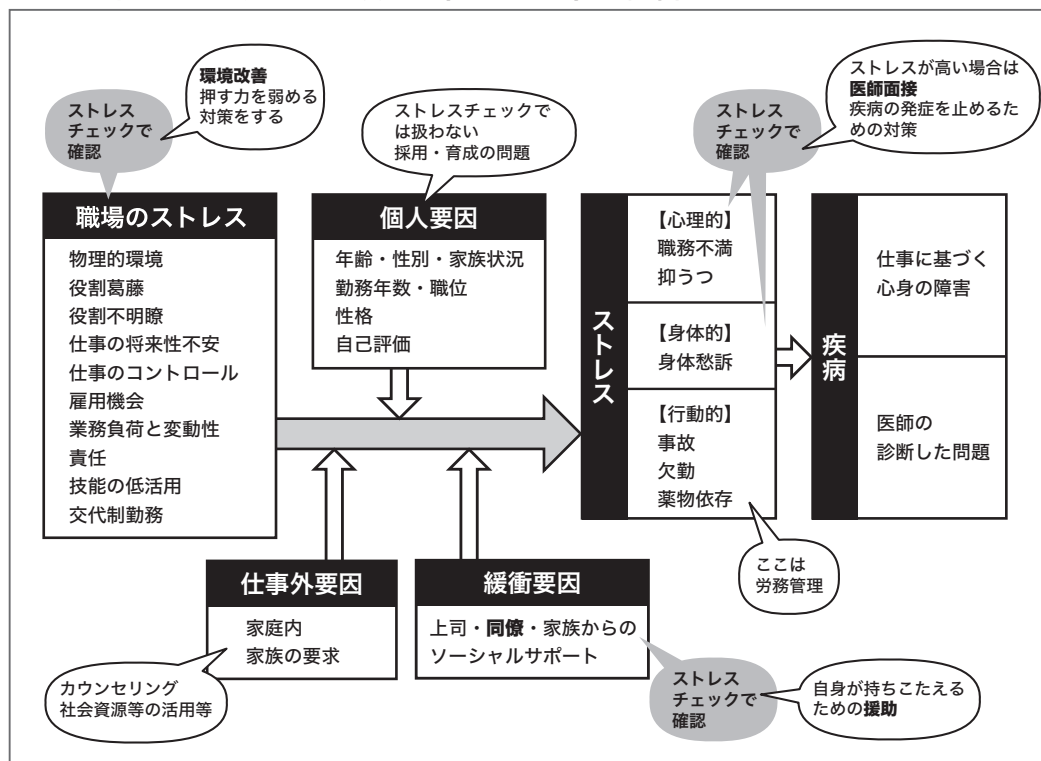
ストレスマネジメント研修などを行ない、従業員にメンタルヘルスケアへの意識を持ってもらうことも大切です。

ストレス反応のある従業員には、適切な対応を行ないます。

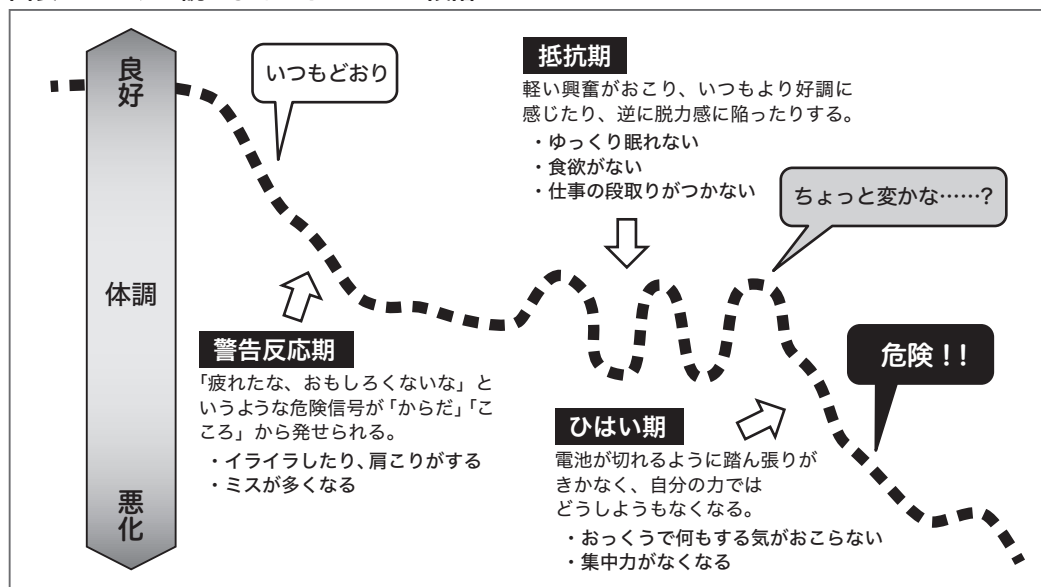
前述の事例のMさんは、以下のよう

に述懐しています。「そもそも、私は技術屋で、管理職になることは目標ではありませんでした。技術系の部署では主

図表1 米国国立労働安全衛生研究所（NIOSH）の職業性ストレスモデル



図表2 セリエ説によるストレスの3段階



1段階目は、警告反応

は「早期対策」が重要

(4) メンタルヘルス不調

また、昇格させてしばらくの間は、頻繁な声かけなどを行ない、業務の進捗などもチェックすることが重要です。

従業員を昇格させる際は、会社の都合だけでなく、本人の希望に耳を傾けましょう。希望していない従業員を昇格させる場合には、それに見合ったフォローが必要です。Mさんを昇格させるのであれば、会社はしっかりとマネジメント研修などをしておく必要があります。

を助長したように思います」

そもそも、Mさんは、昇格を望んでいませんでした。会社とMさんのコミュニケーション不足にも問題があったと考えられます。

期で、周りからはいつもと変わらなく見えている段階です。

そして、ちよつと変かなという2段階目の抵抗期があり、そこから一気に3段階目のひはい期に落ちていきます。

つまり、警告反応期の段階で周囲が気づいて、フォローし、抵抗期に入ることを防ぐ対策が重要なのです。

前述したメンタルヘルス不調に陥りやすい職場環境においては、頻繁にコミュニケーションを行ない、兆候のある従業員がいらないかチェックしましょう。

管理職に周知したい メンタルヘルスのセルフケア

メンタルヘルス不調と「脳の疲労」には大きな関わりがあることがわかっていきます。

そこで、メンタルヘルス対策の一環として、管理職に以下で紹介するセルフケアの方法を周知しておくといでしょう。

(1) マインドフルネス

脳の疲労が続くと、うつ病になりやすくなります。脳の疲労を回復させるには、「マインドフルネス」(瞑想)が効果的です。

マインドフルネスは、もともと日本の禅寺で僧が心を安定させるための修行法でしたが、ステイーブ・ジヨブズやビル・ゲイツなどが、マインドフルネスを採り入れたことが話題になり、最近では逆輸入され、日本でもブームになっています。

マインドフルネスの基本的なやり方は次のとおりです。

① 姿勢を整えて座る

マットの上などに正しい姿勢で座ります。頭の上から1本の糸で引っ張られているようなイメージで背筋を伸ばします。

② 自分の呼吸を意識する

目を閉じて、自然な呼吸を意識します。何か別のことを考えていることに気づいたら、呼吸に意識を戻します。最初は2〜3分、慣れてきたら10分以上続けてみましょう。

(2) 良質の睡眠をとる

脳を疲労させないためには、良質の睡眠をとることが重要です。

以下のNG行為は、睡眠の質を低下させる原因になりますので、注意しましょう。

① 寝室にスマホを持ち込む

就寝前にスマホのような強い光を浴びると睡眠の質が低下しま

す。寝る1時間前からは、身の周りのデジタル機器のスイッチを切るように心掛けましょう。

② 無理に寝ようとする

眠気のないときに無理に寝ようとする、かえって寝つきが悪くなるものです。自然と眠くなるまでは、静かに音楽を聴いたり、本を読んだりして過ごしましょう。

また、休日などに「寝だめ」をするのも睡眠の質を低下させる原因となるのでやめましょう。

(3) 食生活を整える

1日に消費するエネルギーのうち20〜25%を脳が消費していると言われています。

脳のパフォーマンスを維持し、疲労させないためには、食べ物から上手にエネルギーを摂取する必要があります。

① 糖分摂取に注意する

ブドウ糖は脳の大切なエネルギー源です。脳が疲れてくると、甘いものが欲しくなるのは、そのためです。

しかし、血糖値が急激に上がると、かえって脳に負担をかけることになるため、注意しましょう。

砂糖を使ったお菓子よりも、血糖値の上がりにくい果物やナッツがおすすですが食べ過ぎには注

意しましょう。

② 栄養バランスに気をつける

脳のエネルギー源となるのはブドウ糖ですが、脳を疲労させないためには、タンパク質、ビタミン、ミネラル、その他の栄養素もバランスよく摂取する必要があります。コンビニやスーパーのお弁当ばかりでは、栄養バランスが崩れてしまいます。

たとえば、時間がないときでも、蒸し料理であれば簡単につくれます。蒸し器に肉・魚・野菜等を入れるだけで、簡単に理想的な栄養バランスの食事が取れます。



管理職のメンタルヘルス不調を予防的にケアすることは、会社にとって、優秀な社員を失わないために重要な課題です。

とくに、中間管理職には、多大な負荷がかかる傾向があります。サポートを怠ると、管理職のなり手がなくなってしまう。

人材不足の昨今では、管理職になつて責任を担える従業員がなかなか育たない悩みを抱える中小企業も少なくありません。

せっかく管理職となった人材を失わないためにも、適切なサポート体制を整えておきましょう。●