

## カウンセラーが職場に根付くための実践に関する一考察

杉 山 雅 宏

### 1. はじめに

心の健康に関連した職場管理上の問題の増加により、職場のメンタルヘルスへの関心が集まってきている。しかし、メンタルヘルスについての理解となると、関係者の間でもまだ十分な一致を見出しているとは言い難い。職場のメンタルヘルスとは、職員の心の健康を推進し、障害を予防し、さらに職場の健康を保持することを目的とするものである。したがって、個人と組織がそれぞれに責任を持ち、個人の健康と福祉の充実を図っていく。そのことにより、組織全体の活動を高め、組織目的の遂行に寄与することが期待される活動である。

こうした理解のもとにすすめられるメンタルヘルス対策は、当然、単なる障害者対策であるはずがなく、職場において、疾病の予防と不適応の防止、そして心の健康の増進を目指す活動となる。その活動領域は、職場に限定されることなく、健康のもつ社会的側面から家庭や地域社会をも視野に入れた範囲となる。さらに実施にあたっては、福祉厚生としての健康管理にとどまることなく、人事・労務部門との連携を保った組織全体の体制作りが必要になる。

心に関する問題を相談に行くことを「恥ずかしい」「人より劣っている」「変人のように思われるのでは」というわが国特有の心の問題や心の混乱に対する強い偏見があることは否定できない。身体の病気であれば抵抗なく、「入院します」と言えるが、「心が疲れたので入院します」とは言いづらい。心と身体は同じように疲れ、同じように無理したり傷ついたりするとやはり病気になる。心の病気は、未だに根性が足りない、心が弱い、性

格が弱いからそうなるのだと思われたり言われたりしがちである。そして、その手当が遅れているというのがよくあるパターンである。

心の問題や心の健康に関しては、すぐれて個人的なことでありプライバシーに触れる問題であるから、あまり手がつけられない状態でいたと言える。しかし、公務員は個人としての私人であるとともに公人でもあり、健康を守ることは私的に個人が行うばかりか、公的にも配慮されるべきことであることは疑いない。長期病休者を出すことや自殺者を出すことが国民の負担につながることを考えれば、このことは理解できる。

X区役所においてもメンタル不調を訴える職場不適応者は年々増加していた。職員は「仕事がつくなり、こなせない」「人員が削減され、仕事ができないのは困る」など、業務の質的増大と事務管理の複雑化による質的变化にうまく適応できず、精神的にもゆとりが少なくなってきた。こうした現状を心配した区長は、平成20年度よりメンタルヘルス対策として、臨床心理士（以下、カウンセラーとする）を配置することにした。

本稿は、特別区の区役所カウンセラーによるメンタルヘルス支援実践の現状と今後の課題を示すものである。ただ、従来の産業領域でのカウンセリングはどちらかと言えば「待つ」姿勢というか、来談した人だけを相手にするという傾向にあった（産業医による実践として、山中、2009）。うつ傾向の早期発見とその加療などが代表的である。それはメンタルに行き詰まってから来るという「待つ」という意味である。しかし、これからは、健康な人をより健康に、すなわちヒューマングロースとしての役目をカウンセラーが果たさなくては、カウンセラーが職場に根付く（カウンセラーが職員にとってより身近な存在になる）ことは困難であると筆者は考えている。また、職場でのより適切な相手の心の理解や、より適切な自己表現によるコミュニケーションの質の向上に寄与しうる存在にカウンセラー自身が成長していく必要性を日々痛感している。週1回勤務の非常勤カウ

セラーにそれができるかどうかはわからないが、少なくともそのような姿勢でやっていくことが大切であると考え、「仕掛けるカウンセリング」を実践している。筆者自身手探りの状態ではあるものの、X区役所独自の実践であり、他の特別区では未だ実践報告がない。何かしらの参考になればと思い、今回報告させていただく。

## 2. X区役所職員相談室について

(1) 平成19年度までは、医療相談・心理相談など健康相談業務は本庁舎内の保健室で産業医が対応していた。カウンセラーの配置がない、人事を掌握する職員課の近くに保健室があるため入りにくい、声が漏れるなど人的・物的に様々な制約があった。

(2) 行政改革、地方分権の進展などで公務員を取り巻く環境が変化し、公務員に求められる職務は一層高まってきた（栄, 2008）。職員の心の健康を保持し、メンタルヘルス不全に陥ることを未然に防ぐ重要性を痛感した区長の決断により、非常勤でカウンセラーを配置することが決まった（平成20年度より）。

(3) 心理相談については、特に相談者のプライバシーに配慮する必要がある。そこで、区では本庁舎とは別棟に、職員相談室を開設した。勤務日とを分け、産業医が健康相談、カウンセラーが心理相談を担当することとした。カウンセラーの担当業務について、当時の産業医からメンタルヘルス1次予防（職員の心身の健康を保持・増進し、職場不適応状態に陥ることを未然に防止する）を中心に行うように指示された。

(4) 職員相談室開設時間は、8時30分から17時15分を原則とする（職員の勤務時間内での対応）。

(5) 勤務時間内の対応のため、職員が利用しようとする場合は、出張もしくは年休を取得して利用する（つまり、利用希望者は上長の許可を得る）。ただし、勤務時間外（平成21年度より実施）や昼休みの利用についてはこ

の限りではない。

(6) 職員相談室の管轄は、職員課給与福利係とする。

### 3. 心理相談の運営方針

(1) 「相談室は特別の場所」「敷居が高い」「相談室に行くと問題があると思われるため、評価が下がるのでは？」という声を耳にする。「職員は疲れ切っています。カウンセラーのところに人が殺到するはずですよ。どうか職員に適切なアドバイスをしてください」という区長の担当カウンセラーへのメッセージからもわかるが、「カウンセリングは特別なこと」という印象を多くの職員が抱いている。そこで、カウンセリングは特別なことではなく、「自分自身のために行う、自分の心との語りあい」の要素もあることを伝えることを第一義的課題とした。健康な職員が今以上により健康で生活するにはどうしたらよいのかをともに考えられるような関わりを模索することとした。

(2) 週1回という限られた状況で、職員がカウンセラーとさりげなく語りあう場面を増やし、カウンセラーをより身近な存在として認知してもらうことが必要である。そのため、職員が来室するのを「待つ」だけでなく、こちらから職員に声かけをして職員相談室にお越しいただく「呼び出し面接」＝「仕掛けるカウンセリング」を実践することにした。問題を抱えた人が相談室に来るという認識を払拭するために、あえて問題のない人たちを相談室に呼ぶという発想である。

心理相談部門に関する運営の詳細は職員課長より担当カウンセラーに一任されたため、上記運営方針をベースとした以下の実践活動を展開した。

#### 4. 心理相談活動の実践

##### (1) 広報活動

カウンセラーの存在を区役所職員に認知していただくため、“保健室便り”を活用し、毎月のカウンセラーの勤務日、開室時間などを告知した。

また、必要に応じて、担当保健師とともに、各部署への挨拶回りも行った（相談室開設当初実施）。訪問は、職務の性質を理解していただきやすいと思われる部署（子育て支援課、健康推進課、介護保険課など）を重点的に行った。その他、保育園の園長会、労働安全衛生委員会などの会合にも積極的に挨拶に伺う時間を確保した。

##### (2) 情報提供－職員報カウンセラーコラムの掲載－

カウンセラーの存在を、より身近な存在として認知していただくため、“カウンセラーコラム”と題し、職員報（電子回覧による）を通じ、カウンセリングとはどのようなものかを一般の職員にわかり易くエッセイ風に毎月紹介した。カウンセリングは特別の営みではない、カウンセラーはどのような仕事をしているのか、カウンセリング・スキルとはどのようなことかなどについて、専門用語を用いず気軽に読める1200字程度のエッセイを提供した。タイトルは「自分に優しくなるために」「カウンセリングの世界に存在しないもの－頑張るなどとはどういうことか？－」「カウンセラーの常識・世間の非常識」「カウンセラーとはどんな人」「同じことを繰り返す重要性」、「わかってくれない、わからない、だから一緒にいるのでは」などとし、健康な私たちの自己成長を促すためのツールとして活用していただけるように工夫した（杉山、2010）。月1回、ウェブ上から職員に対してメッセージを発信することで、読者とはウェブ上でつながることが可能である。カウンセラーの存在を認知していただけるだけでなく、こうした見えない人間関係の構築も意図し、大切な視点とした。

### (3) 昼休み“ミニ講座”の実施

毎月1回、昼休みの20分間を活用して、演習を中心とした、自己理解を深めるワークをオープン講座として実施した。内容は、「一人のできるリラクセーション」、「エゴグラムによる自分理解」、「さわやかな自己表現（アサーショントレーニング）」、「ジョハリの窓」、「セルフエスティームを高めよう!」、「行動パターンを知る－タイプA・タイプB－」などで、無理せず気軽に参加していただけるように内容を精選した。“ミニ講座”を通じて、職員の自己理解促進に寄与するだけでなく、カウンセラーやカウンセリングを身近な存在として認知していただけるように、昼休みにカウンセラーとふれあえる場を提供した。

### (4) 新人職員全員面接

入区1年目の職員を対象とした全員面接を年間2回実施した。さらに、入区2年目の半ば頃、「フォローアップ面接」を行い、入区後2年間で3回面接を実施した。具体的手続きは以下の通りである。

#### 1) 実施時期

1回目は当該年度6月から8月、2回目は当該年度1月から3月に実施した。「フォローアップ面接（3回目）」は、入区2年目の9月から12月に実施した。

#### 2) 内 容

30分程度の面接を実施した。事前に厚生労働省「職業性ストレス簡易調査票」を配布し、チェックしたものを面接時に持参していただいた。後日、この調査票に基づき個別プロフィールシート（東京医科大学，2009）を作成し、カウンセラーからのコメントを付して個人にフィードバックした。この簡易調査票には、「イライラしている」「物事に集中できない」「食欲がない」などの項目が多いため、調査票をコミュニケーションのツールとして新人と雑談をするだけでなく、職員自身の健康度に気づいていただく

ことをひとつのねらいとした。また、職員報の新人自己紹介の記事もツールとして活用し、カウンセラーと職員との交流を深め、話の端々に、メンタルヘルス1次予防について言及するように心がけた。さらに、カウンセラーからも各職員の業務内容を尋ね、役所内の仕事を教えていただくように心がけた。こうした、雑談を中心としたメンタルヘルス面接を受けることにより、その後、職員が気軽に職員相談室を利用できるようにするための布石とした。

### 3) 研修出張扱い

「新人職員全員面接」は、職員課長命令による、研修出張という形をとった。職員課（人事部門）と連携し、新人職員研修の枠に組み入れた。

### 4) 新人職員への配慮事項

難関を突破して特別区職員になったという職員の自尊感情を尊重し、職員に対して「役所の仕事内容を教えてください」というスタンスで語りかけ、できるだけ新人職員に話していただくように配慮した。特に民間企業での就労経験をもつ経験者採用枠の新人職員は、民間企業での管理職経験者もいる。そうした職員のやる気と自尊感情に配慮し、貴重な経験を多く語っていただくよう謙虚な姿勢で関った。経験者採用職員は民間企業のスタイルに長く親しんできたため、役所のシステムに馴染みにくい状況も見受けられた。彼らのストレスのはけ口として気持ちを受容するよう心がけた。

### 5) その他

職員課長からの出張命令による研修のため、援助される側を疲れさせないように配慮した。そのため、カウンセリングを受けるというより、カウンセラーとの雑談に重点を置いた。「あなた＝職員が主役ですよ」というメッセージを受け止めていただきたかった。また、カウンセラーは、組織の現状に対してアンテナを高く持つことが望まれる。そうでないと現場の生の感覚と遊離する恐れがある。雑談を通じて、区役所という組織を

知るように努めた。

## (5) 研修会

職員課研修係の依頼により、一般職員を対象としたメンタルヘルスに関する研修会（年3回程度）講師を担当した。

# 5. 実践の経過（活動の定着と広がり）

## (1) 新人職員全員面接の定着

「新人職員全員面接」は平成20年度から毎年実施され、平成24年度で5年目を迎えた。今後も継続の予定である。「新人職員全員面接」は「新人職員研修」に組み込まれ、人材育成の制度として定着した。このような人材育成を兼ねたメンタルヘルス対策を実施している特別区は未だない。X区役所の実践は先駆的である。

## (2) 職員相談室利用状況

「新人職員全員面接」以外の「心理相談」件数も、毎年増加傾向にある（Table1）。上長への届け出を必要としない「夜間相談」は、区役所職員にとって利用しやすいツールのようなのである。

Table 1 職員相談室年度別利用状況（延べ人数）

職員相談別男女別集計（延べ人数）

	呼び出し面接		心 理 相 談		夜間相談(心理)	
	男	女	男	女	男	女
平成20年度	74	90	25	111		
平成21年度	103	143	60	179	35	50
平成22年度	91	138	47	158	45	57
平成23年度	90	134	98	214	52	76
平成24年度	85	96	88	175	49	87

\* 夜間相談（17時15分～19時15分）は平成21年度より実施。

\* 平成24年度は12月末日まで。

\* 「呼び出し面接」は平成23年度までは、「新人職員全員面接」のみ。平成24年度からは、「新任係長全員面接」も実施。

\* 平成23年度よりカウンセラーは2人体制で、心理相談開設日は週1日半となる。



### (3) 昼休み“ミニ講座”の定着・“カウンセラーコラム”連載の継続

昼休み“ミニ講座”のテーマと参加者数をTable2に示す。参加者は少なくとも、カウンセラーとふれあいの機会を絶やしたくないというカウンセラーの意向が区役所関係者に理解され、「カウンセリングミニ研修」の場として定着した。

“カウンセラーコラム”は、連載を継続して5年になる。コラムは顔写真入りで連載している。庁舎内廊下で「毎月のコラム楽しみにしています」と声をかけて下さる職員もいる。職員に励まされ、執筆意欲も保たれてお

Table 2 “ミニ講座”のテーマと参加者数

年度	月	ミニ講座のテーマ	参加者数	年度	月	ミニ講座のテーマ	参加者数
平成20年度	6月	ひとりでもできるリラクゼーション	16人	平成22年度	9月	人間関係はうまくいっていますか？	5人
	7月	性格の特徴を知る－エゴグラムを体験しよう－	13人		10月	必要以上に自分を責めないようにしましょう	7人
	8月	自分を好きになる！セルフエスティーム（自尊感情を高めよう）	10人		11月	誰にもコンプレックスはあるものです	10人
	9月	アサーティブなコミュニケーション－自分も相手も大切に自己表現－	15人		12月	心を柔軟にして、マイナス思考から抜けだそう！	5人
	10月	行動パターンを知る、あなたはタイプAですか？それともタイプBですか？	9人		1月	突然のアクシデントをどのようにして切り抜けますか？	8人
	11月	自分発見“20の私”	11人		2月	はがきコラージュに挑戦！	4人
	12月	ジョハリの窓	12人		4月	ストレス度自己診断	9人
	1月	原因についての楽観的・悲観的な考え方	9人		5月	何があなたを苦しめているのでしょうか？	11人
	2月	心を育て癒す	8人		6月	頭に浮かぶイメージと気分の関係を分析してみよう	7人
	3月	自己カウンセリングにチャレンジ	9人		7月	自動思考を否定する事実こそが、問題解決の鍵になる	9人
	4月	価値観と他者への理解	10人	平成23年度	8月	ストレスにも強弱があります	11人
	5月	ライフポジションについて	13人		9月	人間関係にも5段階がある	13人
平成21年度	6月	人生の意味を知る－生きがいのテスト－	8人		10月	してはいけない7つのこと（1回目）	10人
	7月	自己イメージと相手の持つイメージのギャップを知る	5人		11月	してはいけない7つのこと（2回目）	11人
	8月	－16PF人格検査を体験してみよう－	9人		12月	よりよい人間関係を築くために PART 1	10人
	9月	否定的な心の枠組み	10人		1月	よりよい人間関係を築くために PART 2	13人
	10月	価値分析	11人		2月	まずは自分を知る	9人
	11月	自分を見つめる力について	6人		3月	6つの性格適応タイプを知る、その1「生きていくための適応タイプ」	10人
	12月	対人開放性について	6人		4月	“6つの性格適応タイプ”－その2「行動化型」「感情過多」について－	8人
	1月	誰かなカード（東京家政大学グループ体験実習を兼ねる）	35人		5月	“6つの性格適応タイプ”－その3「勤勉型」「反抗型」について－	11人
	2月	「心に免疫力をつけるセルフ・ステートメント法（自分への意識表明）」	7人	平成24年度	6月	人の性格には5つの特性因子がある	16人
	3月	自分を見つめる－自己評価－	3人		7月	自分でできるカウンセリング(1)	10人
	4月	ストレス性格チェックテスト	5人		8月	自分でできるカウンセリング(2)	12人
平成22年度	5月	「プラス思考」物事を楽観的にとらえる思考法	8人		9月	自分で癒そう	14人
	6月	人からどのような誤解を受けやすいか？	5人		10月	「聞く」から「聴く」に変えてみよう	13人
	7月	あなたの行動日記をつけてみよう！	6人		11月	あなたの中に眠っている豊かな心を育ててみませんか？	15人
	8月	心のリフレインにストップをかけてみませんか	9人		12月	よりよい人間関係を築くために	10人

り、相談室以外でのつながりの必要性も改めて痛感した。

(4) 職員課研修係が主催する各種研修会を職員相談室との連携事業として実施

平成21年度から新人研修で実施される「新人職員メンタルヘルス研修会」を職員相談室カウンセラーが担当することになった。それまで外部委託していたメンタルヘルスに関する新人研修を、研修係と福利厚生係（職員相談室を管轄）との連携事業として実施することにした。一般職員対象の「メンタルヘルス研修会」にプラスして実施することになった。なお、新人職員対象の「メンタルヘルス研修会」については、その後の実施される「新人職員全員面接」前のカウンセラーと新人職員の顔合わせ的な意味合いも強い。

平成21年度以降、研修係と職員相談室との連携は現在も継続している。

(5) 新任係長全員面接

「新任係長全員面接」は平成24年度から新たに実施した。「新任係長全員面接」も職員課長命令による研修として位置付けている。前年度までは、係長試験合格後2年間は係内主査（いわゆる、係長見習い期間）を経験し、その後部下もちの係長となった。しかし、平成24年度からは、諸般の事情から係内主査の制度がなくなり、試験合格後、係内を統括する業務に従事している。昇任による仕事量や責任の増加に伴うストレスがピークに達していることが予想される。そのため、業務の一環として職員相談室を訪れ、カウンセラーに不平・不満をこぼせることを制度化すれば、メンタルヘルス1次予防としての機能は十分果たせるであろうという狙いのもと実施されることになった。

(6) 産業医との連携業務

1) 復職後サポート面接

メンタル不調による病気休暇や休職をしていた職員の復職が決定する

と、病気の再発予防と職務遂行能力の回復を支援するため、産業医による「復職後サポート面接」がある。産業医は所属長に復職者の状況について説明を行い、復職後の配慮事項について協議を行い必要な助言を行う。その後、状況に応じて、2週間に1回～月1回の割合で、3ヵ月から半年をめどに、産業医との面談が組まれる。

復職者は自らの健康管理に留意しながら業務に復帰する必要があるが、休んで迷惑をかけた分を取り戻そうとして、無理をしすぎる場合もある。上長や同僚も、そのことに気づかない場合もある。また、ある程度回復してきている復職者に、まだ完全復帰でないからと過剰に配慮しすぎて、仕事の負担を必要以上に少なくしてしまい、そのことがかえって回復を遅らせる場合もある。

復職者は完治しているわけではない。メンタル不調による復職者の多くは、復職後も治療中であるため、再発予防のための心理的支援は不可欠である。そのため、再発予防の視点から、復職者に対しても、産業医面接と並行し、カウンセラーによる心理的支援を実施している。数は少ないが、職場復帰後2年以上継続面接を実施しているケースもある（杉山，2011）。

また、復職者を受け入れる側でもどのようなことに留意したら良いのか戸惑うことがある。そのため「復職後サポート面接」を受けている職員が所属する上長を対象に、必要に応じた情報提供を行い、職場としてのよりよい支援のあり方を共有するように努めている。

## 2) 休職者への支援

休職中のメンタル不調者は、主治医の指示に従いながら休養をとる。休職に入るような心身が不安定な状態の時期に、休養・治療を優先してもらうべきであるという配慮による。休職中の本人との接触は、1ヵ月おきに産業医が、病状把握と療養状況の確認を行っている。しかし、休職中の職員のなかには、職場から見捨てられているのではという不安が増大し、か

えって回復の妨げになることもある。そこで、産業医の見極めのもと、数カ月後に復職訓練への移行が見込まれる職員については、カウンセラーによる復職訓練への「つなぎ面接」を実施するようになった。これにより、休職者は職場とつながっているという安心感が得られる。また、産業医には自己開示が十分でない休職者もいる。こうした場合、産業医とカウンセラーがうまく情報を共有することにより、産業医の適切な復職訓練への移行判断を促すことも可能となる。

#### (7) カウンセラーの増員

平成23年度よりカウンセラーが1名増員された。心理相談日は週1日半となり、より手厚い支援が可能となった。

## 6. 考 察

本来の相談室の役割は、問題を抱えた職員の悩み相談であることは間違いない。しかし、X区役所では勤務時間中の職員相談室利用について、上長の許可を得るか、または、個人的に年休を取得するという縛りが存在する。公務員を取り巻く諸事情を考慮すれば受け入れざるを得ないところである。こうした制度上の縛りを受容しつつ、職員相談室やカウンセラーをより身近な存在として認知していただくために、呼び出しによる「仕掛けるカウンセリング」を中心に実践してきた。「新人職員全員面接」は、職員課長命令による研修の一環とはいえ、新人職員からは、「呼び出されないと、相談室に来る機会はない」「かえって、カウンセラーと話ができる機会を提供していただいてありがたい」「正直、息抜きの時間になる」という声も多くいただいている。実施手段にやや強引な部分もあったことは否めないが、実際にカウンセラーと職員が語り合う場面を設定することを優先し、それを継続していくという実践活動の重要性に手ごたえを感じている。

### (1) 新人職員全員面接の効果

職員相談室は職員課給与福利係の管轄である。職員の立場からすれば、人事を掌握するルートとのつながりがあるのではという疑念を抱く気持ちも理解できる。だから、カウンセラーが配置されたからといって、気兼ねなくすぐに相談できるようになるとは想定しなかった。新人職員からは、「悩みがあるなら自分（＝係長）に相談しろと言われた」「職員相談室は職員課とつながっているから注意しろ」「悩みは自分で解決するもの。忙しいときに職場を抜けられると困る」「社会人を甘やかしては困る」などと苦言を呈する上長や先輩職員がいるという情報も入った。

カウンセラーがいる＝何かあれば相談に行けるという図式は成立しない。新人面接を実施していても「ここで話した内容は人事に流れませんか」と懸念する声も散見する。「庁舎内の産業医に相談すると、情報が必ず人事に筒抜けである」（吉川、2004）という、いわば風評のような誤解が庁舎内に蔓延していることも事実である。だからこそ、まずは相談室に入り、カウンセラーと直に接し、カウンセラーを身近な存在として認知していただく種まきを地道に継続することに意義がある。そのためにはひとりでも多くの職員に、「心身に不調を来してからでは遅いです。何かあったら気兼ねなく相談できるように、健康なときに相談室に来ていただいているのです」と直接伝えていくことが有効であると考えている。

「新人職員全員面接」は平成24年度で5年目の事業となり今後も継続していく。カウンセリング体験を通じた新人研修制度は定着したといえる。「この面接は当区だけの取り組みです」と伝え、と「どこの区役所でもやっていると思っていました」という回答が、新人職員から返ってくる。新人職員が「これから、新人面接で職員相談室に行ってきます」と上長や先輩に伝え、と「あら、いいわね。今度は私たちも呼び出すようにカウンセラーに伝えて」と言われたという声も増えた。すでに新人面接を経験した

職員が、「ここで昼食食べてもかまいませんか」と昼休みに相談室を訪れることも月に1度はある。また、退勤時間後、お茶菓子持参で「生活上の悩みですが少し聴いてください」と気軽に職員相談室を訪れる職員も徐々に増えている。

職員の悩みにきちんと対応し、人事のルートと切り離された専門家（相談しても人事に情報が流れない）が対応する体制を整えるだけでは、職員は安心しない（国公労連調査部, 2005）。「仕掛けるカウンセリング」を最低3回は実施し、「ここなら大丈夫だ」と思ってくれる職員がひとりでも増えてくれればという願いをこめた、地道な呼び出し面接を継続することに意義がある。5年間で約400人の新人職員が職員相談室に訪れ、延べ1000回の「新人職員全員面接」を実施した。この面接研修を終了した400人のうち、すでに12人の職員が個別相談や何らかの理由をつけて職員相談室を訪れているという実績がある。地道な種まきは順調に進んでいると解釈してよいのではないだろうか。

## （2）働く人のやり場のない気持ちを預かる必要性

どこの職場でもトラブルが発生すると、職場に問題があると捉えがちである。しかし、例えば、何の不平も言わずただ互いにじっと耐え、表面上問題のないという家庭が精神的に健康だろうか。外見上、何も問題がないこと自体がひどい問題であることは、心の世界では常にある。問題を小出しにさえない人がどれほど不自由であるかは、クライアントが教えてくれる事実である。人が生きるということは、外界との摩擦を生じさせる行為である。だから、より“自分らしく”生きようとすれば、その摩擦は大きくなる。健康な人同士では、生きている限り、軋轢があり、摩擦があり、気持ちのやり場を探しあったりしているはずである。まずそこで働く人のやり場のない気持ちを預かる場として、職員相談室は機能する必要がある。より安心できる気持ちのやり場を求めるという行為自体はとても健

康な証拠であり、組織で働く人々が、活性化しつつあるというひとつの証でもある。

カウンセラーは職員に対して、「今後も呼び出し面接を続けてもよろしいですか?」と尋ねている。多くの職員は「こうした場がないと、自分から話をする事ができないから続けてほしい」「呼び出してくれないと、ここに来ることができない」「悩みのある人にとって相談するきっかけになるのでは」「勤務時間内には来ることが難しいから呼び出していただけるとありがたい」などと答える。カウンセラーとの雑談がメインではあるが、生活上の悩み、家族が抱える問題、上司や同僚とのトラブルなどについて語り、涙を流し「ありがとうございました。何かあれば今度は自分から予約ができます」と職場に戻っていく職員もいる。

悩む人には悩む能力があり、それはより自分らしく、より本来的に生きたいというとても強い健全に向かつての心の動きである(杉山, 2012a)。その自分らしさの追求には頭が下がる。職員相談室に来ていただき、気がかりなこと、心配事を話していくということは、よりよく生きたいというすべての人間が持っている自然治癒力の表れである。より本質的に生きたいということは、莫大なエネルギーを要する作業でもある。この点を見続けることができないと、質の高いカウンセリングはできない。

心の問題に対して正しいやり場を与えず、職場の問題・個人の問題として蓋をするようなことは未だにある。その蓋をされてしまうのは人間の心である。職場内の制約もあり、自発的に来談するだけでも勇気がいるし、エネルギーを要する。それならば、呼び出しという仕掛けを活用し、カウンセリングに繋げていくことが、心を痛めている職員に対して質の良い援助サービスとなるであろう。

### (3) カウンセラーが区役所に根付くために

スクールカウンセラーは、派遣された学校社会に参入し、教職員と児

童・生徒、保護者に受け入れられ、その活動を実質的に展開するまでに様々なプロセスを辿る。病院臨床の場においても、心理専門職の位置づけ、処遇のあり方を巡り、現在も議論が展開されている（村山，2001；西村他，2010）。

まして、教育の場でも治療の場でもない区役所のカウンセラーである。区役所内でカウンセラーが役割を認知されるまで、今後もお時間を要することは確かである。企業組織のカウンセラーには「職場環境の調整」「組織への働きかけ」「ネットワークでの問題解決推進」などが求められるとされており（棟近，2002）、区役所のカウンセラーにも同様のことが求められよう。しかし、実際に区役所内で動き、また働きかけができるようになるまでには、長い年月の努力と専門性の練磨を要する。

カウンセラーという多くの人にとって未だ曖昧な存在の参入に際し、必ずしも肯定的な反応ばかりではないことは推測に難くない。X区役所では、区長からのトップダウンでカウンセラーが配置されるようになったため、「カウンセラーを雇用する財政的ゆとりはあるのか」「税金の無駄遣いと区民から苦情がくるのでは」と苦言を呈する職員も多くいたことは事実である。

「カウンセラーとは何者か?」「いったい、自分たちに何をしてくれる存在なのか?」「信頼するに値するか?」など、職員は今後もそれぞれの立場で問い続けるに違いない。

X区役所にカウンセラーが根付いたか否かの判断は、5年ではできないし検証も困難である。しかし、X区役所におけるカウンセラーの活動の幅はゆっくりしたペースで広がっていることも事実である。

組織への働きかけとして、「仕掛けるカウンセリング」が研修制度として定着した。「新人職員全員面接」は、平成20年度より現在も継続的に行われ、新人研修の一部に組み込まれた。また、平成24年度からは「新任係



長全員面接」(事前研修とセットで実施)も始まった。面接を受ける職員は、その場において「カウンセラーとは何をする人か」を実体験する(山本, 1995)。彼らにとっては、カウンセラーを評価・査定する場ともなる。ゆえに、カウンセラーは、「仕掛けるカウンセリング」を実践しつつ、様々な年齢層、役割の方との接点が多いため、ひとりの人間として常識を兼ね備えた行動ができるよう、緊張感を持って面接に臨むことを心がける。そうした緊張感の連続のなかで実践された「新人職員全員面接」の評価が、「新任係長全員面接」へとつながった。メンタルヘルス対策において、職場の管理監督者の果たす役割は極めて重要であり、ラインによるケアの充実度合いがメンタルヘルス対策の実効性を左右すると言っても過言ではない。特に、区役所においては、職場環境などの問題点を把握・改善し、係員への過度な長時間労働などを回避させるために、係長の果たす役割は大きい。最も疲弊している係長を職員相談室に呼び込めることで、職員の抱える問題を職場環境の脈絡でとらえやすくなるため、カウンセラーとしてはありがたい。「愚痴でもいいですか?」と語り始める新任係長が大半であった。昇任による仕事量や責任の増加に伴うストレスがピークに達していたのであろう。「一度だけではなく、たまには呼び出してください」という新任係長の言葉は、カウンセラーが役所に根付き始めている証とも言えるのではないだろうか。

「職場環境の調整」「ネットワークでの問題解決推進」では、メンタルヘルス3次予防(職場復帰・再発防止)支援の観点から「仕掛けるカウンセリング」を実践した。数は少ないが、休職中に定期的に相談に来る職員の対応も提案し、職場復帰につながったケースもある(杉山, 2012b)。また、こうした職員は、部分適応(つまり、限られた仕事しかできない状態での職場復帰)であるため、復帰後も定期的に面接支援を継続し、再発予防のための支援を行う必要がある。さらに、部分適応に対して職場の理解を促

すため、係長への情報提供や部署ごとのミニ研修会も提案し実施した。これは、職員の現状を把握し、職場復帰後の受け入れ態勢を確実にする狙いがある。同時に、当事者意識を高めてもらう機会になるので、その後のケース対応の流れを円滑化することも可能になる。

要するに日々の地道な活動を続け、「ネットワークでの問題解決」や「組織への働きかけ」を多少なりとも試みてきた。そこでの一番の収穫は、どこの課ではどんな仕事をしているのかを呼び出し面接から学ばせていただき、区役所の組織図がカウンセラーの頭に叩き込まれたことである。非常勤とはいえ、同じ組織の成員として容認されるためには、職員と職務上の話が対等にできることが必要であることを学ばせていただいた。

## 7. 今後の課題

長期にわたり病気休暇を繰り返し、復職してもまた休む、なかなか復帰できない職員も増加している。ギリギリの人員配置が押しつけられるなか、長期病休者の増加は、職場に大きな負担になる。恒常的かつ長時間にわたる超過勤務を強いられる職務環境の下で、心身の故障によりひとりでも職場からリタイアするようなことがあれば、たちまち大きな負担が周囲にかぶさってくる。心の問題は、一見どこまで回復しているかわからない、対応が悪いと繰り返し休むことになるなどの点で、職場にかかる負担感は大い。

こうした状況のなかで、今後カウンセラーは、区役所においてメンタルヘルス 1 次予防だけではなく、2 次予防（早期発見・早期対応）、3 次予防に力を入れ、活動の幅を広げていく必要がある。3 次予防については、一部ケースを担当している現状ではあるが、今後対象者が増えてくることは想定される。

心の健康問題について、気兼ねなく相談できるシステムを整備すること

は重要な課題である。精神的に不安だと思ったとき、本当に相談できる窓口とはどのようなものであろうか。心の健康問題、セクハラ・パワハラ係など相談担当者が配置されていたにしても、多くは人事担当者、庶務担当者などが指定されている。十分なケアが得られるか、プライバシーは守られるか、人事上の処遇に影響するのではないかなどの懸念が頭をよぎり、踏ん切りがつかない場合が多い。

区役所におけるカウンセラーの存在は、気兼ねなく話ができる人となりであると筆者は考える。職員相談室にいて「待つ」だけでは意味がない。まずは、カウンセラーから職員に語りかける場面を増やしていくことが、何よりも大切であることを今までの実践から学ばせていただいた。職員に語りかけるツールを増やし、より身近な存在として、職場に根付くカウンセラーであり続けるよう、新たな「仕掛けるカウンセリング」のツールを今後も開発していくことが当面の課題である。

## <引用文献>

- ・国公連調査部 2005 国家公務員労働者の心の健康を守るために 国公労調査時報 512 24-29
- ・棟近美恵 2002 企業内カウンセラーのあり方と課題 『産業カウンセリングの実践的な展開』 至文堂 53-62
- ・村山正治 2001 新しいスクールカウンセラー制度の動向と課題 臨床心理学 1 (2) 137-141
- ・西村洲衛男・滝口俊子・奥野哲也・杉村省吾・菊池義人 2010 臨床心理士の現場から期待されること 臨床心理士報 21(1) 41-49
- ・栄 文隆 2008 心の病とメンタルヘルス 地方公務員月報 平成20年3月号 16-20
- ・杉山雅宏 2010 『自分心を鍛えようー簡単自分発見講座ー』 東京六法出版 124-176
- ・杉山雅宏 2011 うつ病を再発させない職員相談室の実践 日本カウンセリング学会 第44回大会発表論文集 119
- ・杉山雅宏 2012a 学生が“相談する”ということ 東北薬科大学一般教育関係論集

25 77-94

- ・ 杉山雅宏 2012b 復職後の“部分適応”を目指した心理的支援 日本福祉心理学会第10回大会発表論文集 54
- ・ 東京医科大学 2009 職業性ストレス簡易調査表を用いたストレスの現状把握のためのマニュアルより効果的な職場環境等の改善対策のためにー 東京医科大学衛生学公衆衛生学
- ・ 山本和郎 1995 コミュニティ心理学ー地域臨床の理論と実践ー 東京大学出版会 87-138
- ・ 山中 淳 2009 福岡市におけるメンタルヘルスの取り組みー専任産業医としての1年ー 地方公務員月報 平成21年6月号 65-84
- ・ 吉川武彦 2004 国家公務員のメンタルヘルスを考えるー人事院が示した新たな指針とはー 心と社会 117 65-71

#### <謝 辞>

特別区カウンセラーという貴重な臨床の場を提供していただきましたのは、聖学院大学大学院の藤掛明先生、立正大学大学院の片岡玲子先生です。両先生からの指導・助言がなければこの実践活動は継続できませんでした。また、私の勤務の都合で、八賀貴子先生にお願ひし、実践をつないでいただきました。3名の先生には深く感謝しております。

このような実践報告ができたのも、ひとえに区役所職員の皆様の理解と協力の賜であることに感謝し、ここに記します。