

事例研究

企業内におけるストレスを抱えたローパーフォーマーのクライアントに対する援助

The Support to low performer in their workplace

木村 栄宏 (CDA)*

Kimura Hidehiro

横田 喜吉 (キャリアコンサルタント)

Yokota Kiyoshi (University of Tsukuba)

【要約】

本事例研究では、会社への貢献度合いが低い一方、人材流動性という観点からはなかなか外への流動化がしにくい人材（ローパーフォーマー）に対する援助体制を整えることは、企業の経営効率にも資するものであることを、実際のローパーフォーマーに対する社内カウンセリング事例をあげながら、その有効性およびカウンセラーとしての援助方法はどうすべきかといったことにつき、取り扱った。

企業としても、その援助が成功するよう中長期的な視点に立って、キャリア・カウンセリングとメンタル・カウンセリングができるカウンセラーの養成、メンタルヘルスへの理解を高めるための啓蒙、そしてメンバーへの接し方を身に付けるための管理職への研修を実施することが必要である。また、そうした援助体制を構築するには、企業にとって、コンプライアンス、リスクマネジメント、経営効率の向上、社員満足度の向上に貢献することへの理解の促進が必要である。それにはカウンセラー自身の積極的な提言や努力も必要と考えられる。

キーワード：キャリアカウンセリング、雇用調整、サポート、メンタルヘルス、ローパーフォーマー

key word: Career Counseling, Employment Adjustment, Support, Mental Health, Lowperformer

I. 問題の所在

昨今、企業ではコスト競争力が第一に問われ、そのための経営効率の向上が厳しく求められている。企業が経営効率の向上を第一と捉えれば、業績が高く会社への貢献度合いが高い人材だけを雇用し、活用したいと考えることは当然である。しかし、企業という組織に属する人的資源（以下、人材）には、会社への貢献度合いが低い一方、人材流動性という観点からはなかなか外への流動化がしにくい人材も含まれ、そうした人材の対処をどうするかは企業の経営効率に大きく関与する。単に一方的に切り捨てれば何も問題はない、ということはあるえない。

本稿では、「会社への貢献度合いが低い人材に対する援助は、カウンセラーだけが閉じて対応すればよいのではなく、企業自体がそうした人材への援助に積極的に取り組むことによって、企業効率向上の貢献に資する」という問題意識に立って、実際に筆者自身が行ってきたカウンセリング事例をあげながら、その有効

性およびカウンセラーとしての援助方法はどうすべきか等について考察し、指摘するものである。

まず、本稿でとりあげる人材についての定義を、明確化する。つまり、「職場でのコミュニケーションがとれないことや新しい技術についていけなくなってしまったこと、あるいはそれらに起因する精神疾患や職場から逃避してしまう等の精神不調により、職場不適応となって業務効率が低下している者（以後、ローパーフォーマーという言葉は、イコール低業績者という意味で使われているが、本稿では上記の定義のように、より企業内における具体性を示して定義した。

ローパーフォーマーについての先行研究は、労働政策研究・研修機構の論文検索等を行っても特に見当たらず、あまり研究として捉えられていない。ローパーフォーマーに対峙するハイパーフォーマー（ローパーフォーマーに対し、「職場でコミュニケーションがとれ、常に新しい技術も駆使し業務効率高い。かつ精神疾患や精神不調による職場不適応になってはいない者」とす

*現在、千葉科学大学。

る)については、コンピタンシー(ハイパフォーマーの行動特性)研究で取り上げられることが多いが、ローパフォーマーの研究があまり見受けられないのは、企業にとっても関心事が薄いことの証左と考える。

II. 研究の背景

次に、ローパフォーマーを検討する際には、なぜロ

ーパフォーマーが企業にとって問題になるか、また、実際に臨床の場でそうしたローパフォーマーのクライアントに対する対応が増えていることに対する社会的背景は何か、をまとめておく必要がある。そこで、企業を取り巻く大きな環境変化という観点から指摘すれば(Table 1)、会社依存の社員養成の視点が、会社には無くなっていることがある。

Table 1. 企業を取り巻く環境変化(概括)

項目(例)	従来	その期待効果	現在の変化	その期待効果
雇用	・長期雇用(終身雇用)	・安定感の下で社員は高い忠誠心と強いモチベーション保持	・多様就業(正社員の短時間勤務、隔日勤務等)及びワークシェアリング ・SOHO、遠隔勤務	・正社員・非正社員の区別が消え、会社にとっては適材適時適所の人材有効活用が可能に
賃金(コスト)	・年功制賃金	・忠誠心 ・組織の安定 ・社員の生活設計安定	・成果主義、業績主義 ・年棒制	・正社員と非正社員の処遇格差改善 ・社員の意識活性化 ・経営資源の適正配分促進(附随して人件費削減も)等
人事(人材育成、能力開発、キャリアパス等)	・社内OJT(会社主導)	・中途退社を前提にしない為、時間と費用をかけて人材育成可能 ・社員の忠誠心も向上	・社外 ・自助努力(社員・個人主義)	・個人としての人材を活かす風土の醸成

つまり、長期雇用(終身雇用)、年功制賃金制度、結果として社内の中でだけ通用する会社主導による社内OJTや研修、キャリアパス制度は、会社の生き残りのためには維持できなくなっており、会社はもはや社員の面倒はみられない、個人も仕方なくサバイバルするために自己武装する、そのための手段として会社は成果主義や年棒制を取り入れ、毎年毎年が勝負の賃金形態とし、本来の成果主義の目的とは反し、結果としての人件費削減を意図したりする。社員は成果主義が導入されても人事評価が不公正・不透明な場合は、会社を見限り、自助努力と自己責任で他社に転職したり、独立も考える。会社の社員に対する考え方が大きく変わってきているので、社員はそれに何とか対応しなければならぬ状況にある。厳しい選択を迫られているのは、実は会社も社員も同等であり、こうした流れの中でかつては企業内で抱えることで企業外にはあまり表面化してこなかったローパフォーマーという人材が、より表面に出てくるようになった。ローパフォーマーは会社への貢献度合いが低い一方、外への流動化がしにくいいため、企業はローパフォーマーを排除するか、あるいはハイパフォーマー人材を、自らの育成コストをかけることなく社外の労働市場から調達し、そうした社員を「業績が大きくかつ流動性を低くして社内にとどまらせること」を望ましいと考える。ローパフォーマーへの対応は、そうしたハイパフォーマー

への処遇と表裏一体となって行われると捉えられる。

また、実際のローパフォーマーはどのようなストレスをかかえ、ダメージを受けて臨床の場にクライアントとして訪れるかについて、以下に示す。

職場では、人員削減によって業務量が増加し、従業員一人ひとりにかかる負担が増えていると共に、日新月异の技術革新、短期で頻繁に行なわれる組織変更による人間関係等の影響により、更に心理的負担が増している状況にある。雇用調整の対象となったローパフォーマーの多くは、このような職場環境にあって、もともと職場不適合である上に更に雇用調整の対象になったことにより、ローパフォーマーでないクライアントと比較すると、概ね面談回数及び1回あたりの面談時間も50%程度多くかかっており、精神的なダメージを受けているケースが多いと推測される。

そうした実際のローパフォーマーが抱えるストレスの特徴として、ハイパフォーマーに比較して自分自身についての認識が甘く、現実が直視できない傾向がストレス要因と関連していることが指摘できる。例えば、「自分自身がこのような状態になったのは、上司や周囲に原因がある」と言って不満を訴え、不安定な心理状態となっていることが多い。あるいは、自分自身が雇用調整の対象となった理由は薄々認識できているが、容易にはそれを自己では認め難く、頑なまでに周囲に反発し、かえって自己のストレスを大きくしてし

まうケースもある。

Ⅲ. 研究の方法

以上の問題意識、研究の背景を基に、実際の考察にあたっては、実際の企業内における生の事例を通しての事例研究の方法を主体とした。

事例研究にあたっては、製造業で中堅規模の企業内における、実際のローパフォーマーに対するカウンセリングによる援助事例を用いる。

この企業内における援助構造（本稿での事例時）は次のとおりである。専門教育を受けているカウンセラーが人事部に所属し、人事部の仕事もしながら社内カウンセラーとして社員の個別相談を定期的、および依頼のあった際に不定期に随時実施する形で対応するものである。外部EAP企業との契約、外部の精神科医との契約等も行っているが、企業内での一時窓口対応を行う形である。つまり、本事例におけるカウンセラーは、企業の立場に立つ一方で、同時に社員個人の立場にも立っているという特徴がある。

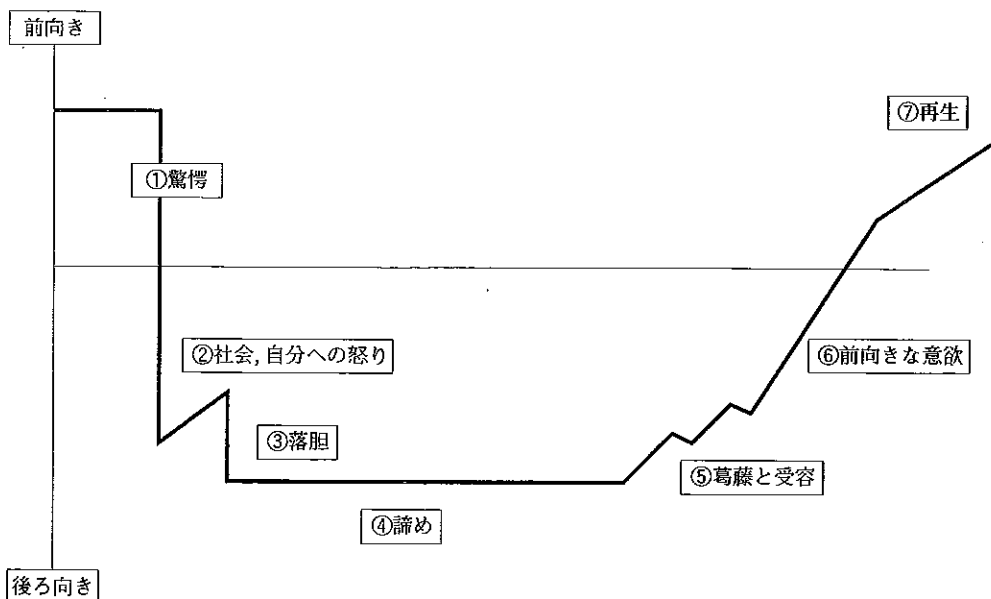
次項で述べる事例研究（カウンセリング事例）では、実際の臨床の場で感じる様々な問題点、例えば、ローパフォーマーであるクライアントが初回面談時に示す攻撃的な態度や自虐的態度、あるいは何も語らないような場合など、状況が様々である事、あるいは、企業側との連携をどう行っていけば良いのか等の問題点について、「雇用調整の対象になり、更にストレスを抱えたローパフォーマーであるクライアントへの、援助

プロセスをカウンセラー側で明確化すること」により、問題解決への対応がスムーズに進む変化が生じている。そこで、以下に事例研究で用いた援助プロセスについて示すものである。

援助の進め方としては、まず、クライアントの心理状況の把握が前提となる。一般に、ローパフォーマーとして、特に会社から戦力外通告を受けた場合（リストラ対象になったと本人が自覚した場合等を含める）、心理的再生を辿るまでの時間的経緯としてはFig 1のような状況を示しており、実際のケース例でも例外なく似たような状況を示している。

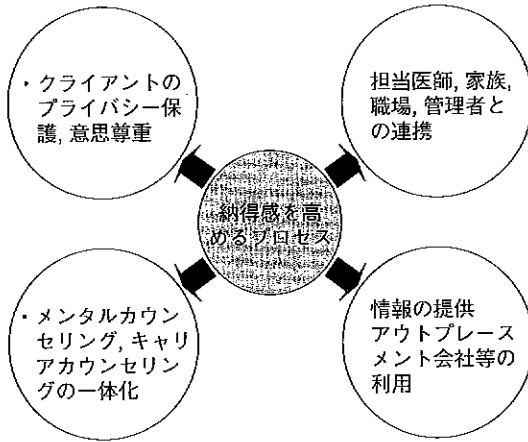
実際に援助を開始する場合、まず、（医師による治療が必要な場合には、医療機関を紹介し、担当医師と連携をとりながら）メンタル・カウンセリング（認知行動療法等の精神療法）を行う。次にキャリア・カウンセリングによって、自身の企業における評価について現状認識をしてもらい、企業内に、あるいは企業外に（企業外の場合は、求人に関する多くの情報や転職についてのノウハウを有するアウトプレースメント企業を利用して）活き活きと自身を活かせるセカンドキャリアを探してもらおう。このように、現在の仕事を辞めてセカンドキャリアを探さなければならないことに対して、クライアントの納得感が高まるよう（2003岡本）プロセスを踏んで援助していくのが良い（Fig 2、Fig 3）。もし、クライアントに高い納得感がないと、セカンドキャリアを探すことについての意欲が持たず、中途半端な検討に終わり、クライアント、企業

Fig. 1 ローパフォーマーの心理的変遷（例）



の双方にとっても、目指すセカンドキャリアの検討が徒労に帰す恐れがあるためである。

Fig. 2 援助の方針



また、そのプロセスでは、ローパフォーマーはストレスを抱えており、メンタルヘルスの改善をはからなければセカンドキャリアを検討することは難しい。従って、その援助の場面ではメンタル・カウンセリングとキャリア・カウンセリングとが一体となって進められる必要がある(2004 渡辺)。

同時に、カウンセリングにおいてクライアントのプライバシーが守らなければならないことは当然である。

以下、Fig 3 に示したステップについて順に記述する。

【ステップ1；問題の明確化とアセスメントの時期】

クライアントの何が問題なのか、何に困っているのかなど、傾聴を通して問題の明確化と同時にアセスメントを行う。

【ステップ2；治療環境整備の時期】

うつ病や心身症が疑われ医師の治療が必要と思われる場合は、提携医療機関へリファーし、医師と連携をとりながら援助を進める。また、クライアントが十分休養できるよう、家族の理解を得るなど家庭環境確保

のための援助をする。

【ステップ3；行動変容の時期】

メンタル・カウンセリングによって症状の改善(治療が進み、復職を検討したいとの意欲が本人に湧いてきた段階)がみられたクライアントに対して、認知行動療法等の精神療法を適用して行動の変容(コミュニケーション能力の向上と新しい技術の習得、新たな仕事の検討)がはかれるよう援助をする。同時に、年功序列人事制度から能力主義になった時代背景、企業の経営ビジョンやクライアントの過去の評価等を踏まえ、職場不適応になっていることに気づかせる。これにより、自身の現状と問題が何かについて理解できるため、クライアントとの心理状態は安定を取り戻すことが多い。尚、この段階ではクライアントが過剰ストレスに陥らないよう注意をしながら援助を進める必要がある。

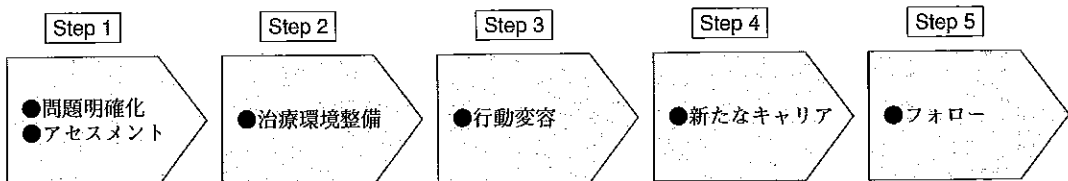
【ステップ4；セカンドキャリア検討の時期】

職場不適応になっている自身の現状を認識でき、また行動の変容がはかれるようになったクライアントに対して、企業内あるいは企業外に自身を活かす場を探してもらおう。これには、企業内、企業外ともにクライアントの今までの実績・経験を活かす場合と、それを一度リセットして新にキャリアを検討する場合とがある。特に後者の、一度リセットして新にキャリアを検討する場合には、クライアントにとって大きなストレスとなることがあるため、クライアントの意欲、医師の所見、そして家族の理解があるかどうかも含め総合的に判断した上で、またアウトプレースメント企業ともタイアップしクライアントが多くの求人に関する情報や、転職を成功させるためのスキルを持てるよう、援助を進める必要がある。

【ステップ5；フォローの時期】

セカンドキャリアが決まったクライアントが新しい職場での人間関係や仕事に慣れるまで、そのフォローを行う。

Fig. 3 援助プロセス



Ⅳ. 事例検討

上記のプロセスを基に実際の援助が行なわれた事例として、メンタル・カウンセリングとキャリア・カウンセリングが一体となってプロセスどおり進められた結果、クライアントが納得感をもってセカンドキャリアを決めることができ、生き活きと仕事に取り組めるよう支援できた成功例と、逆にうまく支援できなかった失敗例を挙げる。失敗例は、カウンセリング体制の不備、あるいは復職受入れの対象となる部署のメンタルヘルスへの無理解によって、プロセスどおり進まなかったため、クライアントが不満を抱いて退職した典型的なケースである。

<成功例；クライアントが納得感を持つことができたケース>

A (30歳代後半；男性)：

(経緯) うつ病になって療養が必要なため休職、提携医療機関に通院。その間、カウンセラーが2週間に1回面談。担当の医師と3名で定期的にコンファレンスを実施。3ヶ月間の休職を経て復職したが、また6ヵ月後に再発。療養のため再度の休職。その間、カウンセラーが2週間に1回面談。提携医療機関の医師と3名で定期的にコンファレンスを実施。2ヶ月間の休職を経て復職。復職後のフォローの際に本人からカウンセラーへ、「現在所属する部署とは別の、以前所属していた部署に戻り、今と違う仕事をしたい」との申出があり、クライアントが所属していた現在と以前の部署の両方の所属長にカウンセラーが相談した結果、2ヶ月後に異動が実施された。その後2年が経過したが、クライアントは再発することなく、生き活きと仕事に励んでいる。

本ケースにおけるカウンセリングの具体的ポイントは、以下のとおりである。①うつ病のため医師と連携しながら援助を進めたこと。②再発して復職する際には、二度と再発しないよう、発症前の仕事の仕方の振り返りや、今後の仕事のことを考えてみるなど、慎重を期したこと。その結果、本人から以前担当していた仕事がしたいとの本音が述べられ、所属部署の異動が実現したこと。③異動してからのフォローも、月に二度の割合で行ったこと。

B (20歳代後半；男性)：

(経緯) うつ病になり療養が必要なため休職、提携医療機関に通院。その間、カウンセラーが2週間に1回面談。担当の医師と3名で定期的にコンファレンスの実施。2ヶ月の休職を経て復職したが、6ヵ月後に再

発。療養のため再度の休職。その間、2週間に1回面談。提携医療機関の医師と3名で定期的にコンファレンスを実施。休職を開始してから3ヶ月が経過した時点で症状に改善がみられたため、カウンセリング時のテーマを「今後の仕事」に変更。面談により、本人は「本当にやりたいことがあった。こうなってそのことがよく分かった」ということに気づき、大学に戻ることで学生時代に学んだことをさらに深く学ぶことを決意した。最終セッションでは、表情は今まで見たことがない生き活きとした、希望に溢れた表情を示した。

本ケースにおけるカウンセリングの具体的ポイントは、以下のとおりである。①うつ病のため医師と連携しながら援助を進めたこと（地方の出身で一人暮らしであったため、本人の了解をとり両親とも連携）。②再発して復職する際に、二度と再発しないよう発症する前の仕事の仕方を振り返りさせ、同時に、時間をかけて今後の仕事についてクライアントの心情に沿いながら対応したこと。その結果、「就職時、実は本当にやりたい仕事があった」とこのクライアント自身による開示に繋がったこと。

<失敗例；クライアントが納得感を持てなかったケース>

C (30歳代前半；男性)：

(経緯) Cの上司から、「Cはどれも今の仕事が合わないようだ、今後本人に任せられる仕事はない。一度本人の相談に乗って欲しい」とカウンセラーに連絡あり。早速Cと連絡を取り、カウンセリングを開始したが、メンタル的な問題はなかった。Cに現在の状況を気づかせようとするもうまくいかない状況が続いたため、3回目のカウンセリングの際に「仕事についての上司の評価はどうか」とカウンセラー側から切り出したが、「確かに評価はよくないが自分自身は一生懸命やっている」という返答に終始した。「時間をかけてゆっくり互いに考えて行きましょう」と言い、カウンセリングを終えたが、数日後、ある管理職からCに対し、「君は仕事が向かないので辞めた方がよい」との話が突然あり、本人は激怒するという状況が発生。クライアントは、最終的に会社等への不満を持ったまま、退職した。本件に関わったその管理職は社内のカウンセリング体制に入っていたが、カウンセリングの知識がほとんど無い状態であった。

本ケースでのカウンセリングの具体的ポイントは、以下のとおりである。①クライアント自身がローパフォーマンスである現状に気づいてもらえるよう、入社してから今までに担当した仕事や人事評価について、過去のデータも使用しながら振り返りをしたこと。

D (20歳代前半；女性)：

(経緯) 統合失調症を発症し休職。優秀な技術者である。カウンセラーからの紹介で提携医療機関に入院した。カウンセラーは、担当医師との連携をとって2週間に一回程度、Dを含めて関係者4人でカンファレンスを実施。3ヶ月の入院を経て退院し、自宅療養。その後、3ヶ月を経て復職できる状態になったが、カウンセラーが受け入れ可能部署を探すも、休職する前に所属していた部署を含め、受け入れ可能な部署がなかった。それに対し、「会社も仕事も好きなので是非復職したい」旨、クライアント自身より再三の申し入れがカウンセラーにあった。そこでカウンセラーより再度様々な部署に受け入れを依頼したが、病気を理由に全て断られたため、クライアントと相談の上休職期間を延長し、様子を見ることとした。しかし、半年が経過しても状況に変化はなく、クライアントとの相談の結果、退職となった。

本ケースでのカウンセリングの具体的なポイントは、以下のとおりである。①統合失調症であったため医師、家族と連携を取り援助を進めたこと。②復職時期について、クライアントが“慣らし期間”を経てスムーズに仕事を進めていけるだろう、と医師及びカウンセラーが確信できるまで、クライアント本人には自宅療養を依頼したこと。

V. 考察

(1) 事例の考察

筆者らは数年にわたり60人以上の様々なローパフォーマーに対するカウンセリングを行ってきたが、その中での代表的な成功事例・失敗事例を上記に示した。これらの事例での成功と失敗の差は何かを考察すると、以下のよう考えられる。

まず、「行動変容の時期」の適切な判断と、クライアントに沿ったアプローチが出来たかどうかである。成功事例A、Bでは、共に医師との連携の下、時間をかけて行動変容の適切な時期を探り、クライアントの心が新たな仕事に対して前向きに取り組みできるようになったと確信できた時点で、解決思考アプローチを取りながら次のステップ(セカンドキャリア検討の時期)にスムーズに移行させた。クライアントの状況に応じた援助により成功した事例である。

一方、失敗事例では、Cのケースでは当初から企業内でのセカンドキャリア(受け入れ部署の存在)が難しいことはカウンセラーにとっても想像できていたこと、本人にローパフォーマーである意識が薄く、結果として「行動変容の時期」を、カウンセラー側からいわば強制しようと試みたことなど、援助方法の工夫が

足りなかった。加えて、人事系の管理職との連携が出来ていなかったがために、本人は会社や上司等に対する怒りのコントロールができず、良好なカウンセリングを行う状況に戻れないまま、クライアントの退職という結果をもたらした。

Dの失敗事例では、特に「治療関係整備の時期」における援助に注力し、「行動変容の時期」にも関係者との連携で概ねスムーズに進んだものの、「セカンドキャリア検討の時期」への橋渡しに支障が生じたものである。行動変容をクライアントに促す段階においては、カウンセラー側が予め企業側への働きかけを平行して進めておき、クライアントと企業との調整に早い段階から踏み込むができていれば成功事例になったと考える。

次に、こうしたローパフォーマーへの援助には、メンタルとキャリア双方のカウンセリング経験が重要であることが認識できた。例えばCのケースでは、当初メンタルな問題は無いと見立てたものの、ある管理職の通告等により攻撃的な性格が顕著に現れ、以降のカウンセリングに支障が生じたが、カウンセラー自身が無意識に企業側の立場に立ち、セカンドキャリア促進面にフォーカスしすぎた懸念がある。企業側、クライアント側双方の立場に立つためには、メンタルとキャリア双方のカウンセリング経験を積み上げ、冷静に対処が必要なことを痛感する事例である。

ローパフォーマーへの援助の技法と言う観点からは、スクールカウンセリングで用いられるタイムマシン・クエスチョン(2002 黒沢)や解決志向アプローチにおけるミラクル・クエスチョンは有効であった。特に「セカンドキャリア検討の時期」において用いると効果が明確であり、逆に「行動変容の時期」に行くとクライアントを取り巻く環境とクライアント自身の心的状態に影響してしまうので効果は薄い。実際、C、Dの失敗事例では「行動変容の時期」あるいはその段階前にそうした内容のクエスチョンを行うことで、逆にクライアントの拒否反応を生じさせたと推測している。

なお、問題そのものにフォーカスするのではなく、短期的に直接問題を解決しようとする解決志向アプローチは、ローパフォーマーという企業側、組織側、あるいは上司などクライアントを取り巻く関係者にも問題の原因があると推定される場合、果たして有効かどうか、という点については、事例を通して次のように考える。つまり、自身がローパフォーマーであるという認識がなく、また企業に対して心理的に敵対的立場を取るクライアントの場合は適用しても効果が薄い。[問題の明確化とアセスメントの時期][治療環境整備の時期]を順調に進めた場合においては有効であ

る。

(2) 考察を通じた企業への指摘 (提言)

上記の事例研究、特に失敗例を通じた考察を踏まえ、以下の点が指摘できる。

第一に、カウンセリング体制の整備、第二に、企業側の理解の促進である。

まず第一の点であるが、カウンセラーが上記の通り、一定のプロセスでローパフォーマーの援助を進めていても、上記失敗事例にあるように、カウンセリング体制の不備や復職の受入れ対象となる部署のメンタルヘルスへの無理解があると、プロセス通り進まず、クライアントが納得感を持てるようには援助ができない。その結果、クライアントは企業に不満を抱くことになるので、カウンセラーとしても企業としても、このようなケースは絶対避けなければならない。そのために、企業はカウンセラーと共同して施策を講ずる必要がある。

その施策としては、次のとおりカウンセラーの養成、キャリアの視点からの人材育成や管理職に対する研修の実施が考えられる。その際のカウンセラーの役割は、環境そのものを変えるというチャレンジ的な意識を持って施策を講ずることにリードしていくことである(2004 渡辺)。

①カウンセラーの養成

キャリア・カウンセリングとメンタル・カウンセリングは、専門知識・資格を持った特定の者が担当すべきであり、それ以外の者には行なわせてはならない。したがって、各部署に対象者を選定してもらい、定期的に研修を受講してもらうことによって専門知識の習得と資格取得ができるよう、企業内にカウンセラーを育てる慣行をつくる必要があると考える。全社的なカウンセリング体制を整えることは、早期にローパフォーマーに対応できることになり、効果が期待できる。具体的には、社内カウンセラーの養成については、まず会社が費用負担して対象者に社外養成講座を受講してもらう。次に社外養成講座終了後、(社)日本産業カウンセラー協会のような厚生労働省から認められた団体の認定試験を受験してもらい、合格後、中核を担っているカウンセラーのフォローを受けながらカウンセリングのスキルを高めてもらう方法が考えられる。

また、人事部内でカウンセラーを養成する場合、採用担当者、研修担当者として企業内である期間継続して業務についている場合、望ましいケースと考えられる。なぜなら、メンタル、キャリアを問わず、面談する際に、例えば新入社員当時から互いに知っており、研修等を通じて企業内で同じ時間を過ごしてきた場

合、同意識が基礎にあることから、相談しやすいし、相談を受けやすいという心理的なメリットがあるからである。実際、ローパフォーマーとの面談では、見ず知らずのカウンセラーとの初対面の面談とは違い、会う前から互いにラポール状態になっているため、実際にそうした企業内カウンセラーのケースでは、その後の援助プロセスのスムーズな進展にも役立っている。

②キャリアの視点からの人材育成

上記のようなカウンセラーの援助と平行して、企業としてはキャリアについての中・長期的視点に立った人材育成を進めることが大切であると考えられる。たとえば、一定の年齢層を対象とした「ライフプラン・セミナー」を実施して、自身の5年後、10年後の将来を描いたライフプランを作成してもらおう。そして、ライフプランと現在の自身のキャリアが一致して今の企業に在籍する意味が確認できれば、モチベーションはより高まるであろうし、逆にモチベーションの低い場合、あるいは今とは違うキャリアプランを持って進みたいと思っている場合には、早期にそれぞれ個人に対する対策をとることができ、ローパフォーマーに早期にアプローチできるきっかけになる。

このように常日頃から人材育成をすることによって、ローパフォーマーを特別視しない雰囲気作りになることも期待できる。

③管理職に対する研修

・メンタルヘルス研修

管理職にはメンタルヘルスについての知識や対応等をしっかり知識として身に付けてもらって、心の病になったメンバーに対して偏見をもたないよう、またメンバーへの援助ができるよう教育することが必要である。

・カウンセリングマインド研修

企業内カウンセラーが相談を受けることのできるローパフォーマーの人数は、自ずと限界がある。そもそもローパフォーマーの周囲にいるものが、状況を理解しているし、一番その気持ちが分かるはずである。その意味で、管理職は、ローパフォーマーのメンバーが気持ちを打ち明けやすいように、カウンセリングマインドを持つこと、特によく話を聴く姿勢(傾聴)を持つことが重要である。

そのために、企業としては、ローパフォーマーのみならず社員への接し方の訓練を日ごろから実施しておくことが重要となる。

・コーチング研修

ローパフォーマーに気づきを与えながら、そのやる気と可能性を引き出す「コーチング研修」を管理職に

実施し、コーチングの技法を習得してもらうことが必要である。

次に、第二点目の、企業側の理解の促進である。

企業にとっては、ローパフォーマーは早く業績を高める社員に復活するか、今日ではそれを待つ時間的余裕がないならば、早く社外の労働市場に転出してほしいと考えるはずである。この関係をFig 4 に示した。

しかし、企業にとって、ローパフォーマーを援助しなければいけない必要性が生じていることについては、実際に臨床の場で日々社員に接しているカウンセラー自身が積極的に経営サイドに提言することで、企業側の理解の促進を図ることが重要であると考えられる。具体的には、カウンセラーと人事部が一体となって無記名社員満足度アンケート調査を行ったり、社員のメンタルヘルス状況報告を経営サイドに行ったり、社員の本音での退職理由調査を行ったりするなどの際に、その結果を通じて、企業側の理解促進を図る努力を行うといったことがある。

実際、企業側にとって、ローパフォーマーを援助しなければいけない必要性の理由として、コンプライアンス、リスクマネジメント、経営効率の向上、社員満足度の向上、といった4つの観点について、事例研究企業をはじめ、各企業でも徐々に認識が浸透してきているのではないかと考える。具体的には以下のとおり

である。

①コンプライアンス

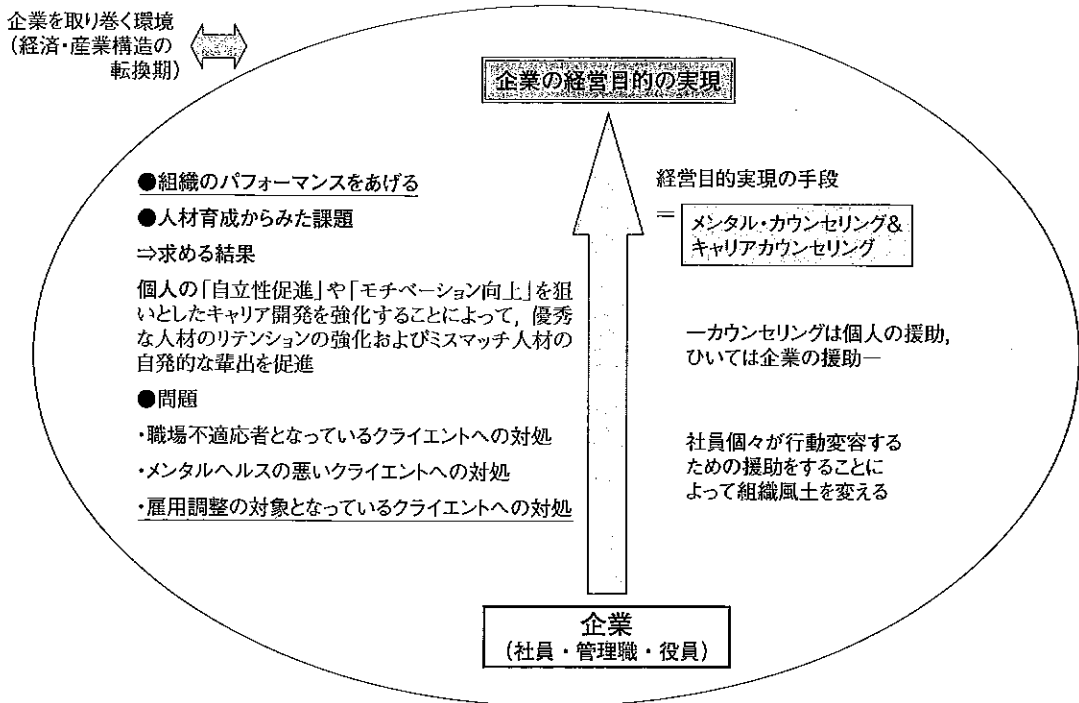
職業能力開発促進法に基づき、キャリア形成を支援するために事業主が講ずべき措置に関して、「情報の提供、相談その他の援助」「配置その他雇用管理についての配慮」等の指針が明示されており（平成13年9月告示第296号）、企業としてこの指針に基づいた取り組みが行なわれる必要がある。

また、1996年の労働安全衛生法の一部改正を契機として、社員の自殺者についてもその対応によっては管理者責任を問われるようになり、2004年に厚生労働省は、労働安全衛生法を改正し、より管理者責任を前面に出して、事業者が社員の抱えるストレスを把握した上で、適切な処置を講ずるよう進めていることにより、企業としてその対応が必要となる。

②リスクマネジメント

企業がローパフォーマーを援助することは、精神障害・自殺に関する労働者災害補償保険給付の請求件数と、個別的労働紛争や労働者の自殺に関する損害賠償請求訴訟の件数が増加している昨今、企業としての対応が急がれるが、メンタルヘルスとキャリアとに関わる問題を未然に解決する大きな力になることが期待される。

Fig. 4 企業の考え方



【参考；社員の自殺による企業の賠償金】

例1) 広告代理店 1億6,800万円(2000年3月)

例2) 食品 1億1,000万円(2000年5月)

例3) 運送業 6,000万円(2003年5月)

③経営効率の向上

企業がローパフォーマーに企業内外に生き活きと自身を活かせるセカンドキャリアを探してもらおうよう支援することは、ローパフォーマーの生産性が高まり、あるいは人件費を節約できるという意味で経営効率の向上につながる。

④社員満足度の向上

企業がキャリア・カウンセリングとメンタル・カウンセリングとによってローパフォーマーへの援助を行なうことは、他の社員にとって、会社の社員に対する姿勢がわかるという意味で、社員が安心して働ける要素の一つとなり、その満足度向上につながる。

なお、これについては、ハイパフォーマーの社員にとってみれば、逆にそうしたローパフォーマー優遇の姿勢や、ローパフォーマー自体に対する不満が生じるのではないかと、すると企業効率はむしろ悪くなるのではないかと、とも推測される。確かに、目前のことと言うと、同じプロジェクトでローパフォーマーがいた場合、その分の仕事がハイパフォーマーに回ってくることで仕事の負担が増えるため、ハイパフォーマーがローパフォーマーに不満を持つ可能性は当然ある。しかし、実際には、ハイパフォーマー人材であればあるほど、仕事以外のこと(ビジネススクール等の自己啓発、育児)や、こうしたローパフォーマーへの支援と言った施策が会社にあるかどうか、実際にハイパフォーマー自身のモチベーションを高める要素になっていることも、ハイパフォーマーへのヒアリングから判明した。これは、ハイパフォーマーとローパフォーマーでは、仕事の質が異なってしまう、ハイパフォーマーにとって、ローパフォーマーは自分を邪魔するものというよりは、別の次元の社員、とみなしている感もあるということである。また、評価・分配についても、仕事をした分に比例して行われることも一因である。加えて、ハイパフォーマー自身にとっても、いつなどこき自分がローパフォーマーに変わるかも知れないといった潜在的な不安や心配も当然あるため、ローパフォーマーへの支援施策について、ハイパフォーマーは寛容、むしろ積極的に評価する人もいたのが実態である。

以上、カウンセリング体制の整備、企業側の理解の促進の必要を、事例研究を通じてより認識することができた。

VI. 結論

以上で検討したように、ローパフォーマーのクライアントに対して、企業内におけるカウンセラーは、一定の援助プロセスを踏みながら援助を進めることが必要である。

企業としても、その援助が成功するよう中長期的な視点に立って、キャリア・カウンセリングとメンタル・カウンセリングができるカウンセラーの養成、メンタルヘルスへの理解を高めるための啓蒙、そしてメンバーへの接し方を身に付けるための管理職への研修を実施することが必要である。

そうした援助体制を構築するには、企業にとって、コンプライアンス、リスクマネジメント、経営効率の向上、社員満足度の向上に貢献することへの理解の促進が必要であるが、それにはカウンセラー自身の積極的な提言や努力も必要と考えられる。

そうした積み重ねが、ローパフォーマーと企業との関係において「Win-Win」の関係をつくることに着実に結びつくと考える。

参考文献

- ・金井 壽宏 金井 篤子 岡本 祐子ほか 2003 会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング
- ・黒沢 幸子 2002 指導援助に役立つスクールカウンセリング・ワークブック 金子書房
- ・厚生労働省労働基準局安全衛生部労働衛生課 2000 事業場における労働者の心の健康づくりのための指針
- ・厚生労働省労働基準局安全衛生部労働衛生課 2004 心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引きについて
- ・國分 康孝 2001 カウンセリングの技法 誠信書房
- ・坂野 雄二 1998 認知行動療法 株式会社日本評論社
- ・日本産業カウンセリング学会監修 産業カウンセリングハンドブック 2001 金子書房
- ・社団法人日本産業カウンセラー協会 2004 キャリア・コンサルタント その理論と実務
- ・社団法人日本産業カウンセラー協会 2002 産業カウンセリング入門
- ・渡辺 三枝子 E.L.Herr 2004 キャリア・カウンセリング入門 人と仕事の橋渡し ナカニシヤ出版

受理日 2006年1月13日