

今回と次回で、このコラムの1昨年(23回)の連載「メンタル不調にならないために」と、昨年の25回の連載「人生100年時代に向けてのキャリア開発」の概要と、今回の連載との関係についてご説明します。

## ナビゲーター

従業員のモチベーションを上げる要因には2種類あると述べたのはハーズバーグです。一つは、現状のモチベーションをよりプラス方向に上げる要因で「動機づけ要因」、もう一つはマイナス方向に下がってしまった現

◆ 4 ◆

# 働く人と組織

働きやすさの獲得と働きがい、の創出

状のモチベーションを元に戻す要因で「衛生要因」です。衛生要因は、マイナスの状態からゼロまで上げることはできませんが、けっしてプラスになることはありません。「衛生」の意味するところは、物理的・心理的な状態が衛生的に極めて悪く、労働者が支障をきたしているという意味です。「衛生要因」を良好にし、「働きにくさ」をとり除き「働きやすさ」を獲得することが必要です。

## 「衛生要因」は働きやすさ、「動機づけ要因」は働きがい

ひいては休職という最悪の事態を招きます。このコラムで一昨年掲載しました「メンタル不調にならないために」は、前述の働きやすさを得るにはどうしたらよいかというテーマでした。

その内容は、①なぜ近年労働者がメンタル不調になるのか、②メンタル不調になると体・心・行動にどのような変化が起こるのか、③どのような要因(仕事・家庭・性格など)がメンタル不調を引き起こすか、というメンタル不調になるプロセスについての説

明でした。さらに、メンタル不調を予防する方法として「4つのケア(セルフケア・ラインケア・事業場内産業保健スタッフによるケア・事業場外資源の利用)」をとりあげました。セルフケアの手段としては「自己理解(自分の性格や行動特性を知ること)」「睡眠の質を上げる方法」「対人関係の改善(アサーション、認知行動療法、ポジティブシンキング)」を、ラインケアや事業場内産業保健スタッフの行なうケアとして「ハラスメン

トの撲滅」などをとりあげました。また、従業員に気づきを促す「ストレスチェック制度」、カウンセリングの効用、カウンセラーにとって最も大切な「積極的傾聴」、最後に企業のメンタルヘルス対策として「組織風土の改善」をとりあげました。さて、WHO(世界保健機関)の健康の定義は「健康とは、病気がないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること」です。「社会的」という言葉で表現されているように、ハーズバーグの言う「衛生要因」つまり働きやすさが満たされているだけでは不十分で、「動機づけ要因」つまり働きがいも満たされる必要があります。そのためには、個人の「キャリア開発」による自己実現の達成や自己効力感の獲得が大切ですが、これについては次回お話しします。

【日本産業カウンセラー協会 産業カウンセラー 会会員 産業カウンセラー キヤリアコンサルタント 社会保険労務士 杉本和夫】(火曜日に掲載)

