

# 職場のメンタルヘルス

## 第6回

### 「ダイヤモンド」と「コントロール」が ストレス対策のカギ

KATO TAKAYUKI

**加藤貴之**

メンティグループ 代表取締役・コンサルタント

#### Profile



1962年生まれ。早稲田大学卒業後、米『フォーブス』日本版編集者、日本産業カウンセリングセンター・コンサルタントを経て、メンティグループ代表取締役・コンサルタント。

マネジメントの視点からのメンタルヘルス対策を中心にコンサルティングや研修を行っており、金融機関・官公庁等のマニュアル策定にも携わる。

情報サイト「ストレスケア.com」の編集長も兼ね、著書に『ストレス解消ハンドブック』（PHP 研究所）がある。日経ビデオ『メンタルケアの聞く技術』、PHP ビデオ『メンタルヘルスケア実践のポイント』の監修もしている。



「ダイヤモンド」と「コントロール」の差が  
ストレスを生み出す

前回で紹介した、ストレスを予防する「マネジメント・スタンダード」の6つのポイントのうち、今回は「ダイヤモンド」と「コントロール」の2つについて見ていきます。

「ダイヤモンド」というのは、仕事の要求水準や仕事の負荷のことです。部下に対して、多くの仕事を課したり、困難な仕事を担当させたりした場合には、「ダイヤモンド」のレベルが高いこととなります。また、「コントロール」とは、部下が自分で仕事をコントロールできる範囲や能力、つまり、仕事の裁量権や、仕事のスキルなどを含めた「対応能力」のことを指します。

「ダイヤモンド」と「コントロール」は、ストレス状態やメンタルヘルス状態と密接に関連しています。

図表—1 を見てください。たとえば、部下に対して80のレベルの「ダイヤモンド(要求)」を課したとしましょう。図の左側のように、「コントロール能力(対応能力)」が50程度しかない部下の場合は、自分の対応能力を大きく超えた要求を課されているわけですから、強いストレスを感じやすくなります。

それに対して、図の右側のように、75のレベルのコントロール能力を持っている部下の場合は、「このくらいの仕事なら、あと少し努力すれば、何とかなりそうだ」という感覚を持てますから、大きなストレスを感じることはありません。

つまり、メカニズムとしては、「ダイヤモンド」のレベルと「コントロール」のレベルに大きな差があるときに、強いストレスを感じやすくなるということです。



部下に対する「ダイヤモンド」を  
適正レベルに

メンタルヘルス不調を予防するために、まず、

部下に課す「ディマンド」を適正な水準にすることを考えてみましょう。

厚生労働省のメンタルヘルス指針においても、管理監督者は、部下の仕事の負荷に配慮するように求められています。過重労働や長時間労働によって健康障害が生じた場合、法的な責任を負う可能性もありますので、注意が必要です。

「ディマンド」を適正な水準に保つために、次の各項目をチェックしてみてください。

- 昼食時間中も仕事をしている部下がいる
- 月間残業時間が80時間を超える部下がいる
- 特定の部下に仕事が集中している
- ノルマをまったく達成できない部下がいる
- 予想以上に遅れの出ている仕事がある

該当する項目があれば、部下の仕事の負荷が高まり過ぎていないかどうか確認してみましょう。

ただし、部下のコントロール能力を超えるディマンドを課してはいけなく、というわけではありません。能力の範囲内の仕事しか与えなければ、部下は、自分の能力を今以上に高めることができなくなってしまいます。

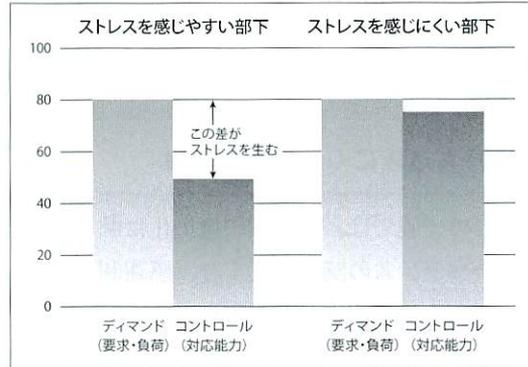
新しい仕事にチャレンジさせるなど、少し高めのディマンドを課すことは、潜在能力を引き出し、達成感を得てもらうことにもつながる大切なことでもあります。注意すべきなのは、そのバランスです。部下の心身の状態を適宜確認し、調子が悪そうなら、ディマンドの量を調整してください。



### 部下の「コントロール」レベルを高める

メンタルヘルス不調を減らすもう1つの方法は、部下の「コントロール」のレベルを高めることです。具体的には、次のような方法があります。

図表—1 ストレスを感じやすい部下・感じにくい部下



- 自分で仕事のやり方を決める余地を与える
- ある程度自由に時間を使わせる
- 権限委譲をして、より多くの裁量権を与える
- 研修の機会を提供し、スキルを高めてもらう
- 部下の意見をよく聞いて意思決定する

最後の項目「部下の意見をよく聞く」という手法は、部下の裁量権や自由度を直接的に高めるわけではありませんが、仕事への参加意識をはぐくみ、「コントロール感」を高めます。

なお、「コントロール」のレベルを高めることは、健康面で良い効果をもたらすだけでなく、部下のパフォーマンスを高め、欠勤を減らす効果もあることが、イギリスでの研究によって明らかにされています。「マネジメント・スタンダード」の6つの項目のうち、「コントロール」は、ビジネス上のメリットが最も大きいとされる要素です。

競争が激化し、顧客や取引先からの要求も厳しくなるなかで、部下に対する「ディマンド」を減らすことは容易なことではないかもしれません。どうしても「ディマンド」を減らすことができない場合には、「コントロール」を高めるマネジメントを取り入れてみると、部下の不調を減らし、仕事の成果を高めることにつながります。