

## 1

## 【リレーエッセー】

医療法人社団 五稜会病院 医師 田辺 康

## 働くってやばい?!

これを読んで下さる皆様、有難うございます。五稜会病院で精神科医師として働いている田辺と言います。少し恥ずかしいのですが、私の体験を聞いてください。そして「働く」という事に思いを馳せて頂ければ幸いです。

患者さんの中には、働くことが困難で苦しみながら働いている方が大勢いらっしゃいます。時代は違いますが、私の父もそうでした。父は昭和2年生まれ、いわゆる昭和一桁の人間です。兵役を逃れるために不本意に工学部で学び、戦後の就職難で、これまた不本意に祖父の務めていた会社に就職。一生をそこに捧げました。サラリーマンの父は毎朝7時前には家を出て、帰宅はたびたび午前様、休日はゴロゴロ。家では同僚や上司の悪口ばかり。時には「あんな馬鹿野郎には負けたくない」と出世競争心を丸出し。そして息子たちには「俺の会社には就職するな」、が口癖でした。ちっとも楽しそうでは無かった。そんな父を観て、私は「働く」とは何ともつまらない事、出来るならば、ずっと仕事をせず楽しく生きていたいと想っていました。今にして思えば高度成長期のなかで、父は、実はこっそりと美味しい事もしていたのでは、と思います(笑) そんな私は受験勉強や就職からドロップアウトしてしまいました。高校を出ると、母親が統合失調症で家事が出来なかったので、ちょっと家を手伝っては山登りやオートバイに昇る日々を7年間も。拳句に医大生になりました。31歳で新米医者になったのですが、その頃には「いっぱい遊んできたし、そろそろ働かなきゃ不味いよ」と少しだけ気持ちも変わっていました。そんな私に父はただ一言命じたのです。「7年間、一言も仕事で文句を言ってはならぬ。」父がその言葉をどこから引用したのか分かりません。祖父から言われたのか。ハウツー本から取ったのか、はたまた自分



の信念なのか。ただ私は、なるほど、社会人そういうものか、と妙に納得したのです。就職先は北朝鮮の如き絶対君主制の組織で、また恐るべき激務の病院でした。多くの仲間が体や心を病んで去って行きました。私はというと、たった一言の不平不満も言わないイエスマンで在り続けました。11年後にその職場を去る事になりましたが、じっと耐えた日々は「働く自分」の土台になっていると感じます。ただ11年間で私は太り、趣味から遠のき、ホッチャレ状態。気力が出ず、1年余り気ままなアルバイト生活を続けました。いつの間にか働く事への想いは、忌み嫌う物では無く、意味深い物へと変わったようでした。父親の存在や自分が年を食った事、結婚して子供が出来た事、色んなことが関係していそうですが、遺伝子レベルの理由かもしれません。人にとって、働くって事は太古からの習慣ですものね。でも時は移ろい、現代日本は少子化、AIの時代です。皆さんはどんな思いで働き、どんなストレスを感じていらっしゃいますか？ 息子が昨年、社会人になりました。私は一言、「俺は俺の父さんから7年間文句を言うなと命じられた。お前は3年ではどうだい？」 息子は顔を上げてフーン、とだけ答えて、またすぐに手にしたスマホに目を落としました。

● 次回は、当センター 中村 亨 です。

## 職場における健康文化・風土の醸成状況を把握するための指標

健康経営ガイドブック（健康経営優良法人認定事務局編、2025年3月版）では、「職場の文化や風土といった組織的な要因が従業員の参加率や効果を高めるために必要な要素」であり、健康風土の醸成が、健康経営において重要とされています。そして、令和7年度健康経営度調査票では「健康風土の把握」という項目（大規模法人部門Q72、中小法人部門Q39）が新設され、健康風土の醸成状況を把握するために活用可能な4つの指標が挙げられています。

- ① 職業性ストレス簡易調査票（ストレスチェックの標準項目）の上司/同僚の支援の得点
- ② 知覚された組織的支援  
（Perceived Organizational Support： POS）
- ③ 知覚された管理職支援  
（Perceived Supervisor Support： PSS）
- ④ 職場のソーシャルキャピタル  
（Workplace Social Capital： WSC）

こうした新たな指標が出てくると、とりあえずアンケート調査を行ってみたいくなりますが、調査には、実施する労力も受ける側の負担感も生じます。そして調査結果を日頃の職場の管理・運営、改善活動に活かさなければ、そうした労力や負担の投資が意味のないものになってしまいます。

この新しい指標を導入するかどうか、結果を活かせるかどうかを検討するためには、まず、この新しい指標について知る必要があります。そこで今号では①～③について取り上げ、次号で④ソーシャルキャピタルについて取り上げたいと思います。

## 上司/同僚の支援

### ＝ 支援を期待できる関係や状況

まず① 職業性ストレス簡易調査票（ストレスチェックの標準項目）の上司/同僚の支援について見てみましょう。ストレスチェックに用いられていることでも分かるように、上司/同僚の支援はストレスに影響する要素です。上司や同僚に対して、どのくらい「力になってくれそう」と感じているかを測定する項目です。

専門的には、他者から得られる様々な支援を「ソーシャル・サポート」と呼びます。1974年にCaplanがソーシャル・サポートの概念を明確に規定して以降、ストレス研究の主要テーマの一つとなり、数多くの研究が行われてきました。ソーシャル・サポートには、強いストレスを感じる状況で生じる心身の変化（ストレスへの反応）を和らげる効果があることが分かっています。その効果の大きさは、実際に他者から得られた支援ではなく、他者が「自分を支援してくれている」と感じる程度（知覚された支援）によって変わってきます。また「力になってくれる人がいる」と感じられるだけで（実際の支援が行われなくても）、ストレスへの反応は弱くなり、考え方を前向きに変えられたり、諦めずに問題の解決を図ろう積極的に行動できるようになることが分かっています。

具体的な支援を実際に行うことも大切ですが、それ以上に「あの人なら自分の力になってくれるだろう」「今は上司/同僚にも、相談に乗ってくれる余裕がありそうだ」と思えること、支援の期待を持てる他者との関係や状況があることが、ストレスに対する強さを生むといえるでしょう。

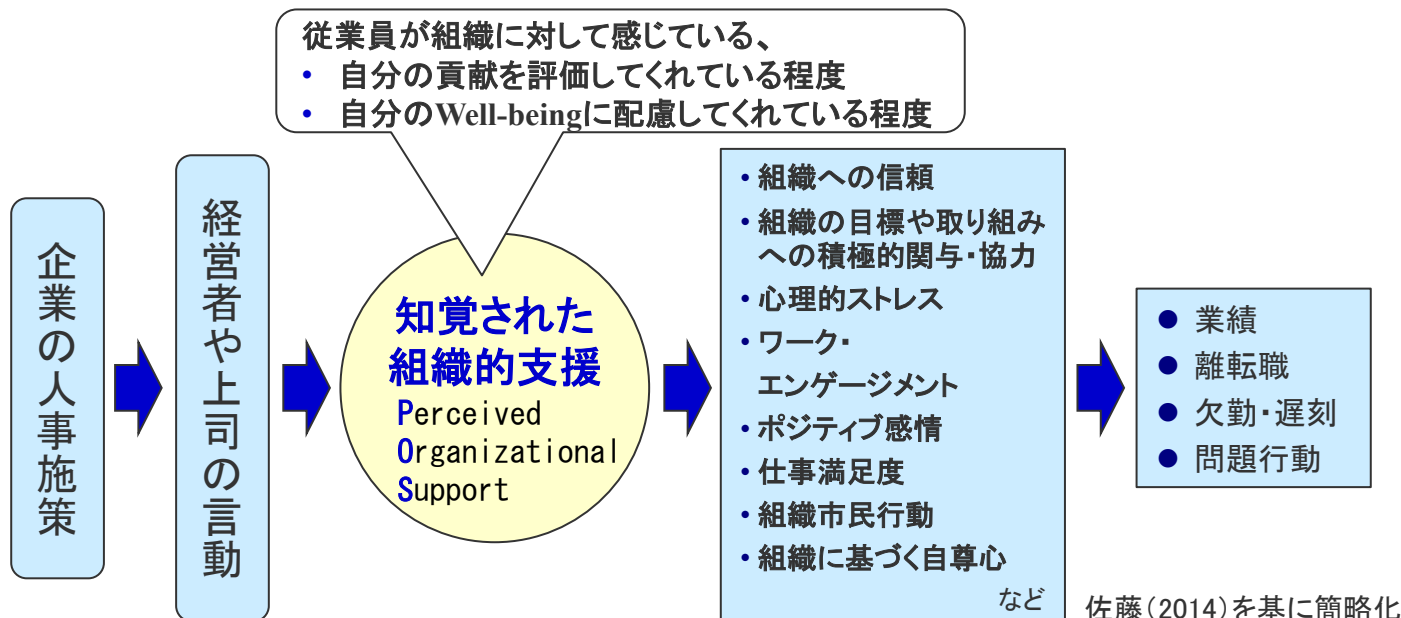


図1. 知覚された組織的支援の影響過程

## 知覚された組織的支援（POS）、知覚された管理職支援（PSS） ＝大切にしてくれる相手、お世話になった相手のために頑張る

②のPOSは1986年にEisenbergらによって提唱された概念です。「従業員の貢献を組織（会社）がどの程度評価しているのか、従業員のWell-being（快適、健康、幸福）に対し組織がどの程度配慮しているかに関して、従業員が抱く全般的な信念」と定義されます。③のPSSは、POSの定義の「組織」という部分を、「上司」に置き換えたものと考えていただくと良いでしょう（実際、PSSを測定は、POSの測定に使われる質問項目の「組織」という文言を、「上司」に置き換えて測定されています）。

POSやPSSは、経営層や管理職側の視点（例えば「従業員のために十分な施策を行っている」「従業員を大切にしている」）ではなく、実際に働いている従業員が「会社や上司をどのように感じているか」、「会社や上司にどのような気持ちを抱いているか」という、従業員側の視点を重視しているのが大きな特徴です。

POSやPSSの理論的基礎は、心理学と経済学の考え方を社会学に応用した社会的交換理論です。この理論の基本的アイデアは「組織（経営者や代表する人達）や上司から支援されていると従業員が感じるほど、その従業員は組織や上司に好感を抱き、組織や上司の掲げる目標の達成に向けて努力をする」というものです。

これまでの研究から、従業員のPOSやPSSが向上すると、仕事にやりがいを感じ、組織へのコミットメントやパフォーマンスの向上、組織全体への信頼などが高まり、生産性の改善、職場での問題行動や離職の減少といった効果が期待できることが分かっています。

POSやPSSを高める方法としては、その従業員が望む働き方ができるように、多様な就業形態を選択できるようにしたり、希望する能力開発の機会を与える。公正な人事評価や貢献に見合った報酬、作業環境・執務環境を安全・快適で使いやすいものに整えることなどが考えられます。

しかし、POSやPSSの向上にはもう一つ重要な要素が影響します。それは人事施策や職場の環境整備が、組織や上司が、従業員のことを誠実に思っていて行われていると従業員が感じることです。もし同じ取り組みを、法定義務や会社のイメージ戦略、人材確保戦略のような、会社の利益のためのものと従業員が感じると、POSやPSSの向上は期待できなくなります。

従業員のPOSやPSSには、会社の人事施策や環境整備の取り組みと共に、従業員が普段から目にしている経営層や上司の言動・行動が強く影響していると考えられます（図1）。

### ● 支援の現場から：相手に変わってほしいなら、自分を変えるところから

ソーシャルサポートやPOS、PSSが、健康文化・健康風土の指標としてが適切かどうかは分かりませんが、いずれも従業員の視点、従業員の感じ方が重要とする点は共通しています。つい見落としやすい点だと思います。また、POSやPSSは「相手＝従業員に変わってほしいのなら、まず自分＝経営層や管理職の行動を見直すことが大切」ということを思い出させてくれるように思います。

もし健康経営を、従業員の健康増進を重視し、健康管理を経営課題として捉え、その実践を図ることで従業員の健康の維持・増進と会社の生産性向上を目指す経営手法と定義なら、健康経営は会社の利益を目的としていることとなります。しかし、会社の利益のための取り組みと従業員が感じさせないことが、POSやPSS

の向上に大切なのであれば、健康経営の目的は従業員のWell-being向上であり、会社の利益は結果的に得られる副次的なものとして強調した方が良さそうです。

同じように従業員に法的義務への対応と感じさせないことが重要だとするなら、中小規模事業場ストレスチェックマニュアル（案）に掲載されている『事業者による方針の表明（メッセージ）の例』にあるような、「法律に基づくストレスチェック制度を導入する」という表現は、POSやPSSを向上を阻害し、ストレスチェックの効果の減らしてしまう可能性があります。健康経営は経産省、ストレスチェックは厚労省が管轄ですが、両省で意見交換や連携を図って、健康経営やストレスチェック制度の効果を上げやすいやり方を提示してほしいものです。



中村 亨

公認心理師  
産業カウンセラー

