

# 産業ソーシャルワーカーが 悩みを**解決!**

最終回



(一社)産業ソーシャルワーカー協会代表理事/㈱インクルージョンオフィス代表

**皆月 みゆき** Minatsuki Miyuki

Profile

社会福祉士。働く個人を取り囲む問題を相談によって解決する専門家である産業ソーシャルワーカーを育成し組織する協会を設立。また、従業員支援による人事リスクの予防や生産性向上を提供する㈱インクルージョンオフィスの代表を務める。

## 個々の「状況」をくみ取ることで、 部下の能力を発揮させる

### 今月のワード

#### ●相談者：

がんを発症した部下の対応に困っています

#### ◆産業ソーシャルワーカー：

部下の「ストレングス」を見つけましょう

産業ソーシャルワーカーの皆月です。早いもので、本連載は最終回を迎えました。1年間ありがとうございました。企業ではダイバーシティを盛り込んだ経営が広がり、多様な人材の強みを活かし活躍を推進していく大切さを多くの方が理解してきていると感じます。そこで大切なことは、「個」に向かう姿勢です。これまでの企業におけるマネジメントでは、働く人々をマスとして捉えてきました。そのマネジメントモデルは男性社員であり、女性には男性化を、外国人は日本人化を、高齢者は若者に沿うことを求めてきたと言えます。しかし「個」に向かうということは、こうした一つの決まったモデルに従業員を当てはめるのではなく、それぞれが持つ「状況」をくみ取り、その中で個性や能力を発掘し伸ばすことを指します。

今回は、「個」に向かうマネジメント方法として、疾患を発症した部下への事例を紹介합니다。

### 村田さんの事例から…

#### 相談内容（要約）※

村田隆さん（仮名）44歳、男性。大手メーカーのカスタマーセンターの課長職。現在、部下は23人おり、その中の36歳の女性の部下への対応に悩んでいます。ここ数カ月ほど元気がなく、欠勤や遅刻早退が増え、朝、電話をかけてきて急に休むこともあるためメンバーから不満の声が上がっていました。先日、人事考課の面接で様子を聞いたところ、数カ月前から大学病院で検査をして、最近になって初期の乳がんの疑いがあると言われたそうです。

今後、検査入院などが必要とのことですが、まだ見通しが立っておらず、「今は自分自身の不安感が大きく周囲に無用な心配をかけたくないので、状況が分かるまで周囲には伝えたくない。できれば、仕事を辞める方向で考えたい」と言ってきたようです。突然のがんの宣告に戸惑い隠せない様子で、顔色も悪いように感じたとのこと。部下のプライバシーに関わることなので、周囲に言わない方がいいだろうが、メンバーからの不満にはどうしたらいいか。今後、どのようなマネジメントをしていけばいいのかという相談でした。

※ 秘密保持の原則の下、個人が特定できないように内容を変更しています。

**産業ソーシャルワーカーからの回答**

部下からの突然のがんの報告に驚かれたことでしょうか。その中で、こうして相談してくださいありがとうございます。がんの罹患が疑われる部下の女性が、病気をメンバーに言いたくないと思っているようですが、メンバーはその女性が休みがちなことには不満を持っているとのことですね。また、その部下は仕事を辞めようと考えており、そのことも合わせてどのようにマネジメントしていけばいいかというご相談だと承りました。

がんは今や2人に1人がかかると言われており、自分を含め、周囲の誰もが罹患する可能性がある疾病です。また「がん治療と仕事の両立に関する調査」(2016年、三菱UFJリサーチ&コンサルティング)の結果によれば、就労者でがんを罹患した人の年齢を見ると、女性の場合は30代以下が29.9%、男性の場合は「課長以上の管理職層」で45.1%となっているという特徴が見られました。このことから、若い世代や働き盛りの世代でも年齢や性別に関係なく直撃される疾病とも言えます。

このように誰もがかかる可能性がある一方で、がんの治癒率は年々上がってきています。国立がん研究センターの「最新がん統計」(2016年)によると、がんの5年相対生存率は62.1%であり、年々改善傾向にあります。今や早期のがんであれば完全治癒も可能であり、完全に治癒できなかったとしても再発を抑えながら付き合っていく慢性疾患のように考えて経過観察していくこともできるのです。

しかし、前述のように2人に1人ががんを罹患する可能性があることや、5年相対生存率が6割を超えるなどの、がんに対する正しい知識はまだまだ広まっていないという現状があります。がんの告知を受けた多くの人が、その瞬間に「自分は死ぬのかもしれない」という恐怖を持つようです。この怖いという気持ちが、今後についての正しい判断を

阻害する可能性があると考えます。

前述の「がん治療と仕事の両立に関する調査」によれば、適切な治療後にはがん罹患者の80.5%もの人が「治療の終了または経過観察」となっています。多くの人が治癒をする可能性がある疾患である以上、がんを罹患したということだけで離職を考えることは時期尚早ではないでしょうか。会社には「疾病休暇・休業制度」「失効年次有給休暇の積立制度」「半日単位の休暇制度」「時差出勤制度」などが設けられている可能性があります。こうした制度をうまく使いながら治療を進め、状況を把握してから先々について考えることが大事だと考えます。

部下の女性は、気持ちが落ち込んでいるときだと思われます。そのときに大きな決断をするのではなく、やはりまずは正しい情報を得て、しっかりと制度を利用していくことが望まれます。この点について、今お話しした内容を含めてマネジャーの立場からお伝えすることはいかがでしょうか。

また、周囲に病気のことを言いたくないという背景にも、やはり自分の持つ病気への恐怖感や不安感があるのではないかと推測します。しかし、伝えるべきことは伝えていかないと、周囲からの理解を得られませんし、制度自体を利用することもできません。やはりこども、本人の気持ちを理解しつつも置かれている状況を話すことのメリットを伝え、それを勧めてみてください。

マネジャーとしては、今後、症状と治療方針の両方を考えた上での「働き方」を提供していくことが必要となるでしょう。そのためにも、できるだけコミュニケーションを密に取りながら、個別の「状況」を加味した活躍のためのプログラムを作成していただく。

**がん罹患後の生活を考える**

「がん患者572名へのアンケート調査」(2017年、ライフネット生命保険)によれば、がん経験者572人のうち収入が減った人が

56%、無収入になった人が18%いるという結果が出ており、がんの罹患による休職や仕事を抑えた人の平均年収は415万円から332万円と2割減少しています。

罹患すると治療費だけでなく交通費や食費、衣料費など付随するさまざまな出費も増え、安易に離職を選択すると、さらに大変な状況を迎えます。また、一度離職をすると再就職も難しくなります。回答にあるように多くの人が治癒する疾病であり、罹患後の生活を考え就労が継続できるようサポートしていくことが、マネジャーの役割と言えるでしょう。

### 個の「状況」を一覧するためのICF

「個」に向かうためには、がんなどの疾病に限らず、育児や介護などワークライフに関わるさまざまな問題を見ながら「状況」をくみ取る必要があります。この「状況」のくみ取り方ですが、WHO（世界保健機関）の提唱するICF（国際生活機能分類）が応用できると考えます。ICFは、人間の生活と障害（変調や病気など）の分類法として、個々の持つ状況を図のように「心身機能・身体構造」「活動」「参加」および「環境因子」「個人因子」の5つの因子の関係性で判断します。これを応用すると、部下の置かれている状況が一目瞭然です。

相談者の部下である女性の場合、「心身機能・身体構造」にはがんを患った状態が置かれます。「活動」にはそれによって活動面でできることや制限を、「参加」には参加可能な方法と参加困難なことを、「環境因子」には周囲のサポートや制度、「個人因子」には本人の価値観や個性などを当てはめていきます。

例えば「活動」として「退院後は隔週で1日の通院以外は残業なしのフルタイムで仕事が可能」、「参加」として「急な休みのために3人でのチーム制にする」、「環境因子」に「かかわるすべての業務の進行状況を可視化

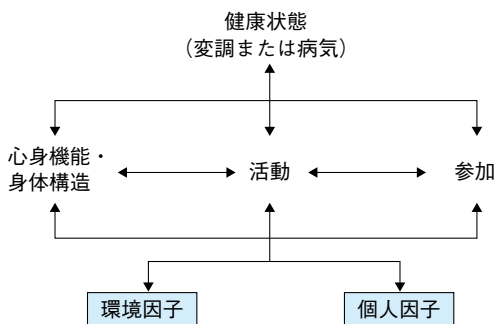


図 ICFの構成要素間の相互作用（厚生労働省社会・援護局）

する」、「個人因子」には「支援が必要なときはメンバーに言う」などを挙げていきます。

この中で「できること」が、状況を抱えた上でも伸ばしていける「強み」となり、これをソーシャルワークでは「ストレングス視点」と言います。問題を抱えたときに、本人の自助努力に委ねるだけでなく、できることを見つけ出し周囲がサポートしていく仕組みを作り出すことが、職場の成果を上げることにつながるのです。

本連載の執筆者である、皆月みゆき氏が、著書を出されました。

**「働き方改革 個を活かすマネジメント」**  
**日本経済新聞出版社 1,800円（税込み**  
**1,944円） 約280ページ**  
**リクルートワークス研究所所長 大久保**  
**幸夫 / （一社）産業ソーシャルワーカー**  
**協会代表理事 皆月みゆき**

「幸せに働くための方法」を、現在の日本を代表する政策である「働き方改革」の潮流からひも解いています。導いた答えは「マネジメント改革」で、マネジャーが部下の「個に向かう」ということでした。マネジメントの手法を「ジョブアサイン」「インクルージョン」の2つの方向から書いています。本書では「働き方改革」を1枚の図で示し、一目で全体が分かるようにしています。これ1冊で企業の取り組むべき方法や、個人の抱えている悩みがつかめます。