



# 働く人のメンタルヘルス対策

## — 最近の動向と新たな課題 —

### 増える働く人の自殺

必要なことは分かっているが、何をどうすればいいのかわからない。企業間の競争激化や技術開発の時間的切迫、組織再編やそれに伴う人事処遇制度の改革など、働く人は競争と不安定な環境のなかに身をさらされた状態になっている。慢性的な長時間労働を強いられ、精神的に追い詰められる労働者も増加。成果主義的な賃金制度で上司・部下の関係は緊張感が高まり、雇用形態の多様化も相まって職場のコミュニケーションは複雑化する二方だ。こうしたなか、企業の心の健康対策が問われるようになって久しいが、多くの人事労務担当者は実効ある対策を求めて今も模索を続けている。どうすれば、的確な対応ができて、課題が解決するのか。今の取り組みに欠けているのは何で、どう改善していけばよいのだろうか。メンタルヘルスを取り巻く現状をまとめてみた。

まず、メンタルヘルスをめぐる最近の特徴をおさらいしておきたい。警察庁の統計資料によると、年間の自殺者数は一九九八年以降七年連続で三万人を超え、交通事故で死亡する人の約四倍にのぼっている。この間、企業で働く人（管理職と被雇用者の合計）の自殺は約八〇〇〇〜九〇〇〇人強で推移。

二〇〇四年は八五四七人で、八七・二%を男性が占める。労働者の自殺だけで交通事故死全体を追い越す勢いだ(図1)。また、主要先進国の自殺率(人口一〇万人あたりの年間自殺者数)をみても、日本では人口一〇万人あたりで年間二四・一人が自殺している計算(〇二年)になっており、先進国の中で突出している(図2)。

調査部  
新井栄三

図1 自殺者数の年度推移

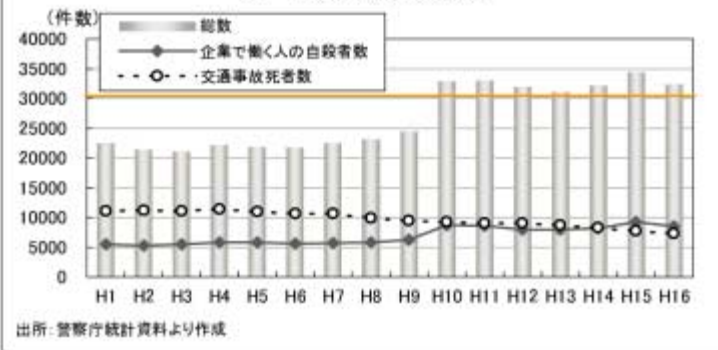
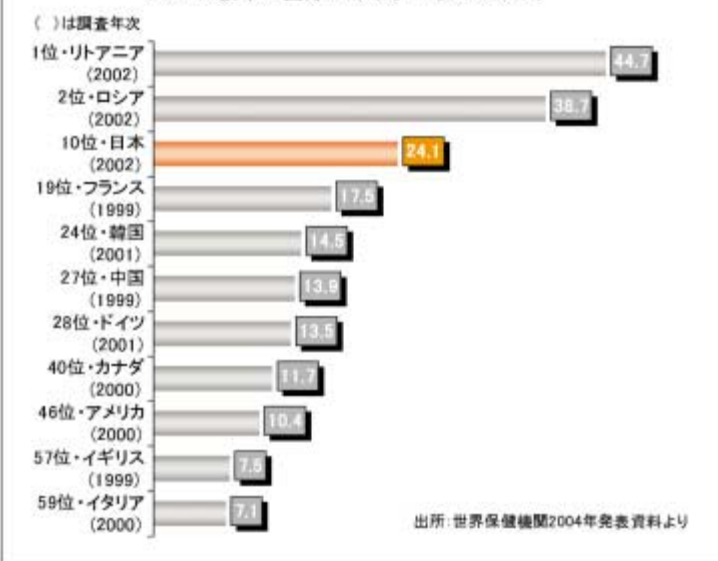
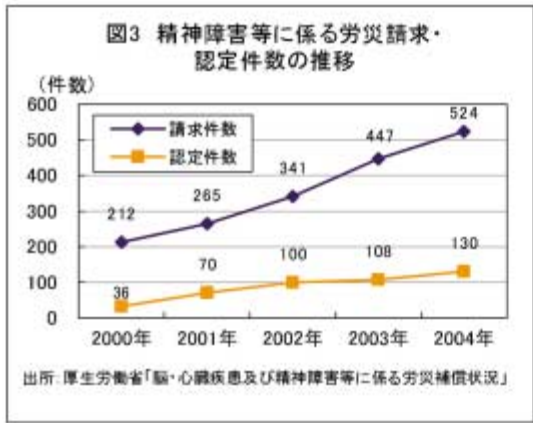


図2 自殺率の国際比較(対10万人の人数)





独立行政法人「労働者健康福祉機構」が発表した「勤労者 心の電話相談の相談件数・内容」をみると、〇四年度の受付総数は前年度より三四六八件多い一万六三八八件。うち、自殺願望に關わる相談は九九三件と前年度の二・四倍に達した。多くの働く人が悩みを抱え、自ら命を絶つことを考えるほど追い詰められていることが分かる。

こうした状況のなか、仕事のストレスでうつ病などの精神障害に陥ったり、過労などで自殺した人の労災申請・認定件数も増えている。厚生労働省の「精神障害等に係る労災認定件数」をみると、〇四年度の申請は五二四人で、うち認定件数が一三〇人、自殺者（未遂も含む）は四五人といずれも過去最悪を更新した（図3）。自殺を含む精神障害による労災申請・認定件数が増えたのは旧労働省が九九年に「心理的負荷による精神障害等に係わる業務上外の判断指針」で基準を示したことなど精神障害に対する認識が深まったことが

**気分・感情障害の患者も増加傾向に**

大きい。だが、その一方で労働者が職場で高ストレス状態にさらされている実態を示したものともいえるだろう。

一つの症状などを訴える患者も増加傾向にある。厚生労働省が三年ごとに実施している「患者調査」によると、うつ病を中心とする気分・感情障害の患者は入・通院を合わせ、九六年は全国で約四三万三〇〇〇人、九九年も約四四万一〇〇〇人でほぼ横ばいだった。それが〇二年には約七十一万一〇〇〇人と前回の約一・六倍に急増した。患者の六五・八％が女性だ。社会経済生産性本部メンタル・ヘルス研究所が今年全国の単位労働組合に職場の心の病の実態を調べたところ、回答した五四三組合の六八・七％が「最近三年間で心の病が増加した」としており、こちらも前回調査（六七・二％）より悪化している。

悩みを一人で抱え込むのは男性、人に相談したり医者に行くのは女性が多いとされ、その差が自殺者数と患者数に表れているといわれる。ただし、エスエス製薬が昨年行った「不眠に関する実態調査」（不眠を感じる五〇〇人が対象）では、睡眠時間五時間未満の人が男性の二〇～五〇歳代で二〇％台だったのに対し、女性は二〇代で三八％を占めるなどほぼ全ての世代で三〇％半ば。眠れぬ夜を過ごす女性の実態を垣間見ることができるとの結果だ。逆に最近では病院の垣根が低くなり、男性も病院にかかりやすくなりつつある。心の病に性差はなくなってきたようだ。

**高ストレスで悩む人も多い**

さらに、心の病の大きな発症原因とされるストレスについても触れておきたい。ストレスとは「対処したり耐え忍ぶことが困難な、身体的、情緒的、社会的、経済的、職業的環境や出来事、経験によって引き起こされる心理的、身体的緊張」（株）丸善・心理学辞典のこと。一般には、精神的・肉体的に負担となる刺激や状況を指すことが多い。いつの時代も誰にでもあるもので、

日本IBMのように「丁度よいストレスが意欲と成長をうながす」として、ストレスマネジメントプログラムを導入している企業もある。問題は、各種調査をみる限り仕事上で精神的なストレスを感じて体調不良を訴える人が増加傾向にあることだ。

連合の「二〇〇四年生活アンケート調査報告」では、仕事のストレスを感じる（「常に感じている」「感じる」とが多い）「時々感じる」の合計）組合員は回答した二万九二八人の七七・

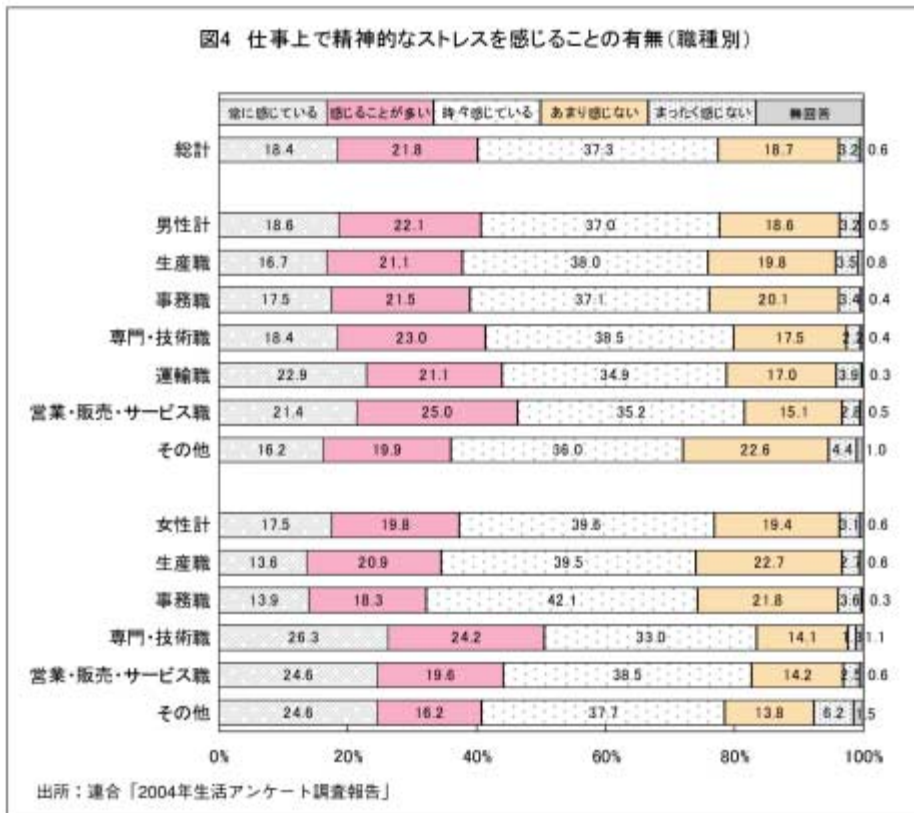
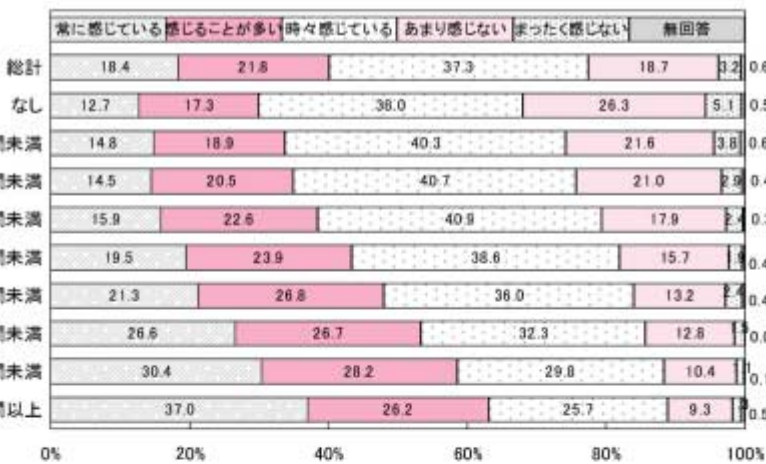


図5 仕事上で精神的なストレスを感じることの有無(時間外労働時間別)



出所：逓合「2004年生活アンケート調査報告」

五％に達していた(図4)。厚生労働省が五年に一度行っている「労働者健康状況調査」でも、日常の仕事や職業生活に「強い不安、悩み、ストレスがある」と感じる労働者は九七年、〇二年と続けて六割を超えている。

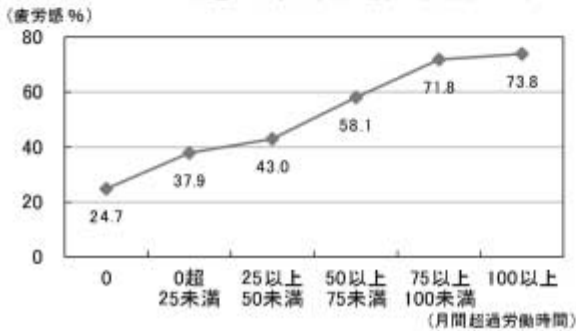
的ストレスを感じる労働者(有効回収数九四〇七票)は全体の六〇・九％。労働時間が長いほどストレスを感じる割合が高くなる傾向にあり、週平均労働時間(残業含む)が五〇時間を超えるとおよそ七〜八割の人が感じるようになる。連合の生活アンケートでも、時間外労働が長い人ほどストレスを感じている割合が高くなっている(図5)。

当機構が今年七月に発表した「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査」をみると、仕事に精神

**長時間労働が  
ストレスを高める  
所定内では片づかない  
業務量が問題**

では、残業を減らして労働時間を短くすればストレスは下がるのだろうか。超過労働時間の水準と疲労度(一日の仕事で疲れて退社後、何もやる気になれない)との関係については、当機構の別の調査データから、超過労働時間が長くなるほど疲労感を訴える割合が高くなり、月間五〇時間を超えると過半数に達することが分かっている(図6)。昨夏実施した「労働時間の実態と意識に関するアンケート調査」(有効回収数二五五七票)によると、七五・六％が「所定労働時間を超えて働くことがある(よくある)」「ときどきある」の合計としており、月五〇時間以上の超過労働を行う人の割合は二一・三％にのぼる。超過労働を行う理

図6 月間超過労働時間と疲労感(男女計)



出所：JILPT労働政策研究報告書「日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析」

**残業規制のコスト面  
からの検討も**

由(三つまで選択)については六一・三％が「そもそも所定労働時間内では片づかない仕事量だから」と回答。三三・七％が「最近の人員削減により、人手不足だから」と答えている。

日本企業は業績の低迷から脱するため、リストラを進めて新たな採用を手控え、代わりに非典型労働者の比率を高めて社内の人材を可能な限り絞り込んだ。結果、手薄になった正規従業員への仕事の負担と責任は重くなり、成果主義的な人事労務管理の流れの中で、過酷な長時間労働へと追い詰められている。こうした現状について、小倉一哉・JILPT副主任研究員は「月五〇時間の残業は、二〇日勤務なら毎日二時間半の残業をする計算。疲れないはずがない。業務量の測定はできない

**仕事の責任と範囲を明確に**

が、調査では六割が「所定労働時間内で片づかない」と答えているのだから業務量が多いとみてよいだろう。業務量が多いなかで残業規制のみを行えば、その分が不払い残業になりかねない」と説明する。そして、「今は労働時間が二極化している上に、成果主義の導入も相まって会社に残った従業員の仕事の密度が高まっている」と指摘。その解消には「欧州のように残業規制をコスト面から考えることも一案だ」として、「残業時間単価の算定方式や増率の改善(不払い残業を取り締まる)労働基準監督行政の充実なども含めた検討をしてはどうか」と話している。

一方、社会経済生産性本部がまとめた「産業人メンタルヘルス白書(二〇〇五年版)」は、同本部のメンタルヘルス研究所が実施する「働く人の心の定期健康診断システム(JMI健康調査)」のデータを通じて、長時間労働とメンタルヘルスの関係について分析している。白書は「月の残業が六〇時間以上になると家族関係で問題がうかがえ、自殺念慮も増える傾向にあるので、長時間労働は決して好ましいものではない」と主張。「ただし、六〇時間未満の残業でも睡眠時間が短い人たしも少なくないため、残業時間だけを頼りに対策を講じると残業時間の少ない人たちへのメンタルヘルス対策が見落とされがちになり、対策から漏れる可能性のあることが懸念される」と付記して、残業のみに着目したメンタルヘルス対策に警鐘を鳴らしている。さらに、企業が長時間残業者を特定

図7 本人からの相談内容(職場関連)

	男性の相談内容						女性の相談内容					
	合計	20代	30代	40代	50代	60代	合計	20代	30代	40代	50代	60代
出勤するのがつらい	176	24	79	37	27	6	149	23	71	30	22	1
仕事への自信を失くした	129	23	45	47	11		138	31	60	27	16	3
上司の問題で悩んでいる	127	17	45	50	13		121	35	51	19	13	
部下の問題で悩んでいる	90	2	7	42	27	4	80	30	28	16	4	2
会社に不満がある	57	6	20	18	9	2	66	22	21	14	6	1
退職・転職・就職等の問題を抱えている	37	9	10	15	2		43	6	13	10	10	1
会社のシステムに不満がある	28	7	8	9	4		41	12	17	8	4	
同僚の問題で悩んでいる	28	2	16	7	2		31	5	21	4		1
人事制度に不満がある	22	2	7	11	2		18	1	6	4	5	1
職場でいじめにあっている	21	1	13	5	1		15	3	7	2	2	
異動の問題を抱えている	14	1	7	5	1		10	2	7	1		

出所:保健同人社「04年度心の相談ネットワーク」



「心の相談ネットワーク」には、人間関係に悩む人からの相談が増えている

図7をみて欲しい。社外の健康相談機関として老舗的存在である保健同人社のメンタルヘルス窓口である「心の相談ネットワーク」に昨年度寄せられた職場絡みの相談を内容別にまとめたものだ。これを見ると、男性の三〇、四〇代と女性の二〇、四〇代で上司の問題で悩む人が多く、男性の四〇、五〇代で部下の問題、女性の三〇、四〇代は同僚との問題で悩んでいる人が多い。

**職場でのコミュニケーションが困難に**

人間関係の影響が強いことも浮かび上がっている。前述の「労働者健康状況調査(二〇〇二年度)」では、働く人の仕事・職場に関する悩みやストレスの内容別で「職場の人間関係の問題」が三五・一%とトップ。社会経済生産性本部「労働組合

図7をみて欲しい。社外の健康相談機関として老舗的存在である保健同人社のメンタルヘルス窓口である「心の相談ネットワーク」に昨年度寄せられた職場絡みの相談を内容別にまとめたものだ。これを見ると、男性の三〇、四〇代と女性の二〇、四〇代で上司の問題で悩む人が多く、男性の四〇、五〇代で部下の問題、女性の三〇、四〇代は同僚との問題で悩んでいる人が多い。

**職場でのコミュニケーションが困難に**

人間関係の影響が強いことも浮かび上がっている。前述の「労働者健康状況調査(二〇〇二年度)」では、働く人の仕事・職場に関する悩みやストレスの内容別で「職場の人間関係の問題」が三五・一%とトップ。社会経済生産性本部「労働組合

して残業抑制策を講じることについては「厳しく管理すれば残業は減る可能性はある」としながらも「過度に個人責任を追及することで体は楽になっても心の負担は返って大きくなり、結果として本人の意欲を削ぐなどメンタルヘルスに好ましくない影響を与える。残業規制の達成と引き換えに不調者の増加をもたらしかねない」と言及。そのうえで、仕事の範囲・責任が明確な

**ストレスの増減には人間関係も影響**

職場ほど不調者も残業時間も少ない傾向にあることに着目し、「一人ひとりが何をやればよいかを互いに了解している職場をつくるのが、メンタルヘルスと残業減少の両方に貢献できるのではないか」と提言している。

各調査からは、ストレスの増減には

のメンタルヘルスの取り組み」に関するアンケート調査結果」でも心の病の原因は「職場の人間関係」の悩みが三割を超えて一番多い。その一方で厚生労働省の「保健福祉動向調査(二〇〇〇年)」ではストレスを感じた時の発散方法を尋ねている(複数回答)が、そこでは四割近い人が「一人に話して発散する」との回答を寄せており、最も多かった。人は身の回りでも何か起きた時、誰かに話を聞いてもらうだけで気持ちがすっきりしたり、相談することで問題解決を図る糸口を見つけたたりすることが少なくない。メールなどで心の相談活動を行っている横浜労災病院の山本晴義・勤労者メンタルヘルスセンター長も「まずは誰かに相談して悩みを話してしまうことが大切だ」と強調している。

では何故、このような結果が出てくるのか。その理由について鈴木圭子・心の相談室チーフクリニカルディレクターは多くの悩み相談を受けてきた経験から「今は職場がぎりぎりの人員でゆとりがなく相談しあえる環境にないようだ」と指摘。そのうえで「上司がプレイングマネージャーで忙しく相談にのる余裕がなかったり、同僚も出向者や契約・派遣社員などの異なる雇用形態の人が増えたために人間関係が微妙になり、言いたいことを言い合えない場合が多い。最近相談が増えてきたIT関連職では、客先に常駐して作業するなど仕事場そのものが離れていて、上司や同僚と会話する機会すら少ないみたいだ」と解説する。若年層に關しても「会社に対する家族主義的な感覚は今の若い世代では薄れており、アフターファイブまで上司や職場の人と付き合いたくないとか、プライベートなことには立ち入らないで欲しいという傾向が強くなっているように見受けられる。それも職場内コミュニケーションの低下につながっているのではないだろうか」と話す。

五件と最も多い。

上司との関係について鈴木圭子氏は「(部下からの) 主な悩みは『要求が多く厳しい』『やったことが評価されない』『罵倒される』などで、相談してくる人の多くに既にうつ的な症状が見られるのが特徴だ」と説明する。さらに詳しく尋ねると「上司に相談しても『どうせ聞いてもらえない』『わかってもらえない』と最初から諦めている人もいる。一方、業務の変化が早い職場では、次々に登場する新技術や事業に上司自身も追いつけず、部下との関係に齟齬をきたしているという訴えもある」と続ける。

図8 ストレスを背負いやすいタイプ

- ①働きの優等生(メンコリー親和型)
  - ・今日の仕事は明日に延ばせない、締切り厳守
  - ・頼まれたら断れない
  - ・上司の評価を気にする
  - ・凝り性、完璧主義
- ②自己開示ができない人、弱みを出せない人
  - ・「わからない・できない」と言えず仕事を抱え込む
  - ・競争心が旺盛、ものごとを勝ち負け、優劣で判断

仕事や人間関係についての特有な考え方のため、過重労働に陥りやすく、ストレスを背負いやすい。

ンタルヘルスが重要課題になってくる。労働時間管理をプロジェクトごとに行うような工夫が必要だ」との懸念の声が出ていた。

### 職場の変化が ストレスを高める

実際のところ、管理職に限らず日進月歩の仕事に付いていけなくなれば、現状に意義を見いだすにいくうえ、将来のキャリアパスも描けずにストレスを抱え込むことになりかねない。

特にIT化の進展は、企業のあらゆる部門に業務の効率化をもたらした。今やIT技術の習得が日々の業務に欠かせないものとなりつつある。若手社員が短時間で新しいスキルを身につければつけるほど、ベテラン社員が培ってきたキャリアは相対的に低下してしまう。

ましてや、今は一定の職業経験を積んだ人が、事業再編などの過程で配置転換などを余儀なくされ、未体験の業務に就くことも珍しくなくなった。そんなことになれば、本人は「新人のつもりで頑張ろう」と思うものの、若い頃のように叱られて頭を下げながら仕事を覚える年齢でもないから焦る一方、逆に周囲は「高給を取っているのだから早く一人前の仕事をして欲しい」と考えるから余計にプレッシャーがかかり、悪循環に陥ってしまうだろう。

参考までに、職場環境改善のためのストレスモデルを研究している岡山大学大学院医歯薬学総合研究科の堤明純助教授が、ある電機メーカーの工場(五五〇人規模)で仕事の変化に対する従業員のストレス反応について調べたと

ころ、配置転換などの仕事の変化がなかった正規従業員に比べ、何らかの変化があった従業員の方が、ストレスが高くなる傾向にあるとの調査結果もでている(注1)。

パワー・ハラズメントの無料相談「パワーハラほっとライン」を主宰する岡田康子・クレオ・シー・キューブ代表取締役編著の「上司と部下の深いみぞ」では、上司が職業能力で優位性を保てなくなると「部下を黙らせるには実力ではなく、評価というカードをちらつかせるか、職権という力で有無を言わせないようにするしかない」と解説。その一方で「優位性を奪われた上司は、逆に部下からパワーハラを受けるという状況にすら追い込まれている」などとも書いている。

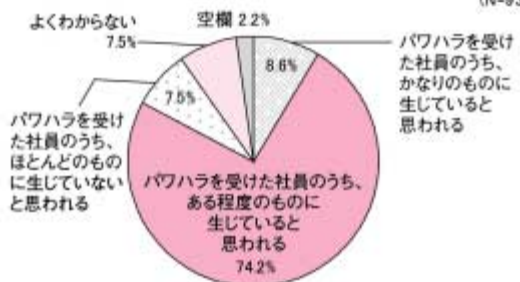
心の病の予防や治療には、信頼できる相談相手の存在が大切だ。とくに上司は、部下にとって最も身近な存在であり、仕事のサポートやストレスへの配慮など、日ごろから部下と接しながら職場環境に気を配る役割を課せられている。しかし今や上司と部下は互いにストレスをもたらしかねない皮肉な関係にある。自らの仕事の負荷も相まって、一歩間違えれば上司自身がストレスをため込むことにもなりかねない。

### 成果主義の 適切なコントロールを

労働科学研究所の鈴木安名主任研究員は、ストレスを背負いやすいタイプを図8のようにあげている。①の働きの優等生は、上司や同僚に気をつけようという側面が裏目に出ると、キャパシティー以上に大量の仕事を引き受け、

過重労働に陥りやすい。一方、②の自己開示ができず弱みをだせない人は、仕事の問題解決に上司や同僚のサポートを上手に活用できない。さらに仕事や人間関係を勝ち負けで判断する傾向があると、負けず嫌いの面が裏目に出て、部下をほめるのが苦手な上司の存在や、ちょっとした人事考課のダウンが大きなストレスになりうる。「人材の特性に適したマネジメントや育成のあり方が求められる」と述べている。また、鈴木安名氏は論文「成果主義下の健康と生活」で、成果主義が働く人に及ぼす影響として、①総額人件費削減が背後にある場合、従業員間の競争が強まり仕事のあり方が個人中心になる②目標達成期間が短い中で成績をアップさせようとするため、より長時間労働となる③自ら申告した目標を達成する④シ

図9 パワーハラを受けた社員がパワーハラによりメンタル面で何らかの問題を生じているか (N=93)



出所: 中央労働災害防止協会「パワー・ハラズメントの実態に関する調査研究報告書」

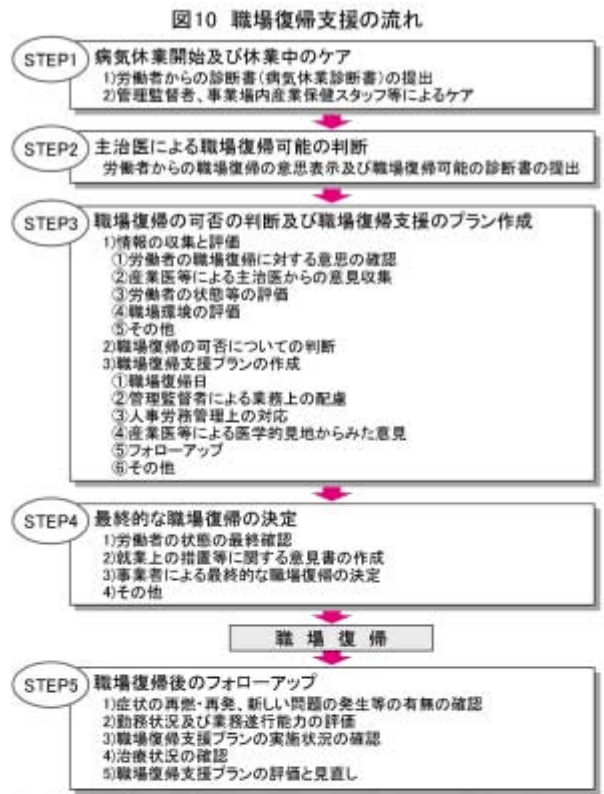
システムのメンテナン스가不可欠で基準が不変でないうえ、評価が上下するので、不安定要素が増し、不安感を高める——などの特徴を挙げている。そのうえで「善意で導入した成果主義そのものは、仕事への動機付けを強め、少なくともなった人員でも生産性の高い職場づくりを可能とする」としながらも「現実には成果主義の適切な運用には手がかかるし、副作用も大きな問題になる」と指摘。「企業は成果主義の光と影を見すえ、これを適切にコントロールすることが望ましい」と結論づけている。

**職場のいじめや嫌がらせも深刻に**

成果主義に関しては、労働ジャーナリストの金子雅臣氏が著書「パワーハラスメントの衝撃」で「成果主義なり能力主義といわれるシステムが評価者の気まぐれや好みで運用される余地があり、裁量や濫用もあり得るシステムである限り、働かせられる側にとっての疑念や不安は残る」とし、「そこにいじめや嫌がらせ、そして競争のための足の引っ張り合いが生まれる」と指摘している。こうした職場のいじめや嫌がらせがメンタルヘルス不全の原因になることも見逃せないだろう。

厚生労働省の「個別労働紛争解決制度施行状況（二〇〇二～〇四年度）」によると、全国の総合労働センターに寄せられた職場のいじめや嫌がらせに関する相談件数（セクハラを除く）は、〇二年は六六二七件だったが〇三年は一六九七件、〇四年は一四六六五件と増加の一途を辿っている。

中央労働災害防止協会が今年八月に



出所：厚生労働省「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」（平成16年）

**企業のメンタルヘルスケアの配慮が不足**

労働者のメンタルヘルスを取り巻く環境を追っていくと、職場のストレスは高まっていて、必ずしも企業の配慮が十分でないことが見え隠れする。しかし一方で、企業には従業員が仕事をする上で病気やケガをしないよう労働者の安全に配慮しなければならぬ義務が課せられており、これを怠ると多大な損害を被りかねない。二〇〇〇年の電通の過労死事件を実例にすると、長時間労働でうつ病を悪化させ、首吊り自殺をした社員の遺族に対し、会社側は最高裁まで争ったものの結局は一億六八〇〇万円の和解金を支払うことで決着したことは記憶に新しい。

**行政が指針「4つのケア」を提示**

こうした中、厚生労働省は企業がメンタルヘルス対策を講じる際に参考となる指針などを出してきている。旧労働省は二〇〇〇年八月、「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」を示した。事業者が行うことが望ましいメンタルヘルスケアの具体的な進め方を「四つのケア（対策）」に分類。①セルフケア（労働者が自ら行うストレスへの気づきと対処）②ラインによるケア（管理監督者が行う職場環境等の改善と相談への対応）③事業場内産業保健スタッフ等によるケア（産業医等による専門的ケア）④事業場外資源によるケア（事業場外の専門機関によるケア）——を柱に掲げた。なかでも「ラインによるケア」は最重要とされており、社会経済生産性本部メンタルヘルス研究所が〇四年四月、「四



図 12 先駆的企業のメンタルヘルス対策の主な取り組み

日本IBM	モラル健康サーベイで社員の満足度をチェック。ストレス管理や運動の習慣付けなどで社員の心身状態の改善・強化を図る
トヨタ自動車	研修や健康相談機能の充実で予防体制を強化。①休養中②復帰時③出勤後——の各ステージでメンタル休職者をフォローする
日清紡績	若手社員のメンタルヘル스에配慮した快適職場(能力が十分発揮できる場)づくりを推進
ナムコ	研修による啓発活動と社内外の相談体制【外部EAP5社と契約】の充実で「相談できる」環境を整える
HOYA	産業医のマネジメント機能を重視。治療・復職対応のフローチャートを作成し、それに基づく個別対応を行う
アイティフロンティア	SEの仕事の特性に合わせた「4つのケア」を実践。職場復帰については「(各部署が手伝ってほしい業務を一箇所の部署にプールし、そこから適合する業務をリハビリ的勤務者にアサインする)知識のプーリングシステム」を検討中
三井住友海上火災	「4つのケア」を中心とした対策が基本。職場復帰で仮勤務制度を導入
三井化学	1980年代後半からメンタルヘルスに着目。産業カウンセラーの養成や就業上の措置関係文書の統一整備などを実施
NTTデータ	ヘルスケアセンターが個別相談と職場支援の2本立てで多様な取り組みを用意
INAX	管理者研修や復職者対応の充実、外部EAP機関との毎月の打ち合わせで改善の指摘を受けるなど連携強化を図る
中部電力	復職支援制度に、①復帰前に「適応力回復支援制度」によりウォーミングアップ期間を設定②段階的業務付与計画を定めた「復職支援プログラム」で業務量・質に配慮——することなどで復職者対応の充実を図る
アイネス	外部EAP機関の活用等、メンタルヘルス対策の周知を労組との連携で行う
日立金属	管理監督者教育に「傾聴」カリキュラムを導入し、上司と部下、双方向のコミュニケーション体制を確立
不二製油労組	労組が主体的に「心の定期健康診断」利用の取り組みを実施。会社の取り組みとの連携を模索

出所：メンタルヘルスケア・ジャパン 2005(株)アムス主催)およびメンタルヘルス大会(社会経済生産性本部主催)の事例報告より作成

「のケア」の実施優先順位をアンケート調査したところ、労使ともに「ラインケア」を重視する傾向にあった。

かくして、メンタルヘルスの取り組みは大企業を中心に浸透していく。労務行政研究所が主に上場企業を対象に実施した調査(〇五年四月)では、回答のあった二七六社の四割強がメンタルヘルス対策として「カウンセリング」や「電話やメールによる相談窓口の設置」を実施している。

### 復職復帰支援の手引きも

だが、その半面、過半数の企業が「自社の対策に課題がある」との回答を寄せてもいる。同調査では、メンタルヘルス不全で一カ月以上休職している社員がいると答えた企業は全体の五〇・九％に達しているにもかかわらず「職場復帰プログラム」を整えている企業は四社に一社にとどまっている。

休業者の復職・再発に手こずる企業が多いことから、厚生労働省は昨秋、「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」を示すなどして普及に務めている(図10)。山本晴

義・勤労者メンタルヘルスセンターはこうした行政の動きを「手探り状態だった企業が予防や復職などのメンタルヘルス対策を設定するうえで大きな意義があった」と評価している。

### 労使団体なども取り組み促進を後押し

加えて、労使団体なども企業に手を差し伸べる形で、職場のメンタルヘルスケアの重要性を訴えている。大阪商工会議所は来年から、従業員のメンタルヘルスケアを担当する「メンタルヘルス・マネジメント検定試験」を始め、経営者から新入社員までを対象に筆記試験でメンタルヘルスの「管理資格」を認定する試みだ。一方、電機産業の労組でつくる電機連合(六五万八〇〇〇人)は九八年から「ハートフルセンター」を開設。カウンセラーなどが組合員らのメンタルヘルスについて



最近ではEAP提供機関を活用する企業も少なくない

電話相談を行っている。また、横浜労災病院などでは、ストレス度が測定できる「ストレスドック」を実施するなどの予防サービスを展開中だ。

### CSR報告書に3割が記載

こうした取り組みなどが奏功し、企業が自社の特性に見合うメンタルヘルス対策を取る動きが広がってきた。昨今、企業が社会的責任を問われる流れのなかで、CSR報告書にメンタルヘルス対策を明記するところも増加。産業医科大学産業医実務研修センターの「企業の社会的責任からみた労働安全衛生に関する調査」(二〇〇四年)によると、CSR報告書を公表している東証一部上場企業四一六社のうち、一三四社が相談窓口の設置や管理職教育などのメンタルヘルス関連の対策を記載している(図11)。

図 12は社会経済生産性本部メンタルヘルス大会とメンタルヘルスケア・ジャパン(二〇〇五会議(株)アムス主催)で紹介された企業事例から、先駆的な企業が主にどのような取り組みを主眼に置いているかを抜き出したものである。

### EAPを「事業場外ケア」として活用

さらに、最近では米国で発生・普及してきたEAP(従業員支援プログラム)という考え方も徐々に普及しつつある。EAPとは、職場の生産性や業績の維持・向上に関わる様々な問題をサポートするマネジメント手法のこと。メンタルヘルスも福利厚生の一環として取り扱い、前向きにプログラムを組

むのが特徴だ。EAPは、日立製作所（自社内に「EAPエキスパート」と呼ぶ専門相談員を配置）のように自社内にEAP機能を持たせる企業もあるが、多くはサービスを提供する会社と企業が契約を締結する形が主流。具体的には、EAP企業が提供するサービス内容を自社の特性に照らして検討し、導入する。相談機能の設定は各社さまざまで、例えば日産自動車は今年八月、アドバンテッジ・リスク・マネジメント社の「アドバンテッジEAP」（注2）の導入を決めた。NTTデータなどは内部にEAP機能を持ちつつ、外部EAP機関とも契約して連携を取っている。また、ナムコのように施策ごとに複数の外部EAP機関を併用している企業もある。

前述の保健同人社はEAP提供機関としては古参で、現在二三〇超の団体と契約を結び、「家庭の医学」などの出版事業で蓄積した健康情報と八九年にスタートさせた相談活動で培ったスキルを基盤にメンタルヘルスや健康、育児・介護、法律、金融など従業員の多様な相談に対応している。「当初は健康保険組合や中央官庁の共済組合が多かったが、最近では企業の人事部からの新規申し込みや問い合わせがかなりある。何かあったときの保険ではなく、『事業場外ケア』の一環として積極的に活用しようと考えている企業が増えてきた」（鈴木圭子氏）という。

## 進まない中小企業の取り組み

とはいえ、全体で見れば取り組みを進める企業はまだ限られている。特に、

産業医の配置が義務づけられていない五〇人未満の労働者が働く中小企業などでは、認識不足やコスト負担が障壁になるなど手つかずのところが多くない。二〇〇二年の「労働者健康状況調査」では、七六・五%の企業がメンタルヘルスケアの対策を講じていない。これを企業規模別で見ると、従業員が一〇〇〇人を超える企業では九割方、何らかの取り組みを導入しているが、企業規模が小さくなるほど取り組みが遅れ、従業員三〇〇〜四九人で七三・四%、一〇〇〜二九人規模では七九・八%が取り組んでいない状態だった。事業場外専門機関等の活用も全体で一七・七%の導入にとどまっており、一〇〇〜二九人規模は一三・三%に過ぎない。

## 費用対効果の実証困難なこともネック

先の調査で労務行政研究所がメンタル



メンタルヘルス対策は管理職・従業員向けの研修から始める企業が多いという。

ヘルス対策の費用対効果を企業に尋ねたところ、一〇〇〇人以上規模の企業は四割が「分からない」と回答。約四分の一は「費用に見合うだけの効果は得られていない」と答えた。一方、三〇〇人未満規模では、七割強が「分からない」となっている。この結果について労務行政研究所は「経営環境がまだまだ厳しい中で、企業が費用対効果を度外視してメンタルヘルスに取り組むことは考えがたい」としている。だが、メンタルヘルス対策の費用対効果の実証は難しいし、時間もかかる。今後、中小規模企業への導入促進とともに、長期的視野にたった評価への理解が課題となりそうだ。

## 制度を整え、かえって問題が増えることも

一方、ここまで見てきて気になるのが、各企業が作った制度をどう具体的な運用に落とし込んでいくかだろう。メンタルヘルス対策は、長期的視野に立たなければ効果を認めにくく、着手しにくい取り組みとして知られる。いくら制度を整えても、本人や上司、同僚などがそれを理解し、確実に実行に移さなければ描画の餅になってしまう。例えば、単にメンタルヘルスの相談窓口を設けただけでは、プライバシーや人事への影響を気にして使わない従業員も多い。このため、担当者がその都度、相談する部屋を変えたり、本人の希望する場所に向いて誰がいつ相談に来ているか分からないようにするなど、見えないところで工夫を凝らしていたりする。

問題はそこから先の部分だ。苦勞し

て対策を進めた結果、いろいろな課題が発覚してしまい「かえって悪化してしまったのでは」と冷や汗をかくことも少なくない。前述の労務行政研究所の調査では、メンタルヘルス対策が最も進んでいるはずの大手（一〇〇〇人以上規模）の七割で「最近三年間で不全体が増えている」と回答。約八割が「メンタルヘルス対策の課題がある」と答えており、いずれも規模別で最多だった。こうした傾向について山本晴義氏は、「取り組んだから悪化したのではなく、取り組んだことで今まで見えなかった問題点が見えるようになったり、早期発見が増えてくることが多い」と説明している。

## 規則で許容範囲の線引きを

また、メンタルヘルスの仕組みづくりには就業規則も大きく影響する。「再発を繰り返したり、能力が低下して復職前の業務をこなすこと難しい人ができたらどうするか」「休職期間満了直前に実態のない復職をして、これをリセットしてしまうような従業員への対応はどうしたらいいのか」。こうした生じやすい問題の対応について、就業規則に何らかの形で盛り込んでおく必要がある。問題が起きてから「規定にないから対応できない」となるのではなく、働く人のモチベーションが下がることのないよう、会社が許容できる限界線を定めておくことも欠かせないだろう。

## 言うまでもないトップの判断の重要性

メンタルヘルス対策でうまく行つて





いる企業は風通しがよく相談し合える風土ができていく。重要なのは、休む人と職場に残っている従業員双方に配慮したバランスのよい複合的な対策を構築することであり、拙速に結果を求めず、長期的視野に立って一つひとつ問題を潰していくような粘り強い姿勢が求められる。年に一〇〇回を超えての講演をこなす山本氏は「企業などに依頼を受けて講演に出向くたびに、参加者から個別事情の対応に関して質問攻めにあう」という。メンタルヘルス対策を進めるには上司や同僚の理解が欠かせないが、職場にゆとりがない中で、担当者は周囲の理解を得られず苦勞しているケースが多い。こんな時は「やはり『誰でもなる可能性がある』と皆が考えてもらえるように根気強く説明するしかないし、そのためには代替要員の対応をきちんと整備するなど、明らかな職場づくりを前向きに考えてもらいたい」と語っている。その際、経営トップの判断がカギを握っていることは強調しすぎても足りないことはない。

【注】

1. 堤助教授によると「部署替え（配置転換）や出向、上司・部下の交替、部の統廃合、職務の変更、労働負荷の増加、仕事の手順の変更などの変化を経験しなかった従業員では、リストラクチャリングの前後で測定されたストレスレベルに差は見られなかった。だが、少なくともひとつの変化を経験した従業員ではリストラクチャリング後にストレスレベルが増悪しており、その程度は複数の変化を経験した従業員に顕著のようだった」という。

2. 八〇―一五〇問程の「コロナの健康診断」を実施。その結果、ストレスが高いメンタル面での対応が必要な社員に対し、メンタルヘルス専門医が直接本人にアプローチして、カウンセリングや医学治療などを促す仕組み

【参考文献】

警察庁「自殺の概要資料」「交通事故統計」二〇〇四年

独立行政法人労働者健康福祉機構「二〇〇四年度勤労者 心の電話相談の相談件数等」

厚生労働省「脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況（二〇〇四年度）」

労働省「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針」一九九九年

厚生労働省「患者調査」一九九六年、一九九九年、二〇〇二年

社会経済生産性本部メンタルヘルス研究所「『労働組合のメンタルヘルスの取り組み』に関するアンケート調査結果」二〇〇五年

エスエス製薬「不眠白書Ⅱ」二〇〇四年

連合「二〇〇四年生活アンケート調査報告」

厚生労働省「労働者健康状況調査」一九九七年、二〇〇二年

労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査」二〇〇五年

労働政策研究・研修機構労働政策研究報告書 N. 22 「日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析」二〇〇五年

社会経済生産性本部メンタルヘルス研究所「産業人メンタルヘルス白書二〇〇五」

厚生労働省「保健福祉動向調査」二〇〇〇年

山本晴義「ストレス一日決算主義」NHK出版 二〇〇五年

岡田康子編著「上司と部下の深いみぞ」紀伊國屋書店 二〇〇四年

鈴木安名「人事・総務担当者のためのメンタルヘルス読本」労働科学研究所出版部 二〇〇五年

鈴木安名「成果主義下の生活と健康」月刊労働の科学 5巻 二〇〇三年

Tsutsumi A, Nagami M, Morimoto K, Matoba T. Responsiveness of measures in the effort-reward imbalance questionnaire to organizational changes: a validation study. Journal of Psychosomatic Research 2002;52(4):249-256.

金子雅臣「パワーハラスメントの衝撃」都政新報社 二〇〇三年

厚生労働省「個別労働紛争解決制度施行状況」二〇〇二年、二〇〇三年、二〇〇四年

中央労働災害防止協会「パワー・ハラスメントの実態に関する調査研究報告書」二〇〇五年

労働省「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針について」二〇〇〇年

労働行政研究所「職場ストレス増大時代メンタルヘルス対策の最新実態調査」二〇〇五年

厚生労働省「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」二〇〇四年

大阪商工会議所「メンタルヘルス・マネジメント検定試験実施概要」二〇〇五年

アドバンテッジリスクマネジメントグループHP

河下、森、亀田「CSR関連報告書に記載された労働安全衛生の特徴」特にメンタルヘルスについて」『産業精神保健 (in press)』

労働行政研究所「労政時報別冊 人事労働担当者のための実践メンタルヘルス・マネジメント」二〇〇五年

畑中労働経済研究所編「役に立つ就業規則の作り方」労働調査会 二〇〇四年

JILPT 出版物のご案内

職場のトラブル解決の手引き [改訂版]

～個別労働関係紛争判例集～

目次

0. 労働関係法規の適用
1. 雇用関係の開始
2. 雇用関係の展開
3. 雇用関係の終了及び終了後
4. 均等待遇、労働者の人権、女性労働等
5. 非典型労働者・中高年労働者の就業
6. 外国人労働者

野川忍 [監修]

労働政策研究・研修機構 [編]

定価: 1,575円 (税込み)

