

新しい組織づくりに向けた「心」の視点 -メンタルヘルスの取り組みの現状と展望-

くすのき こうたろう
楠 宏太郎

財団法人・社会経済生産性本部メンタル・ヘルス研究所・研究員

はじめに

メンタルヘルスという、最近では誰もが耳にする言葉になってきた。その背景では、心の面での不調感で悩む人々が多くなり、精神の病に罹る人も以前より当たり前に見られるようになってきている。また、警察庁の調べによると、日本の自殺者数は平成10年以降急激に増加し、3万人を越える状態が続いている。このような傾向は、日本社会の明日を築く人づくり、組織づくりの観点から注視し、真剣に受けとめていかななくてはならない問題だろう。

本稿では企業におけるメンタルヘルスの取り組みに関して、その現状と展望を述べていきたい。健康な社会を創造していくという文脈の中で、この問題をできるだけ大きな視点から取り上げてみたいと思う。

メンタルヘルスの取り組みの現状

(財)社会経済生産性本部(東京都渋谷区、谷

口恒明理事長)のメンタル・ヘルス研究所では、企業のメンタルヘルスに関する取り組み状況がどうなっているかについて調べるために、人事部門を対象とした調査を2002年から隔年で実施している。今年4月に実施した3度目の調査では、計34問の質問に対し、上場企業218社の人事・労務担当者からの回答が得られた。質問項目に過去2回の調査と同じものを多く含めており、そこからは回答傾向の時系列変化を見ることができる。この結果を基にして、企業のメンタルヘルスの取り組みに関する現状について、この数年間の変化動向を含めた形で概観してみよう。

(1) 職場の人づくり、組織づくりとメンタルヘルス

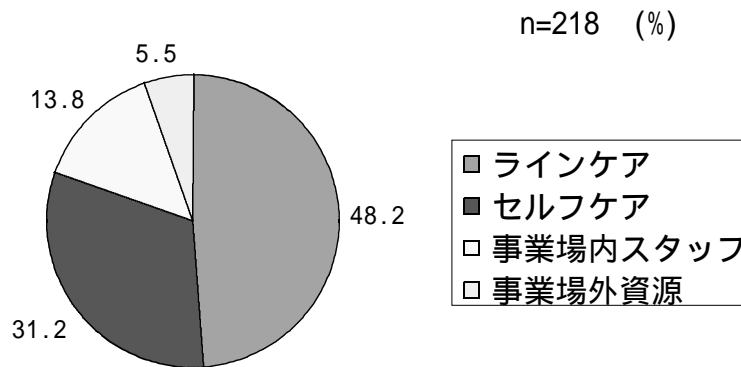
厚生労働省(当時労働省)が2000年に公示した、『事業場における労働者の心の健康づくりのための指針について』の中で、メンタルヘルスの活動は4つの側面に分類されている。その4つの活動分野とは、「労働者自身によるセルフケア」、「管理監督者によるラインによるケア」、「事業場内の健康管理担当者による事業場内産業保健スタッフ等によるケア」、「事業場外の専門家による事

業場外資源によるケア」である。

企業におけるメンタルヘルスの取り組みにおいて、この4つの活動分野はどのような比重で取り上げられているだろうか。取り組みの優先順位に

ついて尋ねた質問に対し、優先度の第1位として最も高い割合で選ばれたのは「管理監督者によるラインケア」(48.2%)であった(図1)。

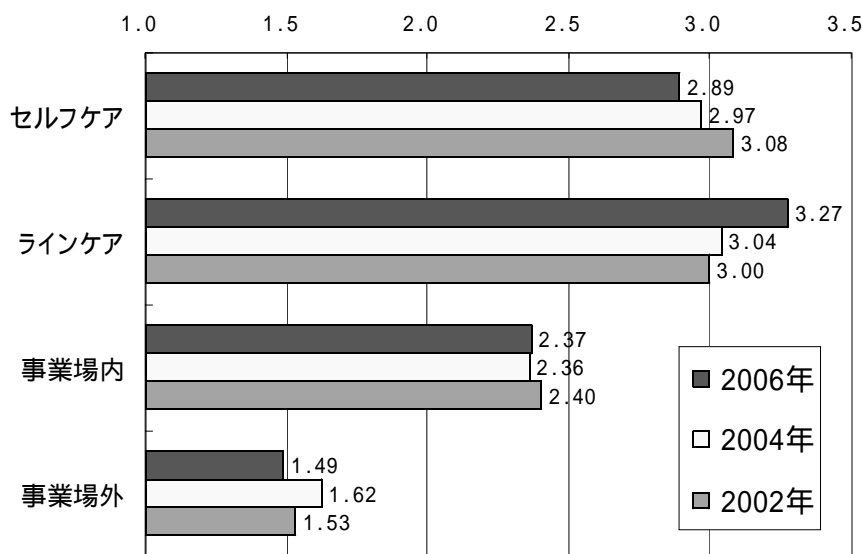
図1 優先度1位に選ばれたメンタルヘルス活動



また、この「管理監督者によるラインケア」を重視する傾向を過去2回の調査と比較すると、最近数年間にその傾向が強まってきていることがわかる(図2)。逆に「労働者自身によるセルフケ

ア」を重視する傾向は弱まってきており、多くの企業でラインケアを通じた職場の改善に施策の焦点が絞られてきているものと考えられる。

図2 「4つの側面からのメンタルヘルスケア」優先順位点の時系列変化



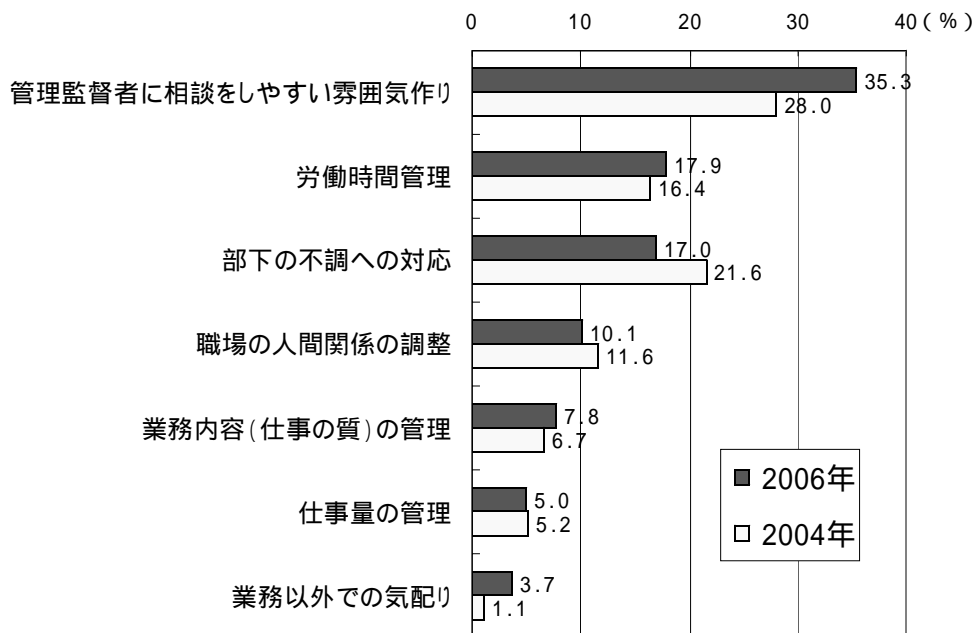
優先順位点の算出方法は、1位：4点、2位：3点、3位：2点、4位1点として平均値を算出。

ラインケアを通じた職場の改善が重視されているということは、企業においてメンタルヘルスの問題を、職場の人づくり、組織づくりのテーマとして既に捉えているということの意味している。そして、このテーマに関しては、職場の管理監督者に対する期待が大きくなっている。職場で展開するメンタルヘルスの施策として、管理監督者に最も期待している内容を尋ねた質問では、「管理監督者に相談をしやすい雰囲気作り」の回答率（35.3%）が圧倒的に高く、次いで「労働時間管理」（17.9%）、「部下の不調への対応」（17.0%）の回答率が高かった（図3）。従業員のメンタルヘルスの問題に対して、管理監督者には直接の相談窓口として大きな期待がかかっていることは確かだろう。相談しやすい雰囲気づくりをしていくためにも、普段の仕事から信頼関係に基づくより良いコミュニケーションを実践していくことが求

められている。

2004年の調査と比べると、「管理監督者に相談をしやすい雰囲気作り」の回答率は当時でも第1位（28.0%）であったものの、それがさらに大幅に高くなっている（35.3%）（図3）。その一方で、「部下の不調への対応」の回答率は減少している。管理監督者の対応は、不調者が出てから始まるというのでは、既に遅いと言わざるを得ない。また、不調者へのカウンセリングは専門的な技能と意識を要するものであり、それを管理監督者に期待するのはかなり無理があるだろう。管理監督者にはそれよりも、職場での普段の活動をより健康的なものにしていくことに対して貢献を求めていくべきである。「管理監督者に相談をしやすい雰囲気作り」の回答率が高まっている背景では、こうした考えが一般に定着していることなどが推察できる。

図3 管理監督者に期待すること上位7項目の時系列変化



管理監督者に期待している内容として、「管理監督者に相談をしやすい雰囲気作り」に次いで回答率が高かったのは、「労働時間管理」（17.9%）

であった（図3）。この問題については、過労死防止等の観点から、行政も力をいれている。2006年4月より、月100時間以上の時間外労働をした

労働者が、疲労の蓄積が認められ、かつ本人の申し出があった場合に、医師の面接指導を義務化する「改正労働安全衛生法」が施行された。

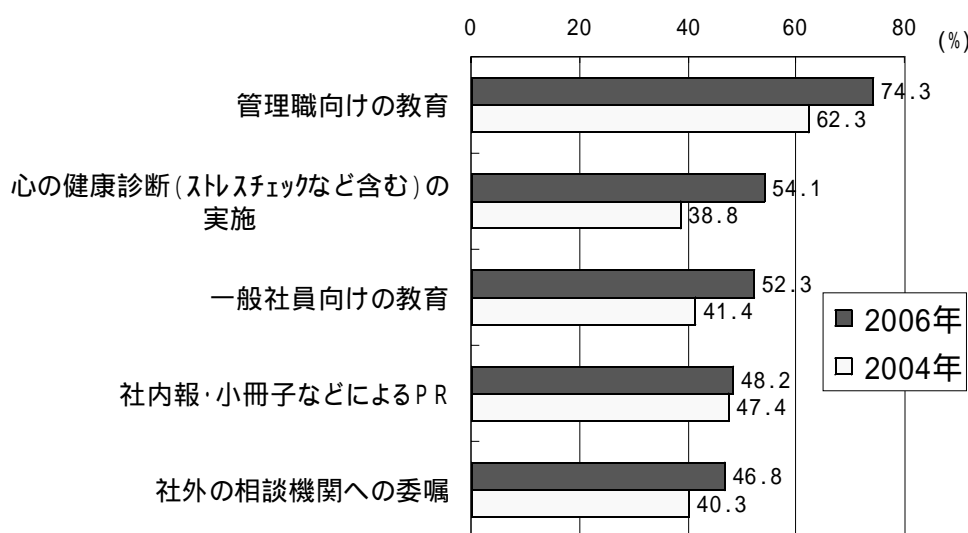
この「改正労働安全衛生法」のことを知っているかどうかについての質問では、ほぼすべての企業（98.6%）で「知っている」との回答が得られた。さらに現在該当する労働者に対して、医師による面接指導を行っているかを尋ねた質問では、「行っている」と回答した割合が高く（64.2%）、「行っていない」と回答した割合は僅か9.2%であった。以上のことから、労働時間管理を含めて、「改正労働安全衛生法」に関する企業の意識は、相当高い状態にあると考えられる。企業が社員の安全衛生管理のために、より一層強い期待を管理監督者にかけている背景の一つがここにある。それぞれの社員の労働時間を適切に維持していくためにも、職場の人づくり、組織づくりの努力が不可欠なのである。

(2) メンタルヘルスの取り組み内容

メンタルヘルスの取り組み内容に関する質問では、「管理職向けの教育」（74.3%）、「心の健康診断（ストレスチェックなど含む）の実施」（54.1%）、「一般社員向けの教育」（52.3%）の順で実施率が高かった（図4）。

「管理職向けの教育」は、「管理監督者によるラインケア」を重視する傾向が強まる中、管理職に対する期待が大きいことを背景に、最も実施率が高くなっている。管理職がメンタルヘルスに関する正しい知識を持ち、部下への適切な指導をできるようにすることが、「管理職向けの教育」で図られていると考えられる。様々な部下に対して公正に対処し、それぞれの部下との間に信頼関係を築くことができるような能力が求められており、そのためにはスキルのトレーニングも必要になってくるだろう。

図4 メンタルヘルス施策で実施している内容上位5項目の時系列変化



2番目に実施率が高かったのは、「心の健康診断（ストレスチェックなど含む）の実施」（54.1%）であった。心の健康診断は、すべての人々の心の状態をより良くしていく活動として展開するために、心の病にかかるリスクの高低にかかわらず、今働いている人全員を対象に実施する内容である。メンタルヘルス研究所が実施している「JMI健康調査」では、診断結果が受けた本人にのみ郵送され、自分の心身の状態を振り返り、さらに良い健康状態になれるようなアドバイスをもらえる仕組みになっている。また、そのアドバイスを読んで専門家に相談が必要と判断した場合には、プライバシーが守られる形で面接・電話による相談が受けられる。さらに組織全体の傾向を統計的に調べることにより、職場風土を振り返る活動にも結び付けている。このようにメンタルヘルスの取り組みを職場風土改革に発展させて、組織的な健康への努力を継続する企業はかなり多くなってきている。

3番目に回答率が高かった施策内容は、「一般社員向けの教育」（52.3%）であった。各人が心の病を特別なこととして認識せず、ストレスやメンタルヘルスへの理解、リラクゼーション法の習得など、日頃から健康管理に注意することへの促しが、「一般社員向けの教育」で図られていると考えられる。仕事をストレスにして溜め込まずに、上手に自分のキャリア・アップに結びつけていくには、一人ひとりの働く個人が自分の状態を常に振り返り、明日への前向きな目標を持つことが不可欠である。そのことを組織的にサポートしていく方法に関しては、今後はもっと多くの企業で開発されて、実効性の高いものが生まれることを期待したい。

実施率の高かった上位5項目の施策内容について、2004年に実施した調査と比較してみると、総じて実施率の上昇がみられた（図4）。このこと

は、企業でメンタルヘルスの取り組みに関する理解が高まり、位置づけがはっきりしてくるにつれて、メンタルヘルス活動の総量が増大してきている傾向として見ることができる。その中で、とりわけ心の健康診断の実施率は大きく高まっており、かなり一般的な取り組みになってきていると考えられる。

(3) 職場風土とメンタルヘルスの関係性

既に述べてきたように、メンタルヘルスの問題が職場での人づくり、組織づくりの問題と密接不可分であるという認識は、かなり一般的になってきていると考えられる。そこで、職場での風土面の変化と、メンタルヘルスの不調者の増減との関係性について実際に調べてみた。

アンケートの中で、職場の風土面での変化に関して6つの質問をしている。一方で、最近3年間の心の病の増減傾向に関して質問している。これらの回答をクロス集計することにより、実際に職場の状態の変化がメンタルヘルスの不調と関係しているかどうかの一端をみることができる。

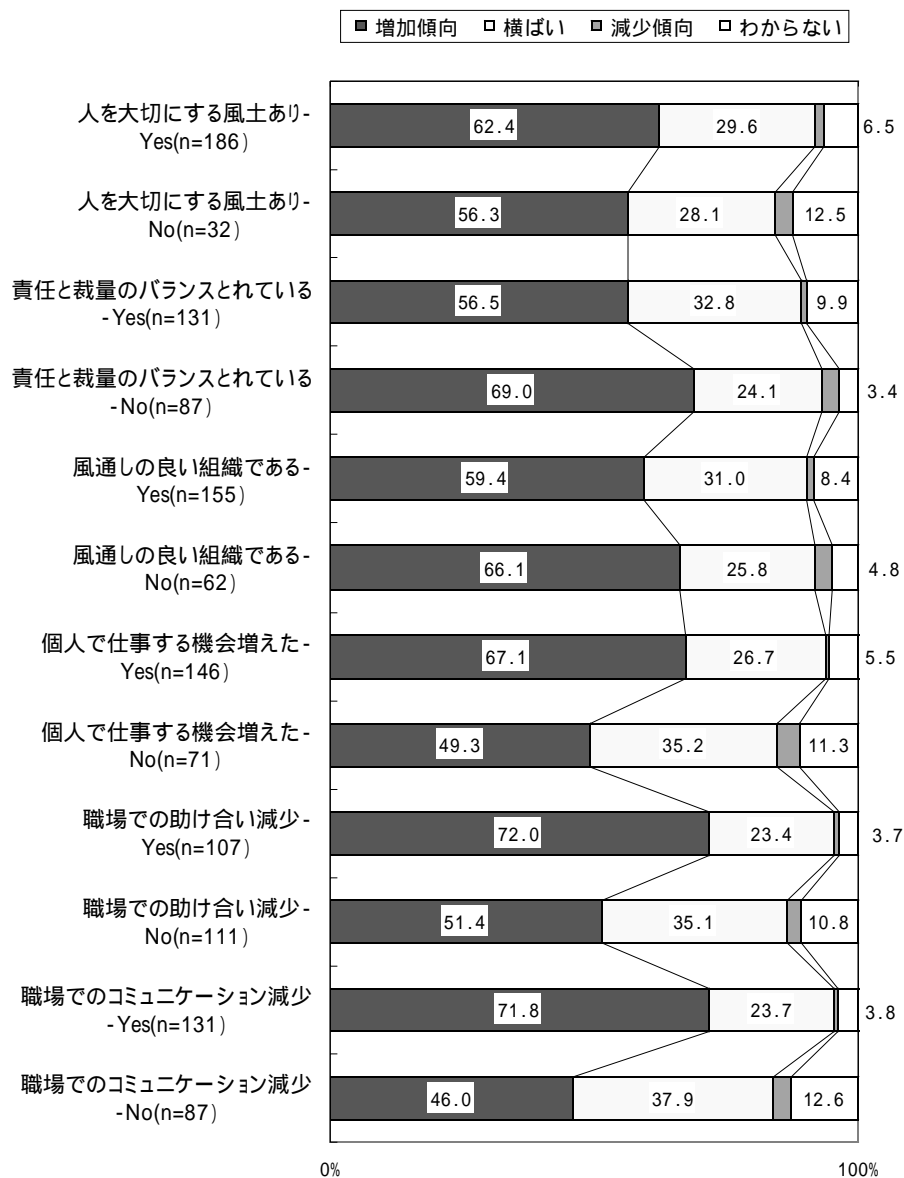
その結果、心の病の増加に深く関係していると考えられるのは、「職場でのコミュニケーションの機会の減少」、「職場での助け合いの減少」、「個人で仕事をする機会の増加」であることがわかった（図5）。職場でのコミュニケーションの機会が減少したという企業においては、心の病の増加した割合が71.8%にのぼっている。そうでない企業において心の病が増加した割合は46.0%なので、その差は25.8ポイントである。また、職場での助け合いが減少したという企業においても、心の病の増加した割合が72.0%で、そうでない企業との差は20.6ポイントになっている。このようにコミュニケーションや助け合いの機会が減少している企業の現状は、一人当たりの仕事量が増え、

職場でのゆとりがなくなっていることを反映しているものと推察される。個人で仕事をする機会が増加している企業においても、心の病の増加した割合は67.1%で、そうでない企業との差は17.8ポイントになっている。

これらの結果からも、メンタルヘルスの不調者の増加している現状が、職場での風土面の変化、

とりわけ気持ちを通じ合える人が少なくなっている傾向と関係のあることは明らかである。したがって、「心の病」の増加傾向を抑えていくためには、職場における人と人のつながりの価値を再発見し、強めていかななくてはならない。それも、「飲んで話せばわかる」といった安易なことではなく、仕事について自由に、そして真剣に話し

図5 職場の変化と「心の病」の増減傾向と関係



()Yesは、「そう思う」と「ややそう思う」の回答を合算したもの。Noは、「あまりそう思わない」と「そう思わない」の回答を合算したもの。

合うことのできる場を創出することが必要である。そうした場でこそ、責任と裁量のバランスが取れるような仕事の仕方の改革を進めることができるからだ。「心」の視点を持ち、一人ひとりの働きがいに焦点を当てながらも、それに合わせて仕事の内容と仕方を再構築していくという具体的な面での変革が求められているのである。それが組織健康度を高めるための組織的取り組みとして、現在とるべき方向性だろうと考える。

人づくり、組織づくりのあるべき方向性とビジョン

メンタルヘルスという言葉は、不調者の存在がなければ生まれることもなかったことだろう。なんらかの心の痛みがあることが、メンタルヘルスという言葉を生み、「心の状態」のことを改めて意識する契機になった。そう考えると、この言葉が一般的になることによって、社会全体で人の「心の状態」を改めて意識するようになってきたという側面もあると思う。

実際にメンタルヘルスという言葉がなかった時代には、企業として個人の「心の状態」について注意を払うことは今よりも少なかっただろう。個人の側でも、私的な「心の状態」のことは決して公にしたいくないという気持ちを今よりもさらに強く持っていたと思われる。なるべく職場に合わせて、皆と一緒に、遅れることのないように頑張っていこうという思いが念頭にあったからだ。だからこそ仕事以外の行事にも参加し、つとめて良好な人間関係を保ってきた。

しかし1990年代のバブル崩壊後、組織の建前を尊重することが一人前の組織人になることだという目に見えない規範が崩れてしまった。職場に合わせていても雇用すら守られなくなった現実の中で、人間関係よりは一人ひとりの成果のほうを優

先し、なりふり構わず個々人がバラバラに頑張るようになった。そうした職場風土の変化の中で、心の面での不調感で悩む人々が多くなっていったと考えられる。

このようにメンタルヘルスの問題は、組織と個人の関係の軋みから生じてきていると見ることができる。現在の危機的状況の根底には、今までの組織と個人の関係が崩れてきているという、組織づくりにかかわる重大な問題が横たわっているといえるのだ。しかし「危機」という言葉には、リスク（危）という意味とチャンス（機）という意味の語が両方含まれている。危機的な状況でこそ、今まで想像することもできなかった機会に遭遇するチャンスを見いだすことができるという面もあるのだ。

現在の危機的状況も、チャンスの側面から見直して試みるのが肝要である。一つの規範に皆が合わせていた組織の在り方を脱皮して、個々人の多様性を生かした組織づくりを一から始める気になれば、現在の状況は正に千載一遇の好機であるといえるだろう。「心の状態」の痛みから発する訴えを受けとめることにより、今まで意識していなかった職場風土の存在を認識することができる。そのことが新しい可能性の扉を開くことになるのだ。

個々人の内面性に光を当ててみれば、人の価値観は多様であり、多様性は自然の摂理でもある。様々な価値観が意識され、触れ合ってこそ、新しい何か生まれてくる。そうした目に見えない自然の多様性を意識する「心」の視点が、人づくり、組織づくりのあるべき方向性を指し示してくれる。そこで必要なのは、多様な価値観を受けとめるきめ細かい感性と、新しい何かを生みだそうとする硬い決意である。

「心」の視点で職場をみれば、働く個人は価値観をベースに、仕事を通じてそれぞれの自己実現

を目指している。したがって職場の人づくり、組織づくりを担う人々は、職場のヴィジョンを繰り返し伝え、行動レベルに転化していく道筋を示しながらも、一方では個々人の自己実現をサポートしていく覚悟が必要なのである。それは、あたかもマイクロソフトがパソコンにおいてウィンドウズという強いOSを作り上げ、そのアプリケーションを多岐にわたりビルトインしてきたビジネスモデルを連想させる働きである。その喩えを使うならば、社員の自己実現をしていくプロセスがアプリケーションであり、職場のヴィジョンはOSである。ヴィジョン共有によってのみ、強いOSを作り上げることができ、その上で様々なアプリケーションがビルトインできるというわけだ。

そのために重要なのは、職場の人づくり、組織づくりを担う人々が、職場のヴィジョンを何度も何度も「語り続ける」ということだろう。そのことを職場で個々人が「考え続ける」ことにより、言葉にならない何かが心と身体に浸み込み、多様な価値観が共振しはじめる。そして、人の多様な価値観が共振するとき、新しい何かが生まれるのだ。

このように、メンタルヘルスの取り組みを組織づくりの観点から展開することができれば、それが新しい時代の組織づくりに臨むための踏み台となるだろう。この問題への対処が、新しい組織づくり、人づくりに向けて、大きなチャンスをもたらす結果になるのである。

次号の特集は

「労調協理事、新年を語る」

「賃金制度の現状と課題(仮題)」の予定です