

の指針については、既に社会や企業、労働者に変化が起こっているため、指標（案）の多くが数値化可能で、またその変化の方向性（数値の上昇もしくは減少）についてもある程度の傾向分析が可能と思われた。ただし、今後実施が予想される指針等については、現時点で未確定な要素が多く含まれており、同様の指標（案）であっても全く逆の変化が起こる可能性が推測された。

今回、法令等の施行が労働者の健康に影響を及ぼすまでの過程を検討することで、法令が目指す「事業場におけるメンタルヘルス対策の促進・充実」や「労働者の精神衛生状態の改善」、「メンタルヘルス関連疾患の発生予防」、「休職者のスムーズな復帰や休職期間の短縮」、「自殺者数の減少」に加えて、それらが起こる前に生じると察せられる社会全体、企業・事業場、労働者における変化を捕捉するいくつかの指標案が示された。国が法令等の施行で労働者のメンタルヘルスに何らかの好影響を及ぼすことを意図するならば、アウトカム評価（先述：メンタルヘルス体制の充実度、一人あたりのメンタルヘルス関連疾患による休職期間の短縮、自殺者数等）に加えて、その過程を評価できるプロセスやパフォーマンスに関する指標を設定する必要がある。また、複数の法令等が同時に運用されることを考慮すると、今回のグループ討議で表出した指標のうち、共通する指標（例：産業医によるメンタルヘルス関連の面談数

等）などはその有力な候補になると思われる。

労働者のメンタルヘルス対策の促進を考慮した法令等はこれまで多数施行されており、それらの多くが主たる目的を満たすために有効に機能していると考えられる。しかし、法令等の施行という大きな社会的変化が労働者の精神衛生状態に影響を与えるには非常に多くの間接的変化が、社会全体、企業・事業場、労働者に生じ、それらは、数日から年単位まで長期におよぶものも少なくない。そのため、何らかの社会的効果を意図して法政策を立案する場合には、その効果や影響を評価できる指標を事前に検討しておくことが重要である。

1つの素材として、何らかの社会的な変化により、その周辺に存在する人々の健康状態を事前に予測し、予想される負の健康影響を最小化するためのツール：健康影響評価<sup>7)</sup> (Health Impact Assessment) があげられる。欧米やアジアの一部では法律で実施が義務づけられている国もあり、今後の重要な参考になると思われる。

今回の取組は、産業保健専門職の協力により実施した。しかし、法令等の施行が労働者の精神衛生状態に寄与するまでには様々な利害関係者、社会資源が関与しており、今回の討議で得られた指標（案）以外にも候補となる評価指標（案）が存在すると考えられる。法政策の社会全体への影響を捕捉する指標を考えるならば、様々な利害関係者の協力のもと、多様な視点から

法令等の影響を測るための指標を検討する必要があることが認識された。

### E. 結論

法令等の施行が労働者の精神衛生状態に変化を及ぼすまでには社会全体、企業・事業場、労働者に多くの間接的な変化をもたらすため、様々な利害関係者の関与を得つつ、その過程（中間プロセス）を捕捉する指標を検討し、設定することが重要である。

### F. 引用・参考文献

- 1) 独立行政法人労働者健康福祉機構。「メンタルヘルス対策支援センター利用者アンケート報告書」平成24年3月  
[http://www.rofuku.go.jp/Portals/0/data0/sanpo/pdf/H23mental\\_houkoku.pdf](http://www.rofuku.go.jp/Portals/0/data0/sanpo/pdf/H23mental_houkoku.pdf)
- 2) 中央労働災害防止協会.平成 21 年度 「労働者の健康の保持増進対策事業」実施報告
- 3) 厚生労働省.「平成 19 年労働者健康状況調査結果の概況」平成 20 年 10  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/saigai/anzen/kenkou07/index.html>
- 4) 「職場におけるメンタルヘルスケア対策に関する調査」結果 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 Press Release（平成 23 年 6 月 23 日）
- 5) 厚生労働省.「労働者の心の健康の保持増進のための指針」平成 18 年 3 月 31 日.

<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/03/h0331-1.html>

6) 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」平成 21 年 3 月 23 日

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudouukijun/anzeneisei28/index.html>

7) 独立行政法人 労働安全衛生総合研究所.「ストレスに関連する症状・不調として確認することが適切な項目等に関する調査研究 報告書」平成 22 年 10 月

[http://www.jniosh.go.jp/results/2010/1129/pdf/report\\_stress\\_101129.pdf](http://www.jniosh.go.jp/results/2010/1129/pdf/report_stress_101129.pdf)

8) John Kemm, Jayne Parry, Stephen Palmer 編著, 藤野善久、松田晋哉 監訳 Health Impact Assessment（健康影響評価）社会保険研究所 2009

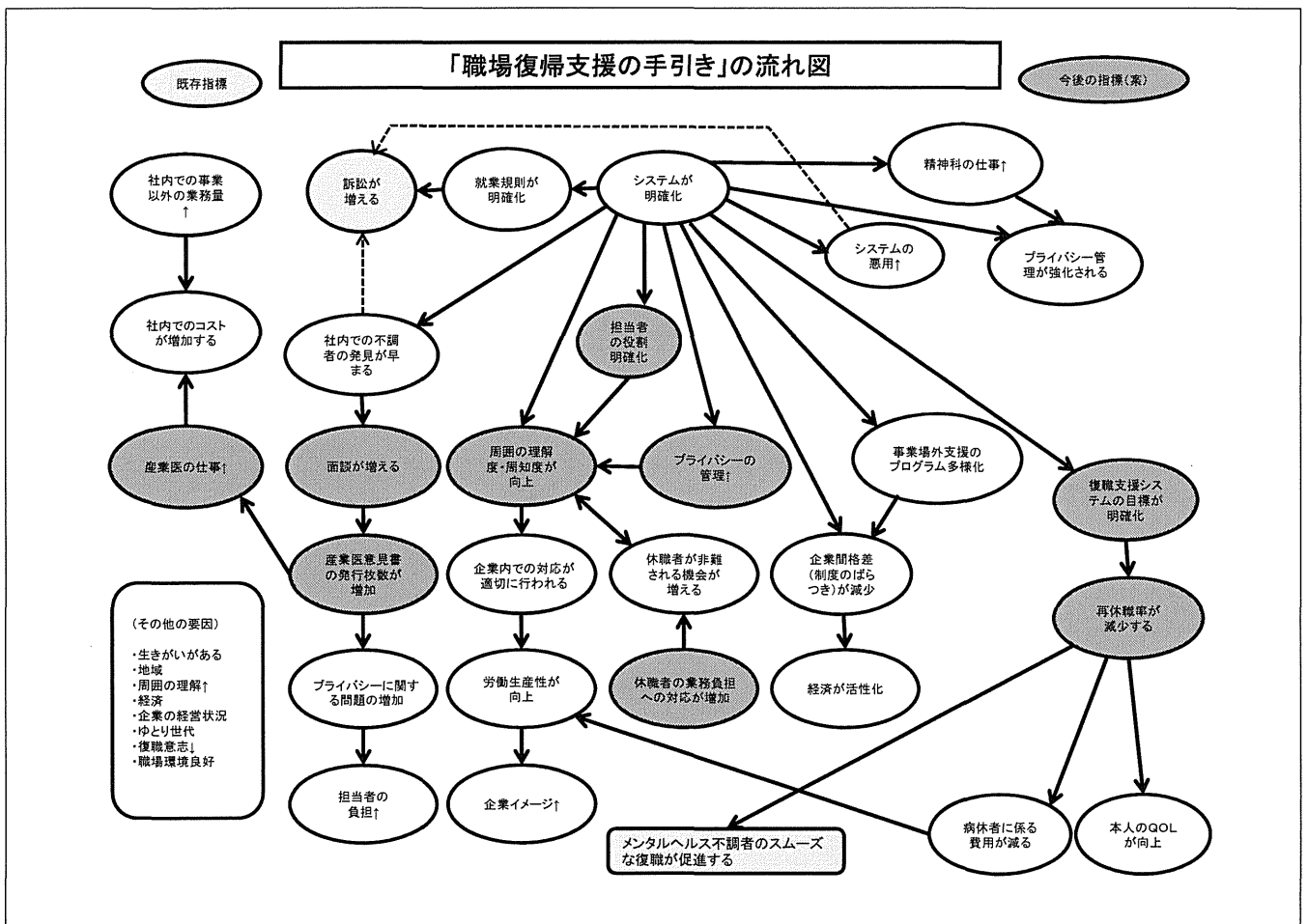
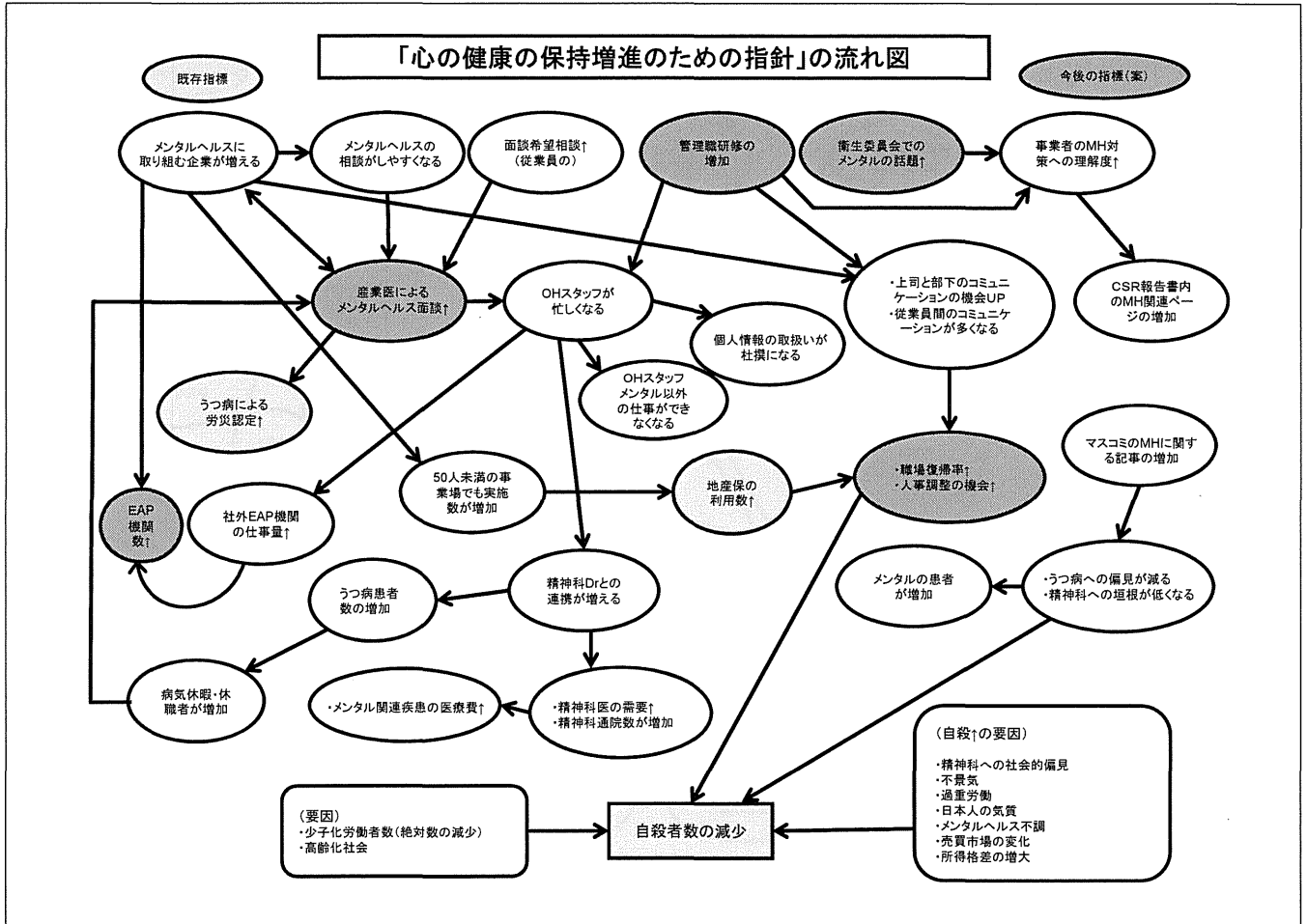
### G. 研究発表

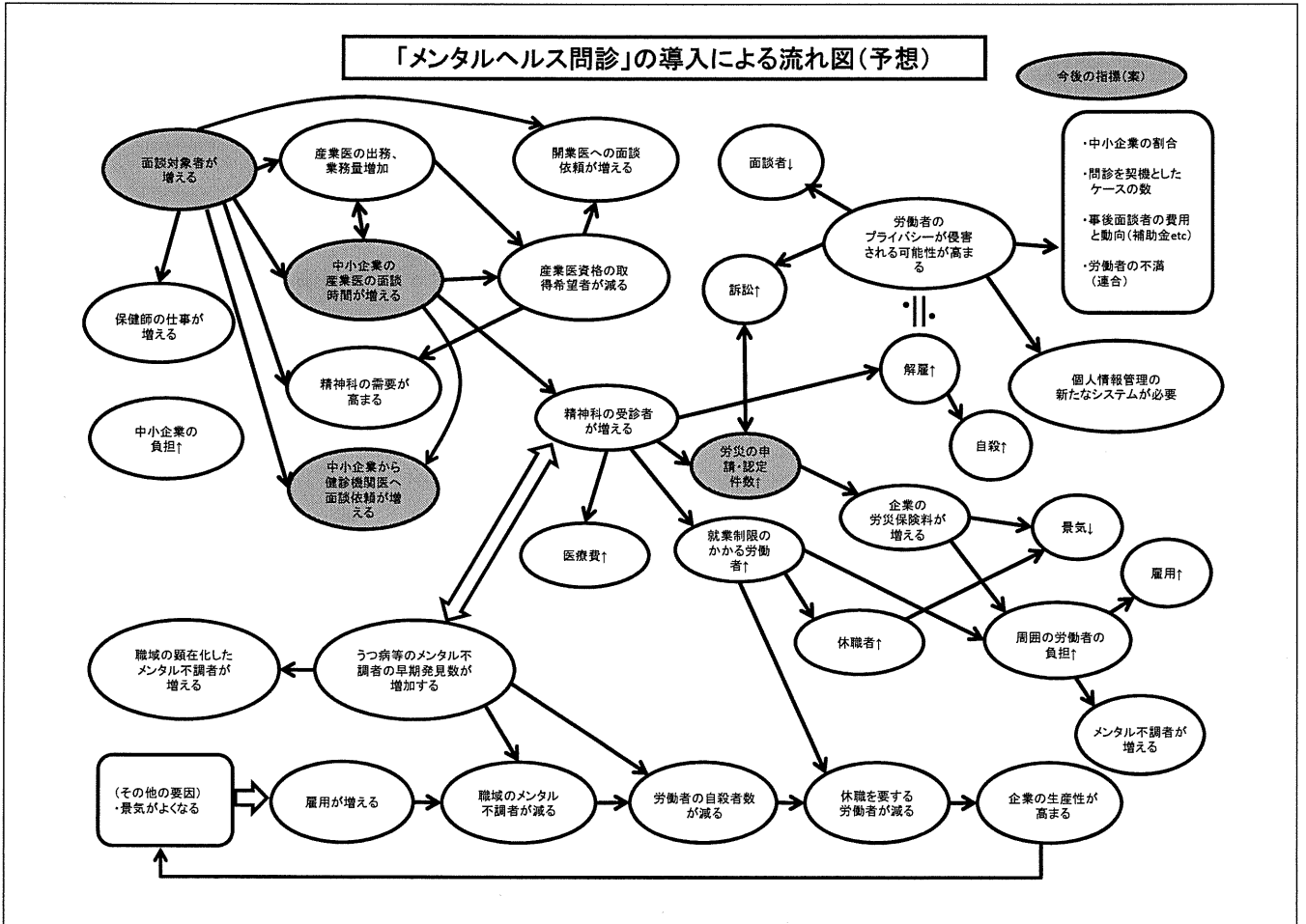
なし

### H. 添付資料

添付資料①: グループワーク用説明資料

図 1: グループ討議での流れ図

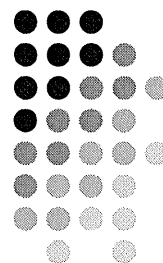




## 法令、指針等の施行は労働者の健康にどのように影響するか？

2012年6月25日

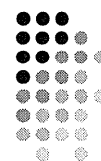
梶木繁之



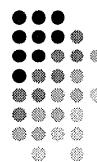
## 本日の目的

労働安全衛生に関する法令・指針などの施行が労働者の健康に影響を及ぼすまでの過程を産業医の視点から検討することで、

- 1) 法令・指針などの施行から労働者の健康影響に変化が起こるまでのパス図を作成する
- 2) 法令・指針などの施行によるプロセス評価指標(案)を検討する



## パス図作成時のステップ



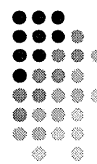
Step1: 法令・指針の施行により影響を受ける  
集団や個人を特定する。

ex) 企業(大企業、中小企業)、健康保険組合、企業外労働衛生  
機関、健診機関、外部EAP機関、労基署、産業保健推進センタ  
ー、地域産業保健センター、産業医等など

Step2: 「〇〇(だれ)が、どうなる」の記述で法令・  
指針の施行から個人の健康影響の変化までの  
パス図を作成する。また、健康影響に寄与する  
その他の要因も列挙する。

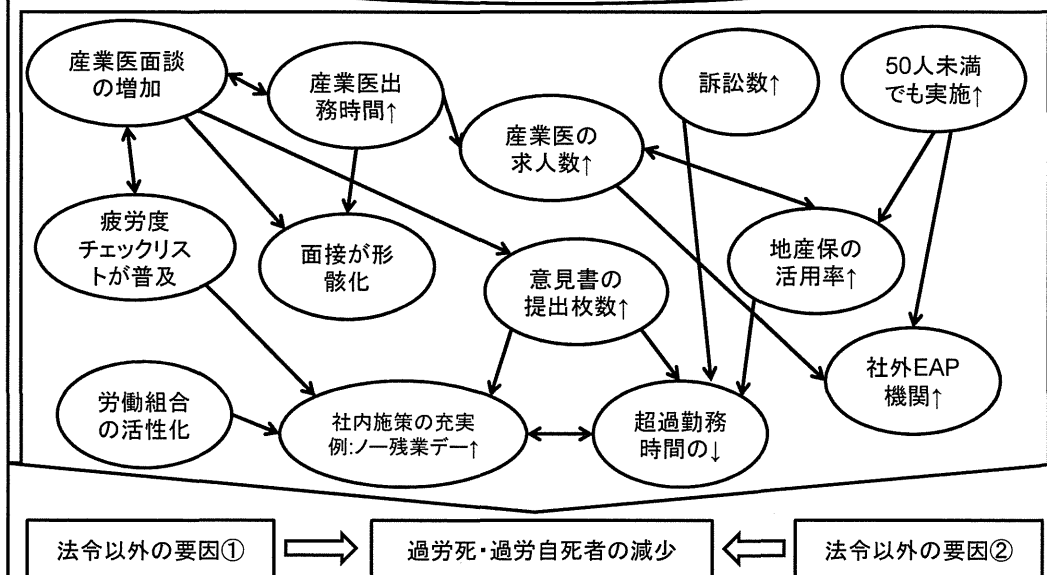
Step3: 国が法施行の際に把握すべきプロセス  
評価指標(案)を検討する。

## パス図の作成(例):「〇が□になる」

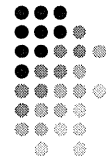


例) 過重労働対策としての医師面接の義務化

法施行「過重労働者への医師面接の義務化」

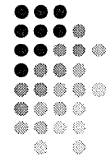


## 検討する法令・指針



- A) 平成18年3月:「心の健康の保持増進のための指針」とメンタルヘルス不調者への影響(具体的な影響の詳細:アウトカム評価も列挙する)
- B) 平成21年3月改訂:新「復職支援の手引き」とメンタルヘルス不調者への影響(具体的な影響の詳細:アウトカム評価も列挙する)
- C) 今後の追加予定:「メンタルヘルス問診の施行」とメンタルヘルス不調者への影響(具体的な影響の詳細:アウトカム評価も列挙する)

## タイムスケジュール



- 説明、グループ分け 15分
- グループワーク 45分
  - Step1: 法令・指針の施行により影響を受ける集団や個人を特定する。
  - Step2: 「〇〇(だれ)が、どうなる」の記述で法令・指針の施行から個人の健康影響の変化までのパス図を作成する。また、健康影響に寄与するその他の要因も列挙する。
  - Step3: 国が法施行の際に把握すべきプロセス評価指標(案)を検討する。
- 結果発表・全体討議 30分
  - \* 法律を施行する際の留意点は?(なにを指標にすべきか)

厚生労働科学研究費補助金

分担研究報告書

企業経営におけるメンタルヘルス問題に関する調査研究

－人事管理の観点を中心に－

分担研究者 團 泰雄 近畿大学経営学部 教授

\*以下、昨年度の報告書に加筆修正を加えた部分に下線を付す。

研究要旨

本研究は、メンタルヘルス問題について企業経営の視点から問題点を抽出し、その解決に資する示唆を導き出すことを目的としている。そこで初年度においては、まず日本企業のメンタルヘルス問題の状況について、人事管理を中心に、組織運営や企業経営全体への影響といった視点から、文献や資料の渉猟を開始した。

昨年度は、前年度の課題を引き続き深めていくことであり、既存調査結果の収集と文献レビューを主として行った。日本企業の人事管理、中でも特に雇用管理に関連するトピック（雇用不安とストレスの関係、エンプロイアビリティ、心理的契約）を深めることに重点を置いた。

本年度の課題は、昨年度までの課題である既存の調査研究の文献レビューに併せ、研究班全体で実施した企業等のメンタルヘルス対策従事者向け社会調査（WEBを用いたアンケート調査と個別企業への訪問調査）の結果を経営学的観点から検討することであった。以下、その結果について簡潔に述べる。

1. メンタルヘルス問題に対する企業の取り組みについて

最近の各種調査結果によれば、大企業を中心に日本企業はメンタルヘルス施策を積極的に実施していることがわかる。しかし、メンタルヘルス不調者が企業の対策によって相当程度減少したという調査結果は、現在のところ見出せない。また、労働者にとって厳しい労働環境の実態を報告する文献も数多くあるという、相反する結果が生じている。



その理由は、（実効性のいかなをとわずに）制度を整備するという対応が重視されていること、そのためにアウトソーシングが多く対応がきめ細やかになされないケースがあること、その結果として利用率が低くなってしまっていることなどにある。

特に、形式的な制度の整備という対応が重視されていることについては、アンケート調査においても同様の傾向が示唆される結果となった。

## 2. メンタルヘルス問題への対応と企業経営

企業がメンタルヘルス問題に対応しなければならない理由について検討した。労働CSRの観点からは、雇用流動性が低い日本において正社員に対する雇用や労働条件維持の責任を企業が負うことが求められている。

リスク・マネジメントの観点からは、労働災害訴訟や従業員の離職、パフォーマンス低下などが企業の利益を損なうというリスクの増大への対応が求められている。しかし、利益の増大に直接つながるのではなく、利益の減少を防ぐという受け身の要素が強いもので、なおかつ効果が短期間に現れないことに対して、企業は経費をかけない傾向にあり、取り組みも消極的になりやすい。メンタルヘルス問題もその一つであると考えることができる。アンケート調査でも同様の傾向が示唆される結果となった。

また、日本企業の人事担当者へのインタビューにおいて、メンタルヘルス不調の問題が企業によって全面的に引き起こされているわけではなく、家族との関係など、家庭における問題が相当大きなウェイトを占めている可能性があり、メンタルヘルス対策において、どこまでが企業の責任でありと考えるべきか、またどこまで企業側の対策として踏み込むべきかを判断することが難しいという問題が指摘された。しかし、対応しなければ企業経営に支障が出るというリスクは高まっている。

また、職場組織のマネジメントという観点からは、組織風土あるいは組織文化とメンタルヘルスとの関係が注目されていることを指摘した。

## 3. 日本企業の人事管理の特性がメンタルヘルス問題への対応に与える影響について

日本企業がこれまでに構築してきた人事管理の特徴がメンタルヘルスに対して与える影響について検討を行った。

日本企業は欧米で通常用いられる職務記述書を作成せずに、従業員個人の職務をすべて事前に決めてしまうのではなく、ある程度の役割は決めつつも誰が行うのかは仕事を進める過程で決めていく余地を残すという職務構造がつけられ、それに適合するように雇用、評価、育成といった他の制度も形成されていった。

しかし、この曖昧な職務構造は、職場全体で仕事を行う際に、メンバーの働きぶりが相互に影響し合うことにつながる。従業員に対してプレッシャーを与えることになる場合もあり、そのことがメンタルヘルスに影響を及ぼす可能性がある。

職務内容とストレスとの関係に関する研究はこれまでに多く蓄積されてきているが、

欧米を中心に行われてきた研究においては、他者との関係において職務のあり方が変更される状況はあまり想定されていないように思われる。日本企業におけるストレス発生のメカニズムを明らかにするためには、そのような点を考慮することが必要である。

一方、1990年代以降、日本企業で広まった成果主義的な人事管理は、成果を測定するために各個人の仕事を明確化した。これによって、従来の職務構造に起因する問題は解決することが期待されたが、実際には従来とは異なる問題が生じた。

以上に挙げた問題が日本企業において起きやすい理由の一つとして、雇用の流動化が進展していないことによって、従業員にとっては転職の機会がない、すなわち逃げ道がないことがメンタルヘルス問題へとつながっていると考えられる。

この点にかかわるものとして、近年注目されているのが、エンプロイアビリティという考え方である。企業は、従業員の雇用される能力（エンプロイアビリティ）を高めることによって企業間の移動性を高めることで雇用保障に代わる従業員に対する責任を果たすことが求められる。エンプロイアビリティを高めることは、雇用不安に伴うストレス・コーピング資源としての有効性が期待される。

また、メンタルヘルス問題と雇用や人事管理との関係を考える際に有用な概念として、心理的契約の概念が挙げられる。心理的契約は、従業員と組織との相互期待を指すが、その契約不履行は従業員の態度に悪影響を及ぼす。その悪影響に対して従業員は自己調整を行っているが、それがうまく行かない場合にメンタルヘルス問題が生じていると考えられる。

さらに、人事管理の特徴は企業が活動している国や社会によって決まるのではなく、産業や職種によって決まってくるという主張もあるが、この点については今後の研究蓄積が必要である。

#### 4. 日本企業のメンタルヘルス問題における今後の課題について

まず、休職期間長期化、メンタルヘルス不調の高い再発率、いわゆる新型うつが増加などの新たな問題に対する企業の対応が今後の課題である。特に、再発率が高いという問題についてはアンケート調査とインタビューにおいて改めて確認された。

次に、特にメンタルヘルスの問題にかかわる人（主に人事担当者と管理者）の対応力を高めることが必要であるとの指摘がなされている。これに対して、多くの企業が教育研修や不調者に関する情報共有の仕組みを整備するなどの対応を行っていることがアンケート調査とインタビューにおいて確認されたが、他方でメンタルヘルス不調者の上司が正確な知識を持ち合わせないまま中途半端に対応することで問題をさらに大きくしてしまうという問題が発生している可能性があることも、インタビューにおいて指摘された。

しかし、彼らに過度の負担をかけないような方法も同時に考えなければならないということが注意すべき点として挙げられる。メンタルヘルス問題に対する個人による対応

には限界があり、組織的な取り組みが必要である。

その方法としては、企業によるパワーの抑制、サポータティブな組織風土の醸成、従業員を強くすることといったことが挙げられる。

さらに、企業によるパワーの抑制については、法規制、労働組合、経営戦略として位置づける対応を広げていくことが挙げられる。ただし、いずれも利益に繋げるための効率性の原理を無視して行うことはできないため、それとの両立可能な方法が求められる。

法規制については、アンケート調査において、対応策の実施を促進する施策に対しては賛成する回答が多く、また有効な対策を講じている組織と手法を調査・公表する制度のみならず、十分な対策をしていない企業を公表する制度についても肯定的な見解が多いことが示された。日本企業の従業員においてはメンタルヘルス問題への対応について、法による強制力をより強く持たせる方がよいという見解が強まっていると見ることができる。

労働組合による対応については、メンタルヘルス対策に関与させていないという回答が多くを占めたが、関与しているケースにおいては、組合員からの相談受付、上司への提案、人間関係の調整、長時間を抑制するための規定づくりや調査・監視活動といった活動が細やかに行われている、労働組合が関与している場合には、効果があると感じているという回答が多く、労組による対応は有効であるという可能性が示唆される結果となった。

サポータティブな組織風土を醸成していくためには、トップが社内のメンタルヘルス問題に関する情報を共有し、経営状況を鑑みながら、現場を巻き込んで施策を講じていく必要がある。従業員を強くすることに関しては、メンタルヘルス障害発生予防の視点から重視されるべきである。

また、他方で人事管理施策からメンタルヘルス問題の発生につながる経路を明らかにすることも重要である。その足がかりとして、本研究ではエンプロイアビリティ、心理的契約、社会心理的安全風土といった概念に注目し、検討を行った。この点については、今後も引き続き検討をしていくことが必要であり、今後においてより深いレベルでの実証分析を行っていくことが必要である。

最後に、本年度に行ったアンケート調査とインタビュー調査より明らかになった点とそこから導き出される今後の課題をまとめた。

## A. 研究目的

企業活動のグローバル化や IT を中心とした技術の高度化により、予測困難な変化にさらされている現代の組織は、コストを削減し効率性を高めるために、柔軟性を重視した戦略を実施するようになった。このことは従業員にとっては、安心して働く基盤を提供する雇用の不安定化をもたらした。

また、日本でも成果主義の広がりによって、仕事の成果を個人ごとに明確化される仕組みが整備されたことにより、仕事へのプレッシャーがさらに大きくなった。

これらの背景のもとで、メンタルヘルス不調者が増大した結果、企業経営に支障をきたすケースが増加したことを受けて、メンタルヘルスに対する企業の関心は高まりを見せている。

すでに、厚生労働省の指針に応える形で、企業組織の現場では、メンタルヘルスの知識やメンタルヘルス不調者への対応に関する社員教育が行われ、その効果についても関心が寄せられている。

しかし、メンタルヘルス問題に対して実際に企業がどのように対応しているのか、対応のための施策が実際に効果をあげているのか、それに対して従業員がどのような影響を受け、組織運営にどのような影響が出ているのか、またそもそも経営者がどのようなスタンスでこの問題に対応しようとしているのかといった問題について、企業経営の視点から整理する必要がある。

本研究では、関連領域の研究成果も踏まえ、メンタルヘルス問題について企業経営の視点から問題点を抽出し、メンタルヘルス問題の解決に資する示唆を導き出すことを目的としている。

## B. 研究方法

本年度は、日本企業のメンタルヘルス問題の状況について、人事管理を中心に、組織運営や企業経営全体への影響といった視点からの文献や資料の渉猟という昨年度までの課題に引き続き取り組んだ。

調査にあたっては、本研究の視点を支える経営学、また従業員の意識や企業組織において生じるストレスにかかわる心理学の専門学術文献、公刊されている各種実態調査結果を活用した。

また、本年度は、研究班全体で実施した企業等のメンタルヘルス対策従事者向け社会調査（WEB を利用したアンケート調査（以下、「アンケート調査」と記述）と日本企業3社への個別的な訪問調査（以下、「インタビュー調査」と記述）の結果に関する経営学的観点からの検討を行った。

## C. 及び D. 研究結果及び考察

本研究は、文献や資料に基づくものであるため、結果と考察を明確に切り分けて議論することが困難である。そのため、考察を含めてここで論じることにする。

### 1. メンタルヘルス問題に対する企業の取り組み

メンタルヘルス問題に日本企業が取り組み始めたのはいつ頃で、どのように対策が進められていったのか。インタビュー調査の結果によれば、いずれのケースにおいても、メンタルヘルス問題が認識されたのは1980年代、特に対策が進み、仕組みが整備されていったのは2005年頃であり、この問題に深くコミットするようになってからの

歴史は比較的浅いということがわかる。

では、メンタルヘルス問題に対して日本企業がどのような施策を実施しているのか、また施策がどの程度充実しているのか。これについては、近年いくつかの調査が実施されている。それらによれば、メンタルヘルス問題に対して何らかの対策を講じているとする企業が増加しており、大企業ほどメンタルヘルス対策が重要であると認識している。

しかし、アンケート調査においては、メンタルヘルス対策の必要性について感じていると回答に対して、実際にメンタルヘルスを講じているという回答はそのうちの3分の2、全体の半数程度にとどまっている。この結果は、個人の見解がベースになっている点に注意する必要はあるが、回答者の所属企業において対策の必要性は感じられているのに対して、実際に対策が講じられていないケースが少なからずあることを示唆していると言えよう。

メンタルヘルス対策への取り組み内容について、先行研究では、相談窓口の設置、管理者・労働者への教育訓練・情報提供、衛生委員会等での調査審議、労働者のストレス状況について調査票を用いた調査といった項目が指摘されてきた。本調査でも、それらの取り組みが引き続き行われていることが確認されたが、より細かい点についても明らかになった。

メンタルヘルス対策を行うためのスタッフ選任や事業所内での審議を行う会議体を整備していないという回答が約3分の2を占めており、積極的な取り組みが行われているとは言い難いが、一方でそれらが整備されている企業では、個別事例への対応や

一次予防策について積極的な取り組みが行われている。

また講じた対策の効果については、あるのではないかと考えてはいるものの、自信を持って効果を認識できていると実感する段階には至っていないことが示唆されている。

その理由は効果がすぐに現れないことや、効果をわかりやすく認識することが難しい（時間的・金銭的なコストがかかる割に効果が高いと実感できない）といったことにあると考えられる。その一方で、対策に取り組んでいる企業はより積極的な取り組みを行っており、対策への取り組みが消極的な企業との温度差がかなりあるというのが現状であると考えられる。

また、最近では、メンタルヘルス対策の担い手として、セルフケアよりもラインケアが重視される調査結果もある。つまり、このことは、メンタルヘルスを個人が個々に対応すべきものとしてではなく、管理職を中心に職場組織運営の問題として対応すべきであると考えられつつあることを示唆しているように思われる。

しかし、メンタルヘルス不調者が企業の対策によって相当程度減少したという調査結果は、現在のところ見出せない。また、労働者にとって厳しい労働環境の実態を報告する文献も数多くある。

なぜこのように相反する結果が生じるのであろうか。この問題について以下で検討する。

まず、メンタルヘルス問題に対応している、あるいは制度や規定を整備しているとする企業の比率は増加しているが、制度や規定が「ある」のか「ない」のかを問う

だけでは不十分であるということである。むしろ、その制度が実際に利用されたかどうかが問題である。利用率が低ければ対策の実効性が上がらないという点が問題となる。

この点について、アンケート調査の結果によれば、メンタルヘルス対策のための社内規定の整備については、全般的には消極的であるように見受けられる。また、規定の整備自体が不調者の減少に貢献しているという実感がないと感ぜられることも多く、このことは、規制を機能させるための工夫がさらに必要であることが示唆していると言えよう。

次に、メンタルヘルス問題に対応しているといっても、表面的であっても「対応している」という事実が重視されている可能性があるということである。EAP、相談窓口の設置、メンタルヘルス教育の実施といった施策を社内に抱え込んで行っている企業は多くなく、アウトソーシングするケースが多い。

例えば、カウンセリングなどは管理職が行うことが難しく、専門家の知識が必要とされるが、逆にそれらの専門家は職場の問題に対応することが困難であるため、管理職と専門家との連携が重要となるが、アウトソーシングしている場合には、サービスの提供者は多数の企業にサービスを提供するため、対応窓口を増やすことが難しく、特定の企業に対するきめ細やかなフォローを行うことを困難にする。そのため、対応が不十分なままになっているケースも少なくない。

また、外部の企業に相談窓口を設けたとしても、管理者の働きかけがないために利

用率が低いという問題もある。その解決策の一つとして考えられるのは、セルフケア教育の充実であるが、自分のことは自分で対応するよというメッセージを送ってしまうと、利用率の向上にはつながらないように思われる。

しかし、企業が制度を整備することは確かに重要であるが、それが難しい場面もある。例えば、メンタルヘルス不調による休職後の復帰に際して、その扱いを制度化することについて、対応に苦慮する例が少なくない。

対応が難しい理由は、人によって置かれている状況、症状などにかかなりの個人差があるので、対応が個別的にならざるを得ないということであろう。このような場合、それでも制度を一律に適用するか、運用による個別対応を行うかの選択を行うことになるであろう。この対応に関して、その都度検討して決めている企業、ルールとして定めている企業、医師の診断書に従う、の3つがほぼ同じような割合で存在しており、復職後の支援体制については、大企業ほど専門担当者を置いていることが多いという調査結果がある。

ただし、運用による対応では、現在のよように労働条件が個別化し、また処遇も個人差が大きくなっている状況下では、他の従業員との公平性が問題となってくる。

これらの点が、企業はメンタルヘルス施策を積極的に行っているというのに、従業員にそのような実感が伴っていないという、相反する結果を生み出している理由であると考える。

また、最近では先進事例を参考にしたいというニーズもあることから、事例の開示

や、調査などが行われている。

そこにおいて導き出されている示唆には以下のようなものがある。

- ・ 継続的支援を行う仕組みを持つ会社は、復職率を高めることができる可能性がある。
- ・ トップが知識を持ち、取り組む覚悟があることが重要である。
- ・ 管理者どうしが集まることによる意見交換の場をつくることで、現場で対応する管理者を孤立させないことが重要である。

ただし、この先進事例がなぜ生まれたのか、その条件とは何かといった点について現時点で一般化することは難しく、事例研究を蓄積していくことが必要であると考えられる。

先進事例の長所、それを可能にする条件については、事例研究を蓄積していく必要がある。

## 2. メンタルヘルス問題への対応と企業経営

メンタルヘルス不調は個人において生じるものであるが、その影響は個人のレベルにとどまらず、職場組織のレベルや、企業全体のレベルにもおよぶ。そのため、メンタルヘルス問題の解決に向けては、制度のみならず、企業がこの問題に対してどこまで責任を負うべきか、またどのような姿勢で臨もうとしているのかという、企業経営の視点からも検討しなければならない。

まず、なぜ企業はメンタルヘルス問題に対応しなければならないのかという点について述べる。

メンタルヘルスへの対応は、経営学の領域において、近年盛んに論じられている

CSR（企業の社会的責任）との関連で取り上げられるようになった。

従来から、日本においては正社員の解雇が厳しく制限されてきたことから、正社員との長期的な雇用関係が維持されてきた。近年、雇用の流動化が議論されているが、実態として正社員の雇用の流動化は進展しているわけではない。しかし、経営環境が厳しくなる中で、長時間労働、賃金の低下など、働く条件は厳しさを増している。

その結果、転職という選択を自発的に行うことが現実的に困難である状況下で、正社員（あるいは長期間雇用されている非正社員）は条件の悪化を受け入れている状況が長く続いている。これに対して企業は雇用者としての責任を果たすべきであるとする考え方が広がっているのである。

また、メンタルヘルスへの対応を企業が行わなければならない理由は、労働災害訴訟や従業員の離職、パフォーマンス低下などの組織マネジメント上のリスクの増大にあるという指摘も多くなされ、さらにはリスク・マネジメントの観点から対応すべきという見解も見られる。

従業員を組織目的から離反しないように組織へと統合していく人事管理の機能という観点からも、この問題への対応が必要である。

例えば、従業員の離職に伴い、新たな従業員を採用することによってメンバーの変更が生じるよりも、退職後に復職する人に復活してもらう方が、募集費などの採用に関わる金銭的成本や、採用に関わる時間的なコスト、教育訓練費は少なく済むと考えられる。

しかし、利益の増大に直接つながるので

はなく、利益の減少を防ぐという受け身の要素が強いもので、なおかつ効果が短期間に現れないことに対して、企業は、経費をかけない傾向にある（例えば教育訓練費は企業業績が低下するとそれに伴って減少する傾向がある）が、メンタルヘルス問題もそのような性質を持っていると考えられる。

受け身の要素が強い問題において、企業が経費をかけようとする場合には、対応すべき対象者が多くなってから行われることが多いと考えられる。アンケート調査の結果においても、メンタル不調者の全従業員に占める割合は多いわけではなく、発生しない場合もあることから、取り組みに積極的ではない企業が少なくないという結果になっていると考えられる。

また、メンタルヘルス問題への対応は期間も長く、家族の問題や本人の性格の問題など、会社の内部だけでは完結しないという問題があり、どこまで踏み込むかが難しい。仕事に関連するものだけを切り分けて発生原因を特定することも難しく、特定の施策を講じた場合に、その成果を把握することも難しい。例えば、インタビュー調査においても、40～50歳代であるとき急に不調となってしまうケースが増加する、不調者の高齢化が問題となっており、その原因は家庭要因が最も多いのではないかということが指摘された。そのため、企業の対策も遅れがちであり、ゆっくりとした動きになってしまうのであろう。

ただし、これらの問題は、対応しなければ利益の減少につながる可能性が高いと考えられる。

さらに、企業が対応を怠れば、人材の使い捨てというイメージが定着し、勤続年数の

短期化が進み、人材が育たなくなってくることもつながる可能性があるというだけでなく、現象が組織内に広がってから対応したのでは手遅れになってしまう可能性もある。この点は、中長期的にも大きな問題があると思われる。

そのような中で、企業のメンタルヘルスへの対応を進めるためには、メンタルヘルス不調による休業の後に復職した従業員の仕事のパフォーマンスがどの程度元に戻っているのか、どのように成功したのかといった点について、明らかにしていく必要があるだろう。

また、メンタルヘルス問題への対応は、職場組織という観点からも検討される必要がある。中でも、組織風土あるいは組織文化とメンタルヘルスとの関係が注目されている。

例えば、日本企業を対象とした場合、職場でのコミュニケーション機会の減少、職場での助け合い減少、個人で仕事をする機会の増加といったことが、メンタルヘルスを悪化させると人事担当者が感じていることを示す調査結果が存在する。

あるいは、企業への一体感の低下が感情的に企業から離れてしまうことにつながり、それが離職志向の高まりや well-being の低下に影響を与えているという研究結果がある。

後に詳しく述べるが、組織風土あるいは組織文化とメンタルヘルスとの関係についての研究は、ストレスへの影響を中心に、少しずつではあるが、海外を中心に行われている。そこでの知見が日本においても、どの程度活かせるのか、また日本において他国とは異なる独自の特徴があるのかどう



かについて、今後調査していく必要があるだろう。

### 3. 日本企業の人事管理の特性がメンタルヘルス問題への対応に与える影響

従業員を組織目的から離反しないように組織へと統合していく人事管理の機能という観点からも、この問題への対応が必要であることはすでに述べたが、さらに具体的に日本企業がこれまでに構築してきた人事管理の特徴がメンタルヘルスに対して与える影響についても、検討する必要がある。

アンケート調査においても、人事管理にかかわるあらゆる領域が職場のメンタルヘルス対策に深く関わり、労働者が考えていることが明らかになった。

ある国の企業の人事管理は、それが属する社会における経済制度や文化、法制度のあり方によってある程度一定の方向に収斂していくという考え方があ

る。日本企業においては、すでに述べたように、雇用者の多くを占める大企業の正社員に対して長期雇用が適用されてきた。長期雇用は労働組合との交渉によって成立したと言われているが、企業が従業員を長期雇用によって定着を促すことは、育成された人材を長期にわたって活用することが可能となるため、企業の経営活動の安定化に寄与すると考えられる。多くの大企業がこのような方法を採用したことによって、労働者が企業間を移動するケースは少なくなっていた。

一方、長期雇用と引き替えに、日本企業は企業主導型の異動やジョブ・ローテーションを実施していった。すなわち、欧米で

通常用いられる職務記述書を作成せずに、従業員個人の職務をすべて事前に決めてしまうのではなく、ある程度の役割は決めつつも誰が行うのかは仕事を進める過程で決めていく余地を残すことによって、柔軟な職務編成と多能化を志向した人材育成を可能にしていたのである。

そして、このような職務構造に合うように他の制度も形成されていった。人事考課では、職務の価値を算定して決定するのではなく、職務遂行能力に対する評価、さらに仕事への取り組み姿勢を評価する情意考課が重視された。人材育成は職場での経験を積むことによって実現され、企業にとっても育成投資を確実に回収するために長期雇用を継続していった。

#### 3. 1. 曖昧な職務境界

職務境界を明確に規定しないことは、柔軟な職務編成と多能化を志向した人材育成を可能にしたことから、日本企業は多くのメリットを享受することができた。

しかし、他方で曖昧な職務境界は、従業員に対してプレッシャーを与えることになる場合もあり、そのことがメンタルヘルスに影響を及ぼす可能性がある。

日本企業における曖昧な職務構造は、職場全体で仕事を行う際に、メンバーの働きぶりが相互に影響し合うことにつながる。具体的には、以下のような問題が生じている。

第1に、残業の問題がある。日本では解雇に対する規制や考え方が厳しいため、一度雇った従業員を簡単に解雇することは難しい。そのため、仕事が一時的に増えた場合には、新たに従業員を増やすよりも現有

の従業員の労働時間を増やすことで対応してきた。

しかし、現在ではリストラ実施後に仕事が増えても増員しないというケースが多く、一人あたりの仕事量は増加している。加えて、短い納期によるプレッシャーもますます強くなっており、従業員は残業時間を増やして対応しなければならないケースが増えている。こういった状況において、個人の仕事の範囲や量が明確になっていないために、仕事負荷の増大を抑制することが難しくなっている。また、仕事を分担しているメンバーが残業しないことで、他のメンバーにしわ寄せが行ってしまうという点も問題である。

この点については、アンケート調査結果において人員を確保できることを法律で規定することを望む回答が少なくなかったことから、問題視されていることであると言えよう。

第2に、休職が発生すると、代替りの人を手配することになるが、同じ能力レベルの人を改めて外部から採用することは難しく、その場合には職場の他のメンバーがしばらく休職者の分の仕事を行うことがある。仕事の配分において過度の偏りが生じることは、他のメンバーのモチベーションにも影響する。

第3に、休職者が長期間の休職を経て復職した場合、今度は復職者にどのような仕事をどの程度与えるかが難しいという問題もある。

第4に、職務境界が曖昧であることが目標や計画のなさと結びつき、職務を割り当てる際に、必要以上の負荷を与えることになったり、役割の曖昧さを増大させたりす

ることで、強いストレス反応につながることも少なくない。目標を決める機会があっても、目標をその後調整し、決定する仕組みがないことが、長時間労働を促進してしまふことを指摘する研究もある。

また、企業の求める時間軸と従業員の求める時間軸とのズレがストレスにつながるという研究結果もある。

特に以上に挙げたことがたびたび繰り返されると、ストレスの多い職場風土につながっていく可能性もある。

第5に、人事考課において情意考課が重視されているために、メンタルヘルス不調であることが上司に知られると評価に響いてしまうのではないかという不安にもつながるのではないかという指摘もある。

職務内容とストレスとの関係に関する研究はこれまでに多く蓄積されてきているが、欧米を中心に行われてきた研究においては、他者との関係において職務のあり方が変更される状況はあまり想定されていないように思われる。日本企業におけるストレス発生のメカニズムを明らかにするためには、そのような点を考慮することが必要である。

### 3. 2. 成果主義への転換とその影響

1990年代以降、日本企業で広まった成果主義的な人事管理は、成果を測定するために各個人の仕事を切り分けたが、このことは職務の明確化につながるもので、従来の職務曖昧な職務境界に基づく分担とは逆の方向性を持っている。

これによって、上で述べたような従来の職務構造に起因する問題は解決することが期待されたが、実際には別の問題が生じた。

例えば、仕事が個別化したために、周囲とのコミュニケーションが取れず、孤立したと感じることなどがそれに当たる。

コミュニケーションは多いが周囲からのプレッシャーも多い状況から、逆にコミュニケーションは少ないが成果へのプレッシャーも多いというように、このような急激な変化に対して、働く人がついていくことができず、ストレスが増大しているという問題がある。

また、管理職にも、プレイング・マネジャーとして成果を上げることが求められるようになったため、管理職が自身の成果を上げることに集中し、部下をケアできなくなってきた。

このような状況が一定期間続いてきたために、人材が育たないという問題が生じた。

### 3. 3. エンプロイアビリティ

以上に挙げた問題は、いずれも組織において対応が必要なものであるが、それらが日本企業において起きやすい理由の一つとして、雇用の流動化が進展してないことがあると考えられる。

転職しにくい状況は、働く人にとってみれば自分の働く環境を変えることが難しいことも意味している。

雇用の流動化に対して、人材育成の費用回収という観点からすれば、企業は避けたいと考えるであろう。

しかし、労働条件の切り下げや長時間労働によってモチベーションが下がってしまった従業員にとっては転職の機会がない、すなわち逃げ道がないことがメンタルヘルス問題へとつながっている可能性がある。

ところが、それでも働く人はむしろ終身

雇用を支持しているというデータがある。リストラによる雇用不安が増大しており、それは現在のところ不可逆的な動きとなっているが、長らく外部への転職機会がないと考えられてきた日本において、企業の外へ出るということが自身にとってリスクが大きいと働く人が考えているのであろう。

雇用が維持されることを働く人が期待することはごく自然なことであるが、雇用不安から逃れたいという消極的な雰囲気ばかりが広がってしまうと、企業にとっても成長を期待することは難しくなるだろう。

そこで近年注目されているのが、エンプロイアビリティという概念である。

エンプロイアビリティとは、「雇用される能力」を指し、これが高い人ほど、意に沿わず辞めさせられることも少なく、また仮に辞めさせられても転職が可能となり、雇用不安下の勤労者にとって理想的な状態であるともいえる。

雇用保障を約束できなくなった企業が、「何らかの理由で雇用が維持できなくなっても、能力が十分に高ければ他社での雇用機会を見つけることは可能である」という状況を作り出すために従業員の能力を高め、その結果として移動可能性を高めることで雇用保障に代わる従業員に対する責任を果たそうという考え方である。

エンプロイアビリティに関する研究は、ヨーロッパで盛んに行われてきた。一方、日本でも日経連が報告書を出版するなど、重要な課題であると言われた時期があったものの、その後は研究も少なく、実践的にも注目度が低い時期が続いた。

しかし、最近、グローバル競争の激化に伴い、事業所の海外移転が増加する中で、

国内での雇用維持が難しくなってきた日本企業によるリストラが増加しており、再びその重要性が増している。

日本では失業する確率は低いが、一度失業してしまうと期間が長くなる傾向がある。そのような中で、エンプロイアビリティを高めることは、企業にとっても働く人に獲っても喫緊の課題であると言えよう。

最近のエンプロイアビリティ研究の流れに言及している研究によれば、エンプロイアビリティにつながる能力やスキルのリスト化の研究が出尽くし、エンプロイアビリティの人的資源管理等への応用が近年数多く行われるようになっており、能力概念としてのエンプロイアビリティの捉え方が能力やスキルのリスト化から、過去 10 年で、雇用可能性実現のプロセスへと大きく変化しているという。

また、雇用不安（「脅かされた雇用状況における望ましい継続雇用維持の知覚された無力感」と定義される）や、エンプロイアビリティ知覚の職務態度への影響を明らかにし、ストレス理論に立脚したエンプロイアビリティ保障の可能性を探る試みが行われている。

それによれば、以下のことが明らかにされている。

- ・ 雇用不安は職務満足、組織コミットメント、キャリア意識にネガティブに作用し、退職意思を促進していること
- ・ エンプロイアビリティ知覚が雇用不安と職務態度等との関係にある程度影響していること
- ・ エンプロイアビリティ知覚が雇用不安のキャリア意識へのネガティブな関係への緩和効果を持つこと

この結果は、エンプロイアビリティが高いと感じている従業員は、雇用が保障されない可能性を感じても、過度の悪影響を受けないことを示唆している。

それゆえに、エンプロイアビリティ知覚は特にストレス・コーピングの資源としての有効性が期待されると言えよう。

ただし、エンプロイアビリティを高めることの効果については、明らかにされていることがまだ少ないことから、さらに調査が必要である

例えば、日本では現在でも全般的には転職しにくい状況だと言っても、例えば求人が激減する 40 歳代、過労の 30 歳代、求人は比較的あると考えられる新卒 2~3 年の従業員というように、世代ごとに直面する問題は異なると考えられる。これらの点についても検討していく必要がある。

また、エンプロイアビリティを雇用可能性の実現プロセスにどう反映させるのか、具体的には、人事管理施策にどのように反映させるのかについても今後の課題であろう。

日本では、転職市場の整備が進んでおらず、中途採用に対して企業は依然として消極的である。そのため、エンプロイアビリティを高めることは、必ずしも転職につながるわけではないと考えられる。

積極的に転職していくための手段としてエンプロイアビリティを高めるというよりも、雇用機会が喪失する、いわばいざという時のための備えとしてエンプロイアビリティを高めるという考え方が働く人の中で広がる可能性が高いと思われる。

そこで企業に求められるのは、いっそうの能力開発機能であり、それに責任を負う