

対策できない職場の“うつ”はない！

—職場の分析と適切な対応

アサンテ経営労務研究所所長・中小企業診断士・社会保険労務士 手島 伸夫

職場のストレスは、すべてが直接うつ病など「心の病」につながるわけではありません。メンタル面に支障が出るかどうかは、周囲のサポートや社会的支援といった「組織的な対策」に大きな影響を受けるといわれています。職場のメンタルヘルスを考えるうえで重要なのは、ストレスそのものの有無ではなくその対策の有無にあるのです。今回、ストレスが発生する要因とその対応、知っておいていただきたい対処法に触れてみます。

うつ病と自殺の状況

平成19年度の自殺者数は33,093人。10年連続して自殺者が3万人を超え、最悪の事態になっています。この人数は、10年続いたベトナム戦争のアメリカ軍の死者が年間平均6,000人であるとの比較するとかに多く、また異常な数字であるか分かります。

実は、自殺者の多くは「うつ病」を患っており、その対策が、遅ればせながら日本でも始まっています。特に中小企業では、少ない人材がうつ病に倒れると、周囲の人への負担が大きくなり、さらに問題が深刻化する悪循環を生んでいます。

うつ病増発の原因としてよく挙げられるのが、企業環境です。「成果主義、競争社会」だからストレスが多くうつ病が増えても仕方がない、という考え方が蔓延しています。しかし、これには根拠がありません。現に、競争社会といわれている米国の10万人あたりの自殺者数は、おおよそ11人です。日本はその2.4倍、24人なのです。

米国では、上級管理職（エグゼクティブ）は弁護士と精神科医を友達に持っているといわれますが、社会的にそういった対策を持っています。また、ドイツではいろいろな施策を施すことにより、日本より高かった自殺率を半分程度まで下げています。日本国内でも、長い間自殺率日本一であった秋田県が、対策を講じた結果、昨年その座を降りることもできたのです。

つまり、重要なのはストレスの有無よりも、その対策の有無であることが分かります。

職場のうつ病と関連因子

職場のメンタルヘルスケアの要因を考える際、最も分かりやすい資料は、アメリカ国立労働安全衛生研究所（NIOSH）の「職業性ストレスモデルとメンタルヘルスケア」の関連図です（図1）。

この図で注目すべき点は、「仕事のストレス要因」が、直接「ストレス反応」につながるのではないことを表していることです。ストレス反応は、「個人的要因」や、家族のサポートなどの「仕事外の要因」の影響を受けます。さらに、上司や同僚の支援や、ストレス対応教育などの「社会的支援」にも大きな影響を受けており、こういった支援によりストレスの緩和ができることが分かります。

つまり、長い間メンタルヘルスは、個人的要因が強調されてきましたが、組織的に対策を打つ

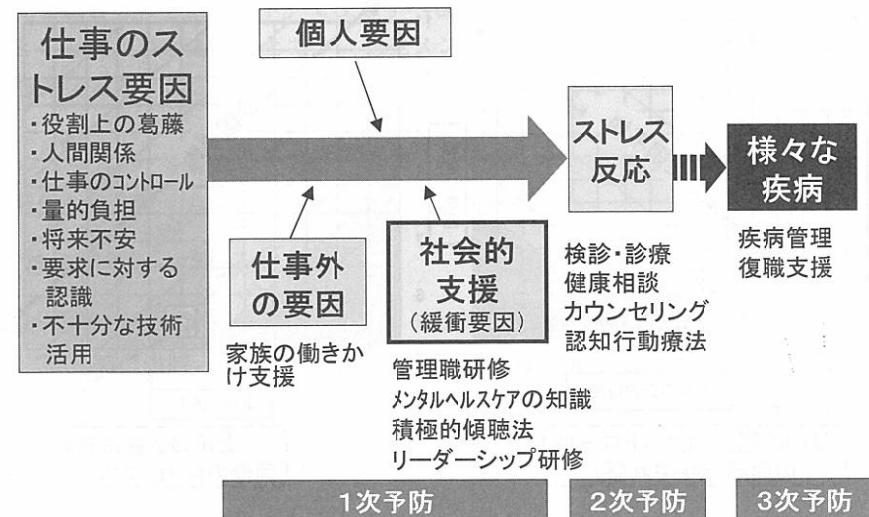


図1 NIOSH 職業性ストレスモデルとメンタルヘルスケア対策

ことができる事を表しているのです。

「ストレス簡易調査票」で問題点を探る

さて、自分でメンタルヘルスケアの問題点を探ることができる簡易ツールに、「職業性ストレス簡易調査票」があります。これは厚労省の研究に基づいて作成されたもので、中央労働災害防止協会（Tel. 03-3452-6401 http://www.jisha.or.jp/）が窓口となり頒布しており、簡単に利用できます。

メンタルヘルスケアは、目に見えないものですから、職場改善をするといつてもなかなかその原因をつかみにくいのが普通です。しかし、この調査票は、5分程度で記入して、「仕事の負担度」「仕事のコントロール度」「対人関係」「仕事の適合性」「職場内支援度」の5つの視点から問題点を明らかにすることができます。そして、その「心理的・身体的なストレス反応」もあぶりだします。

この調査票に記入した結果は、『事業場におけるストレス対策の実際—ストレスの把握から職場環境等の改善まで』（中央労働災害防止協会編、2006年）の付録CDの中のエクセル表で、簡単に全国結果と比較しながら問題点を明らかにすることができます。

例えば、図2の左側の①の点に結果がプロットされた場合は、「仕事の量の問題より仕事の自由度などの質的問題」があり「やらされ感」が、ストレスに大きく影響していることが分かります。また、図2の右側の②の点に結果が出てきた場合は、「上司の支援はあるが、同僚の支援に問題」があり、「孤立感」がストレスに大きく影響していることが分かります。

労災認定基準と労働安全衛生法改正

過労による自殺が労災認定を受けた最初の判例に、「電通事件」があります。平成12年、最高裁判所は長時間労働の末自殺した電通社員を過労死と認め、会社に労災裁判史上最高額の約1億

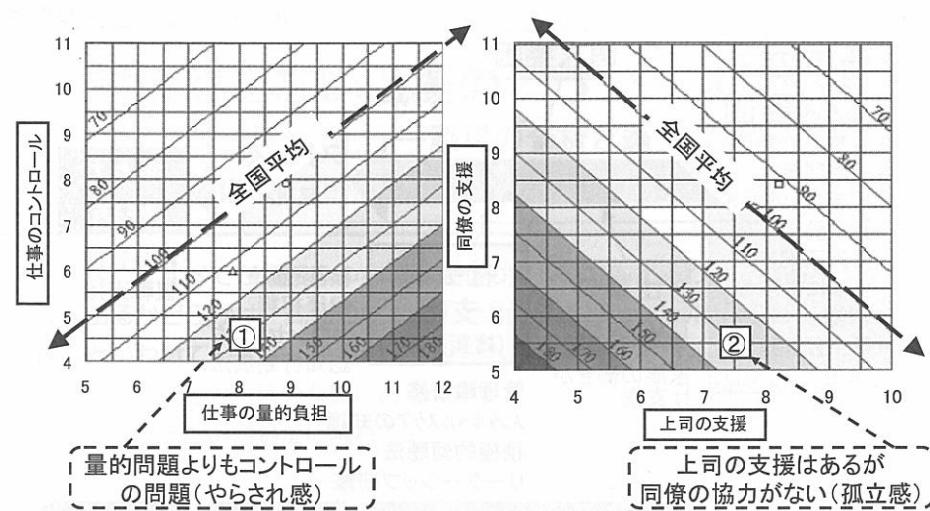


図2 仕事のストレス判定図(例)

(出典:『事業場におけるストレス対策の実際』中央労働災害防止協会より)

2560万円の損害賠償を命じる判決を下しました。この事件が契機となり、企業に対して安全配慮義務が大きく問われるようになりました。また一般にも、うつ病が長時間労働の過労でも起き得ることが知られました。

その後、過労死の労災認定が出やすくなりました。うつ病などの精神障害の労災認定にあたっては、次の要件が必要とされています。①対象疾病に該当する精神障害を発病していること、②対象疾病的発病前おおむね6か月の間に、客観的に当該精神障害を発病させるおそれのある業務による強い心理的負荷が認められること、③業務以外の心理的負荷及び個体側要因により当該精神障害を発病したとは認められないこと、の3要件です。なお、これに関する「職場における心理的負荷評価表」は、労働基準監督署で入手できます。

こうした状況下で、精神障害による労災支給認定件数は、平成17年度で127件、18年度205件、19年度268件と大きく伸びていますが、これは認定が出しやすくなっただけで、疾患そのものが増えたわけではないでしょう。平成18年に労働安全衛生法が改正され、時間外労働が月100時間以上の長時間労働者に対する医師の面接指導が義務化されました。これは、まだ「本人の申し出による」という条件付ですが、一歩前進といえます。

自由で快適な職場を作ることが大切

厚労省メンタルヘルス対策指針では、①セルフケア、②管理者等のラインによるケア、③労務スタッフ等の事業所内によるケア、④医師など事業外資源によるケア、の4つのケアを推進する「心の健康づくり計画」の策定を求めています。

中小企業にとって、①のセルフケアは重要です。簡単な研修により、ストレスとメンタル疾患の関連知識、また「自律訓練法」などを学ぶと効果が期待できます。②管理職によるラインによるケアでは、「積極的傾聴法」の習得だけでも必要でしょう。③労務スタッフ等の事業所内によるケアでは、「職場改善のチェックリスト」の作成と実施が求められています。

この「職場改善チェックリスト」で注意すべき点は、「快適で衛生的なトイレ、冷暖房設備の問題」などといった項目があることです。一見メンタルヘルスに関係ないと思われる項目ですが、職場環境を考えるときに、自由に発言でき、快適な職場を作る「社風を作る」ことが必要だからです。

メンタルヘルスケアを精神疾患防止だけの目的で実施するのではなく、快適かつ自由で、効率の高い職場作りに利用するという考え方方が大切です。

経営視点でメンタル・マネジメントを

実は、私の妻は結婚前に職場の環境によりうつ病にかかり、大変長い間苦しみました。

しかし、30年前の当時、そのことを世間に隠さずに「私、うつ病なのよ」と言っていたので、いろいろな人が私たちのところに相談に来ました。その経験からアドバイスさせていただくと、次の3点を是非知っておいていただきたいと思います。

- ①うつ病は、風邪と同じで誰でもかかりますが、それを肺炎にしないことが大切です。つまり、なるべく早く医者に行くことが大切です。
- ②しかし、うつ病の本人は、決断力が無くなっていますから、周囲が手助けをしないと、医者には、なかなか行けないです。
- ③今は、良い薬がたくさんありますから、必ず普通の生活ができるようになります。

私の妻も、今は元気に生活しています。今考えると妻の場合は、その上司自身が精神的疾患に罹ってしまい、部下に対して不必要に攻撃的になっていたのではないかと私は考えています。その上司の下で、数人がメンタル面を理由に倒れていることが判明したからです。これでは、人が主体の企業経営は持ちません。結局、通信大手会社であったその会社も他社に吸収合併されましたが、経営者のメンタルヘルスに関する意識の高さは、職場効率に大きな影響を与えるのです。

重要なのは、メンタルヘルスケア対策だけでなく、それも含んだ「働く人を大切にするマネジメント」や「経営品質」を上げてゆくことではないでしょうか。

最後に、私の「手島式“ウツ”にならないための5ヶ条」を記せさせていただきます。

- ノリよく行こう、マイナス事件でも、解決の糸口はどこかにある！
- 後悔は何も生まない、自分で自分を攻撃するのは止めよう！
- スターになる所（=自分の居場所）、自分だけの秘密（=座標軸）を持つよう！
- 寝る前に心の掃除をして（=楽しいことを考えて）ぐっすり寝よう！
- 3日間連続で眠りが浅かったら、『心療内科』で“不足物質（=薬）”を補おう！

【略歴】1971年に一部上場建設系会社入社。横浜工場長、社長室次長、本社営業本部企画部長を経て、株式会社テナーネットコム取締役、経営戦略コンサルタント部長などを歴任。2005年アサンテ経営労務研究所を設立し現在に至る。中小企業診断士、社会保険労務士、ISO9000/14000審査員補、宅地建物取引主任者。マーケティング戦略にかかる著書、新聞、雑誌記事など執筆多数。