

及び腰のメンタルヘルス 経営リスクに直結も企業に決め手なし

企業は社員の心の問題にどこまで立ち入ることができるのか。プライバシーやアフターケアの壁を前に打開策が打ち出せない。法的リスクも含め、企業の責任が次第に大きくなってきている。

心の健康は、個人の生活にかかわる問題というだけではない。企業にとっても、業績を左右しかねない大問題だ。それを裏付けるように、企業の経営指標と従業員の心の健康（メンタルヘルス）には相関関係があるという調査結果が、昨年夏に社会経済生産性本部メンタル・ヘルス研究所から出された。

同研究所は、企業向けに全社員を対象とした精神面の健康診断を実施している。その健診を1989年度から97年度までに2回以上実施した大企業23社について、社員のメンタルヘルス指標の変化と経営指標の相関を調べた。

その結果、従業員数や自己資本比率、営業利益などに相関関係が確認できた。従業員が減れば、残った従業員の間で自分の殻に閉じこもる傾向（破瓜病的）が強まる。自己資本比率が下がれば従業員の心は不安定になる。つまり、「いい経営が社員のメンタルヘルス向上につながる（今井保次・主任研究員）」というわけだ。逆に言えば、心の健康度が高い企業は経営が安定し、利益をより多く上げることになる。

既に多くの企業が社員

のメンタルヘルス対策に乗り出している。しかし、実際の取り組みは及び腰で、なかなか成果を上げられないというのが実情だ。

「社員相談室」。キリンビールが本社の一角にこんな名称の部屋を新設したのは89年のことだ。キリンの社員が心の健康問題や法律問題などを相談できる専用の部屋だった。当初、利用する社員は年間300人以上。相談の1割はメンタルヘルスが占めていた。

心の問題を会社には知られたくない。そんな社員の気持ちに配慮し、上司を通さず直接相談室に専用電話で連絡できるようにしたうえで、メンタルヘルス専門のカウンセラーと契約して心に悩みを抱えた社員に対応した。

2000年になった今も社員相談室の電話番号は健在だ。しかし、人事の担当者に相談室の場所を尋ねると、自分

の机にある電話を指さした。相談室は電話だけ残して撤去され、現在の相談者は年間30人程度と往時の面影はない。カウンセラーとの契約も打ち切り、相談が人事の担当者に寄せられれば専門家を紹介するように変更した。

プライバシーや曖昧な効果がネック

社員の心の健康は業務の生産性にかかわる重要な要素、ととらえる企業は少なくない。しかし、キリンと同じようにメンタルヘルス対策に乗り出したものの、ほとんどの企業が実効を確信できずに尻すぼみになってしまう。

メンタルヘルス対策が下火になった理由が、社員の心の健康が向上してきた結果ならば歓迎すべき事態だ。ところが、長引く不況と世界的な競争の激化は、企業をリストラという名の人員削減に走らせている。企業も社員も「勝ち組」「負け組」に選別されて、勝ち組だけが生き残る過酷な競争がビジネス社会の常識になりつつある。

この急激な変化がビジネスマンの心の健康を直撃する。「勝ち組・負け組症候群」とでも総称すべきストレスがビジネス社会に蔓延している。

こうした厳しい状況なのに、多くの企業が社員のメンタルヘルスに本腰を入れられないのはなぜか。その背景には、プライバシーの問題や、効果が明

確でないのどこまで費用や手間をかけるかという悩みがある。

東京電力では、診断書を伴う社員の心の病の発症がこの10年間で2倍に膨らんだ。心を病んだ社員を分析しても、業務内容や年齢、地域による

[強い会社ほど社員の心も健康になる]

◎経営指標の悪化とメンタルヘルス指標の相関

	強く相関している	相関している
従業員増加率	破瓜病的、心氣的	妄想症的、爆発、被暗示、不安
自己資本比率	爆発、被暗示、強迫	自己不確実、弱志
1人当たり売上高	—	不安、気分不安定、嗜癪性
売上高営業利益率	不安	軽躁

注：社会経済生産性本部メンタル・ヘルス研究所調べ、1989年度から97年度に同研究所が実施するメンタルヘルス調査を全社員を対象に2回以上実施した従業員1000人以上の企業23社が対象



い。さらに、今以上の対策を打ったところで、本当に対応し切れるのかも疑問だという。

全社員を対象に、特別なテストなどを利用して心の定期健康診断を行った場合、顕在化していない“グレーゾーン”にいる社員が大勢あ

ぶり出される可能性がある。その時に担当部署の手で賄えるのかが分からないのだ。「メンタルヘルスに特效薬はないのだから、できることを一つひとつ積み重ねていくしかない」。橋本課長が考える現状での結論はこうだ。

電通訴訟で法的リスクも増大

実際、多くの企業のメンタルヘルス対策を見渡しても、目に見える効果を上げている成功事例を探すのは難しい。及び腰に見えるキリンや東電のケースでさえ、先進的な取り組みに数えられるほどだ。

1989年から毎年、30歳になった全行員を対象に丸1日の研修を実施し、

半日を性格診断とストレス解消法講座に充てている東京三菱銀行。98年から課長職に丸1日を費やしてメンタルヘルスの研修を受けさせるキヤノン。

多くの企業がせっかく打ち出したメンタルヘルス対策の形骸化に悩む現状では、こうした対策を継続させている企業を成功事例と見るしかない。それでも、実際にどれだけの効果が上がっているのか、測定できないもどかしさがメンタルヘルス対策には付きまとう。

企業を対象に研修を実施しているメンタルヘルス総合研究所の久保田浩也代表は、「生産性に直結するわけだから経営戦略として取り組むべき課題なのに、メンタルヘルスを発病者の後始末としか考えない企業も多い」と嘆く。

もはや企業任せでは対処できないと、対策に乗り出した労働組合もある。電機連合は99年に組合員を対象に専門の医師やカウンセラーと提携してメンタルヘルスの電話相談を開始した。

確かに企業の取り組みだけで解決できる問題ではないかもしれない。しかし、昨年労働者は、過労死自殺などメンタルヘルスにまつわる労働災害認定の判断指針を定め、企業の責任を明確にした。さらに司法も、企業の責任を厳しく問い始めた。3月、最高裁は、電通の若手社員の自殺を巡って両親が

過労によるうつ病が原因と損害賠償を求めた訴えで、電通の責任をより大きく認める方向で審理を東京高裁に差し戻した。2審判決で言い渡された約8900万円の支払いは、増額される公算が大きい。社員の心の健康管理は、企業にとってますます無視できない課題になってきた。

偏りはないため、東電特有の業務が原因ではないと見ている。この間、東電が手をこまぬいていたわけではない。管理職にメンタルヘルスの研修を施し、社外の専門機関に電話相談を委託したりと、通常以上の対策を講じてきた。

それでも、労務人事部の橋本文博課長の悩みは尽きない。社員の健康管理の軸足を身体健康以上に精神的な健康に移す必要は常々感じている。しかし、思い切ったメンタルヘルス対策に踏み切ることには慎重だ。

例えば、社外の電話相談委託先と人事との連携。電話相談の全体的な傾向は人事に報告が入る。そこから一歩進んで、特に注意が必要な社員についてだけでも個別の相談内容などの情報が得られれば、早い段階で人事が手を打てる。

しかし、こと心の問題はプライバシーにかかわる。原因が社内にあるのならばまだしも、家庭や個人的な交友関係によるストレスには企業として対応するのは難しい。企業はどこまで社員の心の問題に踏み込めるのか、橋本課長に明快な解答はな



電機連合は電話相談に乗り出した

(写真上：武島 亨)