

# メンタルヘルスの放置は経営怠慢だ

三崎美津江（PHP総合研究所主任研究員）

## 危機管理ではなく経営課題

働く人のメンタルヘルスが悪化している。労務行政研究所によれば、精神的不調による1ヵ月以上の休職者がいる企業は六二%で、三年前に比べ二ポイントも増加した。うつ病が労災認定される件数も過去最多を記録しつつづけている。

慢性的な人員不足による疲弊、成果主義のプレッシャー、組織の統廃合のストレスなどが、その背景として考えられる。

職場のメンタルヘルス問題を認識しはじめた企業は、対策に乗り出している。前出の調査によれば、「電話やEメールによる相談窓口の設置」(五六%)、「心の健康対策を目的とするカウンセリング」(五二%)、「管理職に対するメンタルヘルス教育」(四三%)が取り組みの上位を占めている。これらの対策は福利厚生の一環、あるいは労災認定など危機管理の観点から取り組まれているが、その姿勢には「まあ、やっておこうか」程度の認識が見え隠れしている。

だがメンタルヘルス問題とは、その程度で済まされるものではない。じつはそれは、重大な経営課題なのである。

『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』によれば、米国ではプレゼンティイズムといって、不調を抱えたまま勤務する社員の生産性損失の問題が認知されている。うつ病で思うように仕事ができない社員の生産性は平均七・六%も低下する。その損失は、うつ病で自宅療養した社員の損失より三倍も大きい。不調があるのなら、治療に専念して早く治すほうが生産性損失が少ないのだ。

うつ病一步手前のグレーゾーンの社員も含めると、全体ではかなりの損失に上るはずである。企業は欠勤した社員にばかり目を向けるが、一人ひとりの社員のなかで起っている見えない損失を見過している。

社員とは、最も重要な経営資源のはず。その社員の生産性を大きく左右するメンタルヘルス対策に取り組まない企業は、経営怠慢と呼んでよいのではないか。

## 社員の心を活性化させよ

では企業は、どのようにメンタルヘルス対策に取り組んでいくべきか。複数の要因が影響し合っ

て発生するメンタルヘルス問題には、残念ながら決定打となる対策は存在しない。ただし、着実に効果を上げていくためには次の二つのことが重要な鍵を握っているのではないか。

一つ目の鍵は、メンタルヘルス対策においてもPDCAサイクルを実践することだ。計画を立てて対策を実施し、その結果を踏まえてまた対策を打つ。たとえば長時間労働に一つの原因があると考え、全社的に残業削減対策(Plan)を実施した(Do)とする。ところが平均残業時間は減っているのに、不調者が減らない。複数の不調者から話を聞くと、きちんと残業時間をつけていないという(Check)。そこで部下に正確な労働時間を申告させるよう管理者を教育し、部署ごとに人員配置の見直しを行ない、必要な予算を確保した(Act)、というかたちである。

このPDCAサイクルを継続させるための前提条件は二つある。浮かび上がってくる課題のなかには、経営層の理解がなければ解決できないものも多い。経営層に取り組みへの強い意志があることが、第一の条件である。第二は担当者の確保である。メンタルヘルス対策にあたっては人事担当者は、不調者の相談対応だけで手一杯であったり、他の業務に追われていたりすることが多い。PDCAサイクルを継続させるために、人事部門の人員を増やすべきである。

対策の効果を上げるための二つ目の鍵は、「ゴール設定にある。「不調者を出さない」という、マインスをゼロにして終わりのゴールではなく、「社員一人ひとりがイキイキと仕事に取り組める」という、限りなくプラスの状態をめざすゴールを設定するのだ。

あるベンチャー企業を訪れたとき、社員の労働時間があまりに多くて驚いたことがある。しかし、不思議と精神的不調による休職者は少なく、皆、イキイキと仕事をしている。彼らは、「仕事にやりがいを感じているので、ストレスをあまり感じない」「皆で一緒に会社を大きくしている実感があるので、つらいとは思わない」といっ。

人の心というのは、さまざまな要素が複雑に絡み合ってバランスがとれているのだろう。やりの創出や職場の一体感の向上などは、従来のメンタルヘルス対策には位置づけられていない。しかし社員一人ひとりがイキイキと仕事をしているとき、最も健康的な心の状態が保たれており、生産性も最も高くなるはずだ。そのような社員の心を活性化させるような対策を企業は実施すべきである。

企業が見えない心の状態への対策をおろそかにすれば、見えないところで、しつぱ返しを食らうだろう。