

専門家 11 人に聞く

職場におけるハラスメント・メンタルヘルスの課題と対策

メンタルヘルス不調者を出さない取り組みや復職者への対応、ハラスメントのない職場づくりなどの対策が叫ばれるようになって久しい。特集前段では「日本人の就業実態に関する総合調査」の特別テーマとして、メンタルヘルス・パワーハラスメントの実態を紹介した。これに続く有識者アンケートでは、それらが職場や生産性におよぼす影響と、その対策をどのように考えるべきかについて、専門家 11 人に自由に論じていただいた。

有識者 アンケート

- | | |
|-------|---------------------|
| 今野浩一郎 | 学習院大学経済学部教授 |
| 金子雅臣 | 職場のハラスメント研究所所長 |
| 亀田高志 | 産業医大ソリューションズ代表取締役社長 |
| 加茂善仁 | 弁護士 |
| 神林龍 | 一橋大学経済研究所准教授 |
| 久保真人 | 同志社大学政策学部教授 |
| 夏目誠 | 大阪樟蔭女子大学心理学部教授 |
| 水島郁子 | 大阪大学大学院高等司法研究科教授 |
| 水谷英夫 | 弁護士 |
| 宮城まり子 | 法政大学キャリアデザイン学部教授 |
| 山岡順太郎 | 神戸大学大学院経済学研究科研究員 |

(50音順)

メンタル不調者はWLB政策のもう一つの対象者

学習院大学経済学部教授 今野 浩一郎



人事施策をみる視点

ここでは、増えつつあるメンタル不調者に企業はどう対応すべきかを人事管理の観点から考えてみたい。社員がメンタル不調にならないような就業環境を整備する等の予防的な施策と、不幸にもメンタル不調になった社員に対応するための事後的な施策を立て実行することが人事管理の役割であるが、いまとくに整備が求められているのは事後的な施策である。

この施策を考えるにあたってまず強調しておきたいことは、メンタル不調者のみをみてメンタル不調者の人事施策を考えるなどということである。もちろんメンタル不調者にはメンタル不調者ならではの事情があるので、それに対応する施策を考える必要はある。しかし、他の社員と共通する部分も多いことにも目を向けたいと有効な施策を考えることはできない。

企業には、家事や育児に苦勞する社員、介護に苦勞する社員、癌等の病気に苦勞する社員等、いろいろな事情をもつて働く社員が多い。それらの事情すべてに個別に対応することはコストからみて難しいし、個別の事情に合わせた個別の対応を積み上げるだけでは人事管理の合理的な体系を構築するこ

とは難しい。したがって、まずはそれぞれの事情を超えて統一的に対応すべきことは何かを考え、それぞれの事情の特殊性への配慮はそのあとの問題とするという取り組み方が必要なのである。

もう一つの重要な視点は、メンタル不調者の人事管理にとつての「この重要性」がどの程度であるのかを正しく認識することである。もし、メンタル不調者が少ないのであれば個別に対応すればいいが、もし多くなれば制度をもつて対応することが求められるからである。

メンタル不調者は「有病社員」のタイプ

以上の点からメンタル不調者についてみると、まず忘れてならないのは、メンタル不調者は病気をかかえながら働く社員（「有病社員」）のタイプであるということである。たしかに病気の種類と深刻さによって社員が抱える事情は多様であるが、有病社員は共通して経済的な問題とともに治療と仕事の両立の問題に苦勞している。このような点からみてメンタル不調者は有病社員の一タイプなのであり、メンタル不調者の対応策は有病社員の対応策の一環として考えられる必要がある。さらに有病社員あるいはメンタル不

調者の存在の「この重要性」が大きいことも確認しておく必要がある。厚生労働省の「治療と職業生活の両立等の支援に関する検討報告書」（平成二十四年）によると、癌、循環器疾患等の病気に罹患している有病労働者は全労働者の約一割であり、有病労働者のなかの一〜二割は長期休業者であると推定され、メンタル不調者は有病労働者の約半数を占めている。さらに、こうしたことを背景にして、労働者のかんりの部分が健康問題を理由に離職していることも明らかになっている。

このようにみてくると、企業にとつて、病気にとくにメンタル不調を理由に人材を十分に活用できていない、あるいは人材を失っていることから起こる損失は大きい。この「この重要性」からみれば、有病社員とくにメンタル不調者に対して、人事管理は仕組みをもつて対応すべき段階にあるといえるだろう。

メンタル不調者は「制約社員」のタイプ

それでは、どう対応するのか。ここで重要なことは、メンタル不調者（有病社員も同じであるが）は治療等から働く時間や場所等に制約をもつ社員であること、しかも、病状がさまざま

あるため多様な制約をもつ社員であることである。つまりメンタル不調者は、家事・育児に苦勞する社員、介護に苦勞する社員等と同じ働く時間や場所等に制約をもつ「制約社員」の一タイプなのであり、したがって他の「制約社員」と同じように多様な制約に合わせた柔軟な働き方を求めているのである。伝統的な人事管理は業務上のニーズに合わせて働く時間、場所等を柔軟に変えることのできる社員を前提に作られてきた。しかし企業はいま、制約社員を有効に活用するとともに、制約社員でも十分に能力を高め発揮できる人事管理を構築することが求められている。そのため主要な施策がWLB政策であり、メンタル不調者もその主要な対象者である。

メンタル不調者に対して人事管理の行うべきことは多いが、そのさいには「メンタル不調者もWLB施策の対象者である」という視点をもつことが重要なのである。

ハラスメントが提起している課題

職場のハラスメント研究所所長／労働ジャーナリスト 金子

雅臣



1 広がるパワーハラの訴え

パワーハラスメントという言葉が広く認知されはじめることで、職場での日常の出来事がパワーハラという言葉で表現されることが多くなってきた。些細なコミュニケーションギャップから生じた行き違いが「それってパワーハラじゃないの」と軽口で言われたり、上司の理不尽な命令が「パワーハラに悩んでいる」との訴えになる。

考えてみれば、今日の労働者生活に降りかかるすべての労働問題は、ある意味ではパワーハラスメントだと言いたい方ができるのかもしれない。「解雇」は究極のハラスメントであるし、「賃金未払い」は労働者の生活を脅かす「脅かし」であろうし、「配転・出向」も家庭生活に大きな影響を与えずにはおかない「嫌がらせ」ともいえる。

現に、多くの労働裁判でもそうした労働問題をあらためてハラスメントであると訴える主張が増えはじめている。

2 よりリアルな訴え

思い起こしてみればセクシュアルハラスメントをめぐる裁判でも同じような現象が起きていた。「解雇」問題では、「セクシュアルハラスメントがあり、それを拒否したことが解雇の原因であ

る」と主張されたり、自己退職の形をとっているが「実は、セクシュアルハラスメントを受けたことが理由の不当な退職強要によるものである」などと主張される訴えが続出した。

いずれもが新しい言葉を手に入れることによって、表現が可能になった本当の原因を訴えようとする新たな現象といえる。つまりこれまで、表現ができなかった主張が、言葉を得ることによって、よりリアルな訴えとして噴出してきたのである。

こうした動きは、新たな言葉を得て主張が容易になったということと同時に、労働問題をめぐる争いがより原因に近い訴えを始めたという見方も可能である。その理由は、今問題になっているハラスメントという訴えは、結果よりも起きた原因を問題にしようとする言い方だからである。

3 原因を問う訴え

これまで労働問題に与えられてきた表現は、いわば結果に対するネーミングだったともいえる。つまり「解雇」「賃金未払い」、そして「配転・出向」などの括りでの分類は、あくまで起きた出来事の結果を表現するものであった。当然のことであるが「解雇」という結果の背景には、「企業秩序違反」や「不

正行為」などの理由があり、「賃金未払い」にも「経営難で払えない」や「働きの悪いから払えない」などの原因にあたる言い分が隠れていた。

裁判などの争いになれば、背景となつていよう言い分が噴出してきて、否が応でも隠れた原因が表面化する。言い方を変えれば、これまでの労働問題の分類は労働問題の起きた原因を明らかにするものではなかったのである。

4 背景にある職場環境の悪化

しかし、今ハラスメントという訴えが問題にしはじめていることは、「実は：」ということ、その労働問題の原因はなんであったのかということ、ストレートに主張し始めてきたということである。そして、今日そうした原因を求める訴えの広がりとその主張によって、労働問題は限りなくパワーハラスメントであり、女性差別はかぎりなくセクシュアルハラスメントであるという状況を呈しはじめている。

そもそもパワーハラスメントという職場の現象が問題化しはじめた原因は、上司の度の過ぎた叱責や非難という職場の人権侵害の横行からメンタル不全が増加し、その結果の自殺という痛ましい事件が引き金となつていたことは周知のとおりである。そして、その背

景には労働環境の急速な悪化がある。ブラック企業などといわれるトンデモ企業にかぎらず、「仕事が増え」「スピードが上がり」「ミスに厳しい」という今日の企業が抱え込まざるをえない過剰な競争は、職場環境を大きく変化させようとしている。

5 実態を明らかにするために

広がる訴えをみていると、もはや現在の分類や分析の手法では今日の労働問題の実態を把握することができないことは明らかである。パワーハラスメントであれ、セクシュアルハラスメントであれ、更なる原因に近づく分類手法が求められている。

それぞれをパターン化して原因を分析し、背景にある職場実態に踏み込むことに向けた分類の手法が必要であり、そうした手法でより原因に近づくことで、実態が明らかになり、その解決に向けた取り組みもはじめて可能になる。ハラスメントという訴えの広がりが増えていることは、労働問題の原因に向けた取り組みの必要性である。そして、すべての労働問題がハラスメント化しはじめてきているという現象は、労働現場のより深刻化する実態を反映したものに他ならない。

多面的な人材マネジメントとしての対応と、教育・啓発が鍵

株式会社産業医大ソリューションズ代表取締役社長／医師 亀田 高志



内資・外資の産業医、母校の産業医養成部門の講師を経て産業保健活動の事業化に八年間取り組んできた経験では、職場のいじめ、嫌がらせを意味する「ハラスメント」はよくある出来事である。国際的にも、mobbingやbullying、モラルハラスメントとして、対応の模索される問題である。

討項目に該当し、労務管理リスクとしても、認識されている。ハラスメントの問題を解消していくには、「いじめは良くないことだからしてはいけない」という、直線的・平面的な思考から離れる必要がある。掘り下げるなら「人間はいじめを行う習性・傾向のある動物である」という生物学的な事実を前提にしてはどうだろうか。

パワハラはストレス反応としての側面もある。厳しい環境に置かれるとハラスメントする側に回りやすい。自然災害のような惨事ストレスを経験した人は、いじめを行いやすいとする知見もある。職場のストレス要因は、資本主義経済、グローバル化、高度情報化、スピードの要求と想定外の変化によって、益々増強されていくだろう。ハラスメントの加害者にはその認識が無いことが多く、ハラスメントが起きやすい土壌が既にあると意識するのがよい。「あつてはならない」ではなく、「あるかもしれない」との認識が必要だ。

策を考えるのがよい。弊社で受注している大手企業の研修で課長層にパワハラの教育をすると、部長層にも教育してくれ」と言われ、部長層に講義をすると、社長や役員にもしてくれ」とコメントが返ってきたりする。このように、経営トップ以下の重層的な構造になっているケースもある。背景に四半期毎の無理な目標や中期経営計画に縛られた運営でストレス要因を増強し、成績がよかった人材を単純に昇進させてきた弊害なのではないか。公平なリーダーシップ、コーチングやモチベーションの向上ができる人材を、健全な組織運営のために人材配置を行う余地はないか。これらをよく検討し、従業員満足度が高く、人間関係の良い職場を作り、個人の幸福感が高まれば、ハラスメントの防止に役立つ。そして、以上の内容を全て、継続的に全管理職と従業員に教育・啓発していくことが効果的であろう。

ハラスメントの心身への影響は大きく、メンタルヘルスとの関連性では、うつ状態等の不調の誘因となる。当事者がハラスメントと感じる「言葉」や「行為」が、タイミングやその継続性によって、自殺の引き金となったと解釈される事例もある。ハラスメントは、ストレスに対する職場の緩衝要因が劣化させ、ポジティブ心理学で話題の「ワーク・エンゲイジメント」や「レジリエンス」を展開する上での致命的な障害にもなり得る。当事者だけでなく、周囲の人も不眠や血圧の上昇、慢性的な痛みの悪化、脳卒中や心筋梗塞のような病気まで引き起こしやすくなる。

厚生労働省による「あかるい職場応援団」(<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/>)における周知活動では、「予防」のために、トップがメッセージを発信し、ルールを策定しつつ、実態の把握と教育・周知活動を行うことと、「解決」のために、相談や解決の場の設置と再発防止策を講じるよう、企業に求めている。より効果的に行うには、「パワハラはペイしない」ことを、経営層にも認識してもらう方が、効果がより強固になる。「なぜ、行うのか」を深く考

えることになるからである。パワハラはストレス反応としての側面もある。厳しい環境に置かれるとハラスメントする側に回りやすい。自然災害のような惨事ストレスを経験した人は、いじめを行いやすいとする知見もある。職場のストレス要因は、資本主義経済、グローバル化、高度情報化、スピードの要求と想定外の変化によって、益々増強されていくだろう。ハラスメントの加害者にはその認識が無いことが多く、ハラスメントが起きやすい土壌が既にあると意識するのがよい。「あつてはならない」ではなく、「あるかもしれない」との認識が必要だ。

ゆとり世代の行動やメンタルヘルス不調がしばしば問題になり、パワハラ行為をしがちな年長者からは、自身がそのような育てられたからという理屈が語られる。ハラスメントは、現代の管理職層を育てた、いわゆる団塊の世代から、あるいはもつと過去から引き継がれている時間軸も意識する必要があるのではないか。突然、パワハラがわいてきたわけではなく、近年の社会環境や価値観の変容で問題視されるように変化してきた、と観るべきである。女性の社会進出が展開される中で、本質的には、人材の多様化(ダイバーシティ)との関連性を意識しながら、対

職場への影響も深刻で、疾病休業・欠勤の増加、離職(率)の増加、職場風土の悪化、士気の低下、企業イメージの悪化、個人と職場の生産性の低下が惹起される。ハラスメントを受けた半数程度の人は対処行動がとれないし、労災保険の心因性精神障害の認定の検

討項目に該当し、労務管理リスクとしても、認識されている。ハラスメントの問題を解消していくには、「いじめは良くないことだからしてはいけない」という、直線的・平面的な思考から離れる必要がある。掘り下げるなら「人間はいじめを行う習性・傾向のある動物である」という生物学的な事実を前提にしてはどうだろうか。

パワハラはストレス反応としての側面もある。厳しい環境に置かれるとハラスメントする側に回りやすい。自然災害のような惨事ストレスを経験した人は、いじめを行いやすいとする知見もある。職場のストレス要因は、資本主義経済、グローバル化、高度情報化、スピードの要求と想定外の変化によって、益々増強されていくだろう。ハラスメントの加害者にはその認識が無いことが多く、ハラスメントが起きやすい土壌が既にあると意識するのがよい。「あつてはならない」ではなく、「あるかもしれない」との認識が必要だ。

策を考えるのがよい。弊社で受注している大手企業の研修で課長層にパワハラの教育をすると、部長層にも教育してくれ」と言われ、部長層に講義をすると、社長や役員にもしてくれ」とコメントが返ってきたりする。このように、経営トップ以下の重層的な構造になっているケースもある。背景に四半期毎の無理な目標や中期経営計画に縛られた運営でストレス要因を増強し、成績がよかった人材を単純に昇進させてきた弊害なのではないか。公平なリーダーシップ、コーチングやモチベーションの向上ができる人材を、健全な組織運営のために人材配置を行う余地はないか。これらをよく検討し、従業員満足度が高く、人間関係の良い職場を作り、個人の幸福感が高まれば、ハラスメントの防止に役立つ。そして、以上の内容を全て、継続的に全管理職と従業員に教育・啓発していくことが効果的であろう。

メンタルヘルス対応における使用者の憂鬱

弁護士 加茂 善仁



厚生省が平成二六年六月二七日公表した資料によると、平成二五年度の精神障害の労災支給決定件数（認定率）は、四三六件（三六・五％）であり、ここ三年間ほぼ高水準にある。この原因として長時間・過重労働、パワハラ・いじめ等労働者が職場から受けるストレスがあげられる。

現在、多くの企業において、メンタルヘルス不調社員の増加により、その対応に苦慮しているのが実情である。それは、長時間・過重労働やパワハラ等の心理的な負荷が、発症要因となるなどの医学的知見があるとはいえ、同等の負荷であっても必ずしもメンタル疾患を発症するわけではないこと、疾病の性質上、個体側の要因も発症に無関係ではないと考えられること、また、発症後の治療経過も不分明で、治療の有無も明確ではなく、極めて長期間にわたり休業する、あるいは治療・復職後再発を繰り返すこと等も屢々生じていること等にある。

使用者が困難な対応を余儀なくされる場面は、休職発令、復職の可否（休職期間満了による退職・解雇）の判断あるいは再発の場面での解雇（心身の故障による職務遂行の著しい欠如を理由とする解雇）の可否等が主なものである。メンタルヘルス不調は、フイジ

カル不調以上に、外形的に判断することは困難であり、使用者がメンタル疾患に罹患した労働者に対処するにはまづもって医師の診断が必要となる。

しかし、悩ましいのは、主治医の診断内容の判断である。診断書には、「抑うつ状態」「自律神経失調症」「神経衰弱」「適応障害」「神経症」等の疾病名があり、復職に際しての診断書には「復職可」「軽快している」「軽易な業務であれば可」等、さまざまな記載がなされている。使用者としては、当該労働者がいかなる疾病・症状であり、何をさせてよく何がだめなのかよく分からぬ。それでも労働者が協力的である場合には、まだよい。労働者が主治医への病状照会についてプライバシー等を理由に同意しない場合の対応は難しい。使用者（あるいは産業医）が病状や治療経過、現在の病状等を確認すべく、主治医に対し診療情報の提供を依頼しても、労働者の同意なしでは回答さえ得られない。このような場合にこそ、

安衛法上、健康診断の実施、作業環境の維持管理、作業管理、労働者の健康管理等の職務を行い、また、職場実態も把握している（筈である）産業医の判断に期待したいところである。しかし、率直に言って、産業医も主治医の判断を尊重する（追従する）傾向にあ

り、自らの判断を示すことは少ないと思われる。また、裁判実務でも主治医と産業医の診断が異なった場合に産業医の診断に依拠したことを主張しても、裁判所は必ずしもその判断を認めない。使用者は、ここでも困難に直面することになる。

さらに、近時の最高裁判例によると、メンタルヘルスに関する情報は、労働者にとってプライバシーに属する情報であり、使用者は、労働者本人からの積極的な申告がなくとも、必要に応じてその業務を軽減するなど労働者の心身の健康への配慮に努める必要があるとの判断が示される（最判平二四・三・二四）とともに、精神的に不調のある労働者に対する使用者の対応として、精神科医による健康診断を実施するなどし、その診断結果等に応じて、必要な場合は治療を勧めた上で休職等を検討し、その後の経過をみるなどの対応を採るべきであるとされている（最判平二四・四・二七）。

これらの裁判例は、労働者から十分な情報が得られなくとも、労働者の健康への配慮は使用者の義務であり、また、メンタルヘルス不調が疑われるような場合、使用者は労働者に対し精神科で受診させるよう求められているとするものであるが、労働者のプライバ

シーの問題もあり、これを実施することは使用者の負担を大きくしている。

さらに、一般の安衛法の改正により、労働者のメンタルヘルス不調の一次予防（労働者自身のストレスへの気づきとストレスの原因となる職場環境の改善）と二次予防（メンタルヘルス不調の早期発見）を目的に、医師、保健師等によるストレスチェックの実施が使用者の義務となり、平成二七年二月からの施行が予定されている。しかし、ストレスチェックの結果は、労働者の同意がない限り事業者に提供できない。実施を義務づけられた使用者が、その結果を受けられない状態は、プライバシーの問題があるにせよいかであろうか。その結果を知らされず、不幸な事態が生じた場合には使用者の責任が問われることになるとするならば、これもまた制度の目的に合致するとはいえない。

現状、労働者の健康問題につき使用者に総合的な対策がとられているのか、また、使用者に過大な要求をしていないだろうか。

労働契約において、完全な労務提供をするために健全な心身の状況を保つことは、まづもって労働者の自己責任であることを再度確認する必要があるだろう。

職場のメンタルヘルス再考

一橋大学経済研究所准教授 神林 龍



労働災害と聞いて、メンタルヘルスに関する疾病が連想されるようになって久しい。

産業構造がサービス業に重心を移したことによる当然の結果とみる向きもあるが、実はサービス業だからといって肉体労働が消滅したわけではない。定型的でなく機械が容易に再現できない仕事には人間の身体を使うのがいまだに安上がりで、職務に起因する古典的な身体損傷のリスクは相変わらず存在し続けている。昨今その対策が立法化された過労死にしても、直接の原因は脳疾患や心臓疾患が多く、メンタルヘルスの毀損は遠因として位置づけられる傾向が強い。結局、身体的外傷から内臓疾患へとという移り変わりはあるものの、職務や職場環境から受ける肉体的なダメージはまだまだ無くなったわけではない。

その一方、一九九〇年代半ば以降、いわゆる精神疾患も増加の一途を辿っているのも確かである。たとえば二〇一年の段階で精神障害者保健福祉手帳を保持している人々は五六万人を上回ると推定されており、とくに現役層で増加している点に特徴がある。実際、身体障害者手帳保持者の過半は七〇歳以上の高齢者で、五〇歳未満の保持者は一〇%程度しかないのに対し、精

神障害者保健福祉手帳の五〇歳未満の保持者はその四六%を数えるのである。また、こうした傾向は日本のみならず欧州諸国でも顕著で、OEC Dの著した *Sickness on the Job* によると、北欧諸国では新規の生活保護申請の三〇%から五〇%は何らかの精神疾患を抱えた現役層で占められている(一三五頁、Figure 4.3)。政府の長期的な財政負担に対する懸念はともかく、社会としてその原因を説明することは急務だとする彼らの警告は傾聴に値するだろう。

一方、OEC D勧告を逆に読むと、その原因は十分に説明されていないことにも注目すべきである。問題を難しくしている原因は、身体損傷とメンタルヘルスの状態との関係が十分に整理されていないことだろう。これはもちろん、身体損傷と精神疾患との医学的因果関係が明らかにされておらず、精神障害の原因と対応法が説明されていないことにもよる。たとえば、長時間労働などの劣悪な労働条件がメンタルヘルスの毀損をもたらすことはデータ上明らかになりつつあるが、肉体的疲労など身体的ストレスが直接精神障害をもたらすのか、あるいは内臓疾患など身体損傷を経由した最終的な結果なのか、十分にわかっていない。

同時に、労働災害に対処する制度が伝統的に身体損傷への対応を前提としており、その枠内から抜けきらないことも問題を複雑にみせている原因のひとつだろう。もちろん、労働時間法制を巡って世論の口の端にのぼった被用者の健康管理方法は百年前とまったく同じではなく、精神疾患を対象としようとしている。厚生労働省やその外郭団体が繰り返す通達で「過重労働」とともにキーワードとされている「健康被害」という言葉には精神疾患も含まれており、そこで想定されている医師との面談にはメンタルヘルス面でのチェックが明示されている。その一方、提示されている問題への対処方法は意外に貧弱で、誤解を恐れずに一言で要約してしまうと、「問題があれば仕事から離れましょう」に尽きる。

こうした考え方には、毀損された身体やメンタルヘルスが、勤務を離れた時間に比例して回復するという前提がある。もちろん、身体的損傷の場合には「問題があれば仕事をしない」という命題が適切である蓋然性は高く、人間の治癒能力と医学的補助によって最終的には時間が問題を解決してくれると考えても大過ない。近年議論されているインターバル制も、身体的損傷の原因は特定できないし、特定できたと

しても現場から排除するのに手間がかかるから、とりあえず原因はそのままにしておいて、休みを入れておけばその間に毀損した分は回復してくれるだろう、という方策と解釈できる。高校球児の投手の投球数を一試合で制限して肩の損耗を食い止めるか、どれだけ損耗するかは状況次第だからインターバルを設けて損耗した分は回復させられるようにしておけばよい、という対比に似ている。

しかし、毀損されたメンタルヘルスが単なる時間の経過で回復するかどうかは定かではない。さらにいえば、身体的損傷の場合には一時間単位や一日単位の休息によって回復することはまだではないが、メンタルヘルスの回復とはどのような時間軸で進むのかも明確ではない。結局のところ、メンタルヘルスの毀損については、「差し支えないと思われる範囲で勤務し、問題が発生したら離れて回復を待つ」という伝統的な戦略が通用しない可能性がある。そしてもしそうだとしたら、損傷原因をコントロールするよりもインターバルによる回復を重視するという近年の労働政策は、職場のメンタルヘルスの問題に対処するにはそもそもその考え方が違うのではないかと、少なくとも筆者は感じるのである。

どこにハラスメントの根があるか

同志社大学政策学部教授 久保 真人



「××ハラスメント」という言葉が一般に認知され、語彙として定着する過程で、研修の実施やガイドラインの作成など、その対策が講じられてきた。二〇一二年に厚生労働省の委託事業として実施された「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」では、従業員一〇〇人以上の企業の九四%が社内従業員からの被害を受けたと報告されている。すでに、規模の大きな組織を中心に、組織的な対策は整備されてきたように思える。しかし反面、同調査では、過去三年間にパワーハラスメントを受けた経験のある人のうち、四六・七%が何もしなかったと回答している。さらに、社内の担当部署や相談窓口を利用したとする人は一〇%にも満たないことが報告されている。この落差は何に起因するのか。

まず誰も思いつくことは、社内の問題を第三者に訴えることの危うさである。当事者間で解決できない問題を持ち込むことは自分の無能さを示すことになりはしないか、相手や上司から意趣返しがあるのではないか、こういった懸念がぬぐい切れず、相談をためらうという構図である。終身雇用制による「ムラ社会」組織、あいまいで属人的な評価システムなど、いつ何時、

自分の知らないところで、今回の件が不利に働きかねないという疑心暗鬼が背景にある。社外の相談機関を使えばという議論もあるが、契約上、組織の上層部とつながっている機関を完全に信頼するわけにはいかないというのが本音であろう。

さらに相談窓口が機能しにくいもう一つの理由として、ハラスメントが疑われる事例は、大なり小なり感情的色彩を帯びているという特徴を指摘することができる。セクハラであれ、パワハラであれ、その事実があつたかどうかは、それを受けた人の主観的な判断を含むところがあり、おそらくは問題となっている行為一回限りのものではなく、当事者間のそれまでの関係性が背景にある。誤解を顧みずに言えば、身体的暴力や対価型のセクハラなどからさまざまな事例を除けば、各事例の判断は被害者の感情をどう理解するかに依拠する部分が多い。

筆者は、サービス従事者のストレス症であるバーンアウト（燃え尽き症候群）について研究をおこなってきた。今まで普通に仕事をしてきた人が、急に、休職、離職に至る。ただ、個々の事例を見ると、直接のきっかけは、生徒の何気ない一言であつたり、同僚と

の些細なきさいであったり、第三者が聞くと「そこまでのこと？」と首をかしげる場合も少なくない。しかし、コップ一杯の水が最後の一滴であふれるように、「そこまでのこと？」以前に、彼らの消耗は始まっているのである。心の内で進行する感情の動きを第三者が理解することは容易ではない。ハラスメントが主観的な色彩を帯びるのもまさにこの点である。相談窓口を持ち込まれたときには、もつれた糸のごとく、すぐには了解しがたい状況となっている。

なる。深刻化する教育現場でのいじめと同様、当事者間の問題であると同時に、周囲の「見つめる目」が決定的に重要である。

もちろん、相談窓口の必要性を否定しているわけではない。組織的な解決を促し、被害者を救済する機関は、ぜひ設置しておくべきであろう。ただ、先に述べたように、相談機関は、現状では最後の保険であり、調停、和解など問題の解決に資する部分はあつても、ハラスメント低減の効果は薄いと言わざるをえない。ハラスメント、そしてそれに連なるメンタルヘルス問題への最良の対策は、一人ひとりが他のメンバーの言動に感受性を持つことに尽きるのではないか。つまり、閉ざされた職場内で「当然」とされているルール、日々やりとりされる言動に対する批判能力が失われたとき、ハラスメントにつながる環境が「整えられた」ことに

なる。深刻化する教育現場でのいじめと同様、当事者間の問題であると同時に、周囲の「見つめる目」が決定的に重要である。

研修やコミュニケーション活性化のための施策は、もちろん有効であろう。さらに、外部機関の研修に参加する、あるいは社内の研修であつても、職場の垣根を越えてオープンに話し合えるグループワークの機会を設けるなど、様々な価値観と接する機会を増やすことが、自然な感受性を取り戻すきっかけとなるかもしれない。

この意味で、多様性のある職場環境が、ハラスメントの低減を含めたメンタルヘルスの向上に資する可能性について目を向ける必要がある。ダイバシティマネジメントと総称されるこの種の取り組みは、製品やサービスを生み出す際の創造性や気づきなど、生産性の向上に資する可能性のあることが議論されているが、個々の働き方を尊重する職場風土を形成するきっかけともなるのではないだろうか。組織に多様な価値を取り込むことが、意思の疎通を難しくし、職場内の葛藤を引き起こすなどマイナス面の指摘もあるが、表面上、波立つことのない「一枚岩」の組織にこそ、ハラスメントの根が隠されているのかもしれない。

職場におけるハラスメントの課題と対策

—若手社員の指導を中心に

大阪樟蔭女子大学心理学部教授／日本産業ストレス学会理事長 夏目 誠



はじめに

職場におけるハラスメントに関して、身近な二事例を中心に説明するとともに考察を加える。

1 ハラスメント的事例から

①例…係長と一郎さん(仮名)の場合
四〇歳の販売営業第一係長は、新入社員の一郎さんの仕事ぶりを見ていると気になる。そこで一郎さん呼び出し、面談をした。

②「悪い」指導の実際とハラスメント

係長「君の営業成績がいまひとつだ。これはなぜだろうか」
一郎「……………」
係長「ちゃんとユーザーに『食い込んで』いるのか？」
一郎「ユーザーとは何回も会っていますよ」
係長「ちゃんと『食い込んで』いるんだな」
一郎「『食い込む』ってどういうことですか？」
係長「お前、『食い込む』ということが分からないのか！ そんなの常識だろう！」
一郎「三回も営業をかけていますよ！」
係長「会うだけではダメなんだ。『食い込む』んだよ」
一郎「会って、商品の特徴を説明して

います！」
係長「『食い込んでいく』んだよ!!」
一郎「だから、『食い込む』って何ですか？」
係長「説明しなかつたって分かるだろう。普通の社員なら知っている。お前はこんなこともわからないのか！ お前は能力がない、ダメなやつだ、アカンタレだ！ 馬鹿か？ せめて根性で食い込め」
一郎「分かりました。努力します」

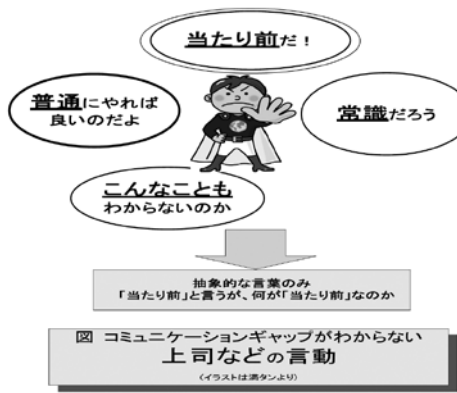
表 事例と「3つの社会」(表は学説を中心に夏目の考えも入れ作成)

項目	社会	大衆社会 (マス社会)	分衆社会* (分衆=博報堂生活総合研究所)	多様化社会
時期		昭和30～50年頃	昭和60年代～平成の初期頃	現代
キーワード		普通 常識 共通の言葉と目標 経済成長	「ヤンキー」 「オタク」 *シラケ世代。	「違い」をお互いが尊重する
社会		大量生産と一括販売 [豊かさ]追求と中流志向	[島宇宙]**	*サトリ世代。 成熟社会 中流の減少と下流志向
モノ		テレビ、車、マイホーム	住み分け ワープロ、ゲーム	携帯電話、ネット
事例との関連性			係長が育った社会	一郎さんが育った社会
事例の問題点			[常識、当たり前、こんなこと]は分衆社会までは通用した	[わかっていない]のに注意を逃れるために「わかりました」と言う

* 自動車やテレビが1世帯に2台ないし1人1台ある。
** 同じ価値観を持ったものだけで「場」を作る。宮台真司首都大学東京教授が提唱。

③「三つの社会」を知る
事例からコミュニケーションのギャップが分かっていただけただろうか。係長は従来からの指導方法に固執している。相手に合わせた指導ではない。ハラスメント対応になってしまっている。

表に、「三つの社会」の特徴を示した。ポイントをつかんでほしい。一郎さんは「多様化社会」で育った。図に示したようにギャップは「食い込む」、「当たり前」、「常識」の三語である。「当たり前」や「常識」が通じるのは「分衆



表に、「三つの社会」の特徴を示した。ポイントをつかんでほしい。一郎さんは「多様化社会」で育った。図に示したようにギャップは「食い込む」、「当たり前」、「常識」の三語である。「当たり前」や「常識」が通じるのは「分衆

最後に、上司や先輩は若手に注意する時、自己の体調や精神状態についてチェックしてほしい。疲れがあり、イライラしている時に行うと感情的になり、ハラスメントになりやすいからだ。

ゆとりマネジメント

大阪大学大学院高等司法研究科教授 水島 郁子



先日、司法試験合格者の祝賀会を有志で行った。出席者には、今年の三月にロースクールを一桁の順位で修了しながら残念な結果に終わったNさんもいた。合格発表前、「一桁修了なんだから『絶対』合格」とプレッシャーをかけていたので、彼のが気になってきた。祝賀会でNさんは「ゆとり世代なんで、それほど落ち込んでいないんです」と言った。ゆとり世代が落ち込まないのかどうかは別として、仲間の修了生の祝賀会に集えるところにNさんの心のゆとりを感じ、少し安心した。

さて、職場で心のゆとりを感じることはあるだろうか。職場は働く場でありリラクセスする場でないから、心のゆとりを問題にする必要はないかもしれない。しかし、職場で心のゆとりを欠く者が弱い立場の者を攻撃したり仲間外れにしたり、あるいは、仕事に追われて心のゆとりに欠いている精神状態の者が上司のプレッシャーや同僚の些細な言葉に傷ついたり追い詰められたりすることもあろう。場合によっては、ハラスメント事案やメンタルヘルス事案として顕在化することになる。

職場における心のゆとりは主観的・心情的な問題であるので、仕事のゆとりという意味で考えてみる。企業では

効率性が重視されるが、それが行き過ぎると仕事のゆとりに減ずることになる。法律上は週四〇時間が最長労働時間であるが（労基三二条一項）、その時間内で仕事が終わる職場は多くなく、例外的であるはずの時間外労働が恒常化している職場が少なくないであろう。そのような仕事のゆとりに欠く職場で、少し長めの休暇を取得する者や休業者が出る。ゆとりはますます少なくなる。そうなる。と休暇取得者や休業者に対する風当たりが強くなり、労働者が連続した年次有給休暇や育児休業を取

得しづらくなることにもなりかねない。一〇月二三日に最高裁判所は、理学療法士が妊娠中の軽易業務への転換に際して副主任（管理職）を免ぜられ、育児休業の終了後も副主任に任ぜられなかった（非管理職の職員とされた）事案において、当該理学療法士の降格が男女雇用機会均等法九条三項の禁止する取扱いに当たらないと判断した控訴審（広島高裁）判決を破棄し、差戻した。

当該理学療法士は平成一六年に業務Aの副主任に任ぜられた後、業務B、業務Cにおいて副主任の地位にあった。その間、産前産後休業、育児休業も取得している。平成二〇年に妊娠中の軽易業務への転換を請求し（労基六五条

三項）、業務Aを希望したところ、業務Aへの異動は認められたが副主任を免ずるとされ、洪々ながらも了解した翌年、育児休業を終えて職場復帰したところ、業務Cにおいて副主任に任ぜられなかったという事案である。本件は、当該理学療法士が複数の業務で副主任の身分にあったことに加え、本件職場では主任や副主任の管理職としての職務内容の実質や組織・業務体制等が判然としていない、との事情があった。このような事実関係からは最高裁判所の判断は首肯できる。

事実関係が詳細に示されることなく、最高裁判所がマトニティハラスメントを認めたとの報道がひとり歩きした。インターネット上では女性によると思われる厳しい書き込みも少なからず目にした。軽易業務を希望しながら地位は下げないでというのはおかしい、副主任の立場にありながら仕事を部下に押しつけるつもりなのか、同僚や部下の負担が増えることを気にせずに権利だけ主張している、といったものである。

これらの批判が本件事案や最高裁判決に対するものになっていないことは措くとして、このようなマトニティハラスメントの書き込みの一端は、職場において自らの仕事のゆとりがなくなることへの懸念にあると考える。労働者がそのような懸念をもつことはむしろ自然である。しかし、批判の矛先が正しくない。仕事のゆとりになくすことになる原因は誰なのか。それは権利を主張し行使した者ではない。職場における仕事のゆとりになくしてしまうのは、職場をマネジメントする上司であり、使用者である。ゆとりのある職場であれば、代替労働者の確保、仕事量の調整、効率的に仕事を進めるノウハウあるいは仕事量の増加や貢献に対して適正な評価処遇を行えるであろう。そうすればこのような批判（マトニティハラスメント）も起こりにくくなるはずである。このことはマトニティハラスメント以外にもあてはまると思われる。仕事にゆとりがあり、自分の仕事に大きな影響を与えないのであれば、同僚の休暇取得・休業を否定的にとらえることはそれほどないであろう。職場における仕事のゆとりは、個々の労働者の心のゆとりや良好な職場環境にもつながる。ハラスメントやメンタルヘルスのリスクを回避・軽減するためにも、経営者の方々にはゆとりマネジメントをお考えいただきたい。

ハラスメントを考える三つの視点

「人権」・「支配」・「感情」

弁護士 水谷 英夫



1 はじめに

ハラスメント harassment は今日の種々の「場」での「嫌がらせ・いじめ」を意味するものとして、各国ではモビング mobbing、ブリンキング bullying、スピitting spitting、モラルハラスメント moral harassment などさまざまな表現で語られてきた社会現象であり、我々の身の回りの、いわば日常生活上のエチケット違反とされるようなものから、法的に違法不当とされるものまで含む広範な行為を意味している。しかしながら、我々が今日、ハラスメントという言葉によって問題としているものは、このような行為の中でも、職場や学校、家庭などの身近な「場」で、上司や教師など力関係で優位にある者が、自らの地位を利用して・濫用して、部下や学生などに対して精神的、身体的苦痛を加える、社会的規範からの逸脱行為のことである。

2 「人権」の視点

ハラスメントはこのように抽象的な概念であるが、行為態様に着目した場合、暴行、傷害、脅迫、暴言、仕事の妨害、隔離、無視、卑猥な言動、性的強制行為などさまざまなものがあり、このような行為に共通の特徴は、他者

を「侮辱」し、人間の「尊厳」を傷つけることであり、かくしてハラスメントが社会に問いかけているのは、「他者を侮辱するな！」という、いわば「人権」がかつて述べたように、「人間を手段としてではなく、目的として扱え！」(定言命題)ということに帰着したが、このような行為は何よりも、社会規範からの逸脱行為として重大な「人権」侵害とみなされるに至っているのである。

一般にある社会現象が一つの言葉を与えられることにより、それまで多くの人が共通の経験をしているにもかかわらず、人々の意識の底や社会の中に濃のよう沈殿していたものが、一つに結びつけられて、一気に社会問題として顕在化することがあり、ハラスメントも従来、個人間や仕事上のトラブルとして、職場内部で黙認若しくは黙殺され、社会的に問題視されてこなかった事柄が、個人の人権を脅かし、法的にみて違法不当なものとして取り扱うべきであるとの認識と評価を共有するに至ったものと言えよう。それ故に判例等においても、セクハラ、パワハラ等の行為を、「性的自己決定権」や「人格権」を侵害し違法なものと評価するようになってきているのであり、我々はハラスメントを何よりも、人権

侵害の行為と把握する必要がある。

3 「支配」の視点

ハラスメントの発生原因に着目した場合、職場や学校などの「場」における、上司と部下間の指揮命令や、教員と学生などの間の指導・被指導関係などの「支配」に注目する必要がある。「支配」は一般に、個人や集団が自らの影響力を行使して、他の個人や集団を自己の意思・命令・行動に服従させることを意味しているが(M・ウェーバー)、職場や学校などが、このような「支配」が最も貫徹されやすい「場」であることは、周知の通りである。例えば職場においては、上司は、部下に対して人事権や人事考課等を通して影響力を行使することができ、また学校や大学においては、教員は学生に対して、成績評価や合否判定権限などを通して強い影響力を行使することができるのである。かくして職場や学校、大学などでは、「支配」関係を濫用してのハラスメントが後を絶たないのである。

厚労省の「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」が、二〇一三年三月に、パワハラ(パワハラ)の定義と行為類型を提示した際、ハラスメントの判断に際して、「業務の適正な範囲」の明確化が必要としているのは、このような趣

旨に基づくものといえ、ハラスメントにおける「支配」の視点が必要とされるゆえんなのである。

4 「感情」の視点

ハラスメントの被害に着目した場合、近年、精神的ストレスから、うつ病などの精神疾患を発症したことによる労災申請が急速に増加しているが、ここでは「感情」に対する視点が重要である。我々の人間活動は、精神と身体が一体となされるものであり、他者に対するコミュニケーションの大半は、精神(感情と理性)を通してのものであり、例えば、上司が部下を叱責する場合、部下の精神(とりわけ感情)に強く働きかけ、部下はそれによるストレスにより、メンタル不全に陥ることになるのである。このように今日問題とされるハラスメントは、主として部下や学生などに対する、感情(身体も含めて)への不適切かつ不当な働きかけを通して行われることが多く、それにより、本人のみならず周囲の人々との人間関係を損ね、ひいては職場全体の環境を悪化させることにも繋がるのである。ハラスメント防止対策において、従業員ひとりひとりの人格を尊重し、いわば「人」として扱うことが求められているのである。

キャリア支援がメンタルヘルス不調を予防する

——ポジティブメンタルヘルスケアの実現

法政大学キャリアデザイン学部教授／臨床心理士 宮城 まり子



これからのメンタルヘルス不調の予防・対応に「キャリア支援」を提唱したい。筆者の臨床心理士としての経験から、メンタルヘルス不調者の中には「キャリア」の悩みを抱えた人が実に多い。それはキャリアストレス（仕事・担当職務、職場の多様な問題、今後の働き方や生き方の悩み）を長期に一人で抱えてきたため、キャリアストレスからメンタルヘルス不調に至ったと考えられる事例である。キャリアに端を発する具体例をあげると次のようである。「昇格ができない、職務内容が合わない、マネジメントができず業績が低迷、出向先の会社と合わず戻りたい、復職したが今後のキャリア不安が強い、育児・家事・仕事の両立が困難」など多様なキャリアに関する悩みが存在している。したがって、従業員のメンタルヘルス不調の予防とその回復にはキャリア支援が欠かせない。

従来のメンタルヘルス対策・対応では、こうしたキャリア問題は解決しないと筆者は考えている。すなわち一次予防（三次予防のメンタルヘルス対策に加え、それ以前の「ゼロ次予防」が必要である。それはすなわち、従業員のキャリア形成に対する個別支援をもつと充実させ、持てる能力を発揮し「キャリア充実感」を得、仕事に動機づけ

られるような職場環境づくりと具体的な個別のキャリア支援を行うことである。長期的視点に立ち、今後のキャリア目標をもたせ、課題を明確化する中で、キャリア充実感を育て仕事への自信や誇りをもたせるような働きかけを積極的に行うことである。これをポジティブメンタルヘルスと呼ぶ。

キャリアストレスは、次のような場合にかかることが多い。①環境の変わり目（異動、出向、定年、昇格）、②予想外の出来事（役割責任の変化、転勤、リストラ、海外赴任と異文化適応、休職）、③業務関連の問題（目標未達成、担当業務が分からない・合わない）、④職場の人間関係（上司との関係、パワハラ、セクハラ）、⑤意思決定が必要な時（早期退職、自己申告、キャリアパスの選択）、⑥今後のキャリアの見直し、キャリア設計（復職後のキャリア、職場再適応、転職）。

ゆえに問題は、従業員が遭遇するこうした多様なキャリアストレスをいかに支援することによってメンタルヘルス不調を予防するからである。その支援のひとつとして社内に「キャリア相談室」の設置を筆者は提案したい。

ヘルスとキャリアの統合的支援」を行う企業が増えていく。しかし、これはまだごく一部に過ぎない。キャリアとメンタルヘルスは別個の問題ではなく、共に一直線上にあり切り離して捉えられない。すなわち、成果主義に基づく厳しい労働環境で働く個人のメンタルヘルスの支援においてはキャリア支援はいまや欠かせなくなっている。単なる「投薬、休養（休職）―復職―職務負担の軽減」だけでは、従業員の抱える本質的（キャリア）の問題解決にはならないのである。

キャリア相談室では、従業員が抱えるキャリアに関するあらゆる相談を受けいれ「キャリアカウンセリング」キャリア支援に焦点を当てたカウンセリング（キヤリング）を施行している。キャリアカウンセリングは臨時的な「なおすカウンセリング」とは異なり「育成・開発型カウンセリング」であり、今後のキャリア形成、キャリア開発に焦点を当てる「未来型カウンセリング」である。

臨床型のカウンセリングは、マイナスイメージの従業員の状態をゼロ状態にする（症状を無くす）役割を果たすが、キャリアカウンセリングはキャリアストレスを改善し従業員をさらにプラス一〇、二〇の状態へ向けた成長・発達を支援、動機づけるためのポジティブ・

カウンセリングである。

キャリア相談室のメリットは次の点にある。①メンタルヘルス相談には抵抗があるが、キャリア相談は未来志向のプラスイメージがあり、気軽に相談に行きやすい、②今後のキャリアの見直しをつけることにより、今から準備することや具体的な行動を明確化すること、③キャリアストレスを解消することで仕事へのやる気・意欲を回復し、業務や職場に再適応を促す、④キャリアストレスに発端をもつメンタルヘルス不調者の早期発見・早期対応が可能であり、メンタルヘルス不調の予防機能を果たす、⑤キャリア相談室からメンタルヘルス相談室へ紹介することにより「キャリアとメンタルヘルス支援の連携」がとれる、⑥（相談者に了解を得るが）現場や人事とも効果的な連携をとり支援することが可能。

以上のように、個別のキャリアカウンセリングによるキャリア支援の充実を図ることは、キャリアストレスを解消し今後のキャリア展望をもたせ、職務へと動機づけるだけではなくメンタルヘルス不調の予防の機能も果たすと考える。今後はこのようなキャリア支援をメンタルヘルス支援と統合し、効果的に両面からの支援を行うことが必要である。

個人を対象としたレベルから組織戦略への転換を

神戸大学大学院経済学研究科研究員 山岡 順太郎



労働者の「心の健康」をめぐる今日までの推移と、それに対する各分野のこれまでの対応を考えると、あらためて労働者個人を対象とした戦略から労働者の働き方や雇用管理を対象とした組織戦略へ大きく移行することの必要性を再認識させられる。

私は中卒で会社の養成工として入社し、四〇数年間を労働者として電機大企業で働き、定年後、経済学部入学から博士後期課程修了までの九年間、仕事のストレスやメンタルヘルスなどをキーワードとして労働者の働き方や企業の雇用管理の在り方などをテーマに労働経済学を学び研究してきた。従って冒頭述べた組織戦略への移行の必要性について、労働現場での体験とさまざまな研究の両面から述べてみたい。

まず労働者のメンタルヘルス不調の推移と現状に即していえば、私が調査した健康保険管理組合に加入している雇用労働者約三五〇〇万人の内、一八〇年から今日までの精神疾患受療率（一〇〇〇人当たり）の推移をみると、毎年増加傾向であるが増加の度合いが九〇年代末から急増してきている。そして最新の平成二三年度では、雇用労働者三二五八万人の内、メンタルヘルス不調で入院または入院外で受療した労働者は毎月平均で五九万人に上り過

去最悪の水準になっている。これには、九〇年代以後の経済不況を背景に新たな経営指針として提唱された一九九五年の「新・日本の経営」戦略の下で、大きく変容した労働環境とも関係していることは、「仕事のストレス」を感じる労働者の増加とその理由の上位が「仕事量の質と量の問題」や「職場の人間関係の問題」だとする各調査結果からも明らかである。これに対応する企業側のメンタルヘルス対策を「平成二四年度労働者健康状況調査」でみると、何らかのケアをしている事業所は全体の四七・二%と五年前の三三・六%と比べ改善されているが、その対策の内容を見ると、メンタルヘルスケアの柱である職場環境等の改善などは、全事業所の約一二%（五年前は約七%）とその取り組みが端的なのが現状である。厚生労働省の「指針」（平成一八年）で提示されているメンタルヘルスケアの四つのケアの全面的な対策実施こそが急務である。ふりかえってみると八〇年代後半、私の在職していた会社でも、全従業員五万人の内、ある特定の一カ月間中に精神疾患で医師の診断を受けた者の割合は七・二%という状況が現出した時期があった。当時職場では、新しいME技術革新のもとで上限のない時間外労働や交代制勤務、

度重なる出張や研修など過重な労働実態があり、こうした職場環境改善によるメンタルヘルス対策が必要だということ、労働者として自主的な改善提言と運動をした経験があるが、二〇年以上経た今日、あらためて働く環境に視点を向ける必要性を強く感じている。

研究の分野でみると、労働者のメンタルヘルス不調の背景にある労働環境や雇用管理などの社会経済的要因を分析しようとした時、大きな妨げとなつているのが労働者の「心の健康」指標と労働市場や人的資源管理とを関連させた調査データが不足していることである。このこと自体がこれまで個人レベルに焦点をあててきた戦略の反映ともいえるが、今後の研究においては職場環境や個人属性に関する十分な関連変数をコントロールした実証分析が可能な調査データを得られることは、この分野において組織戦略に対応するための研究上必要不可欠な最重要課題といえる。

さらにこれまでの研究結果からも組織戦略への展開は重要性を増している。いうまでもなく労働者のメンタルヘルス不調は直接的には医療費負担などの費用を発生させるが、より大きな社会経済的損失はむしろ雇用喪失や生産性の低下などの問題である。事業者にと

っては職場組織や管理上の改変を伴わない個人を対象とする戦略の方が、直面するコストや雇用管理の面で容易な方策と考えられる。しかし長期的な判断から職場におけるストレスの原因を減らし、職場組織の在り方を改善するなどの対策は、労働者の仕事のストレスを軽減させる方策として抜本的であるだけでなく、労働者の仕事の意欲を高め生産性の向上と接続されることになるのではないだろうか。私は「職場のメンタルヘルス事例」を対象とする研究会に参加しているが、最近のうつ病の発症事例では、共通して「上司のパワハラ」がきっかけとなるケースが増えている。たとえば若い働き手が過大と感じる目標を担わされ、それを周りの支援もなく一人でやらされるケースである。若い世代に固有の特性があるとしても、そうした特性管理を含めた組織性のある対応こそが有効な対策でありかつ企業としても有益であるだろう。

以上、いくつかの角度から労働者のメンタルヘルス対策における組織戦略への移行の必要性に焦点を絞り述べてきたが、そうした方向に進展することを中心から願っている。