

対 談

長時間労働がメンタルヘルスに与える影響

長時間労働に起因する疲労の蓄積は、メンタルヘルスにどのような影響を及ぼしているのだろうか。過重労働による業務上の疾病を発生させやすい職場や、発生防止のポイントなどについて、メンタルヘルスの現場に携わる二人の専門家に聞いた。

(財)社会経済生産性本部メンタルヘルス研究所研究主幹

(株)日立製作所日立健康管理センター副センター長

今井 保次
林 剛司

(司会) 主任調査員

荻野 登

荻野 長時間労働はメンタルヘルスにどのような影響を与えているのか、現場の事例や特徴を聞き、問題点と今後の課題を掘り下げていきたい。一般的に、長く働けばその分、メンタルヘルスに悪影響を及ぼすと単純に考えてしまうが、実際の現場の見方はどういったものなのか。

人員削減で

職場の意志疎通が困難に

林 日立地区の日立製作所グループ

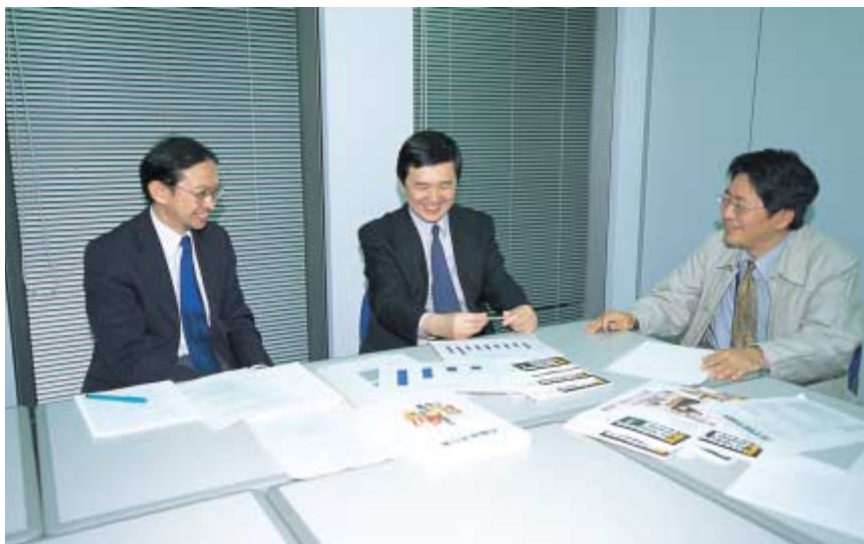
従業員は約四万三〇〇〇人。これに対し、日立健康管理センターで産業保健活動をしている産業医が一七人いて、精神科医とカウンセラーが三人ずつ在籍している。茨城県日立地区で発生するメンタルヘルス不全者の九割ぐらいは、当センターに相談に来ていることになるだろう。新規の相談者は一九九九年がピークで、それ以降は徐々に減っていた。日立は一昨年に早期退職を行い、その頃が最も少なく、去年からまた相談件数が増加に転じてきている。こうした中で大きな特徴は、相談者の年

齢層が変わってきたことだ。従来、相談者は二〇代が一番多かったが、最近では三〇代がトップ。四〇代もやや増えてくるなど年齢層が上昇傾向にある。メンタル不全の原因を職場内のものに限ってみると、従来より人間関係を理由とするものが頻度としては高いが、長時間残業を理由とする事例も若干増えている。目立つのは、職場の人員が減ったために苦手な人との距離が近くなってしまうケース。人が減ったことにより、苦手な人と直接、話すことを余儀なくされていることなどによる

ものだ。また、人事異動で新しい職場に適應できないとの中老年の相談も少しずつ増えてきている。職種別では、最近ではホワイトカラーのほうが若干多い。

先が見えない中での成果主義が大きく影響

今井 メンタルヘルス研究所は、個別対応というより調査データ等の分析が中心になるが、三〇代に問題があるというのが日立健康管理センターの状況





林氏

と一致する。年齢別にメンタルヘルスの尺度の平均値をみると、以前は若い世代にあまりいい結果が出ていなかったが、最近は一〇代より三〇代の方が悪いデータが出ている。

普通、景気がよければ精神状態もよくなる。単純に考えがちだが決してそんなことはない。男女別で多少の違いはあるが、抑うつや不安、自己不確実疲労、疾病頻度などバブル期でグンと上がったものが、そのまま水準で推移している。これはバブル期と今の状況が、先が見えずに混乱しているという点で同じであると推測できる。経営側が方針をはっきり示せない混乱の中で、「さあ、成果主義だ。幾らもうけるよ」というようなことを言うから、労働者は何をどうすればいいのかかわらず右往左往している。こうした混乱状況が、体調不良とか不安傾向や抑うつ傾向を下げずにいる大きな要因であり、メンタルヘルス上、確実に悪影響を与えている。

人員削減の影響については一九九九年、数十社を対象に企業のダウンサイジング前後の比較調査を行った。人減

らしを履行した企業は、職場でのモラルや従業員の心身の健康に明らかに悪影響が出ていた。

三〇代にメンタルヘルス不全者が多い

荻野 三〇代にメンタルヘルス上の問題を抱える人が多いというのが共通意見だが、どういった背景や理由によ

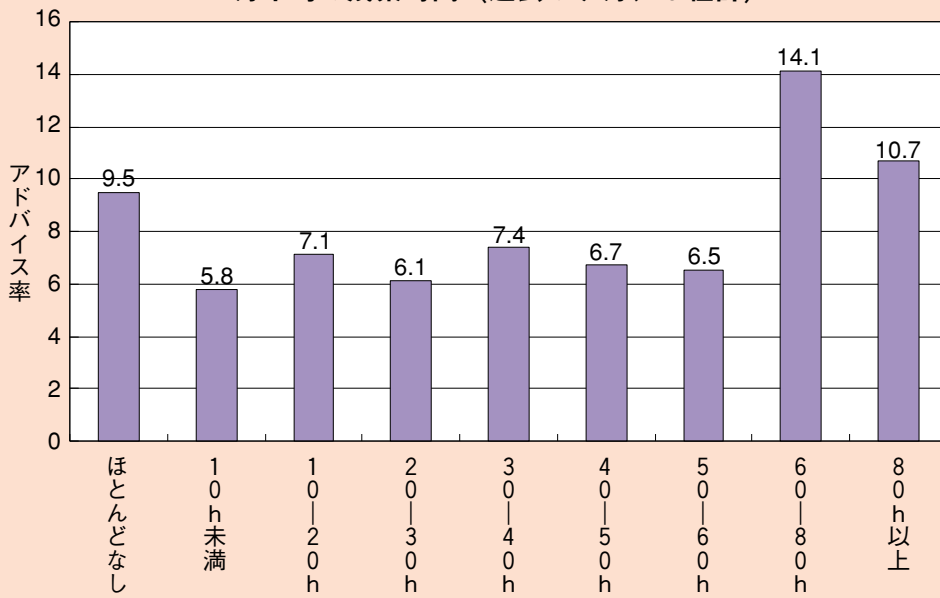
るものと考えているか。林 特定の世代の問題だと思ふ。要するにその世代が二〇代のときは二〇代が高かった。今は三〇代になっているから、三〇代が高い。この世代がこれからも同じように高くなっていくのではないか。

事ができた。今は環境が厳しくなり、これまでのやり方は通用しなくなっている。でも、既に一〇年選手で、今更、上司に聞くわけにもいかないし、ましてや後輩にも聞けないという状況になっているのではないか。

今井 弱いと

今井 明らかなデータがあるわけでは

月平均の残業時間（過去6ヶ月、3社計）



アドバイス率は、JMI健康調査票の結果、精神健康が心配なので専門家に相談してくださいとのアドバイスを差し上げた人の比率。

荻野 彼らはちょうどバブル期に採用した人たち。この世代が特にストレスに弱いということなのか。

荻野 落ちこぼれて職場の死角的なところにいる人たちは、忙しくはないのにメンタルヘルスは悪いことになる。最近の調査で、職場は今、忙しい人としてでない人に二極化傾向にあるとの結果がでてくる。従来、日本の職場はお互いに助け合ったり、日本的なチームワークの中でやってきた。競争が激化して、そういった部分が若干崩れているような印象を受ける。

職場のチームワーク崩壊も原因の一つ

今井 明らかなデータがあるわけでは



今井氏

タルヘルスは悪くなるだろう。例えば、若い人などは考課権を持っていない先輩にちよつと聞けて、技術的な仕事のアドバイスが受けられればメンタルヘルスは良好だ。仕事で困った時に上司に気軽に相談できるというのもいいが、先輩にちよつと聞けるような感じになつていようなチームワークづくりが理想的だと思う。

チームワークに着目すれば、いまは成果主義がそれを崩している面がある。成果主義は、管理職の責任というより個人の責任になつてしまいがちだからだ。責任の所在が明確になつたということは、上司にとっては責める道具がものすごく増えたことを意味する。目標に達するためにはどうしたらいいかを考えず、成果をあげることだけを主張するような上司がいることがよくない。

最近 は上長のモラルハラスメントも目立つ

荻野 日立では、成果主義を重視する流れの中で、相談の質的な変化が生

じてきているか。

林 日立地区は重電事業が中心なので、ある程度長期的な見通しが立てられる。当面、国内で大きな火力発電所はほとんどないし、原発もここ二年ぐらいいが端境期であまりない。そういう厳しい状況下でどうやって収益を上げるといふことを、今一生懸命考えているところだ。そういう背景がある中で感じるのは、例えば目標管理制度とか成果主義が入つた中で、アウトプットがない、出にくい、あまり出ていない人というのがより目立つようになってしまった気がする。

それから、あまり多くはないのだが、最近、調子が悪い人が多発する職場が出てくるようになってきていることが気がかり。目標管理制度や成果主義は制度的に上長の権限を強めるようになっており、モラルハラスメント的なことで調子が悪くなるケースだ。うつのな症状が多く、そういうケースがちよつとずつ増えてきた。これは第三者が入るしか対策がないので、当センタの健康管理スタッフが必要になってきた。

今井 モラルハラスメントとおぼしき職場の上長の特徴は「おれが決めたことがこの職場の目標だ」と思い込んでいること。権力を握って自分に変な万能感を持つてしまい、「おれの言ったとおりやれ」というような押し付けでハラスメントが生じる。不調者がたくさん出てくるというのは大変貴重なデータ。そこでのマネジメントがよくないとの明らかな証拠だからだ。

長時間労働 だけでメンタルヘルス問題は起きない

荻野 長時間労働とメンタルヘルスの関連性については、どうなのだろう。

林 長時間労働だけではメンタル面にはあまり効いてこないように思う。長時間の残業などというのは、いわばポディーブローみたいなもの。そこに上長との折り合いとか別の要因が加わると、一発でダウンしてしまうという印象だ。また、長時間残業は、その状態がいつまで続くか本人がわかつているのといないのと明らかに違ってくる。だから、職場の上長に対して、労務管理としていつまで忙しいのか明確にするよう話している。また、メンタルヘルスが今、企業の中で重要にはなっているけれど、これが定着するためには、身体的な健康管理がしっかりと定着していないと無理だということも付け加えておきたい。

今井 抑うつとか不安、強迫などの心因的な疾患に関する尺度データをみると、傾向値が極端に強いところは残業時間六〇〜八〇時間のところ。八〇時間以上になると、むしろ少し下がってくる。意外なのは、全然していないところもまた高くなる。ストレスはきれいに時間とともに増えていくわけではないということだ。

林 例えば、残業が月に一〇〇時間を超えるようなことは、逆に健康な人でないといけないだろう。それから、厚生労働省の過重労働の指針（27ページ参照）は睡眠時間から割り出したものだが、この数字は週休二日を基準に

考えている。実際の残業時間は平日のみの残業ではなく、休日出勤も含めたものだから、長時間残業をしている人たちの睡眠時間は思ったほど減っていないという側面もある。

今井 生きがいを持ってしていると長時間労働も平気なもの。自分の目標がしっかりあって、きちんとその成果が出ている人にとっては、長時間労働も健康を害することにはならなかったりする。仕事をやらされているとの感覚で、なおかつ、いつまで続くかわからないというのが一番きつい。

メンタルヘルスへの対応は早期発見が大事

荻野 メンタルヘルス問題は単に長時間労働だけでなく、いろいろな要因が絡み合つて起きているというわけだ。そういったメンタルヘルス不全者への具体的な対応はどうするのだろうか。

林 まず、相談のルートとしては、本人が直接当センタに来院する場合、定期健康診断に含まれるストレスチェック（HITACHI MENTAL HEALTH SCALE）の高得点者や健康診断時に相談を受けるケースが多く、合わせて八割程度を占めている。あとは、上長からの相談とか復職面接で上がってくるもの、他の医療機関から相談が回ってくるものなどになる。

このうち、本人からの直接の相談と健診時の相談件数を増やすことを目標にしている。このルートの相談者に就業上の制限を課すケースは極めて稀であり、うつの症状としては早期に発覚



残業削減には、仕事の仕組み、やり方の見直しも必要

林 例えばエン지니어として、どうやってその人のキャリアをつくっていくか。そういうものを会社の中で提案し、キャリアを阻害する要因を取りはらっていくような提言をしてみてもどうかと思う。賃金は重要だが、働いている人の多くはあまりこだわっていない。賃金のことで働いているというはある程度割り切ってしまったというような人たちであって、今の日本人は賃金で働いているんだという意識はあまり多くないのではないだろうか。

個別化への対応も 今後の労組の課題

荻野 確かに、正社員の場合、最近ではある程度生活できるぐらいの賃金水準になっていて、賃金以外の何を求めるかという仕事の質とかやりがいになっていく。そうは言っても、際限なく長時間働くこともよくないので、

労働時間や目標設定の管理と仕事のやりがいやうまくミックスできるようなってほしい。

林 目標管理の目標設定ということでは、組合が個々の相談にあまり対応していないという気がしてならない。目標管理の目標設定があまりに過酷であったりするなどのチェックも必要だ。

今井 目標設定時に、きちんと調整した現実的な目標が決められれば労使ともにいいことだが、現実はなかなかそうはなっていない。多くの場合、上に立っている人がそれなりのパワーを持つているわけだから、どうしても高目のハードルになってしまう。だから、職場の管理能力というのはコミュニケーション能力に尽きるし、よくできた上司はそのところのコミュニケーション能力に長けている。この辺を組合が関与できればいいが、実際にはどこまでチェックできるか疑問だ。事前の

目標設定の段階で組合が関与しているケースは、現実にはほとんどないだろう。

組合は、コストのことをあまり気にする必要がないのだから、企業に対し、従業員の健康の大切さについて要求し、メンタルヘルス対策の起爆剤になってもらいたい。また、心の問題は体の健康とちよつと違うところがあつて、自分の弱みを見せることにもなる。組合員のプライバシーを守るという観点からのチェック機能を果たして欲しい。

林 プライバシー問題については、プライバシーという場合に、そこに差別のようなものがあるからだと思うが、それが無いというのが一番の目標だ。基本的に本人同意と必要最小限のことに留めることも必要だが、かといって全く会社に伝えないということではないと思う。

荻野 これからは組合も個別化への対応を考える必要があると思う。では、行政に対する要望についてはどうだろう。今後、行政の政策としてどのようなものが必要だと思うか。

緩やかな制度とインセンティブを持たせる政策を

林 最近、サービス残業の摘発が増えてきているが、これはサービス残業の削減としてはかなり効果があつたと思つている。この次は、同じアウトプットを出すために、企業が仕事をいかに効率よくするかということを考えていかねばならない。ところが、企業はどうしても目の前のものに追われがちで、社内ですらに人や時間を割いて新しいシ

ステムをつくったり、仕事の仕組み、やり方を考えていくというようなことになかなか手が付けられない。そこで、こういう部分を改善するような方策を行政に求められないか。業務の効率化のために使うOA機器の購入等に減税するなどの補助とか、業務の効率化を図った企業を表彰するなどのインセンティブを持たせるような政策があればと感じている。

今井 行政は、労災の認定基準の緩和やサービス残業の摘発など、いろいろ動いてくれていて大変感謝している。あとは、制度を作ったりする際、できるだけ労使に任せてもらいたい。一旦、制度ができてしまうと、なかなか取りやめられない側面があるからだ。

〈プロフィール〉

今井 保次 (いまい・やすじ)

(財) 社会経済生産性本部メンタルヘルス研究所研究主幹。一九七四年(財) 日本経済生産性本部労働部入職。同生産性本部主任研究員等を経て、二〇〇二年四月より現職。大学、企業等での研修講師および講演多数。主な著書に『メンタルヘルスのすすめ』など。

林 剛司 (はやし・たけし)

(株) 日立製作所日立健康管理センター副センター長。医学博士。一九八四年、(株) 日立製作所日立総合病院に入り、一九九四年より現職。日本産業衛生学会評議員、労働者の自殺防止マニュアル作成検討委員会委員等を務める。主な著書に『職場における自殺の予防と対策』など。