

# NBC Plus+

vol.43

# 七月病?

社長が知っておくべき  
社員のためのメンタルヘルス



# 職

しよくば

# 場

# に

# 潜

ひそ

# む

やまい

# 病

読者のお手元に弊誌が到着する7月には、今春から仲間入りした新卒社員にも少し余裕が出てきていることだろう。事業年度の切り替わりや人事異動などが一段落ついて、ほっとされている方も多いことと思われる。しかし、メンタル面の支障は5月や6月のみにきたすものとは限らない。新卒社員だけに生じるわけでもなく、また異動や昇格などのキャリアイベントに直面した社員にのみ訪れるものでもない。一見すると意欲的でタフに見えた社員のパフォーマンスがメンタルに受けたダメージが要因で、じわりじわりと下がってくることもある。

# 五月病

「ゴガツビヨウ」



「五月病」は正式な医学用語ではなく、4月に進学した学生や入社・異動した社会人に、5月頃になると現れる精神的な不安定状態の総称です。環境の変化に適応できないことに起因する症状といわれ、抑うつ気分・不安感・無気力・不眠・強い疲労感など、うつ病に似た心身の不調やスランプを訴える場合が多いようです。

就職戦線を勝ち抜いて入社した期待の新人が、新入社員研修などであわただしい4月を乗り切った後、5月に入りゴールデンウィークを過ぎた頃から目に見えて仕事への意欲や関心を失い、無気力な状態に陥ってしまう…それが、職場でよく見られる「五月病」です。

学生から社会人という環境の変化は、本人が考える以上に大きなストレスを伴います。人によっては新しい生活や人間関係にうまく適応できなかったり、あるいは何とか適応しようと頑張り過ぎたり（過剰適応）してしまいます。その結果、心身の疲労が徐々に蓄積。最初のうちは気持ちが張り詰めているため気づきませんが、連休で一息つくことで溜まっていた疲れがドッと出てきて、本人も不調を自覚することになるのです。入社前のイメージと現実とのギャップから生じる職場への失望感、就職という人生の大きな節目を突破したことによるバーンアウトなども要因として見逃せません。

精神面では気持ちが冴えない、やる気が起きない、思考力や集中力が低下する、自信がなくネガティブな考えが浮かびやすい、目標を見失ってしまうといった状態になり、体調面では疲労感、倦怠感、食欲不振、睡眠障害（寝つきが悪い、熟睡できない、いくら眠っても疲れがとれないなど）、頭痛、腹痛などの症状がよく見られます。

こうした症状はほとんど一過性のもので、本人の回復力と環境への慣れによって自然と改善されるのが普通です。しかし、「そのうち治る」と放置しておくと、症状が数週間以上も長引き、入社困難に陥るほど深刻化して、「適応障害」や「うつ病」など本格的なメンタルヘルス不調を発症してしまうケースもあります。仕事上のミスが多発や言動の変化（会話の減少や服装の乱れ）、遅刻や早退、無断欠勤、さらには飲酒時の悪酔いなど問題行動が目についたら、本人からの“SOS”と受け止めるべきでしょう。上司から声をかけ、本人からじっくりと話を聞き、場合によっては産業医や専門医に相談するよう助言することも大切です。

日本の人事部メンタルヘルス.jpより



## 高まる メンタルヘルス への関心

厚生労働省が平成25年に実施した「労働安全衛生調査」によると、過去1年間にメンタルヘルス不調により連続1ヶ月以上休業又は退職した労働者がいる事業所の割合は10・0%で24年調査の8.1%よりも上昇している。そのうち職場復帰した労働者がいる事業所の割合は51・1%（24年調査55・0%）となっている。

また、メンタルヘルス上の理由により休業した労働者の職場復帰に関する職場のルールの有無については、「明文化されていないが、その都度相談している」が39・8%（24年調査34・1%）と最も多く、次いで「職場のルールはない」が28・5%（24年調査44・9%）となっている。

さらに、メンタルヘルス対策に取り組んでいる事業所の割合は60・7%（23年調査43・6%、24年調査47・2%）で24

年調査より上昇し、事業所規模が大きくなるほど高く、300人以上のすべての規模で9割を超えている。取り組み内容「複数回答をみると、「労働者への教育研修・情報提供」(46・0%)が最も多く、次いで「事業所内での相談体制の整備」(41・8%)、「管理監督者への教育研修・情報提供」(37・9%)となっている。

読者の会社はどのような状況だろうか。「メンタルヘルス?そんなヤワなことを言ってるからダメなんだ」「心が風邪をひいただと?つべこべ言わずにしゃかりきに働け!」と檄が飛んできそうである。

## そもそも メンタルヘルス とは?

日本では1998年に年間の自殺者が3万人を超え、以降高止まりの状態が続いているが、1999年に自殺を労災とする新しい労災認定指針が示さ

れてからは「過労自殺」として労災と認定されるケースが急増。このような状況を受け、メンタルヘルスに取り組む企業が増えることになったと言われている。

そこには、社会を取り巻く環境が大きく変わり始めたという背景がある。日本はここ10年の間に、情報技術の驚異的な発展、少子高齢化社会の到来、所得格差など多様な社会問題に次々と直面。また企業においても厳しい成果主義や雇用形態の変化によって価値観が多様化し、これまでにない環境の変化が生じてきている。

特に、2008年に起きたリーマンショックの影響は、世界中に深刻な経済不況をもたらし、日本でも倒産やリストラによる失業者を多数生み出すことになった。こうした厳しい不況下、企業は最小限の人数で効率を上げ、生産性を向上させることを第一の目的にせざるを得なくなった。そのため一人ひとりに過重な労働負荷がかかり、今日では職務上の過重なストレスから多くの人々が心身の健康問題を抱えるようになった。

ところで、明らかにマイナスと思われる要素のみがストレス原因になると

も限らない。世間的にはイケイケに見える「自由な社風が売りのベンチャー企業」にはメンタルヘルス不調者が意外に多いとの報告もある。

朝の出勤は極めてゆっくり。おしゃれなオフィスにおしゃれなテーブルとイスが並び、ビジネスカジュアルなんかより大分ゆるい洋服をまとう今どきの若者たち。彼らの組織はフラットで、「タテ社会」と真逆に位置する「ヨコ社会」。だから媚びる必要もないし、特段群れることもしない。彼らには昼寝が許されており、好きな場所で仕事ができる。手に持った超薄型のMac Bookには、理想と野心が詰まっている。全員がマーク・ザッカーバーグみたいなことだ。

あくまでイメージだが、こんな「自由な社風が売りのベンチャー企業」にメンタルヘルス不調者が意外と多い理由を、産業界の大室正志氏は次の4つにまとめている。



# 1 過重労働

ベンチャー企業はスタート時の「部活感覚」が抜けず就業規則を軽視しがちになる傾向がある。特に会社が急拡大する時期は「今が頑張り時」と無理をしてしまう傾向があり、それを抑える人事機能がまだ追いついていないことがある。

# 2 メンタルヘルス不調の既往を持つ方が多い

スタートアップの初期メンバーならともかく、知名度のないベンチャー企業は採用に苦労する場合が多い。この際、大手企業ではなかなか採用され

にくい「職歴に空白のある方」「転職歴の多い方」などがベンチャーを含む中小企業では採用されやすくなる傾向がある(あくまで傾向)。そういった方の中には前職でメンタルヘルス不調により、休職をしていたという方も少なくない。

本来メンタルヘルス不調に限らず治療中の持病があれば、転職時にそういった事実を伝え再発防止に取り組みながら働くことが理想だが、現状ではその事実を隠して転職活動をする方がほとんど。そうして採用された後は、持病についての言及を避ける傾向にある。そういった方が、まだ治療が不十分であるのに過重労働をしてしまったり、前職でメンタルヘルス不調を起すきっかけとなった状況に再度置かれ、今さら…と言い出せずに無理をし、再発してしまつという例はよく聞かれる。

# 3 環境変化が著しい

例えば「結婚」や「昇進」といった一見ポジティブなことでも人間にとって「環境が変化すること」とはストレスであることが知られている。ベンチャー企業のように常に変化している組織では慢性的に高ストレス下に置かれている、と言っても言い過ぎではない。この「高ストレスを楽しめる体質」は初期メンバーに多く、会社が大きくなるにしたがい、そこまで高ストレスを楽しめない方が増えていく。調子が良いときは「高業績は七難隠す」で顕在化しないこともあるが、その熱狂が一息ついたら実はすごく疲れていたという事例は本当に多い。

# 4 アノミー型組織

社会学の古典ウェーバーとデュルケム。中でもデュルケムの名著『自殺論』は示唆に富んでいる。興味深いのは「自殺」という最も個人的な決断に社会が関わっていることを実際のデータを使って示した」ということにある。その中で、デュルケムは自殺が増える社会の状態を4つに分類している。この分類の中で特に興味深いものが2点ある。

## 利他的自殺(集団本位的自殺)

集団の価値体系に絶対的な服従を強いられる社会。同調圧力、服従のプレッシャー。

## アノミー的自殺

社会的規範が弛緩した状態。それにより多くの自由が獲得された結果、「果てしない選択の自由」に方向性を見失い不適応を起す。自由過ぎるがゆえに、欲望が肥大化し、現実とのギャップに虚無感を持つ。

# 「集団的服従が強い社会」と「自由過ぎる社会」のどちらにも自殺率が高い。

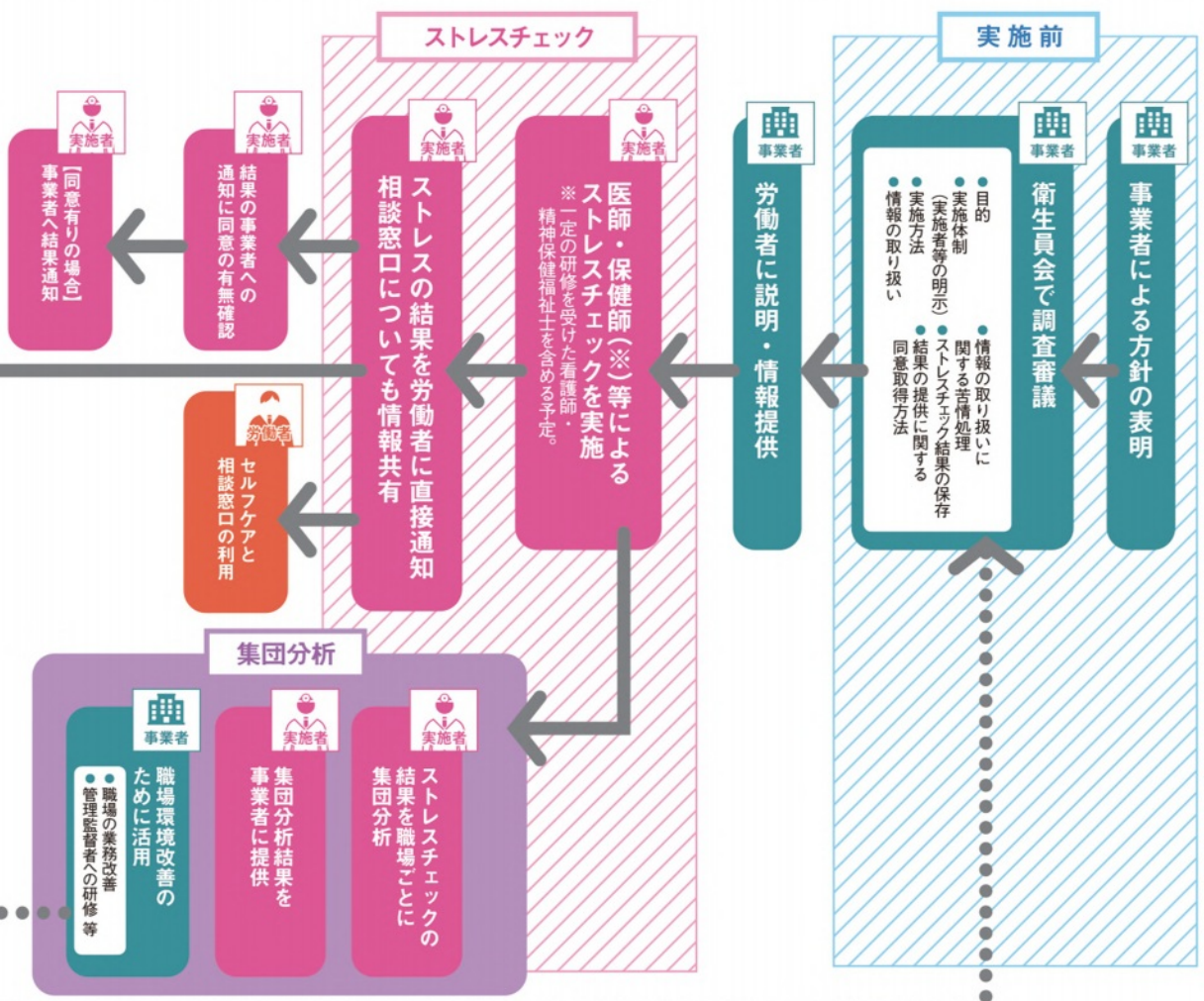
集団的服従が求められる組織の代表格である自衛隊のメンタルヘルス不調発生率や自殺率が高いことは、数々の報道でも明らかのように周知の事実。また、現在よく報道される「ブラック企業」にもこの「絶対服従」を求める企業が多い。

一方アノミー的組織はどうか…。先述した「自由な社風のベンチャー」である。アメリカの社会学者ロバート・キング・マートンは「文化目標とそれを達成するための制度的手段にギャップが存在する場合にアノミーが生じる」と言っている。また「理想と現実のギャップ」からくる緊張状態は「逸脱行動」を生むとも論じている。逸脱行動には「変革と犯罪」が挙げられる。例えば、アメリカ社会の構造にはイノベーションというプラス

の側面がある一方、犯罪というマイナスの側面も併せ持つ。日本では「成功の美德(ドリーム)」と「実際は一握り」の間の緊張状態から、多くのイノベーションが生まれるというシステムがアメリカほど機能していない印象(その代わり犯罪も少ない)。むしろ緊張状態から「逸脱行動」にいかず「負けてしまう人」が多い印象がある。「自由な社風のベンチャー」は構造的にアノミー社会アメリカを煎じ詰めたような構造を生むため、緊張状態に「負けてしまう人」を減らし、望ましい逸脱行動(「イノベーション」)に誘導していくことが課題となる。

参考：大室正志「メンタル&ヘルス相談」

## ストレスチェックと面接指導の実施にかかる流れ



# 改正労働安全衛生法は ストレスチェック義務化法？

2015年12月1日、メンタルヘルス対策の充実・強化等を目的として、従業員数50人以上の全ての事業場にストレスチェックの実施を義務付ける「労働安全衛生法の一部を改正する法律（通称：ストレスチェック義務化）」が施行される。

## 労働安全衛生法改正のポイント

改正案におけるメンタルヘルス対策強化の大きなポイントは次の3点。

- 1 (50名以上の事業場について) 全従業員へのストレスチェック実施
- 2 高ストレス状態かつ申出を行った従業員への医師面接
- 3 医師面接後、医師の意見を聴いた上で必要に応じた就業上の措置

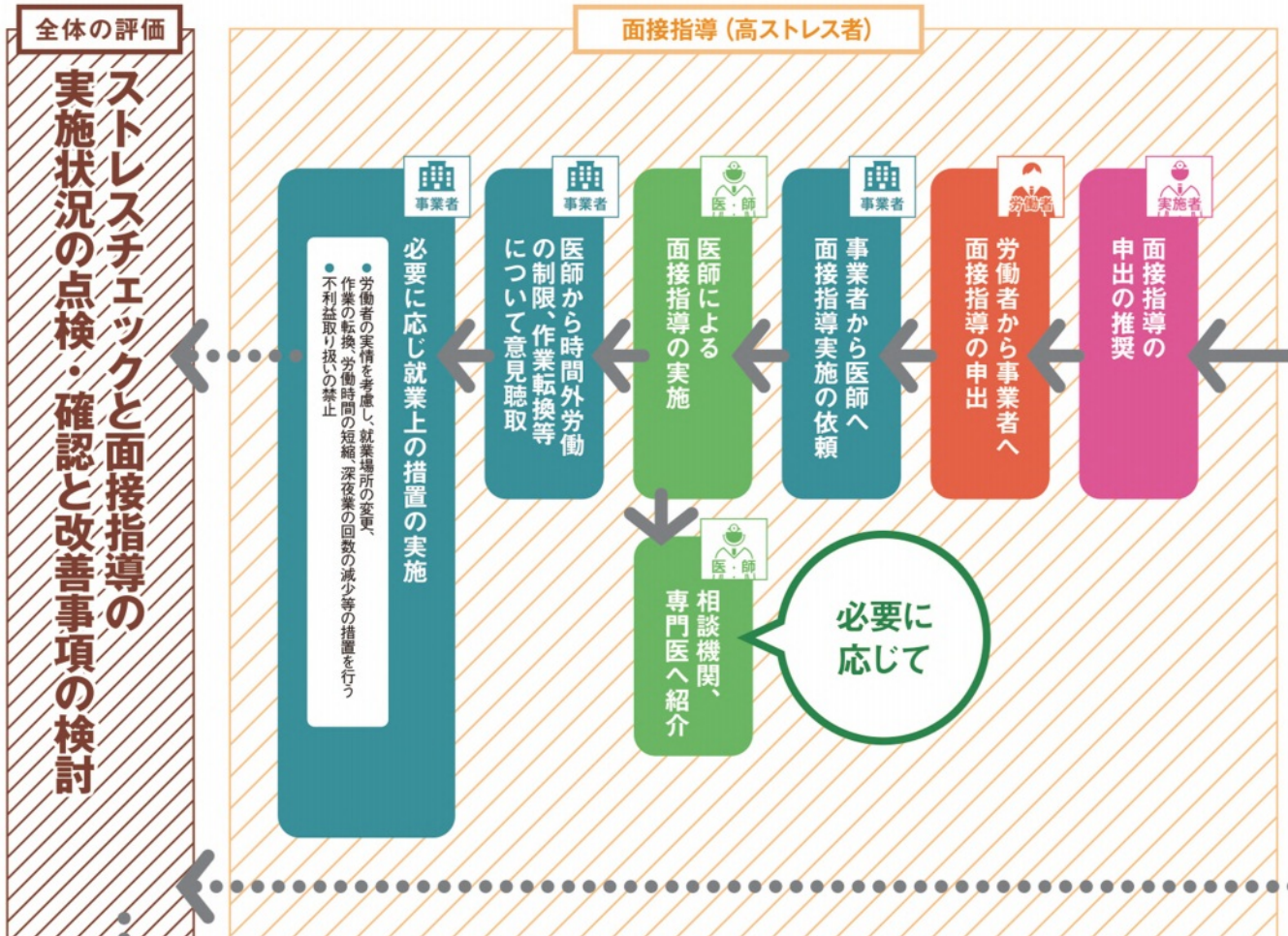
なお、行政への報告として、会社はストレスチェックや面接指導の実施状況として次の4点を1年に1回、労働基準監督署に報告しなければならない。

- ① ストレスチェックの実施時期
- ② ストレスチェックの対象人数
- ③ ストレスチェックの受検人数
- ④ 面接指導の実施人数

また、できるだけ実施することが望ましい努力義務として次が定められた。

ストレスチェックの集団分析(※)およびその結果を踏まえた職場環境改善。

※集団分析・個人結果がわからないように集計し、職場の一定規模の集団(部・課など)ごとに行うストレス状況の分析



# 会議が会社の病巣になっていないか。

弊誌は何度か、企業における会議の在り方について取り上げてきた。それは、私自身が定例的に催される会議に大いに疑問を持ってきたからである。

会議の中でも最も不毛なのは、持っている情報に均質化をはかり、その量に均一化をはかるべく行われる会議ではなからうか。

## いわゆる「情報(状況)共有」を目的とした会議。

ある程度情報量を持っている側にしたら、自身に何のフィードバックもないのに、持っていない側にそれを提供する時間は非常にもったいない。

また、持っている情報が少ない側は、仮にそうした情報が流れていたとしてもそれを取りに行っていないか、ふせられていて情報が入ってこない側と考えることができる。

会議に関する書籍などでよく書かれるのが「**関係のない人は参加させない!**」は大原則! というものだが、これはまさにその通り。

「**とりあえず**」部門全員とか、「**とりあえず**」みんな、という召集は、まったくのナンセンスである。

そうやって「**とりあえず**」集めた社員のそれぞれの1時間は、5人なら5時間だし、20人となれば20時間の実稼働時間の搾取だ。

「**とりあえず**」のメンバーは「**とりあえず**」集められたことを薄々感じている。「**とりあえず**座っていればいいや」と…おおよそ関係者とは思えない態度でうつむいているだけだ。当然意見もしなければメモをとる様子もない。

「なんだ、その態度は!」と言いたくなるどころだが、彼らはそれでも座ってくれている。これ以上求めるのも酷だ。彼らには**目的**が示されていないわけだから無理もないのである。

たしかに、自身の業務に関わることが論じられていれば、進められる情報共有には是非何かしらの見解をもって臨んでほしいところだが、そういうアンテナを張れるタイプであれば、そもそも定例会議で情報共有するまでもなく、ある程度動いてくれているだろう。

また、無関係な人物を招集することで、本来目的として据えていた議論に至らないことがある。

場合によっては、話が枝葉に広がったり、おおよそ関係のない議論が展開されたり、さらには短時間で論じるに値しない新たな問題が浮き彫りになったりする。

ところで、チーム内で情報共有がしたいのであれば、**グループウェアをつかったりメールを流すことで十分ではないか?**との指摘がある。こうした方法の利点は「**非同期**」なことである。

緊急性が低いものであれば、各自の業務都合に合わせて確認をすればいい。さらに、情報の取捨選択ができる部分も大きなメリットである。自身とその情報との関係についてその深さを判断し、場合によっては斜め読みで済ませることもできる。

ところが、会議に召集されてしまうとそういうわけにはいかない。同時間・同空間にて、「**同期**」して行わなければならないのだ。一部の社員にしか関係のない情報も、全員が聞かなければならない。関係のない話題に対しても、社員は黙ってうつむいてくれる。

本来の意味での参加というところからはかけ離れた形態だが、それでも「**参加してますよ**」と演じてくれているのだ。

これがいかに無駄なことか…。

(ここでいう会議はアイデアを出していくようなプレストを含まない)

## 会議に召集する前に!

- 1 召集目的は明確か?**  
この会議の目的は何か?  
何を討議し、どんな結論を導き出したいのか?
- 2 召集メンバーは適正か?**  
集めようとしているメンバーは本当に関係者か?  
そのメンバーで目的は遂行できるか?
- 3 開催手段は的確か?**  
仮に情報(状況)共有を目的とするのなら、それは一堂に会す形が正しいか?

意思決定の手段や順序、登場人物を誤ると、企業のスピードが落ちる。社員の時間を大切にしない会社は業績が上がらない。

## たかが会議一。されど会議一。

日常発生する問題をその場その場で解決していない会社ほど、問題が累積し、こじれにこじれて、膝を突き合わせた**会議**が必要となっている…といったこともある。

早期に潰しこんでおけば、さして大きな問題ではなかったはずなのに、会議となると、大声を張り上げ、負の感情をむき出しにしなければいけないほど、オオゴトになっている背景には、日常的に課題の「持ち越し」を行い、感情を滞留させ、あらゆる事柄をペンディングさせる…。

つまり、課題解決に対するスピードの欠如があるように思う。

## 会議が会社の病巣となっていないか?

(まつ)