



キャリア・マネジメントの技術 第8回

メンタルヘルス問題

田中 滋

株式会社ハイコンサルティンググループ 代表取締役社長

最近、あるところでメンタルヘルス問題について講演してほしいと頼まれた。もうまったく私の専門外の話なので、ふつうなら即座に断るところだ。

しかし、先方が言ってきたのは、「メンタルヘルス問題が急増しているのは、成果主義のせいだ」という話が広まっているので、ほんとうに成果主義と関連があるかどうかを話してくれませんか、ということだった。

そういうことであれば、ほっておけないので、引き受けてしまった。

確かにメンタルな問題が増えている

まずは、本当にメンタルヘルス問題が増えているのか、確かめなくてはいけない。そこでデータを集めてみた。そうしたら、確かに九八年ごろから増えているのである。これを見て、やっぱり成果主義が悪いのかもしれない、と思いきやそうになった。

しかし、同時に意外なことも分かってきた。たとえば八九、九〇年というまさにバブルの絶

頂期が、メンタルヘルス問題のピークだったのである。そのうえ、バブルが崩壊して第一次平成不況に突入していくにしたがい、なんと問題は減少していくのである。みなさんは、不況だとストレスが高まってメンタルヘルス問題が増えそうだと思わないだろうか。私はなんとなくそう思っていた。ところがこういふふうに事実は違うのである。

ところで、集めたデータの中では、社会経済生産性本部というところが出した「産業人メンタルヘルス白書(〇五年版)」というのが面白かった。この団体は、労働組合とのつながりがあるからだろうか、白書は、「弱い労働者に強いストレスがかけられているのでメンタルヘルス問題が増加している」という仮説から出発している。「リストラで社員が減らされ、残った社員の仕事が過重になっている。残業もやられされる。そのうえ成果主義でいじめられている。またパートや契約社員を安く使って、彼らにしわ寄せしている」。こうしたことが原因だ、という仮説である。

ところが、調査データを分析していくと、この仮

説がことごとく、くつがえされてしまうのである。残業をしている人のほうが、メンタルヘルス問題が少ない。パートや契約の社員のほうが、問題がだという意見はぜんぜんないのだ。

ほんとうの原因

こうしたデータからは、どうみても「成果主義のせいでメンタルヘルス問題が増加している」とは言えそうもない。「成果主義」にかぎらず、なにか特定の原因があつてメンタルヘルス問題が拡大しているというわけではなさそうだ。

実際、調査データで、原因としてもっとも多く指摘されているのは、「職場の人間関係」である。「コミュニケーションの希薄化」が原因だとしている例もある。こういう、つかみどころのないものが原因だと指摘されているのである。しかし、こうつかみどころのないものが原因だと言われても、私としては困ってしまう。「それでは人間関係が希薄に

なっているのは、何が原因なんですか」とさらに聞きたくなってしまう。

こういうわけで、私にはほんとうの原因がよく分からない。よく分からないけれども、特定のストレスが発生しているというよりは、なにか広汎な社会変化が背景にあつて、それが日本人にはストレスになつている、と考えるほうが自然ではないか、と思う。その社会変化というのは、直感的に言ってしまうと、戦後日本人のこのころの抛り所Ⅱ共同体でありつづけた「会社」というものが、戦後五〇年を経て、とうとう共同体の役目を終えたのではないか、ということだ。

この連載の前回にも書いたように、日本の企業は、社員の「会社」という共同体への帰属感、「つまり共同体感情に頼つて成り立ってきた。ところがいまや「会社」は、本来の「利益を目的とする機能組織体」にならなければグローバル競争でサバイバルできない。

しかし日本人は、会社に「共同体」を求める。求めているのに会社に拒否される、という心理的葛藤が、社員のストレスになつていような気がする。年功色をまだ残している企業でメンタルヘルス問題が少なく、ベンチャーで、社員にがんがん働け、生き残れるかどうかはお前次第だといつていような企業では、「社内うつ」が多いというのは、それを裏付けているのではないか。

もしそうだとするとやっかいなのは、企業にとつて簡単な解決策がないということである。

終身雇用が前提で、実力があつてもなくても、決して悪いようにはしない、という過剰な優しさを

を持った共同体だった以前の状態に、いまさら戻るわけにはいかない。一方、会社をあてにしません、自分の腕一本でキャリアを築いていきます、というような人がどんどん増えていけばいいけれども、現実はそのようでない。だから、いまメンタルヘルス問題が拡大しているのだ。

結局、日本人のメンタリティーが変わらない限り、問題は解消しない、というようなことだとすると、メンタルヘルス問題は、日本企業にとつてこれから直面する難題になる可能性がある。社員にとつても、自分のキャリアを築いていく上で、メンタルヘルス問題は大きなリスクになりうる。はたして企業に、打つ手はあるのだろうか。

キャリア・マネジメントが不可欠

打ち手として重要なのが、この連載でテーマにしてきた「キャリア・マネジメント」である。長期的視野で、社員の発掘・育成・選抜をやっていくことである。社員からみれば、それで自分の将来を安心して見通すことができる。気が楽になるのである。共同体感情をとりもどすことはできないにしても、帰属感をもたせることはできる。

そして、もうひとつの打ち手は、メンタルな問題が発生した場合に、それに対応できるようにすることだ。

どういう方法があるかという点、たとえばアメリカでは、多くの会社でEAP (Employee Assistance Program) 従業員支援プログラム) というサービスを、社員に提供している。第三者

機関による、カウンセリング、キャリア相談などが中心だが、相談内容にもとづく人事制度の改善提言というようなこともやっている。

そして、医療対策も重要だ。慶応の精神科教授の大野裕さんによれば、メンタルヘルス問題が起きたときに、社員がすぐ相談できて、なおかつその職場の状況を直接知っている専門医がいるのが、いちばん良さそうだ。

うつ症状を起こしている社員は、実際にはなかなか社外の専門医のところまで足を運ばないらしい。そのうえ、社外のお医者さんは職場の状況が分からないから、その社員が抱えている問題を、共感をもつて理解することが難しい。

つまり会社の専属産業医として、精神科の専門医がいるといちばんいいわけだ。

メンタルヘルス問題が、成果主義のせいだと思つている人がいるようだが、ことはそんなに単純ではない。

会社と社員の関係が大きく変わる中で、つまり会社が社員の抛り所としての共同体ではなくなる中で、実は「成果主義」は、企業が最初に打つた打ち手なのだ。

重要な打ち手として、長期的なキャリア・マネジメントと、従業員支援対策、医療対策があるといま言ったところだが、成果主義は、それより前に、企業がいちばん打つた打ち手なのである。

社員が、会社にもたれかからず、自立的に自分の課題に取り組む力をつけるための、打ち手なのだ。