

# 職場におけるメンタルヘルス問題に関する経営労務的視角

Labor Management Perspective of Mental Health Problem in the Workplace

\*  
永井 隆雄

## 要約

過労死・過労自殺の認定などをきっかけにメンタルヘルス問題に関心を寄せ、さらに人事労務管理を行なう上で焦点化する発想が広がってきている。90年代後半以降、成果主義が広がり、成果や業績を生み出す人事管理が志向された。しかし、それとともに職場の荒廃が起り、人間らしく働ける職場作りが求められるようになってきた。単に戦略を実行するための人事ではなく、持続可能で無理のない働き方と働き方（＝経営労務）が求められてきている。

## 1. 問題意識

過労死・過労自殺に対する関心が高まっている。また職場におけるメンタルヘルス問題を検討しようとする動向が広がっている。人事労務管理の観点から言っても、働きやすい職場作りへの志向は本来、見逃してはならない視角であろう。これまでこの問題は組織行動論の立場からモチベーションや職務満足度という観点で検討されてきた。しかし、このような捉え方では議論しつくせない状況が出てきた。端的に言えば、現代の日本企業の正規労働者はモチベーションの高すぎる行動を取っている。職務満足という観点でも、仕事に満足した結果、過重労働を顧みることなく暴走してしまうという懸念が生じてきている。

さらに成果主義が強調されるようになってから、モチベーションを犠牲にする、あるいはしてもよいという考え方が支配的になってきたことも無視できない。言い換えると、組織内の一部の実在者がモチベーションを高めればよく、そうでない人、業績的に見て並以下の人が多少やる気を失っても仕方がないし、仕事のできない人が辞めていくのは市場原理に即したものであって、むしろ当然のことではないかという見方が提示されるようになってきたことである。つまり、処遇に格差をつける成果主義が組織にとって効果的な施策と

考えられるようになったのである。全体としてのモチベーションを高めようとする組織管理上の関心は脆弱化しつつある。果たしてそうした考え方がますます強くなっていく現状は好ましいことなのだろうか。それでもなお、現代日本企業の関心はモチベーションを維持し、うつ状態にならないで社員全員が疾走することにある。

日本の自殺率は先進国でも際立って高いと指摘されている<sup>1)</sup>。その増加要因として考えられているのが90年代後半以降の日本企業のリストラや、その推進の背景的な論拠となっている成果主義だと言われている。自殺はその極端な社会的行動だが、その前兆として職場におけるいじめや嫌がらせ、上司や先輩社員の問題行動や逸脱行動がある<sup>2)</sup>。こうした職務行動、組織行動も近年、問題にされつつある<sup>3)</sup>。

経営学ないし経営管理論はもちろん、効率性 (Efficiency) や効果性 (Effectiveness) の高い組織を志向する技術学という側面を持っている。そのための理論と方法を研究する組織行動論という領域もある。しかし、組織は、持続性や堅実性、健全性といった要素も考えなければならないだろう。職場という時空間で働く人たちが、組織行動論者の強調する「やりがい」や「職務満足」、「やる気 (達成動機)」を感じ、「洗剤として」あるいは「嬉々として」働くとしても、それには自ずと

論文受理日：2010年6月24日

\*NAGAI, Takao：JEXS組織戦略研究所  
(JEXS Organizational Research)

限度があり、またそうした働き方を煽る働き方にも自ずと節度がないといけな。しかし、働き方に倫理やコンプライアンスがあるかと言えば、希薄である。

若いときだけ過重労働して駆け抜ける企業ばかりでは社会が成り立たない。その一方で、企業が若い人だけをかき集めて使い捨てにし、労働力を通過させていくだけではやがて社会は疲弊し、成り立たなくなっていく。企業自身もやがて人材の獲得において困難となるだろう。若いときだけ全力で疾走し、その職務経験によって「成長」し、「能力開発」され、生活費、言い換えれば本人が必要とする賃金水準が高くなっていく頃には活躍する場を求めて転進していったほしい。平気でそう主張する企業は大手企業にもあるし、ましてベンチャー系企業では主流であると言っていいかもしれない<sup>4)</sup>。こうした人材使い捨ての発想はいわばいいところ取りで、おいしい部分だけ自社で抱え込んで、そうでない部分は社外にその負担を求めるといえる<sup>5)</sup>。それでは、企業の社会的責任を果たすことは難しいだろうし、そうした企業行動を投資家や消費者は肯定的であってはならないと思われる。何らかのコーポレート・ガバナンスが求められるだろう。

人材を使い捨てにし、ないがしろにする企業姿勢、理不尽な働き方を改めさせる社会的規制が必要になっている。またそうした価値観を織り込んだ人事労務管理を行うことが必要になっている。そうでなければ、メンタルヘルスはもちろんのこと、企業の労働環境が改善されることはないからである。メンタルヘルスは組織運営や個人の行動に関して表層化した氷山の一角に過ぎず、全てではない。メンタルヘルス中心ではなく、組織のあり方そのものを問題にしつつ、メンタルヘルスを組上に上げ、焦点化しなければならない。メンタルヘルス問題がより生じなくなる組織風土、職場作り、職務設計が思念され、追及されなくてはいいけない。

以上のような問題意識に基づき、最近の研究動向を整理し、その問題点を指摘し、総括として今後の方向性を、研究面及び実務面で探ってみた。

## 2. 最近の研究動向

メンタルヘルスに関する研究はそう長い歴史、研究蓄積があるわけではない。概ね90年代以降になされたものが主流になっている。とりわけメンタルヘルス問題の究極の出来事である過労自殺の概念が社会的に認識され、研究上の焦点になったのは電通裁判（1996年）を契機とするもので、各分野の研究者がメンタルヘルス問題を経営組織の定常的問題として組上に上げたのはそれ以降のことである。研究ないし提言、あるいは理論化が一定のまとまりをもって発信されてきたのは2000年以降のことである。

それ以前の経営学は、いわゆる日本的経営論の伝統に基づき、働き方や働き方を議論していた。そこでは、国際的に見ても、日本組織の成員が働き者なのは「日本的経営」を基盤とするもので、それは国際競争で優位に立つ日本の強みであると議論された。つまり、勤勉で労を惜しまない、私生活（今日で言う「ライフ」）をとことん犠牲にし、仕事中心に活動する生活様式に対してポジティブな評価が与えられていた。企業自身も人事考課の中で情意考課（規律性や積極性、責任性、協調性）を通じて、自分の仕事にとことん励み（責任性）、同僚の仕事に手を貸し、フォローし（協調性）、自分の仕事をより高い水準に向かってチャレンジする（積極性）。同時に、欠勤や遅刻を一切せず、会社が示すルールを徹底して守る（規律性）。そういう社員像を人事考課の中で提示していた<sup>6)</sup>。

しかし、企業を取り巻く環境が激変し、日本的経営なる様式が前提にならなくなった。企業の実態が終身雇用や年功賃金、あるいはその変形、変質で捉えきれなくなり、それに伴って日本的経営論も過去の遺物となり、関心の対象ではなくなった。そのようなフレームワークでは対処しきれない諸問題が生じてきた。そして議論や関心が風化し、かなりの年数を経て、職場で生起するメンタルヘルスが焦点化され始めた。それでも今日、メンタルヘルスは組織内の一部の実在者に起こっているマイナーな現象という捉え方が依然として支配的と言えるのではないだろうか。組織の成員の

主流派はあくまでもコア人材であり、彼らは時間的制約もなく、粉骨碎身、組織と一体化してどこまでも会社のために尽くすと想定されている。そうした人材層の中でもメンタルヘルス問題が浮上りてきて、ようやく今日、働き方に向けて反省の目を向けるということが仄見えてきたと言えるかもしれない。

メンタルヘルスに関する研究、ないしは関心を寄せた研究や提言は当初、日本労働弁護団などの人権派の弁護士及びそれに共鳴した一部の経済学者によって行われてきた。これらの研究は幅広いアプローチ法を取り込んで学際的、かつ政策志向的に行われてきたものとして評価に値すると思う。また極めて近年になって、経営学のプロパーから、これらの動向に接近、または同調して経営労務論を構成しようとする動きが試みられるようになった。しかし、メンタルヘルスを経営労務論として構成することは意外に難しく、研究方法やスキームの構成にはまだ多くの問題を残しているように思われる。本論では、法曹実務家、経済学者、社会学者、精神科医、産業・組織心理学（組織行動論）、経営学者などの立場からどのような研究視角が示されたかを概観し、とりわけ経営学（経営労務論）として緒に付いたばかりの研究のスキーム、フレームワークについて重点を置いてその方向性を検討したい。

まず、メンタルヘルスを考慮した企業経営を強調する研究としてその嚆矢と言えるのが弁護士の川人博氏である。川人氏は電通における過労自殺裁判の担当弁護士としての経験からこの問題に深く関与するようになり、過労自殺を深く見つめることによって現代の職場を根本から問い直し、そのあり方を改めるという視座構成を示した。その意味で画期的な意義を持っていると考えることができる。同時に、実践的な活動家でもあり、職場の過労で苦しんでいる人、特に過労死、過労自殺したと思われる人への対応ということで運動をしてきた（川人、2000、2006）。ただ、取り上げられる現象は過労自殺が中心であり、その前の段階に対する目配りがやや希薄であり、また精神疾患に関する捉え方も、ストレスを受けることからうつ状態になる、そして自殺に至る、というもので、

やや単純すぎるように思う。

また森岡孝二氏は、経済学の立場から「働かざるでない職場を実現し、国際標準に見合った働き方と働き方に向けて始動すべきであると提言した。森岡氏は常に丹念な研究と啓発的な提言で、独自の立ち位置を示し、この問題に関して粘り強く、先駆的で主導的な役割を果たしてきた。また経済統計から得られる数値を参考になるべく現実に接近できるよう、創意工夫されてきた。そのひとつに労働時間に関する多様な接近がある（森岡、2006など）。しかし、多彩な仕事があるにせよ、その論証は時に強引であり、日本の労働時間の実相や、働く人の日々のライフスタイルが明らかになっていないと思われる部分もある。

また社会学の立場からも、ワーカーホリックの問題が取り上げられるようになった。阿部真大氏は、バイク便ライダーにおける体験的参与観察から、若者が仕事にはまってしまう姿を問題にした。そこには「仕事の趣味化」があり、経済的余裕のない彼らにはそれが起こりやすいことを指摘している（阿部、2006）。しかし、その視点はワーカーホリックという、兼ねてからある枠組みに社会化されていく心理プロセスを示したに過ぎず、いざれかと言うと、ミクロな視点であり、グランドセオリーになるものではないだろう。

また職場の荒廃や病理に関しては精神科医の提言も重要な役割を果たしている。鈴木安名氏、荒川千暁氏がそれに当たるだろう（鈴木、2006；荒井、2006、2007）。精神科医の指摘は組織に働く人たちの病理を弱者の視点からリアルに迫ったものとして高く評価できるだろう。特に、荒井氏は、成果主義や目標管理が組織の荒廃を生んでいると鋭く迫っており、その論議は重要な要素を含んでいる。この点は産業医の立場を一步踏み出した視点かもしれない。しかし、精神科医の指摘するように、現代の日本企業の職場や組織が病理的であるからといって、明日から組織がどうあらねばならないか、踏み出すことが可能な一步をどう形成できるかが問題ではなかろうか。このような視点を補完することが必要である。

また組織行動論ないし産業・組織心理学の領域からは、EAP（Employee Assistance Program）の

紹介や、その日本的な展開が提言され、一時的に注目された<sup>7)</sup>。しかし、提言者自身が産業カウンセラーでもあり、病んだ人をカウンセリングするという接近法であり、組織のあり方を見直したり、経営労務の革新を呼び起こすという動きにはつながりにくかった。またクライアントとの対話を強調すること、そのための環境を整えようとする接近方法が企業関係者に指示されにくかった。

また経営学の分野では大野正和氏、下川進氏、遠藤雄二氏、大石雅也氏などがいる。大野氏は、経営学の立場からメンタルヘルスに着目したという意味で先駆的な研究だったと評価することができる<sup>8)</sup>。「他者への配慮」、「強制と自発」、「責任の背負い込み」、「罪責感の自責の念」などの心理現象を、社会学や社会心理学の概念で統合的に分析し、視座構成を切り拓いた(大野、2003)。また後に、「ピア・プレッシャー」という職場におけるまなざしが労働強化につながっていくことを示し、日本の経営の欧米への波及(ジャパナイゼーション)を明らかにした(大野、2006)。今後、このような視点から、日本企業の経営管理がどうあるべきか、再構成されるべきかの手掛かりが得られることが期待されよう。

下川氏は、「現代日本の労働者の現状を疲労とストレスの観点から分析し、それを踏まえて現代経営学の実践的問題性と学問的問題性」を明らかにすべきとした(下川、2006)。ここでは明確に経営学としてメンタルヘルス問題に取り組むという姿勢が意識されている。労働者の疲労とストレスの要因は、労働や人間関係などに分類でき、それらは「経営学(特に経営管理論)が対象としてきた管理と労働という問題領域」であるにもかかわらず、「実践的には解決効果がみられ」ないという状況にあるという。確かに日本における経営管理論は欧米の理論や手法を参考にしつつ、労働強化が引き起こす問題を看過してきたのかもしれない。今後、疲労やストレスが経営管理論でどのように問題にされてきたのか、現代企業がそれを重要な管理対象とするにはどうすればいいのか、解明されなくてはいけないだろう。

遠藤氏は、「ワーク・ライフ・バランス」を考えない企業経営のあり方を痛烈に批判し、労働時

間を国際標準にしていく政府としての取り組みを強く提言している。OECDの労働時間に関するデータなどを参考にして、日本が長時間労働であることを示し、さらにそれによっては実態が明らかにならないことを考慮し、帰宅時間が際立って遅いことなどを確認し、そこからの脱却を強く提言している。少なくとも、労働時間だけではなく、ライフスタイルをよりバランスの取れたものにすべきという視点を明確にし、また長年の労働運動の柱のひとつに適正な労働時間の確保があったことを経済思想史の観点から指摘する研究は重要な意義を持つものと言えるだろう。というのも、現代経営学の研究は本来、経済学の研究から派生したにもかかわらず、ややもすると流行に流され、経済思想史や経済学説史の伝統と切り離されてしまっているからである。ただ、いずれかと言えば、その立ち位置は社会政策論であり、従来の経済学の接近方法によっている。企業経営が具体的にどうあるべきか、企業自身が持つ内的論理を今後どのように再構成するのかという点への示唆は十分ではない。少なくとも、労働時間を大幅に短縮すべきというのはまっとうな指摘なのだが、1日8時間労働を即実現ということは現実には難しいのではないか。またその企業批判は舌鋒鋭く、対時的である。労使の溝を埋める対話は実現しないのだろうか。とはいえ、遠藤氏の指摘するように社会問題としてこの問題を追及しない限り、企業の経営姿勢は変わらないのかもしれない。

大石氏は日本の経営に関する研究を踏まえ、それによって生じてくる働きすぎを問題にすべきだと指摘している<sup>9)</sup>。また金谷裁判の判決などを参考に、判例が企業の人事労務管理制度を問題にしつつあることに注目する。さらにややもすると労働時間に主軸を据えた議論では現状を乗り越えることができず、視野狭窄的になることを説き、経営労務全般に目配りをしたメンタルヘルス研究の推進と「人間らしく働くこと」を含んだ人事労務管理制度構築を提唱する。しかし、一言に「労務管理全般にわたる大きな視点」と言っても、その内容が明確化されておらず、現状の研究の隘路を指摘し、今後の方向性を提示したに過ぎない。ただ、氏が指摘するように、メンタルヘルス問題を

引き起こさないような人事労務管理制度とはどのようなものか、またどうあるべきなのか、それを実現するためには一步一步どうしていけばよいか探求されなくてはならないだろう。

経営学プロパーのメンタルヘルス研究の現状については様々な問題点と課題がある。経営学者が強調する「人間らしく働く」という概念は確かに否定する人はいないほど普遍的なものだろう。しかし、人間らしく働いているかどうかは、例えば労働時間や有給休暇の取得状況など客観化されやすい指標によって把握され、その進捗や他社との比較、統計資料との比較によって測られ、国際的ないし異なる企業間で比較可能となる。心理統計学的に言えば、「人間らしく働く」ことは構成概念であり、観測概念ではない。ある企業の従業員が人間らしく働いているか否か、一年前よりもより人間らしく働くようになったか否か。それは、継続的で時系列的な基準や指標によって測定される取り組みがなされなくてはならない。人間らしく働いているか、働かせているかという問い掛けが抽象的な質問や、何らかの意味での「満足度」に還元されることは危険かもしれない。多少仕事がつく、労働時間が長い、仕事や職場には満足している、という結論が導かれやすいからである。それは経営者の逃げとなりやすい。また観測概念では現状を的確に診断できないことに、研究者自ら批判的ないし反省的であればならない。指標作りは継続的に行なっても、それを過信してはならない。

かつて組織行動論の分野で「組織コミットメント」の概念が流行ったことがある。端的に言えば、組織にも職務にもコミットメント（愛着心）があるとき、パフォーマンスが向上するという理論である。我々はこういう視座構成に批判的であればならないが、代替する概念構成も行なわなければならない。組織及び仕事との距離を適度に保つとき、企業もそこで働く個人も快適で、持続可能で人生に満足覚え、この会社に就職してよかったと感じ、仕事やそのあり方にも満足している。このような「ワーク・ライフ・バランス経営」が提唱され、かつそれを質問紙票調査などで裏付けないといけない。こうした質問紙票調査は幅広く

実施され、その満足度が経営指標となり、労働組合などに活用されなくてはならない。残念なことに、労働組合の行なっているアンケート調査の多くは結論が予め想定されているような底の浅いものが多いように思われる。労組関係者が組織調査の技術を研究し、実践しなければならないし、経営学者はそのモデルを示さないといけない。

### 3. 現状の研究動向の問題点

過労死・過労自殺に注目する、広い意味での社会学者が増えてきていること、また研究が融合しつつあることは望ましいことである。しかしながら、現状の研究動向にいくつかの問題があることも指摘しなければならない。

第1に、いわゆる精神病理に関する基礎的理解が不足するものが多いことである。その説明によれば、職場で過重労働や責任追及があると、その人は強いストレスを抱え込み、やがてうつ状態になり、その後、自殺に走ってしまうことがあるという。しかし、このような理解はあまりに単純で短絡的であって、十分なものではない。うつ（鬱）は精神病理現象のわずかな諸相に過ぎず、むしろその他の病状があることを理解していないことが問題である。例えば、うつ状態になり、処方された抗鬱剤で躁（そう）状態になり、多弁多動、買い物依存症、性欲亢進などに陥り、経済的にも破綻し、社会的身分上も抜き差しならなくなった症例は少なくない<sup>10)</sup>。大野氏も、現代企業で問題なのはうつではなく、むしろ躁であるとしている。あるいは上からの圧迫などでストレスを強く感じた結果、同僚や部下に辛く当たるといった現象がある（「八つ当たり」であり、心理学では「置き換え」という）<sup>11)</sup>。こうした心理＝社会的文脈があって、いじめやハラスメントが増えているのである。精神科医のように専門的になる必要はないが、そこにある多様性と広がりを理解する態度は必要ではないだろうか。

第2に、本来、過労死や過労自殺は根絶しなければならない。しかし、だからといって、組織はメンタルヘルス問題を中心に組織運営できるものでもない。つまり、最も繊細な人が傷つかないよ

うに細かく配慮し、その心身を日々思いやる余裕はいかなる企業にもないだろう。過度にメンタルな支援を申し出る産業・組織心理学の提言するEAPがリジェクトされるのはこうした背景からかもしれない。多くの企業が社員のうつ病などによって起こった出来事を一過性のものとして捉えようとするのは、現実的に踏み出せないワーク・ライフ・バランス志向の企業運営やメンタルヘルス重視の組織運営を提示し、強調され、歩み寄りがたく、実現が難しいと感じてしまうことにもある。実現可能な処方箋が段階的に示されないと、働きやすい人間的な職場作りを実現することは難しいのではないだろうか。結論として常に「労働の人間化」や働きやすさが強調されるが、ある意味でそれは安易であって、現実との適当な折り合いはどうつけるのだろうか。我々はもっと現実的でなければならない。

第3に、日本人の働きすぎに関して毎勤や労働力調査などの統計を用いて労働時間の国際比較を行ない、結論として日本人の労働時間は長いとする議論が多い。そこまで結論付けてはしていても、その実労働時間は明らかになっていない。そもそも過重労働を明らかにするには、表面上出てくる労働時間で捉えようとしても無理があるし、その母集団が適切でないこともある。母集団にはパート労働者も含まれており、その比率は年々高まっている。特定企業の管理職全体、あるいは特定事業所で特に長時間労働に従事している人の実態というふうに対象を絞り込まないと、現実が見えてこないのではないだろうか。過労自殺してからその人の労働時間や生活実態をトレースするというのでは、その前段階にある労働時間の国際比較が何の意味を持つのか、希薄になってくる。一部の労働者、組織の成員に皺寄せされている過重労働を問題ある現象としての的確に把握するパースペクティブを持たなくてはならない。そのために、職種別、階層別、あるいは性別での労働時間、週60時間以上の残業を指定人の割合、平均ではなく最も遅い帰宅時間、最も長く職場に滞在した人の滞在時間など様々な観点で捉えるべきであろう。

第4に、労働時間が分析対象として重要になるにしても、賃金の支給対象になる労基法上の「労働時間」と、メンタルヘルス上問題になる「労働時間」とはそもそも違ってもいいのではないかということである。例えば、移動時間や自己啓発の時間は賃金の支給対象にならず、その意味で労基法上の労働時間ではない。しかし、日々の長時間通勤はストレスの原因になるし、銀行など大手企業で必要になる自宅での自己啓発時間は睡眠時間を削り、疲労を増すものである。その意味で、それらは労働関連時間であり、紛れもなく会社に拘束されている時間である。時間に関する捉え直しをさておいて労働環境の分析はできないだろう。それに基づいた生活時間の分析は今後必要である。

4. 研究上及び実務上の今後の方向性

今後の方向性として、研究を進めていく上で、上述したような問題点を考慮し、研究上分業し、分散するのではなく、なるべく統合的、融合的に研究が展開されていくべきである。メンタルヘルス志向の組織作り・職場作りに関しては産業医や弁護士、経済学者、経営学者などが参集し、今日既に関心を寄せている。しかし、産業医はうつ病などの精神疾患になるような職場の実情を問題視しながら、時に企業の存在そのものを根本のところまで否定するような言動を示している。一方、弁護士も過労自殺に迫りやめた企業を敵視し、そうした無情な企業や経営のあり方と戦うことを表明する。経済学者の一部は国際比較から日本の企業の実態がいかにひどいかを摘発にし、その問題を暴こうとする。その批判はあまりに過激のように思える。経営学者は最近になり、この問題に関心を寄せつつあるが、適切なスキームを示せていないし、統合化するには至っていない。しかし、経営者にとって処方箋になり得ない、こうした状況では、経営者はますます態度を硬直化させ、頑なになってしまう危険性がある。そこで、実務的にどうしていくかを考えなくてはならない。

先ず、人事評価制度を見直すことである。企業と従業員との接点は評価制度を媒介する部分が多い。業績結果を重視する評価のあり方から、行動プロセスを重視する発想に切り換え、また脱線

行動、問題行動を取らせないように方向付けていくべきである。結果を重視する評価はある意味でわかりやすいし、経営成績と連動させやすいので、経営者の納得感を得やすい。しかし、組織の成員がすべからず結果に走った場合、組織が暴走してしまう危険性も鑑みなくてはならない。また評価は必ずしも5点法を取る必要はなく、「問題がない」「多少問題がある」「かなり問題がある」というふうな何らかの問題行動を取っていないかという観点で実施するやり方を導入することも必要である。人事評価は処遇を決定するだけではなく、職場における職務行動、組織行動を適正化させる役割がある。次に掲げるのは問題行動の一例である。このような行動にポジティブな評価はないが、定期的に評価基準として設定し、提示することで問題意識を喚起することが可能となる。

また定期的な精神衛生のチェックを行なうことである。鉄道、電力、ガスなど危険度を伴う作業を行なう企業では以前から精神衛生をチェックする伝統がある<sup>12)</sup>。これらの企業では精神衛生が健全でないと、安全が確保されず、十分なパフォーマンスが得られないという共有化された価値観を持っている。しかし、ホワイトカラー主体の銀行や商社などにはこういう伝統や価値観がない<sup>13)</sup>。

それと平行だが、ホワイトカラー主体の組織体には「頑張れば人間は成果を上げる」、「叱れば人間は奮起する」、「やる気を起こせば、人間は不可能を可能にする」というような独特の人間観があり、そうした人間観がますます従業員を追い詰め、従業員自身も自らを追い詰めてしまう。このような人間観の転換も必要なことの1つである。

また経営者を啓発することである。経営者はお金を借りたら金利を払うように、人材を使う際にはルールがあり、節度のある活用／使用をしなければ違法になることを自覚させなければならない<sup>14)</sup>。しかし、残念なことに経営者の人権意識はあまりに希薄である。また不幸なことに、弁護士が好んで「人権」という言葉を好んで用い、殊更に強調するので、ますます彼らの気持ちを頑なににしてしまう。人権という言葉は責任を果たさない権利主張という捉えられ方が依然として根強い。そこで、経営者に受け入れやすい言葉を選び出すことが必要である。例えば、「サステナビリティ経営（持続可能な経営）」といった適切な表現を考案し、常にリニューアルして経営者の心を動かさないといけな。マーケティングや戦略の分野では同じような意味合いのことを異なる言葉で注目させるという取り組みが繰り返し試みられているのに、

表1 問題行動の例

情緒不安	ヒステリックなのでいるだけで周囲が緊張する
	感情的な言い方で時には激昂してしまう
	理由もなく苛立っていて怒りっぽい
	些細なことでも癡癪を起こし激怒する
	すんだことでもいつまでも攻撃の対象にし、抑えが利かない
	焦燥感をにじませ、自分の用件を急がす
自意識過剰	求められもしないのに得意げに自説を滔々と述べる
	傾聴姿勢がなくいつのまにか自分の話題を独り善がりに展開している
	一番になったことにこだわり折を見てそれを強調する
	口癖のように「すごいだろ」と称賛を求め自慢話を始める
	特別な取り計らいを要求しそうされないと怒り出す
	いつのまにか自分の関心時に話題が転じ論点がずれていく
思い込み	異論が出てきても耳を傾けることはない
	意見の異なる人は愚かに見え同調しようとはしない
	意見の異なる相手には理由を二転三転させてでも反論する
	不寛容で自分の基準には杓子定規である
	手前勝手な基準を持ちそれに合わないといに入らない
見解の相違にはシャッターを下ろし歩み寄ることはない	

永井隆雄作成

どういうわけか、人事労務管理の分野ではその努力がほとんどなされていない。

メンタルヘルス問題に着目し、快適で働きやすい職場作りを志向し、研究上実りあるものとし、その一方で実務上も効果のある実践的活動が今後展開されなくてはならない。経営者の意識を転換させ、管理者を啓発・啓蒙し、それによって企業経営を刷新する取り組みが今後積極的かつ、実践的に行なわれなくてはならない<sup>19)</sup>。なお、本稿は最近、急速に進んでいるメンタルヘルス問題への社会科学的接近を展望し、研究の方向性を探ろうとしたもので、研究ノートとして呈示させて頂いた。今後さらに踏み込んだ論究が行なわれなくてはならないと考えている。

#### 参考文献

- ・荒井千暁 (2006)『こんな上司が部下を追いつめる』文芸春秋
- ・荒井千暁 (2007)『職場はなぜ壊れるのか－産業医が見た人間関係の病理』ちくま書房
- ・遠藤雄二 (2006a)「職場におけるワーク・ライフ・バランスの必要性」『経済学研究』九州大学経済学会 2006/3 pp.125-142
- ・遠藤雄二 (2006b)「ワーク・ライフ・バランスと職場」『経済学研究』九州大学経済学会 2006/6 V 73 pp 35-50
- ・大石雅也 (2004)「日本的雇用慣行と『長期安定雇用』」『経済論究 (第120号)』九州大学大学院経済学会 pp.17-32
- ・大石雅也 (2005)「日本的雇用慣行の捉え方に関する一考察－企業の人事諸制度と『終身雇用の原則』」『経済論究 (第121号)』九州大学大学院経済学会 pp.1-15
- ・大石雅也 (2007a)「日本の職場におけるメンタルヘルス対策に関する一考察」『経済論究 (第126号)』九州大学大学院経済学会 pp.1-16
- ・大石雅也 (2007b)「日本企業におけるメンタルヘルス問題と日本的慣行」『経済論究 (第126号)』九州大学大学院経済学会 pp.17-33
- ・大野正和 (2003)『過労死・過労自殺の心理と職場』青弓社
- ・大野正和 (2006)『まなざしに管理される職場』

青弓社

- ・川人博 (2000)『過労自殺』岩波新書
- ・川人博 (2007)『過労自殺と企業の責任』旬報社
- ・下川進 (2006)「現代日本の労働者と企業のメンタルヘルス対策」九州産業大学『経営研究』No.9 pp.33-50
- ・鈴木安名 (2006)『人事・総務担当者のためのメンタルヘルス読本』労働科学研究所出版部

○ ○ ○

- 1) 川人博によれば、1997年以降、3万人を超え、2005年度32,552人で、このうち、勤務問題と推定される人は1800人前後だという (川人、2006、P.88-89)。この点につき、森岡孝二は、壮年期の急な病死は1万7千人と推定できるとしている (森岡、2006、P.13-15)。
- 2) 英語圏では「bully」という言葉が使われている。イギリスではティム・フィールドが早くからこの問題に注目し、様々な提言活動を行ってきた。Tim Field Bully in sight: How to predict, resist, challenge and combat workplace bullying 1994 Success unlimited
- 3) 荒井 (2007) などを参照。
- 4) 奥谷禮子氏は、「過労死は自己管理の問題」と発言し、波紋を呼んだ。若い労働者が自分の可能性を求めて深夜に及んでも仕事をしたいと望み、「自発的に」働こうとするのに、それを規制するのはおかしいと奥谷氏は強調する。このような働き方はまさしくベンチャー企業の実態であり、できることならば、大企業でもスタンダードにしてしまいたい市場原理重視のルールなのかもしれない。「『過労死は自己管理の問題』奥谷禮子の品格」2007年02月26日発売の週刊ポスト所収。
- 5) 人材派遣及び教育事業をしている企業のトップが次のように語ったことがある。「うちは若い人を求めている。入社したらとやかく何の教育をすることもなく、直ちに給与に見合った働きをして活躍をし、30歳くらいになったら何も言われなくても会社を潔く去り、その後はベンチャーをやったりしてうちの知名度向上にも寄

- 与してくれる人、そんな人ばかりになってほしい。そうなるように人事にも発破をかけているところなのです」。この会社は新興市場で上場も果たした。上場基準は収益性だけに注目しているのだろうか。こうした企業の社会性の欠如は問題にならないのか。責任放棄の企業姿勢へのペナルティは何もないのか。この企業の人事担当は上場前後に全員が退職し、人事課長はストレスから癌になってしまった。
- 6) 職能資格制度における人事考課では、成績考課、情意考課、能力考課に分かれていた。この定義は楠田丘のものなど通説に従った。
  - 7) EAPとは、従業員のパフォーマンスを向上させるために行なう支援活動とされている。本来、このようなメンタル的な支援活動は、一過性のブームではなく、取り組まれるべきであろう。
  - 8) 同様の評価は下川氏にもなされている（下川、2006）。
  - 9) 大石（2004、2005）を参照。
  - 10) 第4世代の抗鬱剤は副作用が少ないために安易に投与される傾向があり、また患者も気軽に常用してしまう。しかし、長期間にわたる投与は患者を躁転させ、過剰行動を引き起こす危険性が指摘されている。うつ病の患者が躁転して上司や同僚とトラブルを起こし、そのために退職してしまうというケースもある。
  - 11) 置き換えは1つの防衛機制である。心理学でどのように説明されているかは拙稿を参照されたい。「脱線行動は防衛によるもの（<http://www.iec.co.jp/ana/017.htm>）」。
  - 12) 電力、ガス、大手私鉄各社では2年に1回、各種の心理テストを受検させ、精神的な安定性をチェックしている。人事考課には直ちに反映させず、配置や担当業務決定の参考にしている。
  - 13) 大手都銀のS銀行では、人事考課を点数化し、さらに各種の心理テストも点数に換算して年に1回の本人へのフィードバックの資料としている。心理テストまでも活躍度と関連付けて活用するのは問題だが、そういう価値観はなかなか改まらない。
  - 14) 遠藤雄二氏の指摘による。
  - 15) ここでは刷新としたが、改革や革命という言葉を使うのは避けた。大学は「改革」で疲弊し、企業は経営トップの思いつきによる企業「革命」に振り回されているからである。改革や革命という言葉は避けて穏やかに活動していくことが必要である。ある精神科医が語ったことに、「企業自身が軽い躁状態になっているので、それを鵜呑みにしていると、頭がおかしくなってしまう、距離を持たないといけない」ということだった。