

# 使いこなして何ぼ!!のISO

…ISOコンサルティングの現場から…

## 第24回 メンタルヘルスマネジメントして始めて一人前の企業です!!

平松 徹

### 1. メンタルヘルスマネジメントはリスクマネジメントそのものです

前回に引き続き、今回もメンタルヘルスについて取り上げます。メンタルヘルス問題は、CSRとして従業員に関わることであり、真剣にかつ慎重に取り扱わないといけないのですが、中小企業などでは特にそこまで手が廻らないといったところで、取組みがされていない状況が多いですね。これはコンサルティングの現場でいつも感じることです。

メンタルヘルスに取り組むことは会社にとって体力が必要なのでしょう、大企業ほど取組みの割合が高く、中小企業ほど低くなっています。厚生労働省の平成14年の「労働者健康状況調査」では従業員1000人以上の会社では90%がメンタルヘルスに取り組んでいますが、300人未満では30%しか取り組んでいません。

内部統制が会社法で要求されておりますし、企業の社会的責任を果たすためにも、従業員に対する対応は十分に心のこもったものでなければなりません。企業の社会的責任の対象であるステークホルダー(利害関係者)の第一はご存知の通り従業員であり、その処遇は十分に考慮されなければなりません。

メンタルヘルスはリスク管理の一環です。今はインターネットの時代。臭い物にフタはできなくなりました。

ネットに書き込まれて、従業員に対する酷使の状況やひどい労働条件が世界を駆け巡るなんてこ

とも決して荒唐無稽ではありません。うつ病で辞められたら、その際の業務の混乱や休業に係る費用、辞めた後の人の補充についての採用費や一から教える教育訓練の費用…。これらは損失以外の何ものでもありません。本人も心の傷を抱えてその後の人生を送らねばなりません。誰にとっても不幸なことばかりです。メンタルヘルスマネジメントを行って、皆がハッピーになるようにしなければいけません。

### 2. 「うつ病」「適応障害」「パニック障害」とは

メンタルヘルスで問題になる主な病気をみていきます。

うつ病は憂鬱の気分がずっと続く病気です。憂鬱な気分とは自分を卑下して「あの時、ああすればよかった」「みんな自分が悪い」と思い沈み絶望感に陥ります。そしていろいろなことに興味と関心がなくなっていきます。「本を読む気力がなくなった」とか、「最近テレビを見なくなった」とかです。

そして自分で自分をどうしようもない状況になってしまいます。自分がコントロールできません。例えばなんとか力を振り絞って会社に行こうとするのですが体が動かないんですね。着替えをしようと思っても体が動きません。そのまま休むことなんかも多くなってズルズル…。そういう時はすべてを投げ出してそのまま消えてしまいたくなると思います。うつ病の方は自殺が多くて、それを自殺念慮といいます。「周囲に対して申し訳ない」

「大変なことをしてしまった」「もう先はない」など自分を責めたり、絶望感などで自殺の危険性が高まります。うつ病になりやすい方は責任感が強い方といわれますが、責任感が強いだけに自分を許すことができなくなって、そんな人間は世間から消えてなくなった方がよいというような気になってしまうのですね。

次に適応障害です。適応障害は特定のストレスが原因で起こります。米国精神医学会の診断基準では「ストレス因子がはっきりしていて、そのストレスへの反応が始まってから3カ月以内に不調が起こっており、原因となるストレスが消えてから6カ月以内に不調も消えている」ものが適応障害です。

簡単にいうと、人間関係などで特定の強いストレスが存在する環境に適応できなくなって、体の症状としては「めまい、不眠、頭痛、吐き気、全身倦怠感など」、精神の状況は「集中力、注意力の低下、不安、意欲減退、イライラ感など」というようになります。これが職場の人間関係などが原因ですと、職場適応障害になります。

パニック障害は、例えば電車の中で突然閉じ込められたような恐怖感に襲われます。周りの人が怖くてしやうがなかったり、耳鳴りと同時に視界が狭まり、心臓がドキドキして呼吸がまともにできなくなったり、立っていることも苦しくなってこのままでは死んでしまうのではないかと不安に襲われてしまいます。怖いのはこうした発作が予期せず起こり、数分から1時間程度続きます。

具体的には「動悸、発汗、ふるえ、しびれ、悪寒、息苦しさ、吐き気、胸の圧迫感、めまい、気が遠くなる感じ、自分が自分でないような感覚、気が狂ってしまいそうな恐怖、このままでは死んでしまうという恐怖」などです。

### 3. こんな風に心はボロボロになっていきます

メンタルヘルスを考えるとき、心のメカニズムをよく知っている必要があります。

例えば仕事を抱え込んで、寝不足で、疲労困憊

の人は、それでも最後の力を振り絞って仕事をこなそうとします。戦闘モードと表現されますが、交感神経系をフル稼働させることで作業能率の低下という穴を一気に埋めようとしていきます。

我々の臓器をコントロールしているのは自律神経系で交感神経と副交感神経が交代で精密に調整しています。体を興奮させたり奮い立たせるのが交換神経で、抑えるのが副交感神経です。

脳はボロボロになっても、気力で克服できるものと思込んで、人は自らの身に鞭を打ち始めます。

疲労困憊の状態では判断ミスが発生しやすいですね。疲労困憊しているときは脳の状態が正常ではありません。脳の正常な状態とは、思考をコントロールできている状態です。それはまず覚醒パルスが正常に働いている状態です。人間の脳というのはこの形をしています。思考の部分は傘のところで大脳です。

その大脳に対して、柄の上部にある脳幹と呼ばれる生命維持と密接に関係しているところから覚醒パルスがシャワーのように飛ばされています。この覚醒パルスで大脳の思考の部分が活性化されます。覚醒パルスが少なくなると注意力、意識の鮮明度が格段に落ちてしまいます。睡眠不足が長引くと覚醒パルスにムラが生じてきます。

皆さんもうつらうつらの状態のとき、覚醒パルスが乏しいときですが、前後の脈絡がないまま文脈を欠いた記憶が断片的にゆらゆらと浮かんでいき、消えては浮かんできたりすることがあると思います。

### 4. 思い出したくない「負の記憶」がゆらゆらと浮遊し、コントロールできない状態…

記憶にもいろいろあります。良い思い出や、悪い思い出したくない思い出もありますね。心の傷という思い出したくない思い出です。疲労困憊していると判断ミスをしたりして、思い出したくない記憶がたまっていきます。意識が朦朧としていると、その負の記憶とでもいうものが浮かんでいきます。やりかけていた仕事など気になって

いた記憶も無意識のうちにゆらゆらと浮遊し始めます。「思考の交錯」状態です。あれも気になるしこれも気になる…。思考がコントロールできていません。

これに脳の「抑制機能」ということも関係してきます。人間のいろいろな機能というのは実

によくできています。その一つが抑制機能です。例えば何かを見ているとき、それ以外は目に入らない状態になっているということお分かりでしょうか。目の前に机とその上に鉛筆があるとします。鉛筆は見えているが机は網膜には映っているのですが、その人には見えていません。というか、机という視覚情報が抑制されて目に入っていない状態になっています。人の脳は不要な情報を削ぎ落とす機能を持っているということです。それで視覚情報をコントロールしています。

疲労困憊の状態ではこの抑制機能が働かなくなっています。整理整頓ができなくなれば部屋は汚くなります。整理はいらぬものを捨てることで、人は自然と無意識にいろいろと抑制し整理整頓してコントロールしているわけです。その整理整頓ができない状態になるのが疲労困憊している状態です。

人は連続的に言語を組み立てながら仕事をしています。今私はこの原稿を書いています。無意識のうちにメンタルヘルスについてのいろいろな言葉を整理していることで書くことができている。パソコンに打ち込むことが整頓になっています。仕事というのは、いろいろなことを整理し整頓し、形にしていくことです。きちんと仕事ができているときちんとした形に満足し、次の仕事に移ります。

疲労困憊しているときはそれが悪い循環になります。ドツボにはまったとでもいうのでしょうか。一つひとつ着実に整理整頓して次の仕事をこなすのが、仕事のコツです。それができないのです。それがまた負の記憶になり本人を苦しめます。

こうなる前に手を打たないといけません。メン

表1 タイプAパターンの人の性格面と行動面の特徴

項目	特徴
性格面	・目標達成衝動が強い ・競争心が旺盛 ・野心的 ・時間に追われる感じを持つ ・性急でイラつきやすい ・過敏で警戒的
行動面	・爆発的で早口のしゃべり方をする ・一度に多くのことをやろうとし、またできてしまう ・荷立ちを態度に表す ・特徴的なしぐさや神経質な癖がある ・アクティブな行動 ・挑戦的な言動をする ・食事のスピードが速い

タルヘルス不全都予備軍の人はどの会社でもかなりいると思います。お金を稼ぐというのはそんな楽してできるものではありません。だから仕事を立て込んで、睡眠が取れない状態で、夜遅くまで仕事をしている人はどの会社でもいます。そのような人にはケアが大切です。癌と一緒に早期発見、早期治療です。それがメンタルヘルスの一番のポイントです。

## 5. あなたがタイプAパターンだったら要注意ですよ

50年ほど前にフリードマンとローゼンマンによって提唱されたのがタイプAパターンという、人の性格についての概念です。戦闘的な性格面や行動面を持つ人のパターンがあるということです(表1参照)。

これらは英語にするとすべて頭文字がAなのでタイプAと名づけられました。仕事に追いまくられていても、なにくそと頑張るアクティブな性格な人。そんな人が逆にうつ病になりやすいのです。追い込まれると交感神経の進軍ラッパが「パンパカパーン!!」と鳴って、心と体を無理やり鞭打つ人です。こんな人は気をつけないといいません。

## 6. セルフケアとラインケアの基本

メンタルヘルスマネジメントの基本はセルフケアとラインケアです。まず自分で自分をコントロールすること。うつ病などにかかる人は責任感の強い人に多いので、つい無理をしてしまいます。出来る無理は必要なのですが、だんだんと出

来ない無理、体にズーンと響いていくような無理になり、体にだんだんとたまっていきます。脳がぐったり疲労した状態になりますと、作業能率は極端に落ちてしまいます。

これには、上司が気づいてあげるラインケアーが効果的です。今の部下の仕事が続くと体が壊れてしまうとの認識が大切です。

聞いてあげるだけで違いますよ。言えなかったことが言葉になることが大切なんです。胸の奥にしまっておいた漠然とした感情、それも心の痛みを伴う感情を、外に出すことができたということが本人の心の負担を軽くします。心の不可解な状況、焦り、困惑、混乱など…。自分の心の中のよく正体の分からないものにとらわれていて長いトンネルだった。それを抜け出して、明るい光が差し出したのです。これは精神的な障害を経験したことのない人にはとても分からないくらいの

光明だそうです。相談することがとても大切ということです。

ラインケアーで注意しないといけないのは、悩みの原因が直属上司にある場合です。その場合は部下は面談を拒否します。相談は職制を通じてではなく相談室があれば自由に相談にいけるといったことのほうがよいですね。でも中小企業の場合は相談室自体なかなか設置できません。

そのときは「上司が必要と判断したら医師との面談を受けないといけない」というシステムを組んでおきます。会社には従業員に対しての安全配慮義務があります。「面談を受け入れないから本人に責任がある」では済まされません。面談を受け入れられない精神的な状況があるから面談を拒否します。本人は正常ではない場合が問題なのです。会社はそういう状況に従業員を追い込んだ可能性が十分にあるわけですから、安全配慮義務を

果たさなければなりません。

ラインケアーは気づき、声かけ、つながりが3つの心得になります。表2にポイントをまとめましたので参考にしてください。

表2 ライン管理者の心得

項目	着眼点・具体的な取組み	ポイント
気づき	「憔悴しきっている」「疲れ果てて見える」「表情が暗く元気がない」「反応が鈍い」	以前と違った印象が感じられないか
声かけ	「ちゃんと寝てる?」「何かあったら相談しろよ」	本人の相談がなくても声をかけてあげる
つながり	専門家への受診を勧める	本人に言う前に、社内の専門スタッフに相談する

## 7. スタッフケア

専門スタッフというのは、中小企業では少し難しいかもしれませんがね。ただ、総務部門などの中の一人を担当として配置することは最低限必要です。そして担当者の仕事は、就業規則の整備、メンタルヘルス対策の周知、教育研修の実施です。就業規則は従業員にとって大切です。療養後の復職への不安は療養自体にもよい影響はありません。会社としても自己防衛策としても必要です。

## 8. 職場復帰のプログラムをきちんと組んでおくことが大切

職場に復帰するときのプログラムを組んでおくことも大切です。周りの無理解が孤立感を生みメンタルヘルス不全に追い込んでいきます。逆に周りの配慮があれば予防もできるし、かかっても十分なケアがあれば、その後立ち直り、前と同じように職場に復帰し頑張ることも可能です。ポイントを表3にまとめましたので参考にしてください。

## 9. 家に帰れない社員のために寝袋を用意した会社があるそうです

ある大手の通信会社での話です。終電に間に合わない作業を連日抱えている従業員に対して、会社から寝袋が支給されたというのです。毎日家に帰れなくて作業現場に近い公園で寝泊りしていたのを見るに見かねてとのこと。でもチョッと違うのではないのでしょうか。

本当の意味で従業員を大切にするにはどうしたらよいかを考えたら、寝袋は用意しません。応急

表3 職場復帰のポイント

項目	内容
治療とケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>●精神科医、精神保健福祉士、心理療法士、企業内カウンセラーなどの治療やケアを受けて、心の安定を回復します。</li> <li>●カウンセラーと主治医は別個にします。</li> </ul>
休業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●主治医の作成した、休業の必要性や療養期間などの入った「病気休業診断書」を提出してもらいます。</li> <li>●管理者は休業中の事務手続きや復職のときの受入れ体制を説明し、安心して治療に専念できるようにします。</li> <li>●本人が休業中は、管理者は社内専門スタッフと連携して本人の状況把握に努めます。</li> <li>●主治医との連絡が必要な場合は、本人の同意を得て行います。</li> </ul>
復職準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>●病状が回復したときは主治医による職場復帰可能の診断書を提出してもらいます。</li> <li>●本人の意欲や通勤・就労ができるか、業務に必要な注意力などの作業能力の回復度、職場の受入れ体制などを確認して、職場復帰支援プランを作成します。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>職場復帰支援プランの内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職場復帰日</li> <li>・ 主治医の考え</li> <li>・ 管理者が配慮すること</li> <li>・ その他のフォローアップ事項</li> <li>・ 人事労務管理上の対処</li> <li>・ その他、再発しないための周りの配慮や本人の取組み</li> </ul> </div>
職場復帰後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社内専門スタッフは、管理者と連携を取りながら、勤務状況、職場復帰支援プランの実施状況、治療状態の確認をし、必要に応じて職場復帰支援プランを修正し、フォローアップします。</li> <li>●症状の再発や新しい問題が発生したら、早期に気づき迅速な対応をとります。</li> </ul>

処置がそのままずっと続いて、家に帰れないのが普通になったらどうするのでしょうか。家に帰らないことを会社で推奨していると思われたってしようがありません。

CSRは大きさなものではありません。現場で働いている一社員のそのとき、そしてその後の時間を大切にすることです。

筆者

㈱ソフィア 代表取締役  
 JRCA ISO9001主任審査員  
 CEAR ISO14001主任審査員  
 社会保険労務士、中小企業診断士、行政書士  
 TEL : 047-308-2256 FAX : 047-308-2257  
 E-mail : to@iso-hiramatsu.jp