

# 中小企業でもすぐにできる メンタルヘルス対策

## Contents

- 1 なぜメンタルヘルスが社会問題化しているのか  
.....
- 2 どんな症状がメンタルヘルス不全に該当するか  
.....
- 3 不全発生をどのように未然防止するか  
.....
- 4 早期発見方法とその対応法



# 1 | なぜメンタルヘルスが社会問題化しているのか

ここ数年、メンタルヘルスやメンタルヘルス不全という言葉をよく耳にします。

また、うつ病による自殺や過労死も社会問題として大きく取り上げられるようになっていきます。

本情報レポートでは、中小企業が社員のメンタルヘルスについて、どのように配慮したらよいか、社員が活力を持って仕事に取り組めるような労働環境をどのように整備したらよいかについてまとめます。

## 1 | メンタルヘルス・メンタルヘルス不全とは

メンタルヘルスとは、文字通り「心の健康」や「精神衛生」のことを意味します。

メンタルヘルス不全には、「精神疾患や自殺」などの重度の不全と、不安・緊張・イライラ・不応・意欲の低下・作業能率の低下・労務の不完全な提供・対人トラブルなどの軽度のものも含まれます。

## 2 | なぜ、メンタルヘルスが社会問題になっているのか

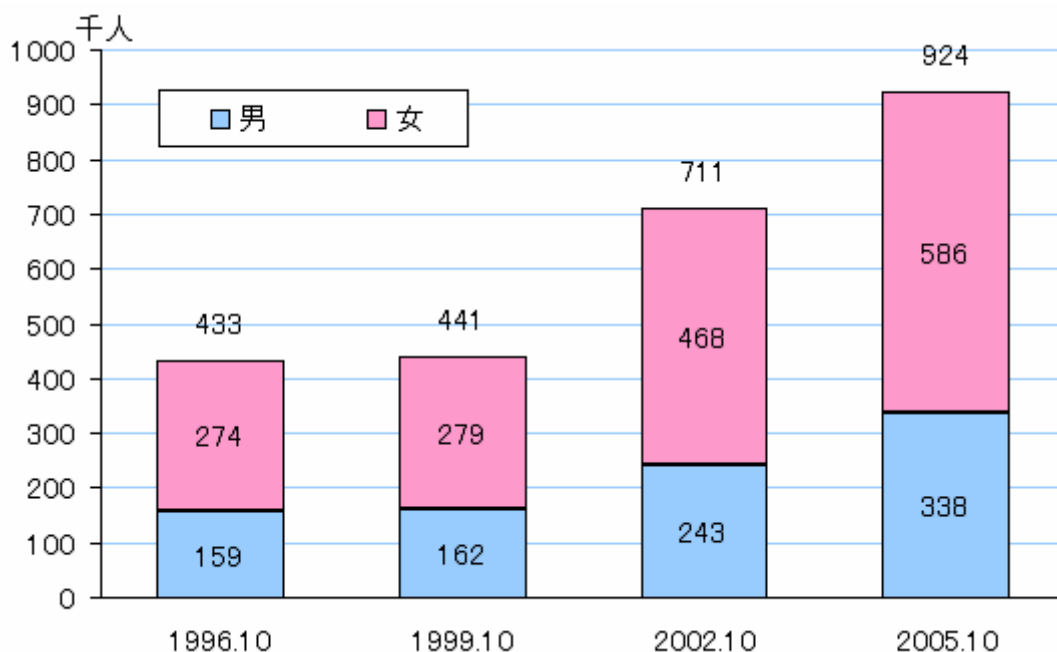
80年代以降は、IT化が産業全体に普及し、多くの産業で生産性が向上しました。その後、バブルの崩壊を迎え合理化の号令のもと人員削減が増加し、また仕事の進め方の大きな変化に対応できない職場不応が顕在化するようになりました。

そして、「過労死」や「メンタル不全による自殺」が大きな社会問題として認識されるようになりました。

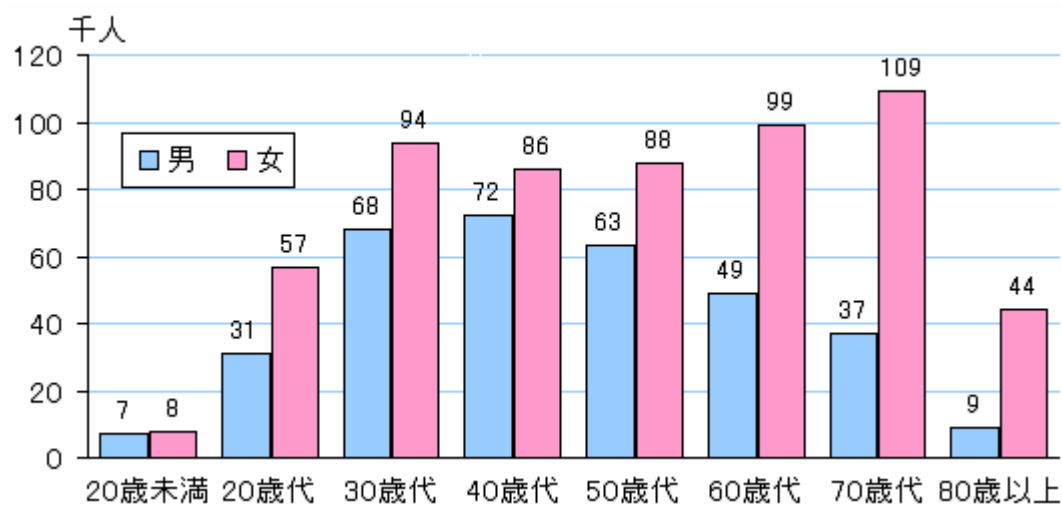
このような状況を踏まえ、厚生労働省では平成12年8月に「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」を公表しました。その後もメンタル不全の社会現象は減少せず、厚生労働省は更に平成18年3月に「労働者の心の健康の保持増進のための指針」を公表し、「事業者が、各事業場の実態に即した形で、メンタルヘルスケアの実施に積極的に取り組むことが望ましい。」と企業に対するメンタルヘルス対策を呼びかけました。

実際にメンタルヘルス不全の代表例である「うつ病」について見ると、1996年に43.3万人であった患者は、1999年には44.1万人と微増でしたが、その後、2002年には71.1万人、2005年には92.4万人と6年間で2倍以上へと急激に増加しています。

うつ病・躁うつ病の総患者数



男女年齢別総患者数 (2005年10月)



(注) 「気分[感情]障害(躁うつ病を含む)」(ICD-10: F30-39)の総患者数であり、うつ病及び躁うつ病(双極性障害)の患者が中心。総患者数とは調査日に医療施設に行っていないが継続的に医療を受けている者を含めた患者数(総患者数=入院患者数+初診外来患者数×平均診療間隔×調整係数(6/7))

(資料) 厚生労働省「患者調査」

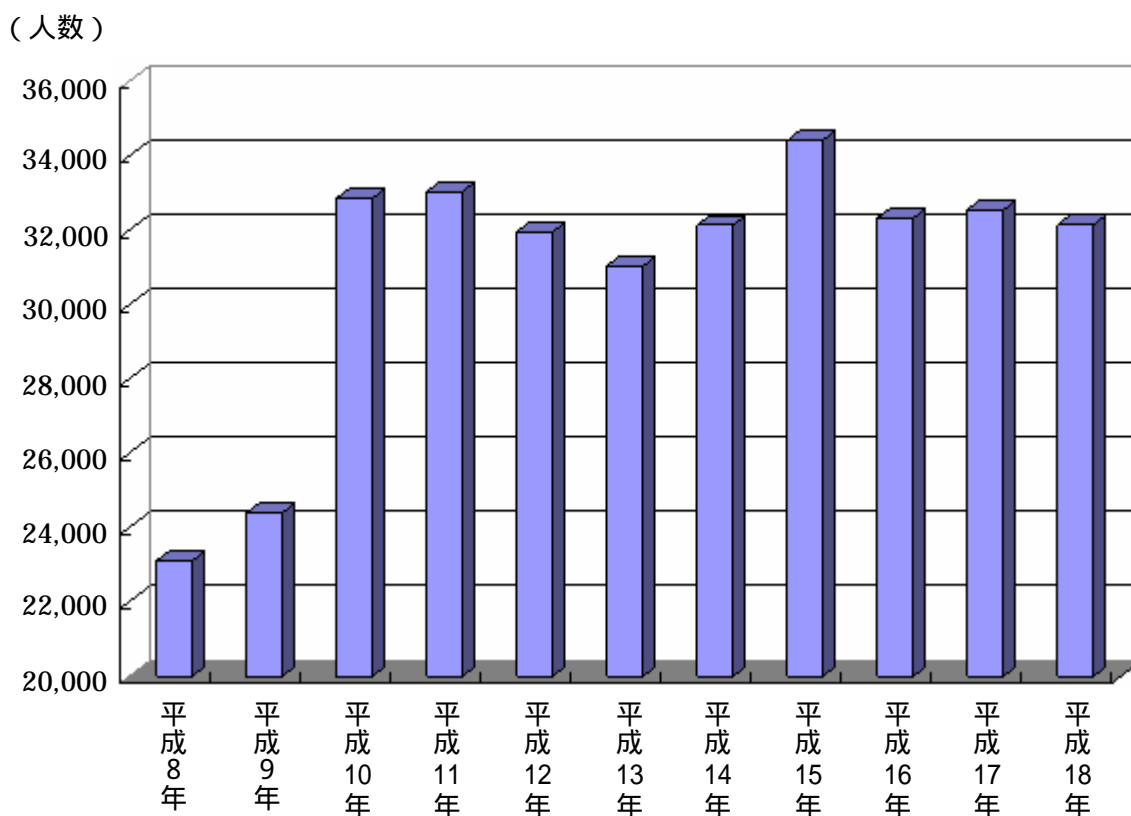
また、主要な労働力人口である 20 歳代から 50 歳代についてその分布を見ると、働き盛りの 30 歳代、40 歳代に患者数が多いという特徴があります。

さらには、下のグラフが示す通り、自殺者の数も平成 10 年以降、急増しており毎年 3 万人を超えています。自殺者の人口対比では先進 7 カ国中で際立って高くなっています。

企業においてメンタルヘルス不全に陥る社員が発生するということは、社員本人や社員の家族の生活を崩壊させてしまうことはもちろん、企業の生産性低下、労使トラブルが発生した場合の費用と時間、社会的信用など、大きな損失を伴います。

このような点から、メンタルヘルス対策には積極的に取り組むべきであるということがいえるのです。

### 最近 10 年間の自殺者推移



## 2 | どんな症状がメンタルヘルス不全に該当するか

企業としてのメンタルヘルスに対する対応策を検討する前に、まずはメンタルヘルス不全にはどのようなものがあるかを理解しておくことが大切です。

### 1 | メンタルヘルス不全の種類

メンタルヘルス不全には、直ちに医師の診断を必要とすべきケースもあります。

企業の安全配慮義務として、医師の健康診断を仰ぐことが望ましい疾病として「うつ病」と「統合失調症」があります。

#### うつ病

うつ病かどうかは専門医がしっかり診断しなければわからない病気ですが、以下のような特定の症状が伴います。

抑うつ気分	易疲労性・気力減退
興味・喜びの減退	罪の意識・無価値感
食欲低下と体重の増減	集中力減退
不眠または過眠	希死念慮
焦燥・制止	

#### 統合失調症

統合失調症の主な症状は、妄想と幻覚です。具体的には以下のような症状が見られます。統合失調の原因は不明です。

被害妄想（人に笑われていると思い込む）
追跡妄想（見張られていると思い込む）
関係妄想（悪口を言われていると思い込む）
血統妄想（偉い人の生まれ変わり信じ込む）
思考化声（自分の考えが聞こえる）
妄想知覚（見たことや聞いたことを妄想的に解釈する）
作為（人に命令させられていると思い込む）
幻聴（声が聞こえる）

### その他のメンタル不全症状

適応障害	ストレスにより抑うつ気分と活動性の低下等を示し、日常生活に支障をきたす
全般性不安障害	非常に強い不安に心が支配され、正常な日常の活動が困難になる
パニック障害	非特定に突然発生する不安（パニック）発作を繰り返す
強迫性障害	自分でも不合理である考え（強迫観念）が何度も思い浮かび、それを回避するための行為（強迫行為）を反復する
恐怖性障害	通常はなんでもないものが、恐怖の対象になる。先端恐怖、閉所恐怖、高所恐怖など
社会不安障害	他者との関係で強い緊張を呈し、その状況を回避しようとする
心的外傷後ストレス障害	危機的な脅威体験の経験後に、無感覚と情動の鈍化等の症状を示す。その後、再体験であるフラッシュバック（侵入性の症状）、恐怖、攻撃性が突発的に発生することがある
心身症	ストレスの影響、身体に症状に現れる
アルコール依存症	自力でお酒をやめられない
摂食障害	ストレス性の過食、拒食のように、食行動のコントロールができない
解離性障害	心理的原因で、記憶や意識が解離し、まとまりを失ったりする
人格障害	著しく偏った性格により、社会規範から逸脱する
睡眠障害	うまく眠れない（不眠、過眠、入眠、熟眠困難、早朝覚醒などがある状態）
適応困難症	燃え尽き症候群、ピーターパンシンドローム、青い鳥症候群、テクノ症候群、休日神経症、サンドイッチ症候群などのように、適応することが難しくなる

## 2 | メンタル不全 体の3つの症状 + 心の1つの症状

上記のメンタルヘルスの病気には、どのような自覚症状があるのかを知っておくことは、社員と面談したときなどに有効です。

心の症状は本人も、周囲も把握しにくい部分がありますが、体に現れる症状は比較的把握しやすいので、確認に役立ちます。

### 【体の症状1】 眠れない

うつ病の不眠には、なかなか寝つけない、夜中に目が覚める（中途覚醒）、朝早く目が覚めて（総聴覚醒）、それから眠れなくなる、などのパターンがあります。不眠はメンタル不全の体の症状として非常に重要で、実は不眠の人の4人に1人はうつ病で、不眠症の人が3年以内にうつ病にかかる確率は、そうでない人の4倍にもなります。

逆をいうとどんなに落ち込んでも、どんなに疲れていても、ぐっすり眠れる人はまずメンタル不全になりません。

### 【体の症状2】 食べたくない

おいしいものを食べたいと思わなくなる、おいしいものをたべても美味しいと感じられなくなります。食べる気がしないのに無理に口にするという感じです。吐き気や胃の痛みがでることもしばしばあります。1～2ヶ月のうちに4～5キロ痩せて、内科で検査を受けても異常がない場合は、要注意です。

### 【体の症状3】 だるい、疲れやすい

うつ病は頭脳が慢性的に過労になった状態であり、休日にゆっくり体を休めても取れない「だるさ」がつきものです。何事をするのもおっくうになり、しかも楽しくないというのは危険信号です。

### 【心の症状1】 仕事に行きたくない

上記の3つの体の症状に加えて「仕事に行くのがつらい」という気分が起これば、完全な「うつ状態」といえます。

この心の症状は社員の心の中に秘められ、周囲にはわかりにくいものです。厚生労働省の過労自殺の認定事例研究によれば、月100時間以上の残業によるメンタル不全では、それ以下の事例に比べて、目立った言動が少ないということです。

## 3 | うつ病発生のメカニズム

うつ病がどのようにして発生するのはよくわかりませんが、長時間労働をはじめとした過重労働で脳が過労状態になり、各種の精神的負荷がかかる出来事が加わって発症すると考えられています。

しかし、これらの出来事がなく、過重労働だけでも自然に発症するケースも多く見られます。



#### 4 | うつ病になりやすいタイプの社員

うつ病になりやすい社員の性格の傾向として6つの類型が挙げられます。このような特性を持つ社員には日頃からケアが必要です。

危険生活習慣傾向	暴飲暴食や深夜までのカラオケなどの娯楽を手っ取り早い「ストレス解消法」とします。本人は意外とストレスに無自覚です。
消極傾向	何か煩わしいことがあるとき、積極的な問題解決行動をとらず、問題から回避し、閉じこもってしまう傾向です。回避することもストレスに対する対処行動の一つですが、問題そのものを先送りするだけになってしまいます。
漂流傾向	人の意見に左右されがちな人で、本当は異なる考えを持っていても迎合してしまいます。
焦燥傾向	何でもセカセカと早くやらないと気がすまない人です。その割には効率が上がっていないことも特徴です。
神経質傾向	先行きを心配しがちな人です。用心深いことは欠点ではありませんが、習慣化すると心配する必要のないことまで悩むクセがついてしまいます。
孤高傾向	人間関係に煩わしさを感じ、何でも一人でやってしまいます。プライドが高く、孤立していることに美学のようなものを感じています。

## 3 | 不全発生をどのように未然防止するか

メンタルヘルス対策は大別すると3つになります。

メンタルヘルス不全が発生しないような環境を作る  
メンタルヘルス不全を早期に発見しケアする  
万が一発生してしまった場合のケア対策を万全にする

の発生後の対応法に力を入れることよりも、の発生防止と、の早期発見の対策に力を入れることのほうが重要であり、企業にとっても社員にとってもよい対策になります。

また、多くの費用をかけて、相談室、コールセンターなどを設置することが必ずしも効果を上げるとは限りません。

本章では、中小企業が「コストをかけずに」「効果を上げる」ことができるメンタルヘルスケア発生防止対策についてまとめてみます。

### 1 | 発生防止への2つのアプローチ

メンタルヘルス不全が発生しないような労務環境整備を行うことが最も重要です。労務環境整備には、「会社全体として取り組むべき」ことと、「現場単位で取り組むべき」ことがあります。

最初に会社全体として取り組むべきことを解説します。

### 2 | 会社全体で取り組むべき予防対策

#### 社員の労働状況を把握する

予防対策で最も重要なことは、労働時間の適正化です。メンタルヘルス不全発生の最大要因は過重労働です。

社員一人ひとりの労働時間管理をしっかりと行い、時間外労働が多い社員については、業務負荷がどの程度かかっているか、その要因は何かを把握し、業務分担体勢の見直し、人員配置の適正化を行うことを図ることが大切です。

これが、メンタルヘルス不全を未然に防止するための第一歩となります。

### 社内チラシ、ポスターで情報を発信する

メンタルヘルスに関して、社員がセルフチェック、セルフケアができるように情報提供をします。自分の心の健康状態をチェックして、不全状態に陥らないために自分でどのように対処したらよいかを知っておくことは、社員にとって役に立ちます。

これは、紙の配布、貼り出しでなくても、メール、社内イントラネット上での情報発信でも構いません。

### 【社内チラシの例】

心の健康

## メンタルヘルスケアのポイント

ストレスの感じ方には、個人差があります。ある人にとっては嬉しいことも、他の人にとっては重荷に感じることもあります。また、自分自身では自覚していなくても、体や心に負担がかかっていることがあります。

あなたの心と体の健康状態を点検してみてください。

### 次のような症状はありませんか？

眠れない

食欲がない

だるい

疲れが取れない

憂鬱だ

胃腸の具合が悪い

集中できない

頭が痛い

やる気が出ない

首筋や肩がこる

イライラする

動悸、息切れがする

12項目のうち3つ以上当てはまる場合、あなたの心は疲れ気味です。休養と気分転換が必要です。心の健康は、働き過ぎ（月 80 時間以上の残業）や仕事上のストレスなどが重なって、損なわれる場合が多いと言われています。

### 社内勉強会を実施する

全社員向け、管理者向けに社内勉強会を実施することも有効です。社員向けの勉強会では、自己チェックとセルフケアの方法をテーマにした勉強会が望ましいでしょう。

管理者向けの勉強会では、部下のメンタルヘルスケアをどのように行ったらよいか（後述）を中心に行うと良いでしょう。外部講師を招くことができれば理想的ですが、市販されている書籍を題材にして、輪読して、ディスカッションするだけでも十分です。

### 産業医を活用する

産業医と契約している企業であれば、毎月数万円の顧問料を支払っているはずです。

毎月1回、あるいは2ヶ月に1回程度、来社してもらい、残業時間の多い社員との面談を行ってもらい、チェックしてもらおうという方法もあります。

## 3 | 現場単位で取り組むべきこと

仕事は、現場での上司と部下の上下関係を通して行われます。上司は部下のメンタルヘルスをよく知ることができる立場にいるはずです。

現場における上司のリーダーシップによるメンタルヘルスケアが最も重要です。早期発見や発生時の対応策も重要ですが、現場管理職の最も重要な役割は、日々の仕事を通して、未然防止対策を取ることです。

### 上司は部下の気持ちに配慮する

業績や成果に強い達成意欲を持つ上司ほど、部下の気持ちに対する関心が薄くなりがち傾向があります。部下の気持ちに配慮して、部下のストレス心因を和らげ、信頼関係を築いていくことが、メンタルヘルスの最も効果のある部分なのです。

そのために有効なスキルが「コーチング」です。コーチングには部下のメンタルヘルス維持に役立つスキルが多く含まれています。コーチングに関する書籍は多く出されていますので、管理職は是非勉強してください。ただし、最も重要なことは、コーチングの基本姿勢である「上司は部下の味方である」という立場をきちんと取るということです。いくらテクニックを身につけても、基本姿勢ができていなければ、何の役にも立ちません。

### セルフケアのアドバイスをする

7ページで紹介した、うつ病にかかりやすい特性を持つ社員に対して、ストレスを解消するセルフケアの仕方をアドバイスすることも有効です。

危険生活習慣傾向	認知行動療法	リラクゼーション	食事改善
消極傾向	認知行動療法		
漂流傾向	目標、価値観の明確化		
焦燥傾向	リラクゼーション	時間活用法	
神経質傾向	認知行動療法	リラクゼーション	
孤高傾向	認知行動療法	コミュニケーションスキル	

認知行動療法：自己の思考や行動の傾向を認識し、悪い思考傾向、行動パターンに陥りそうな時に、自己軌道修正を図る癖をつけていくこと

## 4 | 早期発見方法とその対応法

発生防止対策に配慮しても、リスクを完全に排除することはできません。メンタルヘルス不全も初期段階で早期発見できれば、対策も比較的簡単にできます。

この章では、メンタルヘルス不全の兆候を早期発見する方法について解説します。

### 1 | メンタルヘルス不全 周囲が気付く5つのSOS

第2章では、本人に起こる危険な4つの兆候、「眠れない」、「食べたくない」、「だるい」、「仕事に行きたくない」について触れました。

ここでは、周囲が感じ取ることができる客観的な5つの兆候について解説します。

遅刻・早退・欠勤  
泣き言  
能率低下

ミス・事故の増加  
辞めたいと言い出す

#### 遅刻・早退・欠勤

月曜日や、休日明けの朝ぎりぎりの電話での欠勤が多いと注意が必要です。

#### 泣き言

それまで我慢強かった部下が突然、「やりがいがなくなりました」、「この仕事は自分に向いていないと思います」と愚痴を言うようになった場合は、注意が必要です。

#### 能率低下

健康なときに比べて、判断力や集中力が低下して、仕事の能率が著しく低下する。例えば、次のような例が挙げられます。

指示したことをすぐに失念してしまう  
暗記しているはずの単純な言葉がでてこない  
パソコンや書類に向かってボーっとしている  
営業の場合、お客さんへの対応のフットワークが悪くなる

### ミス・事故の増加

集中力と注意力も減退するためミスや事故が増加します。誤字、脱字の点検もれ、数字の入力ミスがしばしば起こります。

これまで、きちんとした文書を作成してきた人に、一見、些細なケアレスミスが増えてきた場合、注意が必要です。

### 辞めたいと言い出す

特別なきっかけがないのに、「会社を辞めたい」、「この仕事からはずしてほしい」などと突然言うような場合は、最も危険なサインです。自殺したい気持ちの間接的な表現であることもあります。

## 2 | SOSに気づいたときの対処法

部下のSOSに気づいた場合、すぐに「この頃どうした？」などと声をかけて話を聞くようにします。この面談の目的は状況確認と、本人の心の負担を少しでも軽くしてやることにありますので、「弱音をはいてどうする」、「大丈夫だ、がんばれ」などと叱咤激励することは逆効果です。上司として、心の負担を軽減してやれるような仕事上の配慮が可能であれば全面的に協力してあげます。

また、「眠れない」、「食べたくない」、「だるい」という体の症状を聞き出して、症状があるとわかれば、医療機関での受診、相談を勧めるべきです。勧めることには抵抗があるかもしれませんが、「何とかなければ安心できるし、もし病気であれば薬などで治すことができるから大丈夫」と率直に伝えます。

特に、眠れないという人には迷わず受診を勧めて下さい。受診を勧めるときは、産業医、地域の産業保健推進センターやメンタルクリニックなどの場所や電話番号などを具体的にメモに書いて渡すとよいでしょう。

## 3 | まとめ

メンタルヘルス対策という言葉は非常に大がかりで、面倒な印象を受けます。

しかし、最も重要なメンタルヘルス対策は「日頃からの職場でのコミュニケーションを良くすること」、「お互いに関心と信頼関係を持つ」ことなのです。

特別に構えることなく、上司から積極的に「あいさつ」や「声かけ」を励行することから始めてみましょう。

<参考文献>

- 『人事・総務担当者のためのメンタルヘルス読本』  
鈴木安名 著 ILS Paperbacks
- 『ビジネススクールで教えるメンタルヘルスマネジメント入門』  
佐藤隆 著 グロービス経営研究所