

第105回日本精神神経学会総会

シンポジウム

企業におけるメンタルヘルスと経営陣のインテグリティ

伊藤 和久 (アール・ビー・エス証券会社)

1. 自己紹介と会社紹介

ご紹介にあずかりました伊藤と申します。現在、アール・ビー・エス証券会社という会社で人事部長をしております。当社は、エジンバラに本社を置く英国金融法人ロイヤルバンク・オブ・スコットランド・グループの子会社になります。

ご存じの方もいらっしゃるでしょうが、ロイヤルバンク・オブ・スコットランド・グループは世界50カ国以上に業務展開をしております。リテールおよびコーポレート・バンキング、消費者金融、保険、ウェルス・マネジメントなど、幅広いサービスを提供しています。イギリスに長期滞在された方がいらっしゃれば、滞在中に、RBSの銀行口座を持っていたという方もいらっしゃるかもしれません。

日本においては、一般のお客様を相手にするリテール部門はなく、金融機関や会社の財務部門のお客様が利用する金融市場向けに様々な金融サービスを提供しております。法制度の関係で、日本においては、銀行と証券という二つの組織でビジネスを行っております。社員数は世界では17万人の規模を誇りますが、日本においては銀行と証券の両方を併せて500名弱になります。

2. 業界の特色

私はこれまでにいくつかの業界で人事を経験してきましたが、外資系金融業界というのは、やや特殊な業界という気がします。業界の特色を説明するのがこの講演の目的ではありませんが、メンタルヘルスを考える上では重要な要素ですので、

特色として三つをあげたいと思います。

一つ目は、人材の流動性です。日本の労働市場は他の先進国と比べると人材の動きは緩慢です。大企業で見られた終身雇用をよしとする価値観が今でも根強くあり、転職を繰り返すというのは悪いイメージになりがちです。しかし、外資系金融業界で働く人というのは、同じ業界の中で転職を繰り返す傾向があります。頻繁に転職をすることがいいかどうかは別として、3年から5年に一度転職するという方も珍しくありません。

二つ目の特色はスピードです。金融商品というのは実体を持ちませんので、商品の開発はかなり速いペースで進みます。また、トレードの動きをとってもその差は1秒以下の世界です。スピードは競争力の源泉であり、組織のあらゆる意思決定においてスピードが問われると言っても過言ではありません。このことはどの業種でも同じとも言えますが、スピード感がきわめて高いのが特色といえるでしょう。

三つ目は、外資系金融業界というよりは、外資系の会社という枠組みなのですが、一般的に、外資系の会社というのは、日本の会社と比べるとオフィス環境については寛容です。広いデスクにエルゴノミックスを考慮したチェア、そしてパーティションで区切られた個人のワークスペースは外資系ではしばしば目にしますが、日本の企業では珍しいでしょう。グレーの机に同じような椅子。個人のワークスペースは存在せず、机を寄せ合って仕事をするというのが日本の企業の典型的な姿ではないでしょうか。

日本の大きな会社と違って、外資系の会社は規模が小さいから、ワークスペースに対して投資がしやすいという議論もあるかもしれません。しかし、この背後にあるのは明確な哲学です。つまり、会社は社員に対して快適なワークスペースを提供する。そのかわり、社員は個人に与えられた権限の元に高い生産性と貢献を成し遂げることを期待されるというものです。パーティションで区切られたワークスペースは会社の期待を満たすための前提条件であり、エルゴノミックスを考慮したチェアは、社員が高い生産性を実現することを期待した投資とも言えます。

快適なワークスペースは社員にとってはモチベーションの要因の一つとなります。しかし、社員から高い生産性という見返りを期待していることを考えると、社員にとっては、プレッシャーかもしれません。賃金は労働の対価ですから、ワークスペースが快適であろうがなかろうが、会社は、常に社員から高い生産性を期待するとも言えますが、外資系においては、この期待はさらに強いものだという気がします。高い生産性を上げられないのなら、社内にとどまることは難しいという発想は不自然ではありません。特に、報酬水準の高い外資系金融業界においては、pay for performance という哲学が存在します。つまり、高いパフォーマンスに対しては高い報酬を払うという哲学です。これが行き過ぎているのではないかとして、様々な議論を呼んでいるわけですが、このもう一つの解釈は、パフォーマンスがよくなければ、高い報酬は払わないということです。もちろん、会社は、社員のパフォーマンスがよくなるための援助を惜しまないわけですが、改善の余地がないのであれば、より優秀な人材と入れ替えることも考慮に入れるでしょう。高い報酬を得ているのだから、低いパフォーマンスを続けるわけにはいかないという緊張感があるとも言えます。

3. 業界におけるメンタルヘルスの取り組み

どの仕事にも緊張感はつきものですが、その程度は仕事によって異なるでしょうし、さらには、

業界によっても傾向が異なるのではないかと思います。そう仮定すると、外資系金融業界というのは、平均的に、緊張感の高い業界と言えると思います。当然、メンタルヘルスの問題は他人事ではありません。では、外資系金融業界はどのようにメンタルヘルスと取り組んでいるのでしょうか。

そもそも、メンタルヘルスはとてもセンシティブな情報を含んでいるため、情報の公開はほとんどされていません。これはさまざまな点で今後の課題なのですが、私の知る限りでは、外資系金融業界の多くの会社では、EAP または Employee Assistance Programme と呼ばれる制度が導入されています。これは、従業員支援制度と呼ばれているものです。

外資系金融業界においては、日本はあくまで支店ですから、米国や英国、その他欧州にある本社がイニシアチブを取ってグループ全体として制度の導入に取り組んでいるようです。この制度はメンタルヘルスに特化した制度ではないのですが、メンタルヘルスを含めた社員個人が抱える問題を会社がサポートしようという取り組みであり、結果的に、メンタルヘルスのサポートに使われているようです。

もちろん、これ以外に、産業医と契約を結んでおり、必要に応じて産業医のサポートを個人および会社が得られるような体制を築いています。

なお、具体的なデータがないのははっきりとは断定できませんが、現在、この業界におけるメンタルヘルスの症状を訴える社員は全体の4~5%と推測されます。

4. RBS における体制

私がRBSに入社したのは2003年ですが、その頃のRBSというのは、今と比べるとゆったりとした会社でした。緊張度の高い外資系金融業界において、緊張度という点では低い部類に属していたと思います。実際、2005年末までで日本における社員数も150名に到達するかという程度で、市場でも注目される存在ではありませんでした。組織としてのストレス・レベルも低かったと思い

ます。メンタルヘルスに関する問題はほとんど聞かれませんでした。

ところが、2006年から日本におけるRBSは新しい展開を迎えました。明確な成長戦略のもとに、積極的な採用活動を行い、2006年末で250名、2007年末では350名へと組織は急激な成長を遂げたのです。優秀な人材を採用し、取り扱う金融商品の幅を広げ、組織のオペレーション・レベルを高めていくという経営戦略です。丸の内に2005年に引っ越しをしたのも、その一環でした。

会社の引っ越しと同時に、新たな産業医と契約を結ぶ必要があり、メンタルヘルスにも明るい先生を探しました。ご存じのように、産業医というのは、労働安全衛生法第13条で定められた要求事項です。丸の内のエリアでの産業医の先生の評判はできる限り集めてみたのですが、なかなか情報が得られなかったのがメンタルヘルスを含めた産業医の先生の評判です。メンタルヘルスをカバーしているらしいという情報から始めたのですが、メンタルヘルスが要求事項として含まれていないこともあってか、情報はうまく集まらず、結果的には、一般の法律の要求する範囲で健康診断等を行ってくれるクリニックの先生と産業医契約を結んだ次第です。

その後、2007年暮れにはEmployee Assistance Programmeが導入される運びとなりました。導入に至っては社内でも説明会を行いました。社員の関心は決して高いものではありませんでした。

当社で最初にメンタルヘルスの例が生まれたのは2007年頃です。メンタルヘルスに詳しい先生と産業医契約を結んでいなかったことが悔やまれましたが、幸い、齊尾先生と知り合うことができ、その結果、その社員は快方に向かい、貴重な人材として活躍してくれました。

メンタルヘルスの例が見つかった場合は、当社では、できるだけ産業医の先生との面談を勧め、その上で、本人が職場復帰ができるように援助をしていくというアプローチを取っています。最近では、メンタルヘルスに対して、社員がみずから複

数の先生に診てもらうこともしばしばです。つまり、セカンドオピニオンまで取った上で自らの治療を模索しているというのが実情のようです。治療中は、自宅療養を命じられた場合には、一定の期間有給で病気休暇を取ることができます。これは有給休暇とは別枠で、病気の治療に当たるために会社が認めるものです。この期間を超えた場合には、会社の裁量に応じて無給休暇に入りますが、その期間は健康保険組合から給与の一部が保障されます。

5. 会社の取り組みとインテグリティ

21世紀においてメンタルヘルスというのは、企業にとっては避けられない問題です。企業の存在は、長期的に高い業績を上げることであり、それを生み出すのは社員の士気の高さだと、ある本は書いています。また、サウスウェスト・エアラインズ創業者のハーブ・ケレハーはこう言っています。「好況、不況を問わず、高い収益性と安定性につながる王道がある。それは、社員の士気だ。」高いモチベーションと情熱を持った社員がたくさんいる企業は、それだけでビジネスの成功を手にしたのも当然かもしれません。逆に、病気の社員が多い会社では、それだけでコストが増えるという統計データも出ています。

メンタルヘルスの問題は、モチベーションのコントロールの難しさを立証するものとも言えます。外資系では、新卒採用よりは中途採用（キャリア採用）が主流となっていますが、キャリア採用の過程では、企業には企業の求める人材への要求があり、個人には将来どのようなキャリアを歩みたいか、個人の描くキャリアパスがあり、そのふたつがマッチングされて初めてキャリア採用が成立します。このプロセスを経た社員は間違いなく高いモチベーションと成功したいという情熱をもって企業に入ります。そういった社員が、うつ病などのメンタルヘルスに陥るといことは、その間に、モチベーションのカーブが上がったり下がったり変化しながら、最終的に、モチベーションを維持できないというレベルに落ちてしまったとい

う解釈が成り立つでしょう。

しかしながら、モチベーションの低下という結果が、ただちに企業の責任ということにはならないと思います。企業は働く場と機会を提供し、個人は高いパフォーマンスと貢献を提供します。モチベーションは少なくとも個人と会社という複数の変数から影響を受けるものです。「熱狂する社員」という本においては、それらの変数は、公平感、達成感、連帯感だと捉えられています。これに対して異論はあるでしょうが、モチベーションは単一のファクターによるのではなく、複数のファクターによるという点では、この指摘はとても的を得ています。また、「感」という言葉が使われていることも興味深い点です。というのは、公平かどうかではなく、公平と感じるかどうかということを示唆しているからです。感じるということは客観的な事象ではなく、主観的な事象です。いずれにせよ、メンタルヘルスがモチベーションのコントロールと関係があるのであれば、メンタルヘルスという問題は、企業だけの問題ではなく、個人の問題でもあるということになります。

しかし、企業の問題でもあり、また個人の問題でもあるメンタルヘルスという社会的な問題と企業が向き合うためにはどのような点を考慮すればいいのでしょうか。

まず、企業はメンタルヘルスに対してどのようなスタンスを取るべきなのか？ 間違っても、当事者意識のないスタンスを取るべきではありません。たとえば、うつ病にかかった社員を産業医に丸投げして放っておくという態度は薦められたものではありません。また、こうした社員をまるで邪魔者のように扱ったりするのもいけません。もちろん、表だってこのような動きをする企業はまずないと思いますが、大切なのは、本当はどう思っているのかということです。

ここで問題になるのは企業のエグゼクティブの意識です。仮に、社員をコストとしてしか捉えていない社長がいるとしましょう。社長にとっては社員は歯車の一つに映りますから、うつ病になった社員は悪くなったボルトくらいにはしか見えない

かもしれません。このような状況で会社がメンタルヘルスと向き合うと、社員が回復するという可能性は著しく減るはずで

一方、社員のモラルを気にかける社長であれば、うつ病になったということに対して最初に考えることは正しい処置が社員にされることで、回復を少しでも助けようという対応を示すでしょう。やや手前味噌になりますが、RBSにおいては、Integrity mattersという言葉がグローバルの行動規範になっております。つまり、インテグリティの重要さが謳われているということです。

インテグリティは日本語で表現しにくい概念ですが、Concise Oxford English Dictionaryでは「the quality of having strong moral principles」と定義されています。ここから「高潔」といった英和辞典の訳語に結びつくわけですが、要は、約束をしても守らなかったり、人を人と思わないような態度を取ったり、誰かをえこひいきしたりというのはインテグリティに欠ける行為です。一方で、しっかりとした道徳と節度を保つことはインテグリティと言えます。

インテグリティの根本にあるのは人への関心、あるいは人への真摯な、そして毅然とした態度です。RBSにおいては、グループにおいても、そして、アジア・パシフィックにおいても、さらには、東京においても、マネジメントは一貫して人に対する興味を示し、正しい対応を取ろうという意思が見えます。この重要な点は、経営陣のこうした姿勢がマネジャーに与える影響です。結局のところ、社員ひとりひとりに接するのはマネジャーであり、マネジャーの行動は経営陣のマインドから影響を受けます。さきほど説明した一件のメンタルヘルスにおいては、経営陣とマネジャーとがインテグリティを貫き、それが社員の回復を助けたのだと思います。

さて、会社がインテグリティをもって社員と接しているかは重要な点ですが、それだけでメンタルヘルスの問題は解決するのか？ 残念ながら、そうではありません。会社の次に考慮すべき点はメンタルヘルスの症状を訴える社員です。

プライベートなことが原因となってメンタルヘルスの症状が発生することもあります。多くの場合、職場や仕事などの会社の関与があってメンタルヘルスのケースが発生するようです。

過度のストレスや過度の時間外残業などがメンタルヘルスの一因となることを考えると、社員の中には、会社に対して責任を転嫁したいという行動に出ることも考えられます。本来、職場を巡ってメンタルヘルスが発生した場合、その解決には会社と個人の両方の協力が必要です。しかし、メンタルヘルスのケースが出た場合、会社がたとえ産業医の先生に自信をもっていても、社員が産業医の先生との面談を辞退するケースがあります。会社は就業規則などで細かく規定をしているわけでもありませんから、産業医の先生との面談を強制することのできない現実があります。

人事としてはこれはジレンマです。労働基準法では、企業が社員の健康を促進すべきという哲学を謳っています。これは企業の責任を認識したものです。健康に責任を持つべきなのは誰より社員であるべきです。いくら企業が定期健康診断を用意したところで、それを受診しなかったり、あるいは、受診してもその結果を有効に使わなかったら何の効果があるでしょう？ 機会を有効に使うかどうか、その責任と選択は社員ひとりひとりにあります。

企業としては、個人の健康に責任を感じているから、産業医との面談を企業のコストで設定するのであり、自宅にて病気療養をするのであれば、その期間を有給の病気休暇として給与を支払い続けるわけです。その点において企業は企業の責任を果たしていないとは言えないでしょう。

しかし、その前提にあるのは、社員の責任ある行動です。いわば、社員のインテグリティです。仮に、うつ病という診断の陰に隠れて有給休暇を使い、気ままな時間を過ごしているとしたらそれは許されないことです。労働基準法では社員は保護されています。特に、病気療養中は解雇制限もつきます。これが社員によって濫用されてはいけません。ここにおいて、社員に問われているのはイ

ンテグリティです。会社がインテグリティをもって行動するのであれば、社員もインテグリティをもって行動する。

しかし、そもそも、常におこる変化への迅速な対処と、高いパフォーマンスを求める企業に対して、マイペースでのらりくらり仕事をしていたところが、変化について行けなくなってメンタルヘルスのケースが生じたとしたら、それは誰の責任なのでしょう？ これはきわめて難しい問題です。もちろん、メンタルヘルスの症状を訴える社員を責める訳にはいきませんが、ここで訴えたいのは、ギブ・アンド・テイクの原則です。そして、双方のインテグリティです。インテグリティはコミュニケーションを助長します。コミュニケーションがあれば、難しい問題も解決できるでしょう。

企業と個人がインテグリティを貫いて協力関係を築いたとしても、それだけでは十分ではありません。企業がメンタルヘルスとつきあう条件として、頼りにできる専門性が利用できるかどうかという点はきわめて重要です。企業はメンタルヘルスのエキスパートではありません。また、個人もメンタルヘルスのエキスパートではありません。メンタルヘルスの問題と取り組むためには、メンタルヘルスに対して正しい理解を持ち、実用的なアドバイスを出してくれる専門的知識をもつ先生が必要です。仮に、メンタルヘルスに対して間違った知識をもつ先生が産業医を行ってれば、企業が行う決断は正しいものとはなりにくいでしょう。また、診断や処方が間違っていれば、個人の回復も遅れることになるでしょう。企業がメンタルヘルスを通して社員と向き合うには、信頼できるメンタルヘルスの先生の確保が重要です。果たして、現状はどうか？ これに関しては行政を含めて様々な課題があると思いますが、解決されるべきものだと思います。

6. 会社の情報開示

さて、企業がメンタルヘルスを通して社員とどう向き合うべきか、三つのポイントから見えてきました。

- (1) 企業はメンタルヘルスとどう向き合うのか？
問われるのはインテグリティである。
- (2) メンタルヘルスにかかった社員に会社は何を期待できるのか？ これもインテグリティである。
- (3) 信頼できる専門性があるか？ 頼れるメンタルヘルスの先生がいるか？

以上のテーマは、メンタルヘルスのひとつひとつのケースを成功に導きたいという、言うならばミクロ的な視点から論じたものです。一方で、メンタルヘルスとの取り組みについて、マクロ的な視点はないのか？ こう考えたときに思い当たることがデータの共有です。たとえば、外資系金融業界において、何%に相当する社員のがメンタルヘルスの症状を抱えているのか？ どれくらいの期間で復職をしているのか？ こういったデータが利用できるかどうかという問題です。

メンタルヘルスは本来プライバシーとの関係が非常に高いため、各ケースの話をするのは難しいのですが、A社には何名いる、B社には何名いるというふうに、会社の名前を伏せて情報を共有することは可能でしょう。メンタルヘルスがモチベーションと裏腹の関係にあることは企業は気付いていますから、こういった情報が名前つきで公に出てしまえば、会社のアピール能力が落ちてしまうと考えます。これは、正当性のある心配であり、それに関しては一考に値します。しかし、それが、情報の共有化を拒んではいけないと個人的には思います。逆に、どうすれば情報の共有化をできるかと考えたいのです。たとえば、守秘義務をつけた上でサーベイなどに参加すればいいのではないのでしょうか？ さらには、メンタル

ヘルスの優秀な先生、そうでない先生に関する情報も共有できれば、企業としてはとても助かります。そうすることで、メンタルヘルス業界の底上げにもなると期待しています。

メンタルヘルスの問題はすでに社会問題です。これが大きくなれば、これをめぐって訴訟の数も増えていくでしょう。そうなれば、多くの企業がメンタルヘルスから社員を守るだけでなく、法的リスクや評判リスクからどう企業を守っていくかという問題が大きくなるに違いありません。企業と個人のあいだに信頼関係があれば、そういったリスクは低減することができますが、メンタルヘルスが発生した状況においては、そういった信頼関係の度合いは低いと想定することが当然でしょう。企業が手をさしのべたつもりでも、勢い、企業と個人が対立することもあります。とりわけ、企業の抱えている産業医の指示が間違っていれば、無用な対立が生まれることもあります。メンタルヘルスの専門性を高めるためにデータ共有はクリアされるべき課題でしょう。

7. 括 り

以上、一企業の人事部長としての経験および認識からメンタルヘルスに対する考えを述べさせていただきました。まだまだ新しい問題ではありますが、今後、この問題はますます重要性を増すものと思われまます。こういったシンポジウムを通して、メンタルヘルスに関する研究と治療方法が進化し、たくさんの人が回復する喜びを味わうこと、そして、何よりもかかからない幸せを享受することを望みながら、終わりの挨拶とかえさせていただきます。