



第146回 「頑張れる人」が壊れていく職場をどう防ぐか

▼過剰適応とは

メンタルヘルス不調や休職者の相談において、「真面目で責任感の強い人」が限界を迎えるケースを経験します。周囲からは「頑張り屋」「頼れる人」と評価されていた人が、徐々に抑うつ状態や不眠、強い不安を呈し、出勤困難となるのです。背景には、「過剰適応」と呼ばれる状態が隠れていることが少なくありません。

適応そのものは、社会生活を送る上で必要不可欠です。職場では、円滑な業務遂行のために、時間を守る、周囲と協調する、一定の役割を果たすなど、相互調整が求められます。問題となるのは、「自分を守れなくなるほど合わせ続けること」です。過剰適応の特徴として、断れない、弱音を吐けない、期待に応え続けようとする、本音を表出できない、といった傾向がみられます。本人も「周囲に迷惑をかけたくない」「自分が我慢すればよい」と考えていることが多く、周囲からも適応的に見えるため、不調が表面化しにくいのです。

日本の職場文化は、過剰適応を生みやすい側面を持つとされます。協調性や空気を読むことが重視される一方で、「無理をしても頑張ること」が美德として評価されやすいのです。近年は、人手不足や業務の複雑化により、「断りにくい職場」が増えています。結果として、責任感の強い人ほど仕事を抱え込み、疲弊していきます。過剰適応は、単なるストレスの問題ではなく、長期化すると、抑うつ、不安障害、睡眠障害、バーンアウト（燃え尽き）、さらにはアルコール使用量の増加や依存行動につながる場合があります。また、「休むことへの罪悪感」から受診が遅れ、重症化して初めて支援につながるケースも少なくありません。

▼職場の同調圧力

この背景に職場の同調圧力があります。「周囲に合わせなければならない」という暗黙の空気や期待によって、自分の意見や違和感を表明しにくくなる状態です。過剰な同調圧力は、心身の健康だけでなく、職場の安全性や組織の健全性にも大きな影響を及ぼします。「昔からこうしている」「みんなやっている」といった慣習が優先される職場では、不安全な作業手順や無理な長時間労働が見過ごされやすくなります。危険を感じても「自分だけが反対しにくい」「上司に言いつらい」と感じ、結果として労働災害や重大事故の温床となります。

特に、上司が無理な働き方や安全軽視の姿勢を示している場合、部下は異論を唱えにくくなり、「おかしいと思っても言えない職場文化」が形成されや

すいのです。同調圧力は品質不正やデータ改ざんなどの組織的不祥事にも関係します。「納期を優先しなければならない」「周囲に迷惑をかけられない」という空気の中で、本来は立ち止まるべき問題が放置され、結果として大きな不正につながることも少なくありません。

▼過剰適応への対応

産業保健の視点から重要なのは、「問題を起こす人」だけでなく、「問題を起こさないように無理をしている人」や、「違和感を言えない職場環境」に目を向けることです。心理的安全性を高め、立場に関係なく意見や懸念を表明できる環境を整えることは、メンタルヘルス対策だけでなく、労働災害防止やコンプライアンス向上にもつながります。安全で健全な職場づくりには、「みんなに合わせること」だけでなく、「おかしいと言えること」を尊重する文化が不可欠です。

過剰適応している人は、ストレスチェックでもそのつらさを表明しない場合があります。上司や同僚は、過剰適応している人の、ちょっとした異変に気付く、早めに声掛けや対応を行うことが重要です。事例化した人の周囲に、その人の仕事を引き受けて耐えている人がいる場合もあります。遅刻や欠勤が少ない、頼まれると断れない、有給休暇を取得しない、周囲への気遣いが過剰である、といった特徴を持つ人は、注意深く見守る必要があります。

個人への支援だけでなく、環境調整の視点も欠かせません。相談しやすい雰囲気づくり、業務の偏在是正、管理職による声かけ、休暇取得しやすい文化づくりなどです。「頑張れる人に仕事が集中する構造」を放置しないことが重要です。近年、多様性尊重が重視される一方で、「ありのままを受け入れる」ことと、「無理な我慢を強いる」ことの間で、職場は揺れています。個人の特性や価値観を理解しつつ、持続可能に働けるバランスを支援することが求められます。「適応できない人」を支援するだけでなく、「適応しすぎる人」を見逃さないことが、これからの産業保健にはますます重要になるのではないのでしょうか。



鳥取大学医学部
環境予防医学分野
教授

尾崎 米厚
(おさき よねあつ)