

ストレス・メンタルケアの取組みで

企業の健康経営を次のステージに



目次

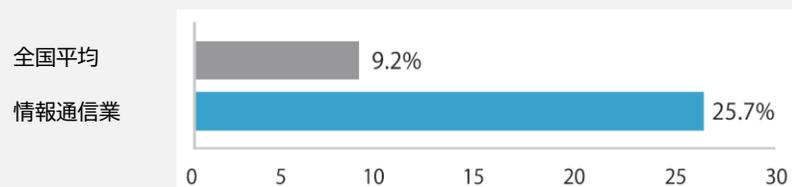
1. はじめに
2. 従業員が企業に求めているメンタルケア
3. 従業員が抱えるストレスへの対策
4. メンタルケアの取組みと成功ポイント
5. 企業の健康経営を次のステージに進める方法

01. はじめに

人事担当者のお悩み

離職者・退職者が絶えないIT業界の現状

過去1年間にメンタルヘルス不調により
連続1か月以上休業した労働者または退職した労働者がいた事務所割合



令和2年の労働者安全衛生調査によると、メンタルヘルス不調により連続1か月以上休職した労働者または退職した労働者がいる事務所の割合は全体平均9.2%でした。

それに対し、IT企業を含む情報通信業は25.7%と平均基準を大きく上回っています。

IT企業は、ストレスを抱える人が多く、人材の休職・退職が問題視されているのが現状です。そのため、ストレスマネジメントの重要性は高まっており、対策が急務とされています。

参考:厚生労働省「令和2年「労働安全衛生調査(実態調査)」の概況」
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/r02-46-50.gaikyo.pdf>

IT業界では、以下のような状況の時はストレスを感じている人が多いと言われています。

- 業務量が多くさばききれず、結果的に長時間労働となる
- 自信の技能を十分に活用できていない
- 質が求められ、自身のスキル許容量を超えている
- 上司や同僚からのサポートがない

ストレスを感じているうちはまだ対策が可能です。

中には**忙しすぎて従業員自身がストレスに反応できなくなってしまうケースもあり、気づいたときには心がポキッと折れてしまうことも…**

そういった事態を防ぐため、会社側も十分な対策が必要です。

企業は、**従業員や管理者に「ストレスマネジメント」の意識を高めてもらう方法を考えなくてはならないでしょう。**

いま、メンタルケアが注目されている理由

メンタルケアは、うつ病や適応障害と言った精神的病(やまい)に直結するため、企業の最重要課題のひとつでしょう。

厚生労働省は、メンタルケアの不調によって休業した労働者がいた事業所は6.7%、退職者がいた事業所は5.8%と報告しています。

参考:厚生労働省 | 平成30年「労働安全衛生調査(実態調査)」の概況
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/r02-46-50.gaikyo.pdf>

ただ、国が推奨するヘルスケアをそのまま実践しようとしてもうまくいきません。成功している企業の取り組み事例を参考に自社に適した方法を実践することが重要です。

国が推奨する4つの軸

- 1 セルフケア
- 2 ラインによるケア
- 3 事業場内産業保健スタッフなどによるケア
- 4 事業場外資源によるケア

今の施策で本当に大丈夫？ 陥りがちな落とし穴

従業員のメンタルケアの重要性

企業の経営において、従業員のメンタルヘルス不調は大きな損失や業績悪化に繋がるため、早めの対応が必要です。

メンタルヘルス不調はうつ病や適応障害などの精神疾患だけではなく、ストレスや強い悩み、不安感といった病名がつかない精神状態も含まれています。

近年、うつ病などの精神障害の労災請求および認定件数は増加傾向にあります。令和3年度の精神障害の労災補償請求件数※は2,346件で、前年度に比べると295件増加しています。このような現状から、従業員に対するメンタルケアの重要性が増しているのです。

※厚生労働省 令和3年度「[過労死などの労災補償状況](#)」



メンタルケア施策の活用はできていますか？

落とし穴 01 活用されない産業医

課題

50人以上の事業場には1名以上の産業医の選任が義務付けられています。産業医の実態が以下のようになっていないでしょうか？

- 相談する時間が合わない
- 常駐していない
- 性別特融の悩みや不安を相談しにくい
- 中立でなく企業側の意見を言う
- 守秘義務に不安がある

改善策

産業医にも得意分野があります。自社の課題に沿った産業医を選定しましょう。

落とし穴 02 形式的なストレスチェック

※令和2年労働安全衛生調査による

課題

2015年より、労働者が50人以上の事業場には年1回の実施が義務付けられています。ストレスチェック受診率は100%を目指すべきものですが、ストレスチェックの診断結果活用している企業は66.9%※です。従業員が結果を読むだけで終わってしまう「受けっぱなし」の施策になっていないでしょうか？

改善策

ストレスチェックの目的を従業員一人ひとりに理解してもらうとともに、企業側も結果にきちんと向き合い、ストレスチェックの結果を分析するなどして、一人ひとりに細やかな対応を行いましょう。

落とし穴 03 歓迎されないはたらき方改革

課題

ノー残業導入など「はたらき方改革」を導入したものの、結果として事実上仕事の持ち帰りを助長していることになり、従業員が「会社からサービス残業を強いられている」という不満やストレスを抱えている可能性はないでしょうか？

改善策

安易に設計・運用を開始した制度やルールは、従業員の新たな負担となるリスクも高くなってしまいます。表層的な制度やルールの設計ではなく、問題の本質を理解したうえで、解決策を編み出すことが、はたらき方改革成功の重要なポイントです。

落とし穴 04 テレワークで可視化されない問題点

課題

コロナ禍においてテレワークの普及が進み、多様なはたらき方が実現しました。しかし、離れてはたらく従業員の状況が可視化しづらかったり、テレワークで従業員が以下のようなストレスを抱えたりすることが見受けられます。

- 仕事の相談をしにくい
- 仕事が評価されにくい
- 孤独感や不安感がある

改善策

テレワークの導入に伴うメンタルヘルス対策は、1on1や相談窓口、オンラインツールの活用が有効です。

02.

従業員が企業に求める

メンタルケア

仕事でストレスを感じる4つの原因

ストレスを感じる原因

01 人間関係

仕事上、どうしても職場内で相性が合わない人やハラスメントをしてくる上司からなど関わらざるを得ない状況がある場合は、我慢しなければならず一層ストレスを感じます。
人間関係の問題は一朝一夕に解決するものではないことから、ストレスの原因が人間関係にある場合は継続的に、または頻繁にストレスを感じてしまうと考えられます。

02 仕事のプレッシャー

ミスをしてはいけないという仕事のプレッシャーや周りからの過度な期待、自分の能力以上の仕事を任されることなどで「自分にできるのだろうか」と不安になってしまうと、ストレスに繋がります。
自分自身の挑戦に対して「頑張ろう」と気合を入れて取り組める人もいますが、一人で何とかしなければと思い込んでしまいプレッシャーに押しつぶされてしまうこともあるでしょう。

03 立場上の責任

立場上仕事が多く回ってきたり、後輩の行った作業に責任を取ったりすることがストレスに繋がる可能性があります。
リーダー色のポジションや事業の重要な役職についているなど、立場が上になればなるほど、誰かに相談せずに一人で抱え込んでしまう人が多いです。

04 多すぎる仕事量

仕事が終わらず就業時間を大幅に過ぎても残業をしたり、頻繁に休日出勤をしたりなど、休みたいのに休めないことでストレスにつながります。
多すぎる仕事量を任された結果、自分の能力を超えてまではたらくと身体的にも精神的にも影響が出ます。

テレワークによるメンタルヘルス不調も社会問題に

ストレスを感じるといわれる
テレワークのデメリット

① コミュニケーション

例) 同僚や部下とのコミュニケーションがとりにくい、上司とのコミュニケーションがとりにくい

② 環境面

例) テレワークで可能な業務が限られている、OA機器がそろっていない、作業環境が整っていない、仕事と仕事以外の時間の切り分けが難しい、家族がいるときに仕事に集中しづらい

これらの要因でメンタルヘルス不調により何らかのケアが必要な従業員が増大していると考えられます。
従業員のメンタルケアは企業の生産性低下を防ぐためでもあるので、早めに対策を講じる必要があるでしょう。

ストレスを認知し適切な対処を行う

ストレスを認知するためにストレス(ストレッサー)の種類を知る

ストレス反応を起こす外部環境からの刺激をストレッサーと呼びます。心や体に影響を与える「ストレッサー」には、大きく分けて「物理的ストレッサー」「科学的ストレッサー」「心理・社会的ストレッサー」の3種類があります。それぞれのストレッサーは以下の内容を指します。

物理的 ストレッサー

温度や光・音など
環境刺激

科学的 ストレッサー

公害物質・薬物・アルコール・
タバコ・食品添加物・金属・酸欠

心理・社会的 ストレッサー

不安・焦り・いらだち・怒り・緊張・抑うつ
情報過多、過密な都市生活、経済問題、
政治問題、職場関係、恋愛

ストレスを認知した後に対処法を学びストレス対策や対処を行う

職場のストレスは主に「心理・社会的ストレッサー」です。対策として、ストレスコーピングなどのストレス・マネジメントを行うことが重要視されています。

ストレスコーピング とは？

ストレスに対しての対処法を知り、ストレス反応を和らげることを「ストレスコーピング」といいます。コーピングを活用することで、ストレス管理ができるようになります。ストレスコーピングでは、ストレスを感じた際に「ストレッサーによる刺激→認知→ストレス反応」という一連の流れを自分でしっかりと認識し、対処方法を考えるという作業を行います。仕事の責任に対する重圧や人間関係などのストレスが過度にかかる、うつ病などの精神疾患に罹ったり、身体にも悪影響を及ぼしたりする可能性が高まります。そうする前に、ストレスへの対処法を取得しストレスを早めに開放していく必要があるのです。また、強いストレスがかかっている状態では、仕事のパフォーマンスも低下します。コーピングは日常の仕事の生産性を上げるための手段にもなるのです。

問題焦点型コーピング

問題焦点型コーピングは、ストレスの原因となっている問題を解決することで、ストレスを解消しようとする「ストレッサーそのものに対応する」方法です。

情動焦点型コーピング

情動焦点型コーピングとは、問題に対する自分の捉え方・認知、またそこから生じる感情(=ストレス反応)に着目することでストレスに対処する方法です。

ストレス解消型コーピング

ストレス解消型コーピングとは、文字通り気晴らしをすることで、一般的なストレスへの対応としてわかりやすい対処法です。

具体的な 企業への導入内容

- メンター制度 先輩から助言指導を貰う教育制度
- 1on1 上司と部下で対話する場 相互理解・部下の成長促進
- 産業医や精神科医による心理的カウンセリング 専門家の観点からストレスの原因究明や対処法を行う
- 研修やe-ラーニング コーピングについて学びセルフケアが定着する
- リラクゼーションサービスの実施 マッサージを呼んだり、瞑想イベントの開催など

まずは従業員それぞれに**ストレスがあること**を認知させ、**ストレスに合った対処法**を実施していくことが大切です。

休職者や離職者数増加の「負のスパイラル」から脱却するポイント

ポイントは従業員のメンタルケア

うつ病などの病気の発症・休職・離職は、他の従業員に与える影響も大きく、新たなストレスを生み、負のスパイラルに陥ります。ストレスによる休職や離職数増加の「負のスパイラル」を断ち切るためには、従業員のメンタルケアを後回しにせずに行うことが最優先の施策です。従業員の「心理的安全性」を高めることで、ストレスが減るなどのメンタルケア面で効果が期待できるといわれています。

心理的安全性とは？

心理的安全性とは、オフィスで上司や同僚など誰に何を言ったとしても、人間関係が損なわれたり処罰を受けたりする心配がない「いつでも安心して自分の意見や希望を発言できる組織」状態を指します。心理的安全性が低い組織の場合、以下の不安が生じ各自が率直な意見を述べにくくなるのです。

- 無能だと思われる不安
- 邪魔してると思われる不安
- ネガティブだと思われる不安
- 無知だと思われる不安

➡ その結果、改善策やより良いアイデアが出にくくなり、**組織成長の妨げになる**といわれています。



心理的安全性が高いメリット

従業員へのメリット

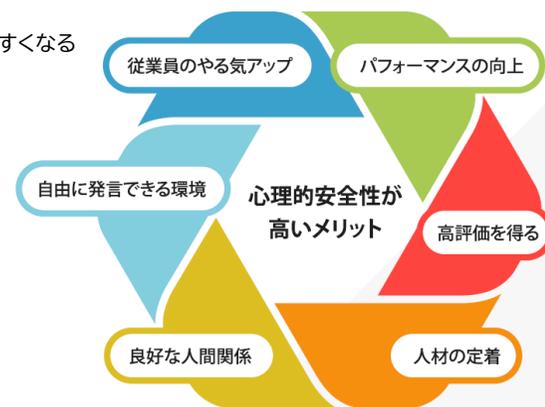
- 責任感や関心が芽生えやすい
- パフォーマンスの向上を期待できる
- スムーズに情報交換できるようになる

企業へのメリット

- イノベーションが生まれる職場になる
- さまざまな考え・価値観を持った人材が集まりやすくなる
- 人材の定着率が高まりやすい

とある企業では、生産性の高いチームと低いチームで何が違うのかを明らかにするため、2012年から部署ごとにさまざまなチームを追跡調査した結果、個人の能力やはたらきよりも、他者への気遣いや安心して発言できる環境が生産性に大きく影響していることが分かったのです。具体的には、心理的安全性が高いチームほど右記のような結果が出ています。

- 離職率が低い
- 収益性が高い
- 多彩なアイデアが生まれ出されたり採用されたりしている
- 管理職から評価される機会が2倍多いなど



従業員のニーズに沿ったメンタルケアとは

厚生労働省が定める「労働者の心の健康の保持増進のための指針」では、メンタルヘルス対策推進のために以下の「4つのケア」が重要とされています。

セルフケア	ラインによるケア	事業場内産業保健スタッフなどによるケア	事業場外資源によるケア
従業員による ● ストレスへの気づき ● ストレスへの対処など	管理監督者による ● 職場環境などの改善 ● 個別相談対応など	産業医等による ● 職場環境などの評価と改善 ● 個別の相談対応など	人事労務管理スタッフによる ● 労働時間等の労働条件の改善 ● 従業員の適正な配置への配慮など
			事業場外の医療機関などによる ● メンタルヘルスの相談 ● カウンセリングなど

上記「4つのケア」のうち「事業場内産業保健スタッフなどによるケア」・「事業場外資源によるケア」の具体的施策として、はたらき方の改革など「今」従業員の健康を支援するための「Employee Assistance Program(EAP)」という施策の注目が高まっています。

EAPの施策の中でも、外部資源の活用が多く、特に場所を選ばないオンライン相談が注目されています

非対面でのカウンセリングにはビデオカウンセリングや電話カウンセリング、チャットカウンセリングがありますが、中でも「**アバター**」を活用したオンライン相談が注目されています。

アバターを活用したオンライン相談が注目される理由

東京大学下山研究所の実証実験では、コロナ禍で急激に普及したビデオカウンセリング(顔出し)よりも面接評価を高める条件として効果的であるとの研究結果となりました。そのためアバターを使用したほうが心理的相談へのハードルが下がり、気軽に相談できるという特徴があります。

導入のメリット

顔を出さず、どこからでも安心して心理士に相談できます。すぐに主訴に近づくことができるため、短時間のカウンセリングが可能です。(対面カウンセリングが45分程度を複数回行うところ、30分程度で行うことができます。)

従業員のニーズに合ったテレワークでも利用しやすいサービスがいくつもあります。「**自社の課題に合っているサービスか**」「**サポートの範囲・体制は十分か**」という視点で、それぞれの企業に合ったサービスを活用しましょう。

03.

従業員が抱える ストレスへの対策

従業員のストレスマネジメントは「従業員」と「会社」が行うことが重要

従業員のストレスマネジメントにおいて重要なことは「従業員」自身と「会社」の双方で対策を行うことです。

そのためには、従業員が自分自身で日ごろ感じているストレスの要因に気づき、本質的に把握することが不可欠です。
そして会社は、従業員がそのストレスを回避できよう環境を整えることが重要です。

ストレスの中でも、会社の環境や制度の整備によって解決できるものは物理的ストレスと心理的ストレスが該当します。
ストレスの本質を見極め、それに合った対策をすることで、本質的な改善が見込めます。

物理的 ストレス

温度や光・音など
環境刺激

科学的 ストレス

公害物質・薬物・アルコール・
タバコ・食品添加物・金属・酸欠

心理・社会的 ストレス

不安・焦り・いらだち・怒り・緊張・抑うつ
情報過多、過密な都市生活、経済問題、
政治問題、職場関係、恋愛

従業員のストレス対策

対策 01

従業員に自分のストレスマネジメントについて
興味を持ってもらう

対策 02

従業員自身がストレスをコントロールしやすい
環境を整える

対策 03

ストレスを未然に防ぐ環境・体制を整える

次のページからこの3点について詳しく見ていきましょう。

従業員のストレス対策①

従業員に自分のストレスマネジメントについて興味を持ってもらう

従業員がストレスマネジメントを自分事としてとらえる方法を模索しましょう。

IT業界の従業員は、自分のことを振り返る時間的余裕がないため、「手軽に」というのも大きなポイント。

自発的な興味を促すために「やらされている感」をなくし、手軽で楽しく実施できるツールを活用することが効果的です。

パルスサーベイ

パルスサーベイは、従業員の状況をリアルタイムでチェックするための意識調査

メリット

サーベイを実施することで**従業員の満足度を数値化することができる**

- ・従業員の状況をタイムリーに把握できる
- ・結果を比較しやすい

など、従業員自身でも情報を受け取りやすい仕組みになっている。

デメリット

定期的に行うことで却って**回答者が負担に感じてしまったり、マンネリ化して雑に回答する**という作業になりがち。

ウェアラブルデバイス

身につけて使用するタイプの端末のことで、ストレスチェックや集中力など様々なデータを計測できる

メリット

身につけるだけでデータを計測できることや、スマートフォンなどの携帯端末との連携により応用が利くことから身近に感じることができる。

デメリット

ストレス度を計測するには、身につける必要があるため、**人によっては身につけるわずらわしさを感じる**。従業員が強制を感じる可能性も。

ストレスマネジメント 体型型社内研修

個人、組織として互いにどのようなストレスケアができるかをゲーム形式で体験する社内研修さまざまな形式がある

メリット

ボードゲーム形式でストレスについての基礎知識やセルフケアの方法を学ぶことができる。
コミュニケーションを取りながら楽しく実践できる。

デメリット

複数人対面式で実施する必要があるため、**場所、時間的な制約がつきもの**。

悩みポイント

どうしても「やらされている感」が出てしまうため、従業員自身が自発的な興味を持つことができない。
心理的・物理的にハードルの低い方法を模索していくことが大切。

従業員のストレス対策②

従業員自身がストレスをコントロールしやすい環境を整える

従業員が自身のストレスをコントロールできるようにすることが重要です。

そのため、会社側は、悩みを相談しやすい環境や、多様なはたらき方を選択できる環境を整えることが求められるでしょう。

以下に従業員自身がストレスをコントロールしやすい環境を整えるためのアイデアをいくつかご紹介しています。

中にはすぐにでも導入できるものもあるので、参考にしてみてください。

1on1

上司と部下で行う1対1のミーティング。評価や管理を目的とした面談とは異なり、部下の成長をサポートするための時間。

メンター制度

社員の孤立を防ぎ、社員同士のつながりを通して、悩みの解消や精神面のサポートを行う。

フリーアドレス制

偶発的にさまざまな人と関わる機会が生まれるため、社員コミュニケーションにつながる。

リフレッシュ休暇制度

従業員のリフレッシュを目的とする特別休暇。従業員モチベーションの向上にも効果的。

ワーケーション

自宅以外の場所、観光地や規制などの休暇先でリモートワークを行う。

定時退社推奨日の導入

従業員のプライベートの充実を図るなど、オンオフのメリハリが生産性向上につながる。



悩みポイント

上司や社内のメンバーに面と向かって相談することや、自由なはたらき方にトライすることに対して心理的ハードルの高さを感じる従業員も少なくない。会社側はこのことを考慮して、従業員がセルフケアに取り組みやすい環境を整えることが重要。

従業員のストレス対策③

ストレスを未然に防ぐ環境・体制を整える

従業員のストレス要因を把握することができたら、そのデータを活用、従業員のストレスをなるべく与えない環境を作りましょう。

言い換えれば、対症療法ではなく未然防止を行うということです。

ストレス要因はさまざまで、すべてのストレス要因を完全に排除することは困難ですが、

環境や制度を整えることで改善が可能な、心理的ストレス要因・物理的ストレス要因に注力して取り組んでみましょう。

	ストレスの要因例	解決策
心理的ストレス要因	<ul style="list-style-type: none">・ 業務量が多い・ 業務の属人性が高い	<ul style="list-style-type: none">・ 業務配分を見直す・ 業務のフォロー体制を見直す
	<ul style="list-style-type: none">・ 職場の人間関係が良くない	<ul style="list-style-type: none">・ 部署異動を行う・ 座席・担当業務を変更する
	<ul style="list-style-type: none">・ 業務がマッチしていない	<ul style="list-style-type: none">・ 面談を通じてキャリアの方向性を見直す・ ジョブローテーションを行う
物理的ストレス要因	<ul style="list-style-type: none">・ テレワークによりコミュニケーションが不足	<ul style="list-style-type: none">・ 面談などのコミュニケーション頻度を増やす
	<ul style="list-style-type: none">・ 相談できる人が周りにいない	<ul style="list-style-type: none">・ メンター制度や1on1などフォロー体制を整備する
	<ul style="list-style-type: none">・ モニターや通信環境などの整備が不十分	<ul style="list-style-type: none">・ ハード面、ソフト面の満足度調査を実施し改善する

悩みポイント

業務調整や人事異動はたやすいことではないし、その場しのぎの策。

加えて、コミュニケーション機会を増やしても悩みや不満を従業員から吸い上げることに課題が残る。

従業員のストレスの要因を吸い上げる方法を検討することが重要。

04.

メンタルケアの取組みと

成功のポイント

従業員自身にストレスやメンタルケアについて興味を持ってもらう

セルフケアの重要性

セルフケアとは、従業員が自分自身でできるメンタルケアのことです。

現代の職場には「ストレス」があふれています。すべての従業員が自らのストレスに気づき、適切な要望ができるだけの知識があるわけではありません。大切なこと、従業員が自身のストレスやメンタルケアに関心を持つことです。企業では、そういった意識や習慣が身につくような対策が必要でしょう。



成功している企業の取組み

A社の場合【従業員:約5,000名】

産業医による「管理者向け」のセルフケア研修を実施

受講した管理職が自部門のメンバーに対して研修を実施する構造。専門家ではなく、直属の上司が部下に落とし込むので、上司と部下双方に意識させることに成功。社員にとってメンタルケアの取組みがより身近なものになった。

B社の場合【従業員:約27,000名】

eラーニングで研修を実施

当初は集合研修を任意参加で開催していたが、管理職の過半数が参加していないことが発覚、理由はスケジュールの調整が困難であったため。

そこでeラーニングで研修を実施したところ、97%の管理職が受講。受講形式を工夫することで、「管理職」のセルフケアにアプローチできた。

成功している企業の共通点

セルフケアを推進する取り組みに成功している企業に共通している点は、「管理職」や「監督者」といったレイヤーへの意識づけに重点を置いていることです。社内に浸透した文化や考え方を变えることは簡単なことではありません。ほかの従業員にプラスの影響を与える必要があるからです。そういった意味では、管理監督者への落とし込みに力を入れることは非常に建設的なアプローチと言えるでしょう。

ストレスチェックの結果を踏まえた改善

ストレスチェックについて

2015年12月から労働者が50人以上いる事業場には毎年1回のストレスチェックが義務化されているため、すでに多くの企業が実施していることでしょう。しかし、重要なことはストレスチェック結果を用いて**集団分析し、浮かび上がった課題を解消する**ためにどのようなアクションを起こすかです。成功事例を見てみましょう。



成功している企業の取組み

C社の場合【従業員:約1,500名】

ストレスチェック結果を踏まえてグループ討議の場を設置

自社の特性に合わせて独自のストレスチェックリストを作成。個別面談と併せて、集計結果を報告書にまとめる。後日、その報告書を用いて「グループ討議」を15～30分程度実施。職場環境改善のために取り組む内容を各グループごとに決定する。

D社の場合【従業員:約27,000名】

集団分析結果を“痛み”の観点に絞って分析

ストレスチェックの結果、高ストレス者の大半は体の“痛み”を抱えていることが分かった。体の痛みからアプローチすることで、ストレスの改善や労働生産性の向上を目指す。「体の痛み」について直接的な問いかけや、ツールを介して専門的なアドバイスを実施し、職場環境の改善に成功。

成功している企業の共通点

成功している企業は「**独自のチェックリスト**」を作成し、「**独自の観点**」から**集計結果を分析**している傾向にあります。そして、分析結果をもとにした議論やツールの導入など、クリティカルな改善策を実行しています。自社の特性からどのような分析方法が適切で、どのような改善施策を講じることがベストなのかを検討してみましょう。

職場環境を改善する施策への工夫

職場環境の改善施策 5つのステップ



厚生労働省は職場環境などの改善を通じて、ストレス対策にアプローチするには、**左の5つのステップ**を踏むことが効果的だと公表しています。

出展: 動画で学ぶ「職場環境などの改善」 | こころの耳: 働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト
https://kokoro.mhlw.go.jp/improve_work_environment/

成功している企業の取組み

E社の場合【従業員: 約5,000名】

ストレスチェック結果とコミュニケーション研修を実施

ストレスチェックを行い現状分析。各部署の人事担当責任者で職場環境の問題点や良い部署の特徴を議論。コミュニケーションの重要性にたどり着き、コミュニケーション研修を実施。職場でよくある例を挙げ、上司と部下の関係性向上を図るなど、心理的安全性を社員に感じ取ってもらえる機会を創出。

F社の場合【従業員: 約1,500名】

フィードバック研修とアクションプランの作成

役員や管理者向けにストレスチェックのフィードバック研修を実施し、職場環境改善の方法などについて議論。研修内容を踏まえ、独自のアクションシートに「特に改善したい因子」や「具体的なアクション」という落とし込み実行に移す。これを毎年行い、翌年の集団分析結果を見て評価するというPDCAサイクルを回す。

成功している企業の共通点

共通して言えることは、「評価」「組織作り」「計画立案」「実施」「効果評価」の5つのステップをしっかりと踏んでいることです。具体的には、ストレスチェックで現状分析を行い、組織作りのために上位レイヤーに落とし込みを行います。そのうえ、独自の方法で改善計画を立案し、従業員も巻き込み実行。必ず効果評価を行い、これをサイクル化しているのです。職場環境の改善は再現性のある施策でないと意味を成しません。大卒の参考に行ってみましょう。

相談窓口の設置と使いやすい環境づくり

産業医面談などの専門的な相談窓口の重要性

労働者が心身ともに健康で働くために指導や助言を行う産業医。そんな産業医が社員と一対一で行う「産業医面談」ですが、2020年11月労働安全衛生法の一部改正により、要件を満たせばオンライン面談も可能となり、導入する企業はますます増加しています。産業医以外にも外部の窓口・精神科医・企業の人事部門など、相談窓口の種類も増えている状況です。「相談窓口」として取り入れている企業の取組みを見てみましょう。



成功している企業の取組み

G社の場合【従業員:約6,000名】

産業保健と人事労務それぞれの立場で「相談窓口」を設置

産業保険と人事労務のそれぞれの立場からなるチームで対応する「相談窓口」を設置することで、個人だけではなく組織に関する問題が生じたときに、すぐに受け止め、解決策を共に考える仕組みを構築。ラインによるケアの充実が組織的なメンタルケアに繋がっている。

H社の場合【従業員:約6,700名】

オンラインで相談対応できる体制を構築

多くの営業所を持っている企業であるため、はたらいっている社員へのケアが十分に行き届いているとはいえない状況だった。オンライン面談を開始したところ、遠隔地で相談対応できる体制を整えることに成功。また、全国の営業所の要望に応じて、メンタルケアのミニ講座を解説してカウンセラーの顔を知ってもらう工夫もしている。

成功している企業の共通点

産業医 + α で社員のメンタルケアに取り組む動きが特徴的です。「立場の異なるラインによるケア」や「より専門的なフォロー」を実施することで、高ストレス者をそのまま放置しない「体制の構築」に繋がっています。ただ相談窓口を設置するだけでは、活用されないケースもしばしば。相談窓口を設置したら、それを利用しやすい環境づくりを意識してみましょう。

05.

企業の健康経営を

次のステージに進める方法

健康経営実現における課題と原因

健康経営の実現は難しい？

労働人口が減少が叫ばれる中で人材確保のために健康経営に着手する企業が多くなってきました。人材確保という観点以外でもメリットが大きい健康経営ですが、実現するためには様々な課題があり、健康経営への取組みに経営陣が難色を示すケースも少なくありません。ではなぜ、健康経営が進まないのでしょうか？



健康経営が進まない原因

プレゼンティーズムに陥っている従業員に気づきづらい

「健康経営」が普及する前は、従業員の病によって損失する企業のコストとしては「医療費」「疾病休業」しか考慮されていませんでした。しかし実際には顕在化していない部分で、コストが大幅にかかっているのが現実です。

従業員がプレゼンティーズムに陥ることで損失するコストは年間約50～70万円と言われています。健康関連のコストの大部分を占めていても、こういった損失は見えづらいため、健康経営の重要性が伝わらないことが要因の1つです。

※プレゼンティーズム：健康の問題を抱えつつも、仕事を行っており生産性を損失している状態。頭痛や疲れ目などの身体的負担や、憂鬱やイライラ・不安による精神負担が該当する

プラスの収益が見えづらい

健康管理の考え方で常態化しているのが、「マイナス状態にあるものをフラットな状態に戻す」といったものです。

フラットな状態をプラスに持っていくのであれば、投資の効果として計測がしやすいですが、健康管理のほとんどがマイナスをフラットにする投資であるため、効果を実感しにくくなっています。

このため、健康経営は投資対象として後回しにされてしまいがちで、積極的に促進されづらいのです。

経営者や従業員の心の底にある問題

日本社会の従業員の多くの心には、意識しにくい思い込み「コアビリーフ」が深く根付いています。

※コアビリーフ：個人が正しいと思っている信念や価値観

会社のためにという“建前”を優先し、自分の本音が抑制されてしまうことにより、ストレスに圧迫されて身体的・精神的不調をきたしたり「自分らしさ」を喪失して健康コストがかさむ原因となります。

この思い込みが当たり前になっている限り、健康経営は進みません。

健康経営を実現する「ステージアップ戦略」

「守り」健康管理ではなく、「攻め」健康経営

「守り」の健康管理とは？

「労働安全衛生法」の下に「職場における労働者の安全と健康を確保すること」を目的に実施。
従業員にケガや病気がなく、企業活動の継続するための“守り”の取組み。

「攻め」の健康経営とは？

従業員を「企業が成長するうえでの貴重な資源」と捉え、従業員の健康増進を人的資本に対する投資として捉える“攻め”の取組み。



健康経営実現のための戦略的施策＝「攻め」の姿勢

健康経営を実現するためには、戦略的な施策、つまり「攻め」の**健康経営施策を打つことが大切です**。
「攻め」の健康経営では、各施策をステージ事に段階分けしながら意識を変え、取り組むことが求められます。

次のページからは、各ステージの詳細と着目ポイントについて紹介します。



第1ステージ「健康管理」への問い

健康経営を実現するためには、まず従業員の「健康管理」に着目することが必要

まずは自社の現在行っている、従業員の健康管理に着目しましょう。

現在の健康管理に対しての意識を“攻め”の健康経営に変えていくことで、医学モデルに基づいた健康経営の基盤が出来上がり、会社全体の生産性向上につながります。

着目すべき従業員の「健康管理」

- ☑ 病気になるなればいいのか？
- ☑ 従業員は単に休まないよう管理される「資源」なのか？
- ☑ 従業員は自ら望んで管理され、それによっていきいきはたらき、生産性をあげる生き物なのか？
- ☑ 従業員は、仕事だけではなく健康も管理されて嬉しいものなのか？
- ☑ 健康管理が、逆に従業員を締め付けていないか？
- ☑ 健康管理によって従業員は、ますます会社に心を開かなくなるのではないか？
- ☑ ストレスチェック自体が、ストレスになっている可能性はないか？

単なる「医療管理」から脱して「人を資源として活かす経営」へシフトしましょう！



第2ステージ「健康管理」への転換

従業員のモチベーションアップにつながる動機付け

テレワークの状態化により、ワークライフバランスの管理が困難になっています。ICTの普及・グローバル社会化によって、ますます仕事と生活の境界線があいまいになる現在では、従業員自身の「仕事／生活」の切り替え能力が問われています。

つまりは会社が管理するのではなく、従業員が主人公の健康経営が必要になってきます。

「従業員が主人公の健康経営」を実現するためには、従業員のモチベーションアップが不可欠です。

そして「従業員のモチベーションアップ」を行うためには以下のような外発的動機付けや内発的動機付けが必要となります。

外発的動機付けとは

評価・強制などの人為的な刺激が要因となる行動

内発的動機付けとは

内面に沸き起こった興味・関心が要因となる行動

会社にとって今必要なことは、従業員の「内発的動機付け」

真の健康経営実現のためには、従業員の内発的動機付けによる健康管理と、会社に対する満足度の向上が必要です。

従業員の主体的かつ内発的なモチベーションによる自己調整の実現が、真の健康経営のカギとなります。

従業員の健康は管理するものではなく、育成し、維持、発展させるものです。

さらに一歩進んで、成長支援モデルメンタルケア※を実現することで健康経営の成功につながります。

※成長支援モデルメンタルケア：従業員は主体性をもって自身で健康を調整し、企業は従業員の健康意欲を育成・維持させようとして発展させるために教育や研修、ツール提供をするモデル



第3ステージ「セルフデザイン」の出発

セルフデザイン力とは？

セルフデザイン力とは、自らの欲求や目標に基づいて、自分の仕事と生活を切り替えて調整していく能力です。
従業員が「自分を持っている状態」がセルフデザイン力の基礎となります。

セルフデザイン力の重要性

コロナ禍でリモートワーク化が進み、仕事と生活の境界があいまいになり、両者の切り替えが難しくなっています。
今や会社主体の従業員管理は有効ではなく、従業員自らが心身の状態をモニタリングし自律的に自己調整する必要があります。

従業員が各々で仕事と生活の切り替えを円滑にできるようになると、生産性低下を予防することにもつながります。
真の健康経営成功には、従業員個人のセルフデザイン力が必要不可欠なのです。

どのような状態であればセルフデザインを実現できるのか

セルフデザインの実現のためには、会社が従業員のセルフデザイン力の育成を支援しましょう。

従業員が、自身の欲求や目標に気づき、実現するために仕事と生活を調整しながら生活をしている状態を作るサポートが必要になります。会社が従業員の“人間としての成長を支援する”という意識・行動が大切です。

従業員が自分らしく働ける環境を構築することが、真の健康経営へとつながります。



守りの健康管理から、攻めの健康経営へ

健康経営という考え自体は普及してきているものの、実現にあたっては課題も多く、日本ではなかなか進んでいないのが現状です。従業員の健康を投資対象をとらえ、各ステージ事に施策を行って戦略的に健康管理を実施しましょう。

真の健康経営を実現するためには、従業員自身が自律的に健康管理を行う必要があります。

従業員のはたらく環境を快適なものへと変化させ、セルフデザイン力を育成するなど「攻め」の姿勢を持つことが重要です。

具体的な取り組みフロー

第1ステージ

従業員健康管理に着目

まずは現行の従業員の健康管理に着目し、社内の健康に対する意識づけを見直します。企業が取り組む基本的には健康管理業務（健康診断、ストレスチェック、残業抑止など）を実施し、従業員にとってどう捉えられているか確認しましょう。



第2ステージ

従業員のモチベーションアップに取り組む

従業員のための健康管理を実施・定着・推進を確認したのち、従業員の内発的動機付けを行い、セルフデザイン力を養うことに注力しましょう。「従業員が主人公」という意識が必要です。



第3ステージ

セルフデザイン力の育成

従業員が自身の健康に対して、自律的に調整できるセルフデザイン力を養える環境を作りましょう。教育や研修、ツール提供をし、セルフデザイン力育成に向けたサポートを企業が行っていきます。



特別なご案内

当ホワイトペーパーをダウンロードいただいた方限定で
従業員のメンタルケアや健康経営に関する個別相談会を開催します。

参加 方法

- 1 資料ダウンロード時にご入力いただいたメールアドレス宛に、個別相談会のご案内をお送りしています。
- 2 ご参加のお日にちを複数候補ご記載のうえ、ご案内メールにご返信をお願いします。
- 3 日程調整ができ次第、担当より連絡をいたします。



PERSOL

パーソルワークスデザイン