

「健康経営」に光が当たる今日、企業におけるメンタルヘルス（こころの健康）対策は大きくシフトチェンジをしています。御社の現状はいかがでしょうか？メンタルヘルス対策とは、未来への投資であり、個も組織も健康になれるという視点で、社員と企業にとって最も効果的な「予防」と「ケア」を考察してみます。

健康経営していますか？ メンタルヘルス対策は 予防とケアの質が大切！

合同会社 Crossing（クロッシング）
代表、臨床心理士

近藤 祐子

URL <http://www.crossing-cp.com>

E-mail info@crossing-cp.com

メンタルヘルス対策の 現状と未来展望

●健康経営にシフトチェンジ

私たちは、臨床心理士として産業領域のメンタルヘルス支援を中心に活動しています。「企業のかかりつけ心理専門職会社、みなさまとともにこころの健康を」という企業メッセージのもと、京都発西日本での活動を主体に合同会社 Crossing を運営しています。

近年、社員の健康についての企業意識が変化しており、トップメッセージや経営戦略重点施策に健康経営が掲げられることも増えました。弊社の契約先企業において

も「社員の心身の健康増進が重要な経営資源である」という考え方に、シフトしてきているのを目の当たりにしています。

●小規模事業者の取り組み不足

さて、2016年の厚生労働省労働安全衛生調査によると、何らかのメンタルヘルス対策に取り組んでいる事業所の割合は、全体で56・6%です。従業員50人以上の事業所では8割を超えるものの、

・従業員 30〜49人…62・5%
・従業員 10〜29人…48・3%

となっています。

この調査結果から、事業所規模

によって、メンタルヘルス対策に取り組んでいるか否かに違いがあり、特に、小規模事業所ではまだ半数程度しか取り組んでいない現状が見えてきます。

では、なぜメンタルヘルス対策は取り組みづらいのでしょうか？その理由としては「こころのケアは個人の問題で企業として取り組む必要はない」「効果が見えずづらい」などの誤解が、要因として挙げられます。

●コスト？投資？その未来展望

しかし、メンタルヘルス不調が企業業績に与える影響の検証データによると、メンタルヘルス休職者比率は2年程度のタイムラグを伴い、売上高利益率に負の影響を及ぼす可能性が示されています。メンタルヘルス休職者比率は、労働慣行や職場管理の悪さの代理指標、あるいは先行指標になっていると解釈すれば、メンタルヘルス問題は企業経営にとって今や無視できないものです（※1）。

社員が精神的に健康でいること

※1「企業における従業員のメンタルヘルスの状況と企業業績」 黒田祥子（早稲田大学）・山本勲（慶應義塾大学）より

が生産性や質の高い労働につながり、その結果利益率に正の影響を与えると考えると、メンタルヘルス対策は、単なるコストではなく「企業の未来、人材、健康に対する投資である」と言えるのではないのでしょうか。

メンタルヘルス対策は 予防が一番重要

●事後配慮型の施策

企業のメンタルヘルス対策の基本は予防にあります。そして対策は、1次予防〜3次予防という3種の対策が可能です(図1)。

2・3次予防は最初に行う基本的対策で、早期発見と重症化予防を中心に今起こりつつある、もしくは既に起こった事柄に対処するための、個別対応主体の事後配慮型の策です。具体的には、個別面談、カウンセリング、休復職支援などになります。

●1次予防を重視する

一方、健康経営の視点から見ると、1次予防はより一層重視されるようになってきています。1次予防とは未然予防の意味で用いられており、組織全体へ働きかける策です。現在健康な多くの社員がこれからも健康で働くために、グループ、課、部、組織全体の集団に対して策を打つ、事前配慮型の1次予防はまさに予防中の予防といえます。

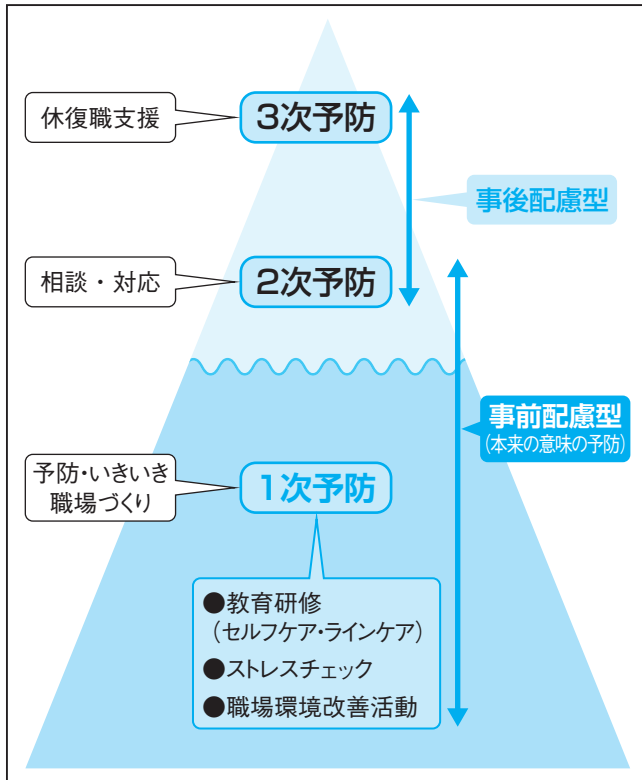


図1 予防のピラミッド

と、1次予防はより一層重視されるようになってきています。1次予防とは未然予防の意味で用いられており、組織全体へ働きかける策です。現在健康な多くの社員がこれからも健康で働くために、グループ、課、部、組織全体の集団に対して策を打つ、事前配慮型の1次予防はまさに予防中の予防といえます。

1次予防は転ばぬ先の杖とお考えください。具体的には、次のものが1次予防にあたります。

- ・正しいメンタルヘルスの知識を持つための教育と研修(セルフケア研修、管理監督者へのラインケア研修など)
- ・ストレスチェック(実施、医師面談、集団分析など)
- ・メンタルヘルス視点の職場環境

改善活動など(各種ワークショップや参加型職場環境改善活動など)

実際に1次予防の何から取り組むかは、自社の組織風土や社員構成を考慮してください。

●中小企業こそ効果が際立つ

これから取り組みをスタートさせる企業では、経営幹部が予防の効用に一早く気づき、社内外にメッセージを発し「個と組織が健康になる取り組み」をスタートさせることが第一歩となります。既にメンタルヘルス対策に取り組んでいる企業では、1次予防〜3次予防の適切な対策がバランスよく実施できているかを今一度確認してください。

なお、経済産業省の2017年初選定、健康経営優良法人認定制度のホワイト500/中小企業部門認定基準にも、メンタルヘルス対策の予防的取り組みが含まれています。

今やメンタルヘルス対策の予防的取り組みは、中小企業にとって

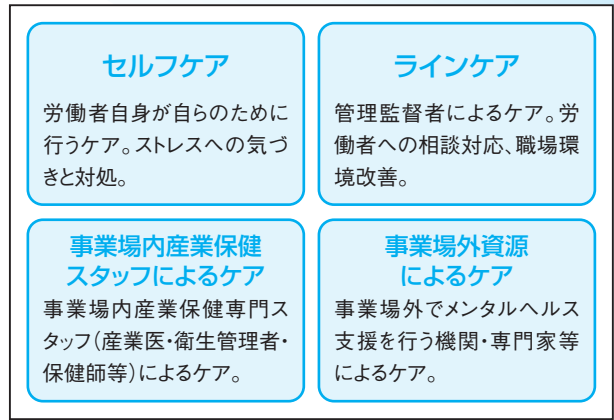


図2 4つのケア

リスクヘッジのみならず企業力をアップさせるツールともいえるのではないのでしょうか。人的資源に限られる中小企業では、メンタルヘルス対策の取り組み効果はより際立つことでしょう。

●4つのケア

メンタルヘルス対策には、前述した予防の観点を踏まえた「4つのケア」があります(図2)。

メンタルヘルス対策を効果的に進めるために、この4つを参考に企業の実状に即した形で実行可能なところから取り組んでください。また、事業場外資源には50人未満の事業所であれば、地域産業保健センターなどを無料で利用できる公的資源もあります。

ストレスチェック制度の本質と意義

●開始2年目の現状

ストレスチェック制度とは改正労働安全衛生法に基づく、労働者に対して実施する心理的な負担の程度を把握するための検査(ストレスチェック)や検査結果に基づき医師による面接指導などを事業所に義務付ける制度です(従業員数50人未満の事業場は努力義務)。今年で制度開始2年目を迎え、1次予防を主目的としています。

前述の労働安全衛生調査のメンタルヘルス対策への取り組み状況では「労働者のストレスの状況について調査票を用いて調査(スト

レスチェック)が62・3%(2015年調査時22・4%)と最も多くなっており、企業がメンタルヘルス対策の一環として導入していることが見て取れます。このように、ストレスチェックは事業所規模問わず、取り組みやすいメンタルヘルス対策のツールの一つになりつつあるのかもしれませんが。

●誤解をしていませんか?

ただし、私たち専門職の耳には運用の誤解の声も届いています。例えば、ストレスチェックを「うつ病あぶり出しツール」と考える向きは誤りです。

ストレスチェックで推奨されている57の質問項目の構造上、メンタルヘルス不調の全てを把握することはできませんし、結果は、実施者(医師・産業医など)と受検者のみの把握です(ただし、結果通知後に本人同意があれば、事業者は入手可能)。

このことから「本人にのみ結果が戻るのであれば、企業は負担を負う一方で何の還元もない」とい

う意見もありますが、それも誤解です。

確かに、個人結果は個人のもですが、職場全体のデータは得られます。職場・集団分析の結果や受検率、医師面談受診率の結果をはじめ、企業側がストレスチェックから得られる情報は意外に多く、使い方次第で企業への大きな還元もあります。

●分析結果をより効果的に

ストレスチェックは、1次予防を主目的としたメンタルヘルス不調の予防と働きやすい職場作りのための制度です。その結果を働きやすい職場作りに生かすことを考えると、個人の結果分析だけではなく集団分析(個人結果をもとに集団ごとに集計・分析、その上で職場状況を分析)の実施が必要ですが、集団分析の実施は現在努力義務の段階です。

さらに、集団分析・職場環境改善対策は、実施者や連携した専門職(臨床心理士も含む)に意見を聴取し助言を受けることが望まし

●引用・参考資料
 ・黒田祥子、山本勲 企業における従業員のメンタルヘルスの状況と企業業績-企業パネルデータを用いた検証- 独立行政法人経済産業研究所 2014
 ・厚生労働省 労働安全衛生調査 2016
 ・経済産業省 健康経営優良法人認定制度 2017
 ・厚生労働省 職場におけるこころの健康づくり-労働者の心の健康保持増進のための指針-
 ・厚生労働省 ストレスチェック等の職場におけるメンタルヘルス対策・過重労働対策

いとされています。もし、このレベルまでストレスチェックを活用できると、職場環境改善にもつながりやすく企業にとっても取り組み効果がより高まるでしょう。

●最終目的は良質な経営

ストレスチェックを上手に活用することで、会社が社内外に発する良質なメッセージになり得ると考えます。

ストレスチェックでは、社員に、質問項目に対して正直に答えてもらうことが重要ですが、それには安心してストレスチェックを受けられる職場環境が必須です。また、それは健康や社内のコミュニケーションについて答えても不利益にならない安心で安全な職場、社員の信頼に足る働きやすい環境の構築とも直結しています。

前述のホワイト500／中小企業部門認定基準にはストレスチェックも含まれており、認定法人へのインセンティブがさらに充実する流れもあります。ストレスチェック制度は、経営幹部の声が届き

やすい中小企業では、イメージ戦略や人材採用にも影響を与える、つまり、良質な経営を支えるツールとなる可能性を秘めています。

導入年数別に見るメンタルヘルス対策事例

以下に「では、自社には、どのようなメンタルヘルス対策が有効なのか？」と考えている経営者に2つの事例内容を提示します。御社のメンタルヘルス対策のヒントとして、お役立ていただければと思います。

●A社の例…1年目の取り組み

A社は、メンタルヘルス対策に始めて着手する従業員50人未満の小売業です。メンタルヘルス対策の導入を検討するにあたり、事業場外資源として心理専門職会社（弊社）を利用することにしました。

まず、社長と担当者にヒアリングをして、その後アセスメント面談をしました。そして、1年目は

コンサルティングと臨床心理士定期訪問（2カ月に1度、1回3時間契約）の取り組みを行うこととし、健康経営への社長メッセージを発信しスタートを切りました。

専門職の面談から、メンタルヘルスへの偏見や職場の窮屈なコミュニケーションが浮かびあがったため、1次予防の観点から研修企画を試みました。メンタルヘルスへの敷居を低くするべく、昼休みを使い「リラックスイーティング研修」（食事をしながらマインドフルネスやリラクゼーションを体験）を、全従業員を対象に年間2回実施しました。

2・3次予防の観点からは、エグゼクティブ、新入社員、不調者面談も行っています。同時に地域産業保健センターと連携し、2年目にはストレスチェックを行えるよう現在準備中の段階です。

●B社の例…10年目の取り組み

B社は、従業員300人規模の製造業です。既にメンタルヘルス対策に取り組んでおり、教育、研

修、ストレスチェック実施から10年が経過しています。また、選任の産業医もいます。次のステップとして、社員のメンタルヘルスカウンセリングと職場環境改善研修を行うことにしました。

メンタルヘルス対策の土壌はある程度できていることから、契約先臨床心理士（弊社）による社員カウンセリングを中心に、ストレスチェックの補助面談（医師面談前に高ストレス者の実際の状況を把握して医師につなぐ目的）を導入し、実施者である産業医との連携を依頼しています。

職場環境改善研修は、1次予防を手厚くして組織の健康に役立てるという方針のもと、交代勤務で働く社員向けに睡眠をテーマにした教育研修の実施と、ストレスチェックと連動した職場・集団分析の結果アドバイスとワークシヨップを年に3回実施しました。

次年度は、職場環境改善研修の部署ごとの良好事例水平展開を目的に、継続してワークシヨップを実施する予定です。

●その他オススメ情報（以下のものはネット上に掲載されていますので詳細はご検索ください）
 ・吉川徹、小木和孝編 メンタルヘルスに役立つ職場ドック（出版：労働科学研究所出版部）
 ・労働者健康安全機構 地域窓口（地域産業保健センター）
 ・働く人のメンタルヘルスポータルサイトこころの耳（厚生労働省）