

# 経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気付きをお届けする

## 2024年2月 管理部門注目の イベント

1日～29日……省エネルギー月間  
資源エネルギー庁

13日……NISAの日 金融庁

一方で、メンタルヘルス対策を実施するとしても、経営者にとってはそのコストが気にかかります。  
私が2013

年に発表した論文『日本における職場でのメンタルヘルスの第一次予防対策に関する費用便益分析』では、「メンタルヘルスの一次予防対策（生活習慣や生活環境の改善などにより健康増進を図り、病気の発生を防ぐもの）において、メンタルヘルスクアにかかる費用よりも利益が上回ったケースが多い」といった内容を書きました。  
メンタル疾患を発症した従業員は、休職して健康を回復させてから復職を検討するケースが多く、その間の業務は残された従業員で穴埋めするか、従業員を新たに採用することが多いでしょう。従業員の採用や再配置にはコストがかかり、企業にとっては損失といえます。  
先ほどご紹介した論文では、職場環境の改善については従業員1人当たり

## ■メンタル不調者が発生しやすい職種や働き方

メンタル疾患はどのような仕事でも生じ

大企業と中小・中堅企業とでは、メンタルヘルス対策に割けるリソースが異なります。中小・中堅企業の経営者は従業員のメンタルヘルス対策において、どのような状況に直面しているのでしょうか。

## ■中小・中堅企業におけるメンタルヘルス対策の実情と課題

7660円のコストが必要ですが、便益は15200円～22800円であると算出しました。

## ■従業員へのメンタルヘルス対策は費用対効果が高い

従業員が心身ともに健やかに働いてくれることは、多くの経営者の願いです。それと同時に、従業員のメンタルヘルス対策は労働契約法における「安全配慮義務」のひとつです。従業員を雇用する企業に課された義務として、確実に取り組む必要があります。

従業員などの健康管理を経営的な視点で捉え、戦略的に実践する「健康経営<sup>®</sup>」がクローズアップされる中で、企業における従業員のメンタルヘルス対策も重視されています。従業員のメンタル不調はチームだけでなく、会社全体に大きな影響を与えるからです。そこで本号では、2024年に実施したい中小・中堅企業に合ったメンタルヘルス対策を紹介します。



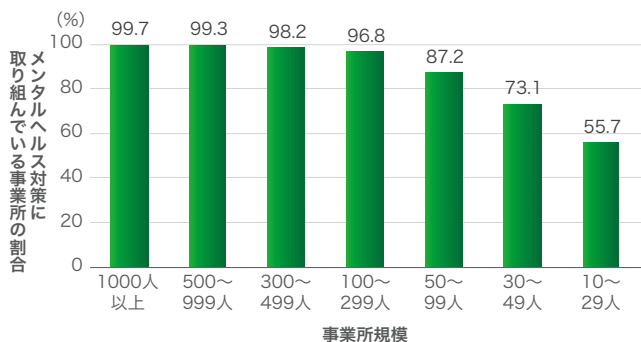
千葉大学医学部附属病院  
次世代医療構想センター  
特任教授・センター長  
吉村 健佑  
(よしむらけんすけ)



千葉大学医学部卒、東京大学大学院・千葉大学大学院修了。精神科医・産業医の研鑽を積んだのち、厚生労働省に入省。主に医療情報に関連した政策と制度設計に関わる。2018年より千葉大学病院にて病院経営の教育研究を行い、同時に千葉県庁にて医療政策の実務を行う。現在、千葉大学病院 次世代医療構想センター特任教授・センター長。専門は医療情報、医療政策、精神保健。精神保健指定医、公衆衛生学修士、医学博士、労働衛生コンサルタント。

# いま知っておきたい 最新メンタルヘルス対策

【図表1】小規模な事業所ほどメンタルヘルス対策が進んでいない



出典:「令和4年『労働安全衛生調査(実態調査)』の概況」(厚生労働省)

るリスクはありますが、特に発生しやすい職種や働き方があります。

まずは、自分の裁量で作業に当たること  
が難しい、製造業におけるライン工やIT系のエンジニアです。また各種サービス業や介護士、看護師といった職種も大きなストレスがかかり、不調に陥りやすいといわれています。

これらの職種や働き方は中小・中堅企業にも多くみられます。自社の課題として捉え、メンタルヘルス対策に着手するとよいでしょう。

しかしメンタルヘルス対策に取り組んでいる事業所の割合は、従業員数が10~29人の事業所において55.7%と、約半数しか対策が進んでいない状態です(図表1)。

### ■ 中小・中堅企業のメンタルヘルス対策における3つの特徴

中小・中堅企業におけるメンタルヘルス対策には3つの特徴があります。

1つ目は、企業内に専門職が在籍していないことです。基本的に産業医や保健師がおらず、経営者や人事労務担当者が自ら対応するケースが少なくありません。

2つ目は、代わりになる従業員がほとんどいない点です。少人数で業務を回すことが常なので、パフォーマンスが落ちた状態の従業員の交代要員がおらず、部署異動などによるケアができません。

3つ目は、対人関係ストレスから解放されにくい点です。少人数の職場は人間関係が良好なときはよいものの、何か問題が起きたときに人間的な距離が近いからこその息苦しさがあるように感じます。

### ■ 従業員に問題が生じてから本腰を入れるのは遅い

人員に余裕がない中小・中堅企業では、メンタルヘルス対策の重要性を理解していても、リソースの問題からそこまで手が回らないのが現状でしょう。したがって、最初のメンタル不調者が発生してから問題に向き合うケースが多いように感じます。

最初は「当該従業員が復職して健やかに働くためにはどうすればよいか」という観点で、配置転換や復職後のケアを検討します。ここで「休職して復職させるのは大

変だから、早期発見、早期対応が必要だ」と考えるようになれば、更に一歩進んだ対策を講じるようになります。

一方で、創業以来メンタル不調者を出したことがない会社は、おそらく存在しないといえます。現在は従業員が健康的な企業でも、いつかは従業員のメンタルヘルス問題に悩まされる可能性は大きいのです。

### メンタルヘルス対策の基本は「3本の柱」と「4つのケア」

企業におけるメンタルヘルス対策の具体的な流れは、厚生労働省によって手順が示されています。ここでは基本的なメンタルヘルス対策を説明します。

### ■ 職場におけるメンタルヘルス対策「3本の柱」

厚生労働省は職場でのメンタルヘルス対策を、一次予防、二次予防、三次予防の3つの段階にわけています。一次予防とはメンタルヘルス不調を未然に防止する対策で、二次予防はメンタルヘルス不調の早期発見と適切な対応、三次予防が職場復帰支援です。

先ほどの「メンタル不調者が発生してからメンタルヘルス対策に着手する」という事例は、三次予防にあたります(図表2)。  
中小・中堅企業がこれからメンタルヘルス対策をスタートするならば、三次予防から

【図表2】メンタルヘルス対策の職場での一次予防、二次予防、三次予防

一次予防 メンタルヘルス不調の未然防止	二次予防 メンタルヘルス不調の早期発見と適切な対応	三次予防 職場復帰支援
<ul style="list-style-type: none"> <li>○労働者のストレスマネジメントの向上                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・教育研修、情報提供</li> <li>・セルフケア など</li> </ul> </li> <li>○職場環境などの把握と改善                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・適量労働による健康障がい防止</li> <li>・ラインケア、パワハラ対策 など</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○上司、産業保健スタッフなどによる相談対応、早期発見と適切な対応 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○職場復帰支援プログラムの策定、実施</li> <li>○主治医との連携 など</li> </ul>

出典:「職場におけるメンタルヘルス対策について」(厚生労働省)

始めます。一次予防から始めると、すでにメンタル不調のリスクが高い方への対応が遅れてしまうからです。  
社内に休職者がいない場合には、二次予防から取りかかることもできます。このときのポイントは、ハイリスクの従業員を見つけて出して、適切な対応を講じてことです。最近昇進した方や異動した方、入社したばかりの方はメンタル不調が生じやすいため、

【図表3】厚生労働省が推進する「4つのケア」

<p><b>セルフケア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ストレスやメンタルヘルスに対する正しい理解</li> <li>● ストレスチェックなどを活用したストレスへの気付き</li> <li>● ストレスへの対処</li> </ul>	<p><b>ラインによるケア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 職場環境などの把握と改善</li> <li>● 労働者からの相談対応</li> <li>● 職場復帰における支援、など</li> </ul>
<p><b>事業場内産業保健スタッフなどによるケア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 具体的なメンタルヘルスケアの実施に関する企画立案</li> <li>● 個人の健康情報の取り扱い</li> <li>● 事業場外資源とのネットワークの形成やその窓口</li> <li>● 職場復帰における支援、など</li> </ul>	<p><b>事業場外資源によるケア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報提供や助言を受けるなど、サービスの活用</li> <li>● ネットワークの形成</li> <li>● 職場復帰における支援、など</li> </ul>

出典:「職場における心の健康づくり」(厚生労働省)

優先的に面談やケアを行います。こうして三次予防や二次予防が終わったから、一次予防について検討します。セルフケア(図表2)と管理職への教育、職場の環境改善が効果的です。従業員が50名以上の企業についてはストレスチェックが義務化されています。

部下がいる管理職が部下へのメンタルへ

ルス対応ができるように研修などを行います。職場の環境改善については、従業員全体、もしくは各部署の代表者らのグループで問題点を洗い出し、改善案を考えていくとよいでしょう。たとえば「午後5時半以降は会議を設定しない」「水曜日はノー残業デーにする」といった施策が考えられます。

■ ■ 推進される「4つのケア」

厚生労働省はメンタルヘルス対策において「4つのケア」を推進しています。

この中で中小・中堅企業の強みが発揮されやすいのが「ラインによるケア」です。これは主に安全配慮義務が課される上司や事業主が部下に対して行うもの。中小・中堅企業はチームが小規模で小回りが効きやすいので、仮に1対1でメンタルヘルスや職場環境などに関する面談を実施した際の効果が出やすいといわれています。

こういった面談はメンタルケアだけでなく、対人関係のトラブル解決や業務の困りごと、キャリア相談など複数の役割を果たすため、積極的に取り入れるとよいでしょう(図表3)。

「4つのケア」のうち「事業場外資源によるケア」については、都道府県の「産業保健総合支援センター(さんぽセンター)」の活用

産業保健  
総合支援センター  
(さんぽセンター)



をお勧めします。さんぽセンターには産業医、衛生管理者、看護師などの専門家が在籍しており、メンタルヘルス対策を中心として相談、支援を無料で実施しています。

■ ■ 企業によるメンタルヘルス対策の最新トレンド

続いて、数あるメンタルヘルス対策の中から比較的新しいアプローチのものや、昨今の社会情勢に即しているものを紹介します。

■ ■ 十分な睡眠時間を確保できる体制を整える

メンタルヘルス対策の一環として注目されているのが、睡眠です。過労死やメンタル不調の原因は長時間労働だと考えられがちですが、実は長時間労働が過労死につながったという根拠はありません。

過労死やメンタル疾患をもたらしているのは、長時間労働による睡眠不足だと考えられています。睡眠時間が減ることで、心筋梗塞や脳梗塞、うつといった疾患にかかりやすくなるのです。

とはいえ事業主が従業員の睡眠時間をコントロールすることはできません。そこで、最低でも7時間は睡眠時間を確保できるように、労働基準法によって労働時間の上限を「週に40時間」と定めているのです。企業として従業員の睡眠時間を確保する

ためにやるべきことは、長時間労働の撲滅や睡眠に関する啓発です。会社が長時間労働を減らしても、従業員自身が飲み会やレジャーなどに時間を費やしては意味がありません。心身ともに健やかであるために睡眠時間を確保する必要があることを定期的に周知するとよいでしょう。

■ ■ デジタルフリーの時間を作る

現代社会に生きる人々は、スマートフォンによって常時世の中に接続されている状態だといえます。定時後や休暇中にもチャットやメールが届く状態は、ストレスフルになりがちです。

そこで「業務連絡は時間外に送信しないこと」「個人用のスマホに業務ツールをインストールしないこと」など社内ルールとして決めておくといでしょう。また企業としてだけでなく従業員個人のセルフケアとして、デジタルデバイスやコンテンツから離れる「デジタルフリーの時間を作ること」を推奨すると、より効果が高まります。

■ ■ 「ナッジ」で自然と健康的な行動を促す

メンタルヘルスと運動には密接な関係があることがわかっています。運動にはネガティブな気持ちを発散させて心身をリフレッシュさせたり、睡眠リズムを整えたりする効果があります。

メンタルヘルス対策の一環で運動を推奨

するとき、注目したいのが「ナッジ」です。ナッジには「そっと後押しする」という意味があり、行動科学の観点から、人々が自身によりよい選択を自発的に取れるよう手助けする手法を指します。

具体的には「会社の正面入り口から階段に向かって床に足跡マークを描いておき、従業員が階段を使いたくなるようにする」といった取り組みが考えられます。従業員もより楽しく運動できるようになるはずですよ。

### 「ポジティブデータログ」で ネガティブな感情を払拭する

「ポジティブデータログ」とは、楽しかったことやよかったこと、嬉しかったことなどのポジティブな記憶、出来事の記録です。この記録を定期的に蓄積しておき、ネガティブな気分になったときに見たり読んだりすると、ネガティブな気持ちを払拭できます。個人単位で行うことですので、社内報やグループウェア等で定期的に啓発するとよいでしょう。

### 「ストレスコーピングリスト」で 気持ちを上げる

「ストレスコーピングリスト」とは、自分がストレスを分散させやすい方法をまとめたリストのことです。たとえば「キンキンに冷えたビールと凍らせたジョッキを用意して、ビールを飲む」「○○○というアーティストの△△という曲を聞く」というように、

具体的な行動をリストアップしておきます。気分が落ち込んだときにそのリストをチェックすれば、自分が元気になれる方法を思い出せます。こちらの方法も社内で従業員に共有するとよいでしょう。

### まとめ

企業規模を問わず、メンタル不調者が生じると企業や組織は大きな損失を被ります。

## 中小・中堅企業 メンタルヘルス対策の取り組み事例

高ストレス者に対しては全員面談を実施、  
面談後のフォローも継続  
安心して相談できる環境づくりに努める

希望の里ホンダ株式会社 <http://www.kibou-honda.co.jp/>

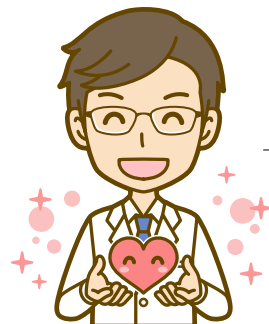
主に車やバイクの部品組立てを行う希望の里ホンダ株式会社は、「社会に貢献する人間尊重企業を目指す」ことを宣言し、社員にとって「安全・安心・快適」な職場環境作りを推進している。この取り組みにより健康診断受診率100%、有給休暇取得率100%を達成。更に心身の健康を増進するためのさまざまな施策も充実している。



たとえば、月に一度の「からだスマイルデー」においては、食育を目的としたバランスランチを提供している。また、二カ月に一回は保健師が訪問し、誰でも健康相談ができるようになっている。このほかインフルエンザの予防接種が全額会社負担かつ、社内で実施されるなど従業員の心理的・物理的ハードルを下げて予防接種を促す制度も用意されている。

メンタルヘルスケアの取り組みでは、セミナー開催時、従業員同士が意見を出し合う「ワイガヤ」形式を取り入れる工夫や、ストレスチェック後の高ストレス者においては、産業医面談だけでなく保健師による面談も可能にするなど柔軟に対応。更に必要に応じて継続面談を実施するなど、フォロー体制は万全だ。

メンタルヘルス対策はすぐに効果が出るものではありませんが、「3本の柱」や「4つのケア」をベースに取り組んでいけば、必ず効果が出ます。専門家の力を借りたいときは、さんぽセンターのようなか公的サービスを活用すれば費用負担はありません。経営者や従業員の皆様が快適に働けるよう、今こそ一歩を踏み出してはいかがでしょうか。



本誌に掲載の記事は  
2023年12月25日時点での情報を  
基に作成しております。

発行：株式会社 星和ビジネスリンク

本社：〒108-0014 東京都港区芝 4-1-23 三田NNビル4階  
TEL：(03) 5439-2370 (大代表) FAX：(03) 5439-2371

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します。(非売品)

●お届けいたしましたのは



NISSAY

(生 23 - 5701, 法人開拓戦略室)