

健康経営
と
これからのメンタルヘルスケア

メンタルヘルストレーナー
技術士（総合技術管理部門・建設部門）

梅原 卓也

I. 健康経営

(1) 健康経営とは？

健康経営とは、「企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる」との基盤に立って、健康管理を経営的な視点から考え、戦略的に実践することです。

これまで企業における従業員の健康管理と言えば、自身の健康管理は「自己責任」であるという考え方が一般的でした。しかし、生産年齢人口の減少に伴う労働力不足や従業員の高齢化などの社会を取り巻く環境が大きく変化しているなかで、企業は従業員の健康をしっかりと管理・ケアしていかなければ生き残ることが難しい時代となってきました。

(2) 健康経営の起こり

1980年代に米国の経営心理学者ロバート・ローゼン氏によって「健康な従業員こそが収益性の高い会社をつくる」という「ヘルシーカンパニー」の思想が提唱されました。

それまでは「経営を管理すること」と「従業員の健康を管理すること」とは、分けて考えられていましたが、ヘルシーカンパニーの考え方が一般に浸透していくに従ってそれらは合わせて考えられるようになりました。

日本においては、NPO 法人健康経営研究会の岡田邦夫氏がヘルシーカンパニーの概念をさらに一歩進め、「健康経営」という言葉が生まれました。

(3) 健康経営のメリット

健康経営には、以下のようなメリットが想定されます。

1) 経営者のメリット

- ① 従業員の活力向上や生産性向上による企業業績の向上（組織全体の活性化）
- ② コスト削減（医療費適正化による保険料の減少）
- ③ 企業のブランドイメージの向上（人材確保・資金調達に有利）
- ④ リスクマネジメント

2) 従業員のメリット

- ① 従業員の健康維持増進による活力向上
- ② 従業員の満足度向上、モチベーション向上
- ③ 従業員個人の医療費負担軽減
- ④ 職場環境の快適化によるパフォーマンス向上
- ⑤ 企業業績の向上による所得増加の可能性

どれも単なる一時的な効果ではなく、中長期的な企業の利益に直結するメリットです。

(4) 健康経営に取り組む理由

『企業は人なり』という言葉があるように、企業は人に支えられています。健康経営に取り組む理由は、次のように考えられます。

1) 従業員の健康チェックの仕組み化

健康診断は労働安全衛生で定められた義務であり、全員が受けなければならないものです。しかし、多忙な日常業務をこなす従業員は、自分がいつ健康診断を受けるべきなのかを正しく把握出来ている人は多くないでしょう。そこで、従業員の健康チェックを仕組み化することが必要です。

2) ヘルスリテラシーの向上

福利厚生や研修などにかかる費用を捻出することは難しい場合が多いため、従業員のヘルスリテラシーが低いまま高齢化が進むという問題があります。健康経営を行うことにより、従業員一人ひとりがしっかりと自身の健康状態に関心を持ち、ヘルスリテラシーが向上することによって、病気や健康上のリスクを抑えられる可能性が高められます。

★「ヘルスリテラシー」とは、健康情報を入手し、理解し、評価し、活用するための知識、意欲、能力のことです。

3) 労働生産性向上や採用コスト削減の効果

従業員が「アブセンティズム」や「プレゼンティズム」に陥っている場合、同僚等に負担が増す恐れがあります。その場合、健康であった同僚の心身にも影響を与え、負のスパイラルに落ち込むこととなります。このような職場環境ではパフォーマンスが低下し、離職率も高まりいい人材も集まりません。その結果、生産性や創造性の低下、採用などのコストが増加し、企業収益にマイナスとなります。

★「アブセンティズム」とは、欠席、欠勤や休職、あるいは遅刻早退など、職場にいたることができず、業務に就けない状態を意味します。

★「プレゼンティズム」とは、出勤しているにも関わらず、心身の健康上の問題などにより、十分にパフォーマンスが上がらない状態を意味します。(例：花粉症や寝不足などにより作業効率が下がる、など)

4) 経営層の健康が従業員の健康にも影響

経営層の発言や行動が部下に大きな影響を与えてしまうことがあります。働き方などはその影響を受けやすいでしょう。例えば、社長や上司が夜遅くまで働いている場合、その下にいる部下は適切な業務量以上の仕事を振られたり、帰りにくい雰囲気になってしまったり、不健康な労働環境が生まれやすいものです。たまにそういう日があることは仕方がないことですが、連日そのような働き方をしてしまうと、結果的に従業員だけでなく企業の中核メンバ

一の体調にも影響が出る可能性があります。

5) メンタルヘルスケアに効果的

近年、メンタルヘルス不調者が急増し、社会問題となっています。その原因は、職場内のコミュニケーション不足であったり、適切な対処方法やノウハウが企業に蓄積されていないことなどが考えられます。健康経営の実践では、従業員だけでなく、産業医や外部の健康をサポートしてくれる組織の力を借りることも必要です。経営者は専門家から適切なアドバイスなどを聞くことが出来、その結果、最小限の労力とコストで職場内のメンタルヘルス不調者を出さない仕組み作りを進めることが可能になります。

(5) 健康経営に取り組むステップ

1) ステップ①：健康宣言

- ・社内外に健康経営を行うことを宣言する。
- ・加入している健康保険組合・全国健康保険協会等が健康宣言事業を実施しているか（企業の健康経営を支援しているか）確認する。

2) ステップ②：組織体制

- ・社内で健康づくりの担当者を決定する。
- ・健康経営アドバイザー等、健康づくりに関する外部の人材を活用するのも効果的。

3) ステップ③：健康課題の把握

- ・定期健康診断の受診率を確認する。可能であれば、健康診断結果を活用し、自社の「健康度の見える化」を図る。
- ・ストレスチェック等を活用し、従業員の心の健康状況を把握する。
（労働者が50人以上いる事業所については、毎年のストレスチェックが義務化）
- ・時間外労働時間、休日労働時間の適正把握、有給の取得状況の把握、食事の時間帯など職場環境を確認する。

4) ステップ④：計画策定・健康づくりの推進

- ・ステップ③で自社の健康課題を把握し、社内で優先的に取り組む課題を決める。
- ・優先順位に従って課題解決の方法を検討し、計画を立案する。
- ・健康診断受診100%、喫煙率、有給取得率、朝食欠食ゼロなど数値目標を検討してみる。

5) ステップ⑤：取り組み評価・見直し

- ・実行した従業員の健康づくりの参加・実施状況を把握する。
- ・生活習慣・健康状況の改善、参加者の満足度、仕事のモチベーション等、健康づくりによる反応・効果を確認し、改善策を検討する。

(6) 健康経営実践のための役割分担

5つのステップを効率的に実践するため、経営者・管理職・従業員それぞれの役割は次の通りです。それぞれの視点から健康経営を捉え、理解し、自分たちの出来る範囲から少しずつ実現していくことが大切です。

1) 経営者の役割

- 経営者自らの健康にも関心を持ち、すべての従業員の健康維持増進に配慮する。
- 健康経営を社内外に向けて発信し、取り組んでいく。
- 経営者は、健康経営責任者を任命する。
- 企業全体で能動的に取り組めるように職場環境を把握する。
- 同業他社等の経営者から健康経営に関する情報を収集する。

2) 管理職の役割

- 管理職自らの健康にも関心を持ち、部下の健康維持増進に配慮する。
- 経営者の考えの下、教育研修等を受講し、健康経営を十分に理解し、社内に推進する。
- 自分の担当する職場環境等の問題点を把握し、解決に向けて改善を重ねていく。
- 管理職間（ヨコのつながり）で情報交換、相談等、連携を強める。
- 部下との情報交換・相談等に対応し、コミュニケーションを円滑にする。

3) 従業員の役割

- 労働契約に基づく自己保健義務（健全な労務を提供する）を果たす。
- 職場環境等について抱えている不安や問題意識を積極的に発信する。
- 積極的に自身の健康について意識し、ヘルスリテラシーの向上に努める。

上記の役割のほかに、産業医、保健師等の産業保健スタッフの存在も重要です。

産業保健スタッフは、専門的な内容で判断に悩んだり、方向性を誤った際に助言や支援をしてくれる人たちのことです。

(7) 明日から出来る健康経営

健康経営は、何か特別なことを行うわけではありません。労働基準法や労働安全衛生法等の法令で義務づけられている健康管理を遵守することはもちろんのこと、下記事例のように、身近なところから取り組んでいくことが大切です。

1) 取り組み事例

- ☆ 健康宣言の社内外への周知
- ★ 健康経営年間計画表の作成・掲示
- ☆ 健康経営責任者および担当者の任命

- ★ 毎朝のラジオ体操
 - ☆ 階段のすすめ
 - ★ 全面禁煙運動
 - ☆ 定期検診 100%を目指す
 - ★ 要再検査者の管理と受診勧奨
 - ☆ ノー残業デーや有給取得の推進
 - ★ 時間外労働時間・休日労働時の適正把握
 - ☆ ホワイトボードによる健康状態の共有
 - ★ 休憩時間の昼寝の推奨
 - ☆ インフルエンザ予防接種の補助
 - ★ 空気清浄器・体重計・血圧計・体温計の設置
 - ☆ 健康セミナーの実施
 - ★ 歩数計の配布
 - ☆ アルコール消毒液の設置
 - ★ がん検診の補助
- など

このほかにも、費用をかけずに実践可能な健康づくりは多くあります。
出来ることからコツコツと健康経営を実現してみてもいいでしょう。

Ⅱ. これからのメンタルヘルスケア

(1) メンタルヘルスケア

1) メンタルヘルスとは？

メンタルヘルスとは、「心の健康」のことです。「心が健康である」とは、前向きな気持ちを安定的に保ち、意欲的な姿勢で職場（環境）に適応することができ、イキイキとした生活を送れる状態のことです。

近年、職場を取り巻く環境が大きく変化し、複雑な人間関係や長時間労働などのストレスによって、メンタルヘルスに不調をきたす人が増えています。そのため企業には、多様なストレスを最小にできるよう、従業員が抱える問題に焦点をあて、解決支援に取り組むことが求められています。

2) メンタルヘルスケアとは？

メンタルヘルスクエアとは、全ての働く人が健やかに、いきいきと働けるような「気くばり」と「援助」をすること、そのような活動が円滑に実践されるような仕組みを作り、実践することをいいます。全ての働く人を対象としていることが大切です。すなわち、①健やかに、いきいきと働いている健康な人、②勤務はしていても過剰なストレス状態にある半健康な人、③ストレス関連疾患に罹ったり、精神障害の症状を呈している人の全ての人にその状態にあったケアをすることが必要です。

3) 四つのメンタルヘルスクエアからストレスチェック制度へ

厚生労働省ではメンタルヘルス関連対策を次のように進めています。

①「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」（2000年）

この指針では、労働者自身による「セルフケア」、管理監督者による「ラインケア」、事業場内の健康管理担当者による「スタッフケア」、そして事業場外の専門家による「外部ケア」という四つのメンタルヘルスクエアの推進の重要性が示されています。

②「自殺・うつ病等対策」（2010年）

自殺者が3万人を超える状況が続いたことなどから、2010年に「自殺・うつ病等対策プロジェクトチーム」を発足。「職場におけるメンタルヘルス対策・職場復帰支援の充実」が掲げられ、「管理職に対する教育の推進、職場のメンタルヘルス対策に関する情報提供の充実」、「職場におけるメンタルヘルス不調者の把握および対応」などの施策の実践により、一人ひとりを大切にす職場づくりを推進することが表明されました。

③「ストレスチェック制度」（2015年）

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）、また、その結果に基づく面接指導の実施等を内容とした「ストレスチェック制度」が創設されました。メンタルヘルス不調が予想される人材を早期に発見し、面接指導を行い、メンタルヘルス不調を未然に防いでいこうとする取り組みです。

④「第13次労働災害防止計画」（2018年～2022年度 5カ年計画）

2022年度までに労働災害による死亡者数を15%以上減少、労働災害による死傷者数（休業4日以上）を5%以上減少させることを計画の全体目標とし、六つの重点施策を打ち出しました。その中の一つが「労働災害、業務上疾病発生状況の変化に合わせた対策の重点化」であり、健康確保・職業性疾病対策としてメンタルヘルス対策が挙げられ、以下の取り組みが示されました。

- ・メンタルヘルス不調予防のために職場改善の取組
- ・ストレスへの気づきと対応の促進
- ・取組方法の分からない事業場への支援
- ・職場復帰対策の支援

4) 四つのメンタルヘルスが目指すもの

① セルフケア：労働者が自ら行うストレスへの気づきと対処

労働者が自ら行う「セルフケア」から、メンタルヘルス対策の第一歩は始まります。その際、自分でストレス反応をコントロールする方法を学び、職場でのストレス耐性を高める「セルフコントロール」手法が有効です。この手法は、自分のストレスの「現状」をよく知り、上手にストレスと付き合うための「心理学的スキル」を学ぶものです。

ここで大切なのは、ストレスをどう捉えるかということです。例えば、新しい仕事を担当することになった時、それを“脅威”と捉えるのか、“コントロール可能なもの”として捉えるのかによって、大きく違ってきます。

もし、脅威と捉えた場合、不安な気持ちに包まれ、どう対処していいのかわからず、ストレスがどんどん溜まっていくこととなります。それに対して、コントロール可能なものだと思えば不安な気持ちになることは少ないでしょう。むしろ、困難であることをポジティブに考え、難しい仕事にもやりがいを感じ、積極的に対処するでしょう。

このようにストレスをどう捉えるかによって、心身の反応は両極端なものになるのです。そのためストレスに遭遇した時に、どういう対処方法を取るかが重要になります。さらに、対処のバリエーションをいくつか持つことも重要です。自分自身でストレスをうまくコントロールできれば仕事の生産性が向上し、仕事に対して前向きになれるでしょう。

② ラインケア：管理者が行う職場環境の改善と相談への対応

ラインによるケアで、管理者が部下のストレスにどう対処していくかです。管理者には部下の健康状態とともに、労働時間や仕事の量・質をチェックし、職場での人間関係が円滑に維持されているかどうかを常に把握しておくこと求められます。部下がストレスをためていないか、またそのストレスに対処しているかどうかを見極め、心身ともに健康で仕事ができるよう管理・指導し、部下の心身の健康に配慮します。

そのためには、部下の不満や抱えているストレス、仕事に対する意欲や気力などについて、話を傾聴する時間を確保することが重要です。

③ スタッフケア（自社内の産業保健スタッフによるケア）

メンタルヘルス対策として相談室を設けたり、カウンセラーを配置したりして、従業員を支援するものです。職場のストレス、上司や部下との人間関係、セクハラ・パワハラ、キャリアに関する問題、プライベートな悩みなど、働く人の仕事の生産性に影響を与える課題の原因と客観的に向き合い、解決の糸口を探し、健康な状態で安定して働く状態をサポートするものです。

④ 外部ケア（外部の専門家によるケア）

外部によるケアは、近年、利用する企業が増えています。その理由は大きく二つ。一つ目は「コスト」が安いことです。二つ目は内部ケアと比べて「利用率」が高いことです。外部ケアは社外にあるためプライバシーが厳格に守られ、利用する従業員にとってハードルが低いので、結果的に疾患に至る前の早期対応が可能になるからです。

(2) これからのメンタルヘルスケア

1) 「守り」から、「攻め」のメンタルヘルスケアへ

メンタルヘルスケアは、不調になった人をケアして治す、ということだけとは限りません。むしろ、メンタル不調者は、組織の中ではごく一部の存在であり、多くの人たちはさまざまな問題を抱えながらも、元気に働いています。その大多数の人たちがメンタルヘルス不調を起こさないよう、一人ひとりをどう活かしていくかを考えることが重要です。

それがメンタルヘルス不調を事前に防止し、組織活性化にもつながっていきます。従業員全員の活性化を目的にしたメンタルヘルスケアによって、イキイキと働き、仕事にやりがいを持ち、自分が活かされていると感じることができます。まさに「心の健康」が満たされた状態と言えます。

現在の職場には多様な「ストレス要因」が山積しています。これらを全面的に排除していくのは難しいところがあります。これまでのような「守り」に重点を置いたメンタルヘルスケアだけでなく、避けることのできないストレスならば、それとうまく付き合うことを考えてみてはどうでしょうか。守るだけでなく、「攻め」の姿勢が不可欠です。そういう視点から、これからのメンタルヘルスケアを考えていく必要があるでしょう。

2) 「ポジティブ・メンタルヘルス」のススメ

「攻め」のメンタルヘルスが注目されるようになったのは、「ポジティブ心理学」の発達によります。ポジティブ心理学が誕生したのは1998年のこと。うつ病と異常心理学に関する世界的権威であるマーティン・セリグマンが提唱した新しい学問です。

これまでの心理学が、人間の弱いところに着目し、それをどう無くしていくかという発想の下で研究が進んできました。ポジティブ心理学は、「人は誰でも強みを持っている。そこに注目し、さらに強化し、伸ばしていくことが人の幸せにつながっていく」という考え方に立っています。

従来の心理学の「病理モデル」は、病気にならないためにどうするのか、病気になった人にどう対処するのか、について考えていくものでした。ポジティブ心理学では、働く人の心の健康増進、心の成長モデルを大切にしていこうとする動きが活発化してきたものです。そして、社

員一人ひとりのパフォーマンスやモチベーションが向上し、キャリア開発につなげていこうという「ポジティブ・メンタルヘルス」という考え方へと、メンタルヘルスケアの流れが変わってきています。

3) 「ワーク・エンゲージメント」を高める

そうした中で注目されているのが、仕事と個人とのポジティブな関わりを現す「ワーク・エンゲージメント」というメンタルヘルス活動における新しい指標です。ワーク・エンゲージメントの高い状態とは、以下の三つの要因が揃っていることをいいます。

熱意：仕事に誇り、やりがいを感じている

没頭：仕事に熱心に取り組んでいる

活力：仕事から活力を得て、イキイキしている

仕事を楽しむと同時に、その仕事を有意義だと感じて、自ら現実的な目標を持つことができ、自己評価も高いといった状態です。このようにワーク・エンゲージメントの高い人は、活力にあふれ、積極的に仕事に関わるといった特徴があります。

一方、ワーク・エンゲージメントの対概念である「バーンアウト（燃え尽き症候群）」に陥ると、仕事への意欲や関心、自信を失い、疲弊しきってしまうこととなります。また、「ワーカホリズム（仕事中毒）」は、仕事をしていないとどうしても落ち着かないため、仕方なく没頭している状態。ワーク・エンゲージメントの高い人が、その仕事が好きだから、楽しいからといった理由で前向きに取り組んでいるのとは、似て非なるものがあります。

また、ワーク・エンゲージメントの高い人は、心身ともに健康だけでなく、仕事に前向きに取り組む、自発的に行動する、職務や職場への満足感が高いなど、組織の活性化や生産性向上に資する傾向を示すことがわかっています。その結果、ワーク・エンゲージメントを実現した職場では、働く人がストレスを感じることなく、心身の健康度と組織としての生産性・パフォーマンスが両立することとなります。

4) 活用できる企業風土を形成する

今日的なストレスに対して、企業が取るべき「攻め」の施策にはどのようなものがあるでしょうか。これには、かつてのような年功序列・終身雇用のような画一的な人材観ではなく、「多様な価値観やバックボーンを持った人材を招き入れ」、その人たちが活用できる企業風土を形成していく必要があります。会社や仕事一辺倒のワークスタイルでは、これからの時代を生き抜いていくことは難しいからです。

実際、会社以外にも自己表現の場を持ち、「昇進よりも仕事のやりがいを重視する」「過大な収入より好きな仕事を求める」といったことに価値観を置く人材は、自分の仕事に対する自信や探究心が強く、今日的なストレスに対する耐性が強いと思われます。そのため、会社に全面的

に頼るのではなく、自分で道を切り開いていけるような人材を育成するための「機会」を作ることが大切です。個を確立し自律した人材を輩出していくことによって、今日的なストレスを前向きエネルギーへと代え、過剰ストレスを出さない組織を実現することが必要です。

5) ストレスを早期に発見

ストレスを出さない強い組織を作るには、ストレスを早期に発見、治癒できる体制を確立することが重要です。それと同時に、中長期的な視点で過剰なストレスを根本から断つ人事システムを構築する必要があります。例えば、「社員一人ひとりに対するストレスマネジメント教育の徹底を図る」、「過剰ストレスの防止・早期発見のカウンセリング体制を確立する」、「各種のストレス発散機会を提供する」など具体的な施策が考えられます。

過剰ストレスに陥ると、「仕事の能率が低下する」、「ミスやロスが増える」、「遅刻・早退・欠勤が増える」、「態度が落ち着かなくなる」、「口数が少なくなる」、「考え込むようになる」などの症状が出ます。これらをいち早く読み取り、適切な措置を取れるようにしておくことが大切です。そのためには、上司が部下の動向を緻密に観察する必要があります。ストレスの早期発見においては、日頃からのマネジメントがより重要となります。

6) 仕事の意味を見出す

部下が上司を信頼してコミュニケーションがうまく図れ、仕事に傾注し、会社への満足度が高くなれば、過剰ストレスに陥る割合は極めて低くなると考えられます。問題は、上司と部下の信頼関係、コミュニケーションをいかに確立するか、という点にあります。部下のそれぞれの適性に応じて役割や業務内容の明確化を徹底し、その先にある目標をお互いに納得できる形で具体的に提示できるかどうか重要なポイントになります。

そのようなマネジメントを実現するには、経営方針と部下の行動（意識）を“連結する”現場の管理職機能を、これまで以上に重要視する必要があります。具体的には、経営課題を部下が納得する形に落とし込み、部署としての目標を明確にすることです。そして、その目標に対する到達方法を考え、実現のため部下にどのような役割を期待するのかを明確にすることです。それを個々の目標として説明し、自分たちの部署にとって、また会社にとっていかに重要なことで、何よりも目標を実現することが自分自身にどのようにプラスとなるのか、といったことをメッセージとして伝えていきます。要は、管理職が各人における仕事の「意味」を、的確かつ本人にとって意味あるものとして明示していけるかどうか重要なことです。

意味ある仕事の実現を通してこそ、働く人のストレスは解消されます。このような仕事環境が実現できれば、メンバーは目標に向かって邁進することができ、ストレスに対して強い耐性を確立することにつながっていくように思われます。