

メンタルヘルス対策で

失敗しないための7つのポイント

～メンタルヘルス対策は、たった7つのことをやるだけ～

## はじめに

あなたも、メンタルヘルス対策をしつかり行えば、  
社員がうつ病になる事が減るし、  
社員から訴えられた場合のリスクマネジメントになる！

そんな風を感じながらも、

- ・ 効果がなかったらどうしよう？
- ・ 何から始めたらいいのかわからない？
- ・ 社員のみんながしつかり、使ってくれるのか？

という風にも、感じているのではないのでしょうか。

確かに、あなたが感じているように、

メンタルヘルス対策を正しく知らないために、

・導入してもメンタル不調者の数が減らなかったり、

・そんな対策をしても無駄だと社員が利用しなかったり、  
といったようなことがあるかもしれません。

また、対策をしても不十分であり、会社が訴えられてしまう事にもなりかねません。

そんなことにもなれば、

何年間も貯めてきた利益を一瞬で賠償金として支払う、

最悪の事態にまで発展してしまう可能性だってあります。

しかし、安心してください。

この小冊子を読んだ後には、あなたは、

- ・メンタルヘルス対策で失敗しない方法がわかります。
- ・メンタルヘルスケア体制構築の手順がわかります。
- ・効果の出るメンタルヘルス対策がわかるようになります。
- ・どんな業者が自分に合うのか見分ける方法がわかるようになります。

是非、この小冊子を読んで、メンタルヘルス対策に役立てていただければ幸いです。

二〇一二年一月 ビジネス・デザイン・コンサルティング株式会社

## 第1章 これでも放っておきますか？

「はじめに」のところでもお話しましたが、メンタルヘルス対策の正しい理解がない事は、すごく危険な事といえます。

事実、こんなお客様もみえました。

社員数約一〇〇名程度のシステム会社でSEをしているAさん。

Aさんは、仕事ぶりはとても優秀で、クライアントからも高い評価を得ていました。こうした、仕事ぶりが評価され、晴れて始めてのプロジェクトリーダーに任命されました。

初めてのリーダーということもあり、一生懸命働いていました。しかし、思うようにプロジェクトが進まずに悩んでいました。

そこで、課長に相談に行ったのですが、上司も忙しく、

「きみらしくないな、きみなら大丈夫だよ」と答えるだけで相談ができませんでした。

仕事が思うように進まず、どんどん残業時間が増えていきました。やらなければいけないとわかっているのですが、パソコンの前でぼんやりすることが多くなってきていました。

次第に、Aさん自身も「自分の様子はふつうじゃない」と感じ始めてメンタルヘルスクリニックを自ら訪れました。

メンタルクリニックにて診察を受けた結果、うつ症であると診断され、3ヶ月間の休職を進められましたが、仕事に気がなり、まずは、1ヶ月で様子を見ることにしてもらいました。

そして翌日、課長に「病院でうつ病と診断されました」と話したのです。

課長は、それを聞いて「困ったな。まいったな」というばかり。

また、「なぜこうなる前に言ってくれなかったんだ。」と怒鳴ってきました。

Aさんも申し訳ないなあという気持ちで、いたのですが、医者に言われた通り、休職し、病気を治すことにしました。

しかし、休職中も仕事の様子が気になり、メールを確認しては、他のプロジェクトメンバーの作業量が増えていることに気づき、自責の念に襲われていました。

Aさんは、1ヶ月後に、まだ本調子ではありませんでしたが、職場復帰しました。最初のうちは、定時であがっていましたが、休職していた分、仕事量が多く、すぐに残業漬けの日々に戻ってしまいました。

こうしているうちに、1ヶ月もせずとうつ病が再発。次は、長期休養が、必要になってしまいました。

ここで、会社側は、本人と話もせず解雇を決めてしまいました。

この対応を手紙で知ったAさんは、  
「あれだけ会社の為に頑張ってきたのに、何だったんだ。課長は、何もフォローをしてくれなかったのに」と  
労働基準局に訴えてやるとなってしまったのです。



さらに、メンタルヘルス問題によって起こりうる損失は、  
こうした法的なものばかりではありません。

- ・有能な人材の離脱
  - ・社内モチベーションへの悪影響
  - ・取引先からの信用が落ちる
- など企業としては、大変な損害を被ることになるのです。

正直言いました、こうした出来事が起こってからでは、手遅れになりかねません。  
しかし、どうしてこんな事がよく起こってしまうのでしょうか？

それは、あなたが、間違った常識を信じこまされているからなのです。

## 第2章 間違った6つの常識がリスクを大きくしている

このような問題が起こる原因は、あなたが、間違った常識を信じこまされているからなのです。

**第一の間違いは、特殊な人間しかうつ病にならないという常識です。**

メンタル不調になる人は、

「気持ちの弱い人間とかストレス処理が下手な人間がなるもんだ」という風に思われがちです。

しかし、実際には、責任感が強く、ある程度のストレスに耐え、

まじめに頑張っている人ほどメンタル不調になりやすいのです。

なぜなら、上記のような人は、企業から見れば優秀な人材であり、その人に仕事が集まってしまう、過重労働になる傾向が強いのです。

たとえば、このような優秀な人ほど、通常抱えきれないほどの仕事を受け持ち、過度のストレスを周囲から背負い込まされるリスクが高くなるのです。

そして、「メンタル不調は、社員の資質や自己管理の失敗だという」会社側の無理解がさらに、本人を追い込んでしまうのです。

こうした常識を覆すために、しっかりとメンタルヘルスの勉強会を設けることが大切になります。

第二の間違いは、専門スタッフがいないからできないという常識です。

「やろうと思っても、専門のスタッフがいないから出来ない」と思われていることと思います。

確かに、メンタルヘルス体制の構築には、しつかりチームを組んで取り組まなければなりません。

しかし、メンタルヘルスの知識をもつ社員なんてなかなか居るものではありません。現在メンタルヘルス対策を実行している他の企業も、ほとんどゼロからスタートしたのです。

できることから、始めていくのです。

まずは、社長みずから「人を大切にする文化にする」ということをしっかりと社員へ伝えることから始めるのも効果があります。

また、成長したいという若手社員にプロジェクトメンバーになってもらうなどし、メンタルヘルス対策に対して調査・企画させても良いと思います。実際に、若い社員がプロジェクトを通してすごく成長したなどの声も多く聞きます。

ですので、必ずしも専門のスタッフがいないことがデメリットになるわけではなく、何も対策をとらないことが原因なのです。

**第三の間違いは、産業医がいるから大丈夫という常識です。**

「うちは、産業医の先生がしっかり見てくれているから大丈夫だよ」

と思われている方も多くいらっしゃると思います。

しかし、安心かどうかと言われると必ずしもそうですと断言できません。

なぜなら、全ての産業医や産業保健スタッフがメンタルケアの知識やノウハウがあるとは限らないからです。

実際に、産業医がうまく機能していなく、メンタル不調になる社員が出てしまい、外部のメンタルヘルス専門業者にお願いするといった会社もたくさんあります。

こう考えると、必ずしも産業医がいるから大丈夫とも言えません。

第四の間違いは、メンタルヘルス対策をしても経費になるだけだという常識です。

「メンタルヘルス？一部の社員の為に費用をかけられるか」と思われている方も非常に多くいらっしゃいます。

しかし、このようにお考えなら間違っています。

メンタルヘルス対策を適切に行うと、

**収益向上や元気な社員のモチベーションアップ**に対して直接的に多大な影響を与えることが可能です。

たとえば、社員が休職したことによる突発的な採用コストが減少したとか、欠勤、遅刻、早退、休職の取得率が減少し生産性があがったとか、

医療費や保険金の掛け金が減るなどの影響があります。

まして、生産性をあげるだけでなく、

社員のモチベーションが上がれば売上が伸びるといったことをよく聞きます。

したがって、メンタルヘルス対策は、ただの費用ではなく、

社員への投資と考えています。

**第五の間違いは、メンタルヘルス専門業者に任せれば、大丈夫という常識です。**

「えっ？違うの？全部やってくれるんじゃないの」

と思われたことと思います。残念ですが、違います。



例えば、心を病んだ社員をサポートしたいという事であれば、専門でやっている会社に任せれば確かに、メンタル不調者は減ると思いますし、サポート体制もうまく機能すると思います。

しかし、メンタルヘルス対策は、

「心を病んだ社員をサポートする」という面もありますが、

「社員ひとりひとりが目標を持ち、やりがいのある組織を構築すること」  
が大切になるのです。

なぜなら、心を病んでしまった社員、または心が病みつつある人のケアを十分にしたとしても、根本的な体質改善がなされない限り、もぐらたたきのように次々と同じようなケースが出続けるからです。

うつ病の原因の多くは、長時間の労働によるものです。

しかし、現実に労働を短くすることは、非常に難しいことが多いです。

ですが、

この問題を解消するために、しっかり業務改善をしていかなくてもはいけません。

この業務改善が、メンタルヘルス対策の大きなテーマになってきますので、

この問題をどのように解決していくかということを考えて行かなければなりません。

第六の間違いは、メンタル不調者が発生したときだけ対応してくれれば大丈夫という常識です。

「今、問題になっている社員だけ対応してくれば問題ないよ」と思われている会社様も多いです。

確かに、現在困っている社員にサービスを受けてもらうことは、重要ですし、一度きりの利用なら費用も安いとかと思います。

しかし、このような体制が必ずしも費用が安くなるとは限りません。

なぜなら、メンタル不調の社員が出たということは、会社のどこかに問題が隠れているということなのです。

この問題を放置し、他の社員への対策も何もしなければ、どんどん不調者が出てきてしまいます。

たとえば、メンタル不調者の業務を任された社員は、仕事が多いうえに、さらに仕事を抱え、過度なストレスを与えてしまいます。このように、メンタル不調は、連鎖が起きやすい傾向にあります。

メンタルヘルス対策の予防・早期発見で重要なことは、

- ・メンタルヘルスに関する知識をもってもらうこと
- ・不調を感じた時に気軽にカウンセリングを利用できる環境であること

したがって、

連鎖が起きにくい体質にするには、

問題が起こった時だけ対処するのではなく、

一次予防〜三次予防までトータル的に対策を考えた方が、効果も高く費用も安く抑えられるかもしれません。

## 第3章 メンタルヘルスケアで失敗しないための

### 7つのポイント

#### その1 メンタルヘルス対策と経営理念が合うかを確認する

メンタルヘルス対策を行う上で、

一番重要なのが経営理念、戦略に合うかどうかということです。

経営理念が、利益至上主義で、多少の犠牲もいとわないと考えるなら、いくら社員の精神の健康に関して対策を立てても意味がありません。

人材に対する考え方をどのように考えていくか、是非一度考えてみてください。  
また、経営者でなければ、一度経営陣に伺ってみてください。

つまり、病気になったら辞めさせるのではなく、  
治療させ、復帰させることが大切な社員への投資と  
考えることが出来るかどうかです。

そうした考え方を社員へ浸透させることが、メンタルヘルス対策の根本になります。

経営理念・戦略がない会社は、この機会に作っていかねばなりません。

## その2 メンタルヘルス不全が起こる背景を知る

メンタルヘルスの対策を行う上で、何がメンタル不全を起こさせるのか知らなければなりません。

この原因を作り出しているのが、ストレスです。  
では、このストレスは、何からくるストレスなのでしょうか。

社員がストレスを感じる原因として、

- ①会社の将来性に不安を感じる
- ②仕事の責任が重い
- ③仕事量が多い
- ④職場の人間関係が悪い
- ⑤自分の雇用の安定性に不安を感じる

上記のような不安要素を作りにくい職場を目指さなくてはいけません。

では、ストレスが多い職場とはどのようなものでしょうか

- ・ 長い勤務時間、業務内容の過酷な職場
- ・ 非協力的な同僚、突然怒る上司、仕事をしない部下がいる職場
- ・ どんなに自分が努力しても改善しない職場
- ・ 自己裁量性の低い職場（上からの命令が絶対など）
- ・ 何がおこるかわからない、見通しが立たない職場
- ・ ミスが許されない環境（医療・保育現場など）
- ・ 周囲からのサポートの少ない環境
- ・ 上司の指示があいまいな職場

このような職場環境であれば、あるほどメンタル不調になる人が増えていくのです。

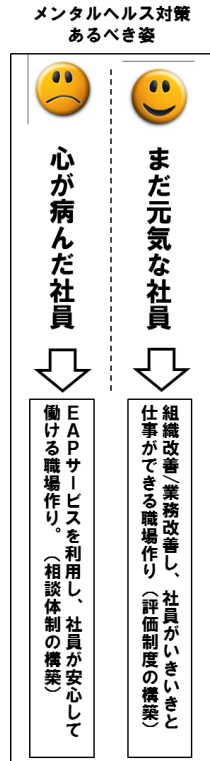


このように、メンタルヘルス対策は、職場環境を改善することが必要なのです。特に、長時間労働、過重労働を解消するための業務改善は、必須事項です。

まずは、自社が上記のような職場環境に当てはまるかをチェックしてみてください。

当てはまる場合には、しっかりと業務改善チームを編成し、改善に向け努力をしないかなくてはいけません。

### その3 メンタルヘルス対策の全体像を知る。



「心を病んだ社員をサポートする」という表面的なことだけではなく、

「社員ひとりひとりが目標を持ち、やりがいのある組織を構築すること」  
を目的とします。なぜなら、

心を病んでしまった社員、または心が病みつつある人のケアを十分にしたりとして  
も、根本的な体質改善がなされない限り、もぐらたたきのように次々と同じような  
ケースが続けます。だから、

能動的、積極的に、先手を打ち時間をかけて精神疾患が生まれにくい組織に改善していくことが重要になるのです。

そして、人は、やりがいのある目標を見つけ、それに向かって邁進している時には、驚くほどの能力を発揮します。

結局、やりがいのある目標を設定し、正しく評価するシステムがあればメンタルヘルスは必要なくなりません。

## その4 メンタルヘルスケア導入の手順を知る

導入手順を知ること、やらなくてはいけないことを確認します。

### ステップ1) 対策チームを立ち上げる

メンタルヘルスケア体制を作ることは、全従業員を巻き込んで施策を行うので、全社に対して担当者を明らかにして望むのがよいです。

メンバーは、人事労務担当以外に管理職、専門職、一般職、安全衛生委員会メンバーで構成するのがよいです。

こうすることで、各職場の職位の社員の意思を反映させることが出来ます。

## ステップ2) 自社の問題点の把握

以下3点について問題点を把握します。

- ・休業中の精神疾患の社員数の把握
- ・長時間労働者の把握
- ・各職場環境の把握

## ステップ3) EAP業者を選ぶ

ページ36参照

## ステップ4) メンタルヘルス指針を作成

厚生労働省の「こころの健康づくり指針」を参考に、自社の経営戦略、人事戦略に合うように作成します。また、なぜメンタルヘルスケアを行うか、具体的に何をを行うかなどを明記します。

### ステップ5) 教育・研修メニューの予算を組む

従業員全員が等しく正しいメンタルヘルスの知識をもつことが大切です。

しかし、現実には予算が取れない場合などもあると思います。そういった場合は、定期的にメンタルヘルスに関する情報を社内報などで発信してください。

また、新しく管理職になった社員が、なるべくラインケアの講習を受けられるような体制であると良いと思います。

### ステップ6) 導入時期の決定

新しい戦略や方針、成果主義の人事制度・裁量労働制の導入、リストラ、コスト削減の実施を考えている場合、そのタイミングでメンタルヘルスを導入することを考えるとうまく社員に受入れられます。

### ステップ7) 導入スケジュールを立てる

導入時は、以下の順番で社員に周知するのが望ましい

- ① 内部スタッフの人事部、管理部、産業医などへの告知・教育をはじめに行う
- ② 管理者研修は、導入時期に合わせて行う
- ③ 普及活動は、定期的・継続的に行う

## ステップ8) 効果目標を立てる

投資するのですから、費用に対してどれだけの効果があるのかを測定します

測定すべき項目

### ① 離職

- ・ 離職率が減少しているか
- ・ 休職による採用コストが減少しているか

② 勤怠

- ・ 欠勤、遅刻、早退、休職の取得率が減少しているか

③ 医療費

- ・ 傷病休職、早期退職費用、病欠費用、損害保険掛け金が減少しているか

ステップ9) リリース・普及活動の開始

メンタルヘルスケアを成功させるポイントは、利用率を高く保つこと、社員にとって身近な存在であることです。

導入後の担当者の役割

- ① 利用促進のプロモーション（社内へのPR、管理職・当該社員への紹介）



利用率の目標は、5%（ $\parallel$ 利用した人数÷社員数）を目指します。利用率が高いということは、重症になる前に予防することが出来ているということです。したがって、全社員にサービスを知ってもらい、利用してもらうことが重要です。

【利用促進のためのツール・方法】

- ・ポスター、社内報の活用
- ・講習会を開催
- ・ストレス診断の結果よりお知らせする
- ・定期的なニュースを社内報などに掲載する

②相談内容の全体傾向把握と組織的対応検討

- ・保健師・カウンセラーと定期的に連絡を取り合い問題の傾向を把握する

・組織診断の結果から問題点などを吸い上げる。  
問題が起きそうな組織には、早めにストレスマネジメントの研修やカウンセリングの促進などを行います。また、問題解決のためのプロジェクトチームを形成します。

### ③研修実施と日程・参加者・会場調整

社員がメンタルヘルスについて、学ぶ機会を設定します。

#### 【必須科目】

- ・管理者向け研修（ラインケア、ハラスメント）
- ・部下のメンタルヘルスの問題に対して、適切にアプローチする方法を学ぶ
- ・部下のストレスを低下させ、仕事の自信と生産性を高める方法を学ぶ
- ・一般社員向け研修（セルフケア）

自分自身で自らのストレス対応をコントロールする方法を学ぶ

## ステップ10) 就業規則の整備をする

### 就業規則の整備

メンタルヘルスの問題は、個別対応が求められる場合が多くなりますが、ある程度の基本ルールを作り、社員に周知することは、社員が安心して休職できるため、また会社の自衛策としてとても有効になります。

就業規則で定めておくの良いこと

- ・ 休職期間に関する事項
- ・ 休職中の待遇に関する事項
- ・ 復職と解雇に関する事項
- ・ 休職回数に関する事項
- ・ 復職時の慣らし勤務に関する事項

## その5 EAPサービス業者の選び方を知る。

EAP業者を利用するメリットは、人事担当者、管理監督者などの負担がとてども軽減することです。

しかし、しっかりと会社を見極めないとかえって負担が多くなってしまう。ここで、EAPサービス会社を選ぶうえでの重要なポイントを紹介します。

◆その1：メンタルに問題を持つ社員をEAPへ橋渡しする仕組みがあるか

EAPを導入しても、問題を抱えている社員がカウンセリングを受信する必要性が分からなければ、社員はカウンセリングへ行きません。

したがって、ストレスが溜まっていそうな社員にカウンセリングを受けに行くように促す仕組みがあることが大切になります。

◆その2…人事・組織改善のコンサルティングが出来るかどうか。

メンタルヘルスの根本の解決策は、

「社員ひとりひとりが目標を持ち、やりがいのある組織を構築すること」です。

人事・組織改善などのコンサルティングができるとより効果的です。

◆その3…カウンセラーの質がしっかりしているか

カウンセラーも組織の問題が理解できるかどうか、非常に大切になってきます。なぜなら、相談に訪れた社員だけでなく、上司や会社の人事部、経営陣との利

害のバランスをどう解決していくかが重要になります。

したがって、企業経験のあるカウンセラーかどうかをしつかり聞くことが大切です。

◆その4：自殺の予防のために、24時間対応の窓口があるか

自殺は時間を選ばず深夜にも発生するため、自殺の未然防止のためにも、24時間体制での対応が不可欠です。

◆その5：個人情報の扱いはどうなっているか

社内の情報や社員の個人情報外部に流出しないような保管方法をとっているのか確認する必要があります。

また、社員がカウンセリングを受けた内容が、会社に知られてしまうようなことがあれば、誰もカウンセリングを利用することはなくなってしまう。

EAP会社が守秘義務を規定しているかしっかりとチェックする必要があります。

◆その6：1次予防／3次予防までトータルにサポートしているか

メンタルヘルス対策は、1次予防／3次予防までどれも重要です。

はじめは、カウンセリング窓口や復職支援だけ必要かもしれません。

しかし、今後しっかりとメンタルヘルスケアの体制を構築するうえで、

1次予防／3次予防までトータルにサポートしている会社の方がメリットが大きいです。

## その7 長時間労働を解消するための取組みを行う。

メンタルヘルスの問題の原因のひとつが、過重労働です。

この問題を放置しては、根本的な解決にはなりません。

また、サービス残業が平然とある会社では、法令違反を行っていることになります。

ですので、長時間労働をなくす状態を目指さなくてはいけません。

その1歩が、業務分析になります。

業務分析は、ただ業務のムリ・ムダを排除するだけでなく、その業務の貢献度や難易度を明確化しランク付けすることまで目標にし、行ってください。



以上で、メンタルヘルスケアで失敗しないための7つのポイントについては、  
終わります。

是非、あなたも、しっかり効果が出るメンタルヘルス対策を目指してほしい  
と思います。

メンタルヘルス対策が、御社の成長のきっかけになることを心から願って  
います。

## 終わりに

是非、一度この小冊子をきっかけにメンタルヘルス対策を始めて行つていただきたいと思ひます。

メンタルヘルス対策に関して何も手を打たないことがリスクをどんどん大きくしてきます。

まずは、御社の経営理念などを再確認し、社員へいかに従業員を大切にしていきたいと考えているかなどを発信することから始めるのが良いと思ひます。

御社の大切な社員様がいきいきと働ける職場になることそして何より会社の繁栄を心から祈りつつ筆をおこうと思ひます。

■連絡先

ビジネス・デザイン・コンサルティング株式会社

〒101-0047

東京都千代田区内神田1-11-1 コハラビル4F

TEL 03-5280-1127 FAX 03-5280-1155

e-mail:ask@bdcon.co.jp

URL:<http://www.lsc-bdcon.com/>