

[研究者に聞く]

# 健康経営を実現するために 積極的なうつ予防への取組みを

株式会社日本能率協会総合研究所 組織・人材戦略研究部 馬場裕子

2014年6月19日、いわゆる「ストレスチェック義務化法案」が国会で可決・成立し、あらためて企業のメンタルヘルス対策の整備が急務となった。そこで関心が高まっているのが予防である。近年、患者の急増が指摘されているうつ病の予防に効果のある認知行動療法に基づくトレーニング・プログラム「iCBT うつ予防トレーニング」の開発に携わった馬場裕子氏に、これからの企業のメンタルヘルス対策のポイントを聞いた。

## リスク対策からポジティブな取組みへ

これまで日本企業は、メンタルヘルス対策をリスク対策の1つとして捉えてきたといえます。訴訟になれば、会社の名前に傷が付き、賠償金も発生します。特に大企業などでは、リスク対策ということで、病気になった人々を休職させたり、復帰させたりする仕組みをつくるなど、手を打ってきました。

こういった三次予防（治療と職場復帰・再発防止）や二次予防（早期発見と対処）への企業の取組みはかなり進んできました。今後の課題は、リスク管理をするだけでなく、メンタル不調者をできるだけ出さないようにして従業員の健康増進を考えていくことです。この一次予防（未然防止および健康増進）の重要性が徐々に理解されるようになり、メンタルヘルス対策において予防に重点が置かれるようになってきました。特に、企業に対しストレスチェックの義務化が正式に決定されてからは、この流れにますます拍車がかかっていると感じています。

われわれの調査では、企業には隠れメンタルシク（もしくは予備軍）といわれる人たちが一定人数存在することがわかってきました。いわゆる、プレゼンティーズム（出勤している従業員が健康問題によって業務パフォーマンスが制限されている状態）による損失という問題です。

ある企業において、ストレスフルな状態の人は、仕事時間のなかで集中できていない時間が7割以上あるというデータがとれました。3割しか働いていない人が増えて

いけば、当然、企業の生産性は低下します。メンタルヘルスに取り組むのは、生産性向上だけが目的ではありませんが、従業員皆が、元気でストレスなく働くことができれば、生産性は上がるはずで。

最近では、「ポジティブメンタルヘルス」とか、「生き生き職場づくり」といった言葉が聞かれるようになってきました。企業の生産性向上やパフォーマンス向上にメンタルヘルスへの取組みが寄与するという、前向きでポジティブな捉え方に変わってきているのです。

## ES 調査や組織診断で顕在化したもの

私はこれまで、企業のES（従業員満足度）調査や組織診断にかかわってきました。これらは組織の活性化や企業の体質を強くしていこうという方向性をもって行われるものです。ES調査や組織診断を行っていくうちに感じたのは、疲れている従業員がとても多いということでした。

調査のなかで、従業員の主観ではありますが、「ストレスを感じている」という回答や、「仕事量が処理能力を超えている」といった問題は、ほとんどの企業に存在しているといつてよいでしょう。

組織を活性化する方向にもついでいこうとしても、精神的・肉体的疲労への対策が十分でないとうまく効果は上がりません。私は、調査を行いながら、疲れている従業員がこんなに多いならば、何とかしなければならぬと思うようになりました。そして、本来は組織活性化のためのES調査や組織診断に、メンタルヘルスの要素を取り入れるという試みを行ってきました。

また、ES調査や組織診断を行っても、その後に活かされたかどうかは企業によって大きな差があることも明らかになりました。調査というものはあくまで手段なので、最初から何のために行うのかが明確になっている会社ほど、調査をその後に十分活用できているようです。たとえば、調査の結果について、各職場で従業員に考えてもらう、人事施策に活かす、経営施策に活かす、といった目的を強くもっているとうまくいくのです。手段ありきで行っている会社は、うまく活用できていないように感じました。

## 認知行動療法による「うつ予防」

メンタル不調者を出さない未然防止の重要性を認識していくなかで、一次予防とは何かを私なりに考えてみました。その結果導き出した、一次予防としてやるべきこととは2つです。1つは職場のマネジメント改善、もう1つがセルフマネジメントです。

職場のマネジメント改善については、すでにさまざまな取り組みが行われています。ES調査を行い、導き出された課題を解決することもその1つでしょう。しかし、自分自身でストレスをケアするセルフマネジメントは、個人任せになる傾向が強くなり、会社が提供するものとしてはまだまだ十分とはいえません。そんなときに、これまで治療に使われてきた認知行動療法が、メンタルヘルスの予防に利用されるようになってきているという海外の事例などを知り、それを活用できないかと考えました。

認知行動療法とは、簡単に言うと、考え方や気持ちを切り替えることによって、行動や気分が変わってくることを利用する心理療法です。通常なら、何回もカウンセリングを行うことになるのですが、予防のために使うにあたり、このエッセンスの部分をつまみやすくプログラムにすることにしました。開発は、インターネットを使った認知行動療法プログラムを予防に適用する研究を始めていた東京大学大学院医学系研究科・川上憲人教授の研究室との共同で行いました。川上教授は、メンタルヘルスにおける予防医学に多くの実績があります。

この認知行動療法によるうつ予防プログラム、「iCBTうつ予防トレーニング」について、簡単に説明します。これは、オンライン学習とWEBを通じた臨床心理士からのアドバイスを組み合わせたプログラムです。

オンライン学習で最初に取り組むのが「心の見える化」です。漠然とストレスを感じている場合に、「どのような状況の際に起きやすいのか」を考えてみます。「上司に怒られると、自分はこの仕事に向いていないと考えて落ち込んでしまう」とか「人前で話すときに、恥をかきたくない」という思いがよぎり、緊張してうまく話せないなど、負のスパイラルに陥っていく特徴やパターンを知っておくことで、心の準備ができるのです。

そして、自分の特性を知るだけでなく、ストレスを感じたときに、どのように気持ちを切り替えればよいのか、その手法をトレーニングで学ぶことによって、少しでも楽になるようにしていきます。この流れが基本です。

こういったスキルを身につけていただくという意味でトレーニングというネーミングにしたのです。一方通行の学習ではなく、課題に取り組み、提出した課題が臨床心理

士によるアドバイス付きでフィードバックされるという流れを繰り返します。「iCBTうつ予防トレーニング」は、臨床試験の結果、「うつ病の発症率を4分の1に抑える効果がある」と、第87回日本産業衛生学会において東京大学川上研究室が発表しており、科学的根拠のあるプログラムです。

## 健康が経営の重要な課題に

では、メンタルヘルスで悩んでいる会社とそうでない会社とは何が違うのでしょうか。

悩んでいる会社は、日常のコミュニケーションがメールなどのITツールに偏重していたり、個人中心の仕事の進め方をしていたりすることが多いようです。一般に、メンタル不調者の早期発見のポイントとして、身だしなみが乱れてきたり遅刻が増えたりすることが挙げられます。いままでパリッとした身なりだった従業員が、よれよれのシャツを着てくるようになった場合は、要注意信号なのです。

また、「最近元気がないな」というように、顔色を直接見ることも大事です。メールなどの顔を合わせないコミュニケーションに偏り過ぎることなく、日常の直接的なコミュニケーションが十分とれていることは、職場のセーフティネットが厚いともいえ、大切なことなのです。

さらに、経営トップのかかわりも重要です。従業員を大切にできる会社だという姿勢を明確にしている会社は、ESも高く、健康度も高くなっています。トップが、経営戦略のなかに健康を位置づけていくことは非常に重要だと思います。

これから、多くの企業がストレスチェックを実施していくことになります。その結果、多くのメンタルヘルスの問題が顕在化してきた場合には、その対策も義務づけられる可能性もあります。職場の配置換えといった対処は簡単にできるものではありません。ストレスに対する知識や対処の手法を、従業員一人ひとりがあらかじめ身につけていると、ストレスチェックへの対応も変わってくるのではないのでしょうか。

そういった意味でも、企業として、メンタル不調の予防を考えていくなかで、従業員のストレスへのセルフマネジメントのサポートにも積極的に取り組んでいただきたいと思っています。



◆「iCBTうつ予防トレーニング」のホームページは  
<http://www.jmahd.co.jp/mental-health/>