

企業経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



労務

企業の持続可能な成長を実現する

メンタルヘルス対策の 実践と産業医の 活用

- 1 メンタルヘルスケアの重要性と現状
- 2 職場でのメンタルヘルスケアの課題と対策
- 3 産業医の役割と導入方法
- 4 メンタルヘルス対策の産業医活用事例

2024

8

AUG

伊藤誠一税理士事務所

1 | メンタルヘルスケアの重要性と現状

近年、企業経営において、メンタルヘルス（精神健康）の重要性が高まっています。メンタルヘルスは、個人の生活の質において極めて重要な要素であり、精神的および感情的な健康状態が良好であることは、日常生活のストレスが効果的に管理され、生産的な労働や社会貢献のための基盤となります。

しかし、現代社会では多くの人々がメンタルヘルスの問題に直面しており、企業側の仕組みに対する理解やリソース不足などの理由で、主体的にメンタルヘルスの維持・向上に取組むことが難しくなっているのが現状です。

社員が心身ともに健康であることが企業にとって不可欠であり、メンタルヘルスの維持・向上に取組まないことによる競争力の低下は何としてでも避けなければなりません。

そこで、本レポートではメンタルヘルスの基本的な考え方や産業医の活用を中心とした、中堅・中小企業のメンタルヘルス維持・向上への取組み事例について紹介します。

1 | メンタルヘルスの定義

メンタルヘルスとは、精神的および感情的な健康状態を指します。具体的には個人が日常生活のストレスを管理し、生産的に働き、社会に貢献できる状態を意味し、大きく以下のように分類することができます。

■メンタルヘルスの種類

●感情的健康	自分の感情を認識し、適切に管理する能力。喜び、悲しみ、怒りなどの感情をバランスよく経験し、健全な方法で表現することを指す。
●心理的健康	思考、感情、行動を含む精神的な安定性。自己肯定感やストレス対処能力が含まれる。
●社会的健康	他人との健全な関係を築き、維持する能力。これには、友人や家族との強い絆や、職場での円滑な人間関係が含まれる。

従業員のメンタルヘルスの維持・向上のための取組みをメンタルヘルスケアといいます。

2 | メンタルヘルスケアに取組む重要性

近年、精神障害にかかる労災件数が増加しています。

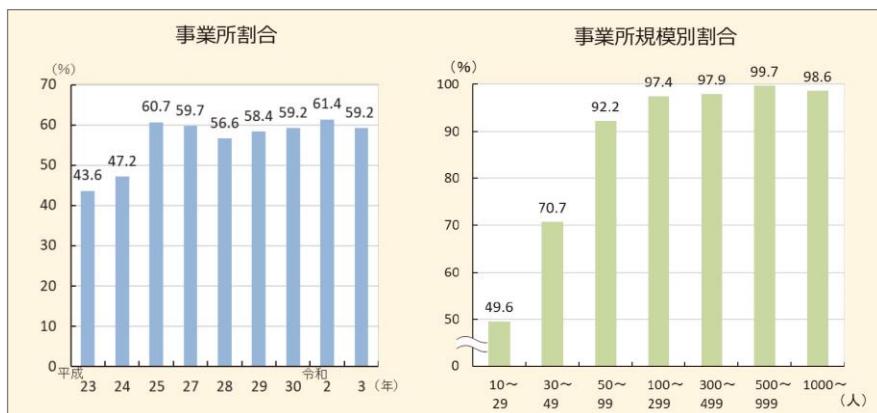
■図1-1 精神障害にかかる労災件数



厚生労働省：
「令和3年 過労死等の
労災補償状況」

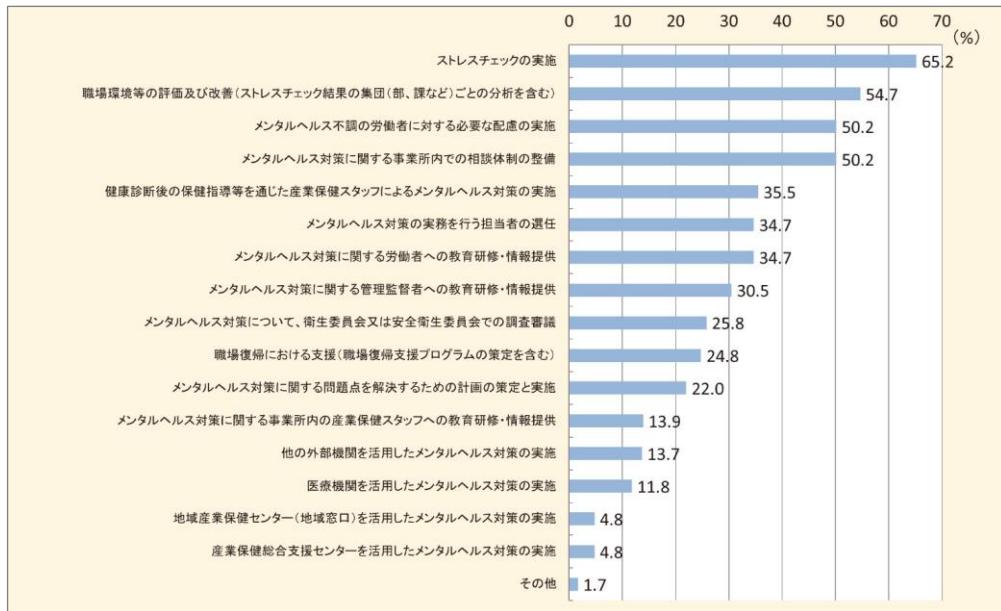
これは、産業構造が大きく変化するなか、仕事や職業生活に関する強い不安や悩み、ストレスを感じる労働者の割合が増加したことが理由とされます。平成13年度以前までは100件に満たない件数でしたが、平成18年度には2倍の200件を超えたことから、厚生労働省は、同年「メンタルヘルス指針」を策定し、各企業に対し、職場におけるメンタルヘルスケアの推進を要請しています。これにより、社会全体でメンタルヘルスの重要性が認識され、メンタルヘルスケアの推進や、メンタルヘルスに関する教育や啓発活動が進められるようになり、常時50名以上の労働者を使用する事業所の9割超が具体的なメンタルヘルス対策を実施しています（図1-2）。その内容は様々であり、メンタルヘルスケアに取組んでいる企業を対象にした厚生労働省「令和3年労働安全衛生調査（実態調査）」（図1-3）によると、ストレスチェックが最も多く約7割の企業で実施されており、次に職場環境等の評価及び改善、メンタルヘルス不調の労働者に対する必要な配慮の実施、メンタルヘルス対策に関する事業所内での相談体制の整備と続いています。

■図1-2 メンタルヘルスケアに取組んでいる事業所の割合と事業所規模別の割合



厚生労働省：
「令和3年労働安全衛生調査
(実態調査)」

■図1-3 メンタルヘルスケアに取組んでいる企業の具体的な取組み



厚生労働省：「令和3年労働安全衛生調査（実態調査）」

メンタルヘルスケアの推進は、従業員のストレス軽減や、快適な労働環境をもたらし、これにより、従業員のモチベーション向上やチームワークの強化が期待でき、ひいては仕事の質の向上にも寄与することになります。

■メンタルヘルス対策を講じることで期待できる効果

●生活の質向上	ポジティブな思考と感情を持ち、日常生活を楽しむことができ、心の健康は全体的な幸福感に直結する。
●ストレス管理	ストレスや困難な状況に対処する能力を高めるので、ストレス管理能力が高いと日常の問題や困難に柔軟に対応できる。
●生産性向上	精神的に健康な人は、仕事や学業での集中力や効率が向上し、生産的に活動できるので、創造性や問題解決能力が向上する。
●人間関係の向上	他者との健全で満足のいく関係を築く基盤となることから、社会的なつながりが深まり、孤立感を防ぐことができる。

このように、職場において従業員が精神的な健康を保ち、生産的に活動することが個人の仕事の質の向上につながり、職場雰囲気や生産性などの組織活動にも大きく関わってくるのです。

企業が事業を継続していく上で従業員の存在が必要不可欠である以上、メンタルヘルスケアの推進がいかに重要であるかご理解いただけたかと思います。しかし、その一方で課題もあることから、次章では、一般的に見られる課題とその対策についてご紹介します。

2 | 職場でのメンタルヘルスケアの課題と対策

1 | 職場ストレスの原因

職場ストレスは現代社会における深刻な問題の一つであり、職場でのストレスの原因は多岐にわたります。

一般的に、職場におけるストレスの要因としては下記のようなものが挙げられます。

■職場におけるストレス要因

- 業務過多
- 給与と昇進
- 人間関係
- 職場の環境
- 役割の不明確さ

2 | 職場でのメンタルヘルスケアの課題

現在では、メンタルヘルスケアに力を注ぐことは重要だという考えが広まり、多くの企業がメンタルヘルスケアの重要性を認識しています。

一方で下記のような課題があり、具体的な取組みが不十分なのが現状です。

■企業においてメンタルヘルスケアを行う上での課題

- 従業員や管理職が適切な知識を持っていない
- 企業側のリソース不足
- どこに相談すべきか、どのような支援が受けられるのかが明確でない
- 職場の文化や風土として、メンタルヘルスの問題をオープンに話しづらい雰囲気が存在し
問題を抱えた従業員が自己申告をためらう傾向がある
- 相談をしたいけれどプライバシーが守られるかどうかを心配してためらうケースが多い

こうした課題の解決に向けては、職場全体でのメンタルヘルスに対する認識を高めて支援体制を整備した上で、社員のプライバシーを守る環境を整えることやその周知方法が重要となります。また、メンタルヘルスケアの取組みは一過性のものであってはならず、継続的な評価と改善を繰り返して対策を行っていくことが重要です。

3 | メンタルヘルスの4つのケア

以下、職場のメンタルヘルスにおいて基本的な考え方とされる4つのケアを紹介します。

(1)セルフケア

労働者自身がストレスや心の健康について理解し、自らのストレスを予防・軽減する、あるいはこれに対処できるようにすることをいいます。

労働者自身が、ストレスとはどんなもので避けるためにはどうしたらよいか、ストレスがたまってしまったサインにはどのようなものがあるのか、サインが表れたらどうしたらよいかなど、心の健康を維持増進するための取組みを指します。

(2)ラインケア

「ライン」とは、業務上の指揮命令系統を指します。労働者と日常的に接する管理監督者は、職場における具体的なストレス要因を把握し、その改善を図ることができる立場にあります。この管理監督者が心の健康に関して職場環境等の改善や労働者に対する相談対応を行うことを「ラインケア」といいます。

例えば、残業が多い労働者に「心の健康のために、残業を減らして早く帰りなさい。」と言つても、根本的な仕事が減ったり仕事のやり方が変わったりしなければ早く帰ることは出来ません。実際にその労働者の過重労働を改善する立場にある管理監督者がそのための具体的な方策（たとえば仕事量の軽減や期限の変更など）を講じたり、何か健康に不安がある場合には実際に相談に乗ることをいいます。

(3)事業場内産業保健スタッフ等によるケア

事業場内の産業医及び保健スタッフ等が、事業場の心の健康づくり対策の提言を行うとともに、その推進を担い、労働者および管理監督者を支援することをいいます。

(4)事業場外資源によるケア(外部との連携)

事業場外の機関および専門家、具体的には外部の精神科病院やクリニック、カウンセリングルーム、公的機関である精神保健福祉センターや保健所など、専門的な知識を有する機関による支援を指します。

事業場内に必ずしも心の健康づくりの専門家がいるわけではないので、その場合には、この事業場外資源を活用することが推奨されています。

これら4つのケアを推進し、メンタルヘルスに理解のある職場づくりを進めていく上で重要なことは、事業者や経営層が従業員に対し、メンタルヘルスケアを積極的に推進する旨の意思表明を行うということです。新たな仕組みを作るということは一定程度負荷がかかるため、メンタルヘルスケアを推進していくには、企業のトップが主体となって確実に実施する必要があります。具体的な目的を持たずに、ただ表面的なメンタルヘルスケアを行ったとしても、かえって従業員を混乱させるだけという結果にもなりかねません。

4 | メンタルヘルス教育とトレーニング

現代の職場環境は技術の進化や業務の複雑化により急速に変化し、従業員のストレスや不安が増加し、ますますメンタルヘルスケアが重要視されるようになっています。

前述の通り、適切なメンタルヘルスケアを提供することは、従業員の健康を維持し生産性や職場の雰囲気を向上させることができることから、昨今重要視されているのが、メンタルヘルス教育とトレーニングです。

職場においてメンタルヘルス教育とトレーニングを導入することは、従業員のストレス管理能力を向上させ、メンタルヘルスに関する認識を高める重要な手段となります。

これにより、従業員は自分自身や同僚のメンタルヘルス問題に早期に気付き、適切な対処を行うことができます。さらに、メンタルヘルスに関する知識を共有することで、職場全体の心理的な安全性が高まり、開かれたコミュニケーションが促進されることにもつながります。

■ 基本的なメンタルヘルス教育とその効果

メンタルヘルス教育の例	期待される効果
メンタルヘルスに関するワークショップとセミナー	従業員は自己ケアの方法を学び、日常のストレスを効果的に対処するスキルを身に付けることができる。
メンタルヘルスチェックとカウンセリングの導入	従業員が自分のメンタルヘルス状態を自己評価する機会を持つことができる。
マネージャー向けトレーニング	上司と部下のメンタルヘルス状態を把握し、適切なサポートを行えるようになる。マネージャーがメンタルヘルス問題に敏感であることは、職場全体の健康な環境づくりにつながる。
ストレス管理プログラムの導入	従業員は日常のストレスを軽減し、より健康的な働き方を実現できる。

上記のような施策を行うには、専門的な視点が必要であり、これらについては労働安全衛生法により、産業医を中心とする企業の産業保健体制について定められています。

次章では、企業における産業保健体制の中心を担う産業医について解説します。

3 | 産業医の役割と導入方法

1 | 産業医の法的定義と役割

(1) 産業医の定義

産業医とは、企業内の職場環境と従業員の健康管理を専門とし、労働者の健康維持と労働災害の予防などの労働衛生に関する専門知識を保有する医師のことです。

労働安全衛生法に基づいて、常時50名以上の労働者を使用する事業場には、産業医を選任することが義務付けられています。

(2) 産業医の法的役割

産業医には労働安全衛生法に基づき役割が定められています。ここでは基本的な役割を紹介します。

■ 産業医の主な法的な役割

● 健康診断の実施と管理

従業員の定期健康診断を実施し、その結果を分析して健康指導や再検査の指示を行い労働者の健康状態を管理する。

● 職場巡視と作業環境の評価

定期的に職場を巡視して作業環境や労働条件を評価し、労働衛生に関する問題点を経営層に指摘して改善策を提案する。

● 労働者の健康相談と指導

従業員からの健康に関する相談に応じ、適切な指導を行う。

● 労働衛生教育の実施

従業員に対して安全な作業方法や健康管理の重要性についての講習を含む労働衛生に関する教育を実施する。

● 健康管理計画の策定と実施

健康診断のスケジュールや職場環境の改善策を含む企業の健康管理計画を策定し、その実施をサポートする。

産業医の存在は、従業員の健康維持と職場の労働環境向上に深く関係してきます。そして、産業医がその役割を十分に果たすためには、企業との連携が不可欠となります。

2 | 産業医による職場環境の評価と改善提案

産業医による職場環境の評価と改善提案については以下の通りです。

産業医が行う職場環境の現状評価

●労働条件の調査

⇒長時間労働や不規則な勤務などの労働条件が従業員の健康に与える影響を評価する

●物理的環境の評価

⇒職場の照明、騒音、温度、湿度などが作業効率や健康に与える影響を分析する

●心理的環境の評価

⇒ストレス要因や職場内の人間関係、ハラスメントの有無を調査する

●衛生環境の評価

⇒作業場所の清潔さ、感染症予防対策の状況を確認する

現状評価に対する一般的な改善提案

●労働時間の見直し

⇒フレックスタイムやリモートワークの導入、休憩時間の確保

●物理的環境の改善

⇒照明の調整、騒音対策、適切な温湿度管理の導入

●心理的サポート

⇒メンタルヘルスケアプログラムの導入、カウンセリング体制の充実

●衛生管理の強化

⇒定期的な職場の清掃、手洗い・うがいの徹底、ワクチン接種の推進

上記で示した例は基本的なものですが、その分、多くの企業に当てはまるものでもあり、健康で快適な職場環境を実現し、従業員のモチベーション向上を図る上で、十分に参考となると考えます。

3 | 産業医の導入方法

産業医として選任する人材は、医師である他、以下のいずれかの要件を備えている必要があります。

■産業医になるための、医師免許所持以外に必要な要件

- 厚生労働大臣の指定する者（日本医師会、産業医科大学）が行う研修を修了した者
- 産業医の養成課程を設置している産業医科大学その他の大学で、厚生労働大臣が指定するものにおいて当該過程を修めて卒業し、その大学が行う実習を履修した者
- 労働衛生コンサルタント試験に合格した者で、その試験区分が保健衛生である者
- 大学において労働衛生に関する科目を担当する教授、准教授、常勤講師又はこれらの経験者

従業員1,000名以上の企業に求められる専属産業医は、従業員の一員であり、その企業の専属として働き、勤務時間も企業が定める時間に準じます。

嘱託産業医は、各企業と契約して嘱託として働き、開業医や勤務医などの仕事に従事しています。複数の企業と嘱託契約を結んでいることもあります。

■産業医の選任条件

常時使用する労働者数	産業医の選任条件		
	選任数	専属or嘱託	備考
50人未満	選任義務なし（選任は努力義務）		
50人～499人	1名以上	嘱託で可	
500人～999人	1名以上	備考に該当しない場合は嘱託で可	特定業務（※2）に常時500人以上の労働者を従事させる事業場では嘱託不可。専属を選任。
1,000人～3,000人	1名以上	専属	
3,001人以上	2名以上	専属	

※2 労働安全衛生規則第13条第1項第2号に基づく業務

出典) Medimentサイト

■産業医を導入するには

- 企業での採用活動
- 地域の医師会や健診機関からの紹介
- 医師専門の人材紹介・派遣会社からの紹介

この中で、最も確実性が高く医師との交渉もしやすいのが、医師専門の人材紹介・派遣会社を利用する方法です。これから産業医の選任や交代を考えている企業にとって、医師との条件交渉等の代行を依頼するメリットは大きいと言えます。

メンタルヘルスの重要性が年々高まるなか、産業医を上手く活用して、従業員が心身ともに安心して働く職場を目指すことが、今後ますます企業には求められるることは間違いません。

次章では、実際に産業医を活用した取組み事例を紹介します。

4 | メンタルヘルス対策の産業医活用事例

A社事例：管理職をサポートする仕組みを中心としたメンタルヘルス対策

A社概要	業種	従業員数
	IT業	約300名
メンタルヘルス 実施体制	精神科医である産業医と保健師を配置しており、メンタルヘルスケアに重きを置いた体制を整えている。	

(1)ワークショップの開催

ストレスチェック分析の結果、健康リスクが高い職場等では、健康推進本部が中心となり、「皆で、職場の強みを再発見し、強みを伸ばして、ストレスに強い『いきいき職場』を目指す」ことを目的として、現場社員が参加する「健康いきいきワークショップ」を開催しています。

ワークショップでは、各職場の状況に応じてテーマ設定を行い、個人ワーク、グループワークで検討を行います。例えば、「私たちは良いチームを作る人材になる」というテーマ設定をした場合には、良いチームの特長は何か、良いチームを作るための具体的な行動は何かについて議論します。ワークショップで提案されたアウトプットは、職場の幹部社員と健康推進本部での施策の検討に用いており、その他にも、ストレスチェック結果をもとに、ストレスに強い「いきいき職場」を目指すことを目的に、産業医をはじめとする医療専門職による健康教育も実施しています。

<健康いきいきワークショップ>

健康リスクが高い職場や、職場活性化のために部員参加型の活動を行いたい職場向け。

目的
「皆で、職場の強みを再発見し、強みを伸ばして、ストレスに強い、『いきいき職場』を目指す」

ワークショップの内容>※事前に内容設定の打ち合わせを実施
合計時間 90分程度
【当日の様子】

1.職場いきいきワークショップの流れと目的
2.ストレスチェックの結果説明
3.個人ワーク
4.グループワーク
5.発表
6.まとめ

アウトプットを元に職場幹部社員と健康推進本部で施策検討



(2)職場づくり支援スタッフの配置

メンタルヘルス対策としては、ラインケアが重要ではあるものの、それを担う管理職も現場業務を担当しており、管理業務に十分に手が回らないという現実がありました。そこで、管理職の相談相手としての役割を兼ねたサポート体制を構築するため、管理職の所属部門出身のシニア層（役職離任後のベテラン幹部社員）を「職場づくり支援スタッフ」として任命し、管

<職場づくり支援スタッフ>



理職をフォローすることとしました。職場づくり支援スタッフは各部門に所属しており、多くの場合、現場の業務も兼務しています。管理職ではないものの、勤怠データの閲覧が可能であり、できるだけ早期に勤怠状況の変化を察知し、現場の管理職に報告する役割を担っています。また、現場社員から相談を受け、必要に応じて関連部門に相談・連携しています。

職場づくり支援スタッフは、個人情報の取扱いも含めた研修を受けており、部門ごとの職場づくり支援スタッフで定期的に勉強会を開催しています。また、年1回全社の職場づくり支援スタッフを集めた情報交換会も開催しています。

(3)取組みの成果

2005年よりメンタルヘルスケアについて様々な具体的対策を行っており、メンタルヘルス疾患による休業者が減少しているなど、目に見える成果が出てきています。

＜メンタルヘルス対策の取組経過＞

年度	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
一次予防															働き方改革
														年休連続取得	
														ストレスチェックの実施 (組織評価の強化) (法制化対応) (調査統合)	
														職場づくり支援スタッフの配置	
二次予防														全社員対象e-Learning	
														長時間残業者健康診断の見直し (医師面談の必須化)	
														階層別教育 メンタルヘルス研修必須化	
三次予防														幹部社員向け職場マネジメント研修	
														社外カウンセリングサービス導入	
その他														職場復帰プロセスの見直し	
														復帰後フォローの強化	
														病気休職関連規定の改訂	
その他														産業保健スタッフ体制強化 (精神科産業医、カウンセラー)	
														有識者による健康管理専門家会議	

B社事例：健診結果とストレスチェックの集団分析結果を活用した職場環境改善活動

B社概要	業種	従業員数
	運送業	約300名
メンタルヘルス 実施体制	産業医、看護師、保健師が在籍し、産業保健スタッフと共に、人事部にて 日々の健康管理やメンタルヘルス対策を行っている。	

(1) ストレスチェック集団分析結果を活用した職場環境改善活動

ストレスチェックの結果は、管理する産業保健スタッフから各事業場にフィードバックし、安全衛生組織等において職場での健康づくりや改善につなげています。メンタルヘルス対策の観点からだけでは職場環境改善につながらないのではないかと考え、ストレスチ

エックの集団分析と健診結果の集団分析の結果も一緒にフィードバックし、心身の両面から取組めるようにしました。健診結果の集団分析結果は、もともと保健師間の指導の差を埋めるために作成していたツールであり、保健師からの提案で職場環境改善にも活用することになりました。

また、独自に作成した自動集計可能なアクションチェックリスト（職場で取組める心身の健康づくりや職場環境改善の取組みを列挙したリスト）も配布しており、各事業場の社員に対してアンケートを取ることで、ニーズの高い取組みを抽出できるツールとなっています。

職場環境改善活動のキーパーソンは各事業場の管理者になるため、産業医をはじめとする保健スタッフが管理者向けに職場環境改善に係る社内の良好事例集や、職場向けマニュアルを作成・公表して現場での活動を支援しており、事業場での話し合いにはファシリテーターとして参加することもあります。

(2)職場の活性化に向けたアンケートの実施

問題解決型のアプローチのみでは職場の活性化に結び付かないため、強み伸張型のアプローチにより、社員の活力向上、職場の一体感の向上につなげたいと考えていました。

そこで、ストレスチェックの際、「ワークエンゲージメント」や「職場の一体感」に関するアンケートも同時に実施することとしました。

(3)職場におけるコミュニケーションの活性化

挨拶運動やオフサイトミーティング、お互いを褒める等については全社的に取組んでおり、職場によっては協力会社も含めて従業員全員の顔写真を壁に貼り、名前で呼び合う等、日々のコミュニケーションの活性化に努めています。

(4)取組みの成果

職場環境改善活動を推進することで、心理的ストレスの低下、働きやすさの向上、仕事への活力の向上等の効果が認められています。

メンタルヘルス不調に関連した傷病手当金給付者や、年度内休職者数は2013年度以降減少傾向にあり、同年度から職場環境改善施策を開始している成果だと考えています。

＜年度内休職者数の推移＞



本レポートでは、メンタルヘルスケアについて紹介しましたが、メンタルヘルスケアの推進を通して、貴社の更なる発展を願っています。

■参考文献

『精神科産業医が明かす職場のメンタルヘルスの正しい知識』(吉野 聰・梅田忠敬 共著)

『中小企業のための成功する健康経営実践ガイド』(稻田 耕平 著)

厚生労働省：働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト

職場におけるメンタルヘルス対策の状況

わくわく T-PEC：企業による従業員のメンタルヘルス対策の重要性と企業事例・具体例

(医師監修)