

「中小企業におけるメンタルヘルスマネジメントに関する調査研究の成果」

研究開発専門委員会第7テーマ主任研究員 奥 憲太

東京支部の研究開発専門委員会第7テーマは、2007年5月から約2年をかけて「中小企業におけるメンタルヘルスマネジメント」に関する調査研究を行ってきた。昨今メンタルヘルスの重要性が認識されてきたとはいえ、そのほとんどは大企業・上場企業が対象であって、一般に紹介される事例や、データ等も大手企業のものが多い。一方で、戦後から産業界・経済界を下支えし、日本の会社の実に99%を占める中小企業におけるメンタルヘルスの取り組みについては、なかなかその実態が見えてこない。しかし日本の産業界において、メンタルヘルスの取り組みが本当の意味で根付いたといえることができるのは、中小企業という裾野においてそれが広く浸透した時ではないだろうか。

中小企業にとっては、限りある貴重な人材が意欲を持って仕事に取り組み、自らの能力を高め、その力を十分に発揮してもらうこと、すなわち人材の育成や従業員のモチベーションの向上が経営の生命線である。しかし、現状では多くの中小企業においては、リソース不足等により人材の確保から人材の意欲や能力を高める取り組みが弱く、課題があると言えるだろう。

産業コンサルティングが標榜する3つの柱をいま最も必要としているのが、この中小企業なのではないだろうか。言い方を変えるなら、産業コンサルティングの効用が最も発揮するのが中小企業と言えるのではないか。中小企業とは一言で言うと、互いの顔が見える組織である。経営者と現場の距離が近く、社員同士の顔が見えていて、臨機応変に対応できる中小企業だからこそ独自のメンタルヘルス施策、人材マネジメントのあり方の可能性があるはずである。企業は人なり、というが、まさに中小企業こそその言葉が当てはまる。

本調査は、中小企業におけるメンタルヘルス施策の実態を調査するとともに、経営者・組織マネジメント層がそれらをどのように考え、関わっているのかについてさらに踏み込んだ調査研究することによって、日本の中小企業経営に人材マネジメントとしてのメンタルヘルスの重要性・可能性を示すことを目的としている。さらに具体的な仕組み作りのためのデータ、ヒントを提示し、個々の従業員がそれぞれのやりがいをもって、主体的に働ける職場作りのための方向を提示したいと考えた。詳細なレポートはこの春の東京支部から冊子発行の予定である。また今年の全国大会でも発表予定なので、興味のある方はぜひそちらを参照してほしいが、本稿では本調査のサマリーを報告することにする。

●アンケート調査結果について

2008年5月に首都圏の中小企業の中から無作為に抽出した2,000社を対象にアンケート調査を行った。調査対象者は当該企業の人事担当者とした。回収は152票。回収率は7.6%であった。回答した企業の属性について代表的なものは下記の通りであった。

「業種」については、製造業がもっとも多く(37.1%)、次いでその他サービス業(21.2%)。「創業年数」は「50年以上」(32.5%)が最も多く、次いで、「40~49年」(21.2%)「30~39年」(18.5%)。従業員数の平均値は82.43人で、正社員の平均年齢は39.5%であった。過去5年間に何らかの人的リストラを行ったことがあるか、に対して「ある」と回答した企業は16.6%

で、「ない」は82.8%となった。人事施策上の課題について多かったのが、「社員のモチベーション向上」と「人材育成・能力開発」であり、あらためて人材の確保と仕事への意欲をいかに高めるか、いかに能力開発をして労働生産性を高めていくかが中小企業の人事施策において急務の課題であることがうかがえた。

次いで、メンタルヘルス施策に関する質問の代表的な調査結果をいくつか下記に抜粋する。

これまでにメンタルヘルス対策の必要を感じたことはあるか。(図—①)

「よくある」と回答した企業は12.6%。「時々ある」が46.4%であり、合計すると59%の中小企業がメンタルヘルスの必要性を感じているという結果になった。

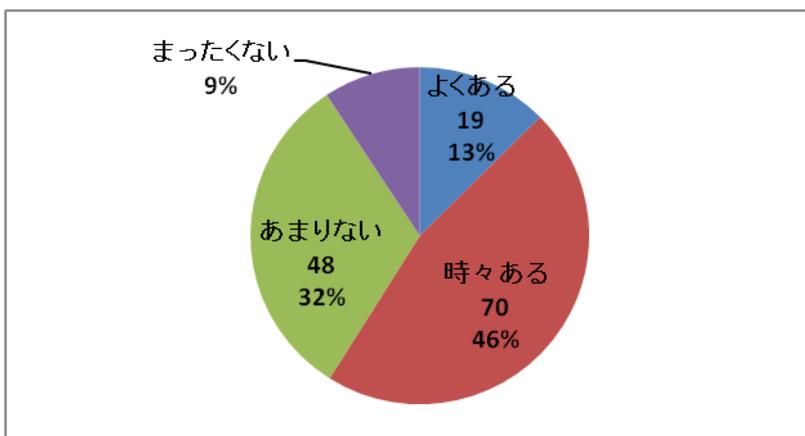


図 - ①

メンタル不調（予備軍含め）の従業員は増えていると思うか。

「かなり増加している」が3.3%、「増加している」が25.8%、合計で29.1%。一方「減少している」と回答できたのはほんの2%に留まった。

現在メンタルヘルス施策を実施しているか。(図—②)

「実施している」と回答した企業は29.1%。「していない」が56.3%となった。その他「過去に実施していたことがある」は2.6%、「今後実施するつもりだ」は10.6%となった。

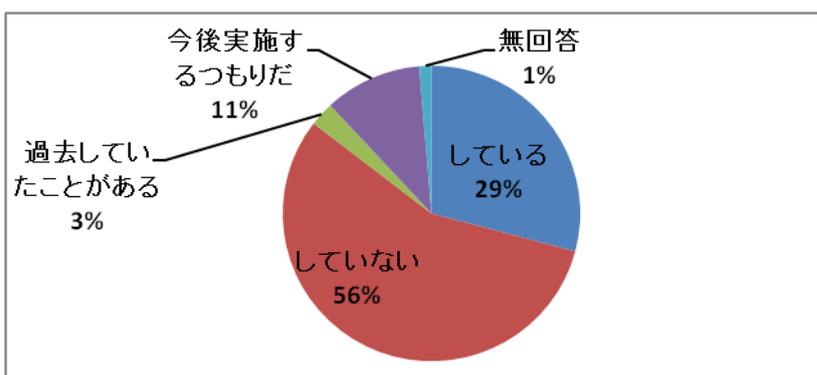
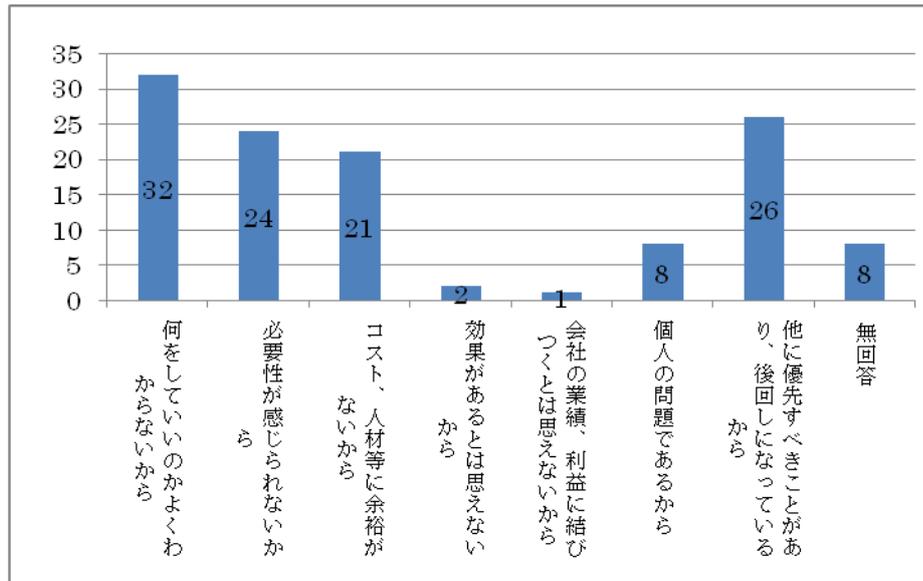


図 - ②

なぜ実施していないのか。(図-③)

続いて「メンタルヘルス施策を実施」していないと回答した企業にその理由を尋ねたところ、「何をしたいのかよくわからない」といった情報不足の問題から、「コスト・人材等に余裕がないから」といったリソースの問題、その他「他に優先すべきことがあり、後回しになっている」、「必要性を感じられない」といった回答も一定数あり、メンタルヘルス導入を巡る中小企業の課題が明らかになった。



(図 - ③) 単位；社

メンタルヘルス施策に対する効果について

「実施したメンタルヘルス施策は効果が上がっているか？」に対しては、「十分効果が上がっている」と回答した企業は0.7%、「まあまあ効果が上がっている」が17.2%となり、合計で17.9%となった。一方「いまのところ効果が上がっていない」は9.3%であり、「わからない」と回答した企業は26.5%となった。無回答は半数近くの46.4%となり、効果測定の難しさを表す結果となった。

また、そもそも企業はメンタルヘルス施策にいったいどんな効果を期待しているかであるが、メインは当然不調者への対応であるが、期待効果はそれだけにはとどまらず、「従業員間の人間関係の改善」「業務効率の維持、向上」「組織の風土改善」といった、広がりを持ったものが挙げられたのは特筆すべき点であろう。

経営層・中間管理職・人事担当者はメンタルヘルス対策をどのように考えているか。

経営層・中間管理職・人事担当者、それぞれの設問をつくり、メンタルヘルス対策をどう考えているかを尋ねたところ、経営層では28.5%、中間管理職では23.8%、人事担当者では51%が重要性を認識していた結果となり、メンタルヘルス対策の重要性・必要性がある程度認識されているという結果になった。

●アンケートから言えること～組織マネジメントとメンタルヘルス

メンタルヘルスの必要性を感じている企業は約 6 割。この中で実際に施策を実施している企業は約 3 割に満たない結果となった。一方実施していない企業は過半数を超えている。6 割が必要性があると認識しながら、実際に実施できているのは半数の 3 割程度という結果になり、中小企業においては導入がまだ進んでいない現状がわかった。なぜ実施していないのかについては、「何をしたいのかよくわからない」「コスト・人材等に余裕がないから」といった回答が多く、また制度導入に際して具体的にどのような障害があるのかについては、「やり方がよくわからない」が最も多く、次いで「予算がない」「効果の測定」となっており、情報不足・リソース不足といった課題が明らかになった。また実施の効果については、測定の難しさもあることから、明確に効果が上がっていると回答した企業は合計で 17.9%にとどまった。これが現状ということであろう。

メンタルヘルス取り組みの効果を上げるにはどうすればよいのか。そのひとつの答えが、マネジメント層の意識のあり方、関わり方という点である。メンタルヘルスに限らず、「ヒト」に関わる人事施策全般について言えることだが、マネジメントの取り組み姿勢が重要である。

当初我々は、「メンタルヘルスを実施し、さらにはその効果が上がっている企業はマネジメント層とりわけ経営層が高い意識を持って取り組んでいる。またメンタルヘルスの効果が上がっている企業は、職場環境（コミュニケーション、士気・モチベーション）がよい」という仮説を立てたが、アンケート結果において組織のマネジメント層の意識とメンタルヘルス等施策との関連について相関関係分析を試みた結果、その仮説は概ね支持される傾向が見えた。

すなわち調査結果からは組織マネジメント層がメンタルヘルスに対して高い意識を持っている企業はメンタルヘルス施策の効果が上がっており、効果の上がっている企業の特徴のひとつとして、従業員の仕事への士気・モチベーションが高い、ということが示されたのである。

つまり組織のマネジメント層が深く関わり、メンタルヘルス対策がうまくいっている企業は、メンタル不調者にとどまらず、職場全体に好影響を与え、結果として従業員の仕事への意欲が高くなっており、ひいては組織そのものの活力を生み出すことができる、ということである。

人材マネジメントというものは、形だけ、器だけ作ってもうまくいかない。その施策の意義が従業員に十分理解され、利用してもらわなければ、生きた施策とはならない。メンタルヘルス等人材施策を生きたものにするために、経営者をはじめとするマネジメント層が本気になって取り組むことが重要であるということを示している。

●研究開発専門委員会から

産業カウンセラーの活動領域は 3 つある。①メンタルヘルス対策へのカウンセリング等を通じた援助 ②キャリア開発への援助 ③カウンセリングマインドの普及・啓発等を通じた職場における人間関係開発への援助。本調査の主要テーマは③、つまり組織全体へのアプローチ、言い換えれば、組織マネジメントへの関与ということであった。

組織アプローチには、組織のアセスメント、課題の抽出、目標の設定、導入プロセス、普及・啓蒙活動、具体的な援助といった計画に沿った綿密な活動が必要になってくる。どれだけ組織の

内部に入り込み、内部から仕組みを運用していけるか、組織を変革していけるかが中心部分であることは言うまでもない。

個人対象のカウンセリングにおいては段階的なプロセスが研究されているように、組織のアプローチにおいても同様に具体的な導入のプロセス研究が産業組織心理学や人材マネジメント研究等の成果を基に検証・研究される必要があるだろう。

これまであまり注目されていなかったが、制度導入にかかわる実務担当者（人事担当者、産業カウンセラー）の役割は大変大きいものである。社員と会社間での葛藤、それ以外にも様々規制の中で業務を遂行していくことになるわけであるが、個人カウンセリングの場合にはスーパーバイザーがいるように、組織へのアプローチについても外部に相談や協力を依頼できるリソースや事例があればいいのだが、残念ながらその点、この分野は産業カウンセリングの柱でありながら、研究、情報、人材の面で非常に立ち遅れている。これを解決するには、協会をはじめ関係団体が主導的な役割を担い、調査研究やノウハウの開発、継続的な人材育成の実施、広報宣伝といった思い切った「投資」を行う必要があるのではないだろうか。調査研究、ノウハウの開発と一言で言っても、これまでのように学者諸先生方の研究のみに頼るのではなく、具体的に役に立つものでなければならないことから、中小企業診断士のようなコンサルタントやEAP会社、産業医といった実務者達と共同してプロジェクトを進めるなど、外に開かれた、横断的な計画が望まれる。

今、産業カウンセリングに求められているものは何か。その流れは問題が発生してから対応する事後対処ということから、すでに問題の早期発見、予防の仕組みを作ることに移ってきている。では早期発見、予防を実現していくには、と考えた時に、次に来るのが、その土台となる職場作りである。メンタルヘルス発生の温床となるような労働者の孤立、長時間残業、ハラスメント、コミュニケーション不全等をなくし、個々人が自己実現に向かって、主体的、能動的に働ける職場を作りあげることである。これは言い換えれば組織の雰囲気、風土を根本から改善していくということに他ならないが、それには結局のところ、組織のトップマネジメントが主体的に参与していかなければ決して実現はしないのである。

伊藤忠商事の丹羽会長が「MEP Management Education Program」を提唱し、産業カウンセリングの普及には企業のトップが問題意識を持ち、会社としての基本的な姿勢を持つことが重要だと提言されているが、まさしくその通りである。組織を変えるには、まずトップが自ら変わらなければならないのである。組織のトップが本気になって取り組めば、組織は変わるのである。

メンタルヘルス施策は言ってみれば単なるツールでしかない。そのツールを使って組織をどうしたいのか。社員に何を伝えたいのか、どうなってもらいたいのか、経営理念にも通じる、そういった地点からメンタルヘルスの取り組みを今一度考えていくことが本質的に重要なことであろう。それは同時に労働現場から人間疎外をなくし、労働現場でいかに人間性を回復させるか、という大きな命題を背負った産業カウンセリングの意義そのものをとらえ直すことでもあるのではないだろうか。

以上