

**令和3年度ヘルスケアサービス社会実装事業
（心の健康保持増進に関する製品・サービスの普及に向けた調査事業）
調査報告書**

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 ライフ・バリュー・クリエイションユニット

目次

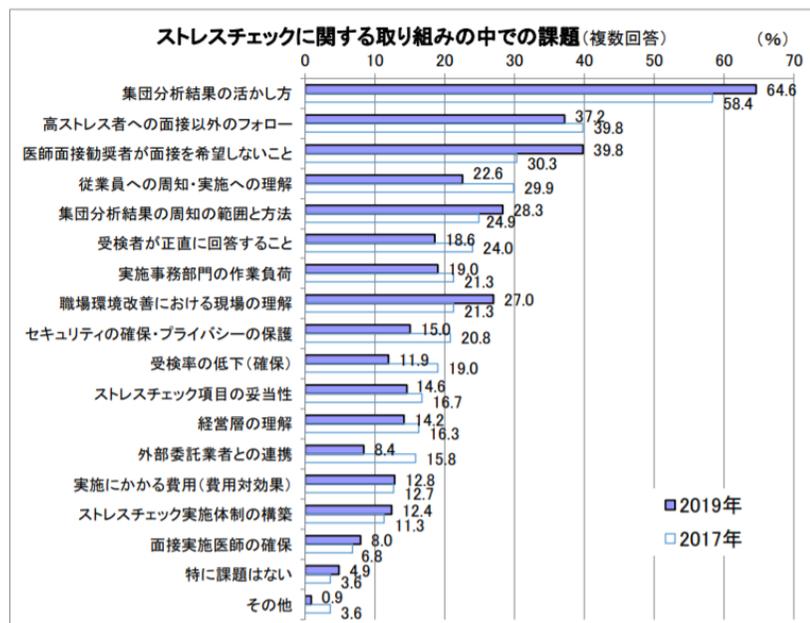
1. 事業概要	p.3-8	4. 供給力強化に向けた課題	p.24-32
1. 背景と目的	p.4-5	1. プレイヤー整理	p.25
2. 実施内容	p.6	2. サービス提供者の課題とニーズ	p.26
3. 調査手法	p.7	3. 需要側企業が考える心の健康サービスの課題	p.27-28
4. 有識者レビューの開催	p.8	4. サービス提供者の課題	p.29
2. 従来施策のボトルネックの特定	p.9-17	5. 品質基準・評価基準	p.30-31
1. 心の健康保持増進への企業の取組	p.10-13	6. RQに対する示唆	p.32
2. 企業における心の健康への取組に対する課題とニーズ	p.14	5. 全体考察	p.33-39
3. 企業における心の健康への取組状況の深掘り	p.15	1. RQに対する全体まとめ	p.34
4. 企業のセグメント別の特徴	p.16	2. 今後の論点(A)	p.35-36
5. RQに対する示唆	p.17	3. 今後の論点(B)	p.37-38
3. 産業拡大の可能性	p.18-23	4. 今後の展望	p.39
1. 先進的取組	p.19	6. 参考資料	p.40-93
2. 新たな心の健康への取組の可能性	p.20		
3. RQに対する示唆(需要側)	p.21		
4. サービス提供者の変化と課題	p.22		
5. RQに対する示唆(供給側)	p.23		

1. 事業概要

1. 事業概要

1-1. 背景と目的

- 経済産業省では、「健康・医療新産業創出に向けたアクションプラン2021」に基づき、コロナ禍における心の健康の不調の増加等に対応するため、令和3年度から、職域での心の健康の向上のための取組に関する実証事業を開始している。
- 我が国では既に多くの企業でストレスチェックや対策が行われているが課題は多い。また、直近ではメンタルヘルステックや従業員のエンゲージメント向上を目的としたサービスも登場している。
- 今後、従業員の心の健康保持増進における課題を解決する製品・サービスの創出と普及によって、職域における心の健康保持増進に係る産業として育成していける可能性が考えられる。



出所：第9回「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート調査（2019年、日本生産性本部）

国内でメンタルヘルステックやウェルビーイングテックが急増してきている



出所：国内メンタルヘルステック カオスマップ 2022（2022年、emol株式会社）

1. 事業概要

1-1. 背景と目的

- 本調査では、職域における心の健康保持増進に係る産業創出・育成に向けた中長期的な論点を整理する。
- そのために、需要側である企業（雇用主）の心の健康保持増進に係る取組の実態と課題を整理するとともに、供給側であるサービス提供事業者の現状と実態を明らかにする。

本事業におけるリサーチクエスチョン（RQ）

1

従来施策のボトルネックの特定

ストレスチェック制度やEAPサービス等の従来施策に関して、需要側である企業においてどのような課題があるか？

2

産業拡大の可能性の把握

当分野に係る新たなサービスの萌芽が見られることから、職域の心の健康保持増進における新たなニーズがあるのではないか？

3

供給力強化に向けた課題の特定

企業の課題解決に資する健全な産業創出・育成に向けた課題と対策は何か？

1. 事業概要

1-2. 実施内容（リサーチフレームワーク）

- 前述の3つのリサーチクエスチョン（RQ）に対し、需要側と供給側の両方の視点から調査を実施し、有識者レビューを実施した。



1. 事業概要

1-3. 調査手法

- 需要側と供給側双方において有識者と企業それぞれに対しヒアリング調査を実施した。
- 需要側についてはヒアリング調査で得た仮説をより強化するため、人事・労務担当者に対するアンケート調査も実施した。

ヒアリング調査概要

カテゴリ	対象
需要側・供給側	<u>有識者9名</u> ・職域における心の健康 4名 ・労働経済学 2名 ・人材マネジメント、戦略人事 2名 ・健康経営、データヘルス 1名
需要側	<u>企業10社</u> ・製造業 4社 ・情報通信業 2社 ・運輸・郵便業、建設業、鉄鋼業、小売業 各1社
供給側	<u>企業10社</u> ・EAP事業者（テック系サービス提供なし）4社 ・EAP事業者（テック系サービス提供あり）2社 ・メンタルヘルステック事業者 4社

需要側アンケート調査概要

項目	概要
実施方法	マクロミルの登録モニターに対しウェブ上で調査を実施
対象者	日本全国の事業場における人事部の係長・主任クラス以上 ※事業場の従業員規模（50名未満、50-300名未満、300-1,000名未満、1,000-5,000名未満、5,000名以上）で均等割付を実施
実施時期	2021年12月
有効回答者数	1,030名
属性	回答者の属性については参考資料p.59-61を参照

1. 事業概要

1-4. 有識者レビューの開催

- 公衆衛生や心理学等の本事業に強く関連する学識有識者にこれまでの調査（文献調査・ヒアリング調査・アンケート調査）に関してレビューをしていただき、調査報告書の取りまとめの方向性について検討することを目的として、有識者レビューを開催した。

項目	概要
目的	<ul style="list-style-type: none">● 実施した調査（文献調査・ヒアリング調査・アンケート調査）についてのレビューを実施する● 調査報告書の取りまとめの方向性について検討する
実施日程	<ul style="list-style-type: none">● 2022年2月8日（火）10:30-12:00
実施場所	<ul style="list-style-type: none">● オンライン ※コロナウイルス感染症の昨今の状況を鑑みてオンラインで開催
実施形式	<ul style="list-style-type: none">● 非公開
参加有識者 （敬称略・五十音順）	<ul style="list-style-type: none">● 大野 裕（国立精神・神経医療研究センター認知行動療法センター・顧問）● 川上 憲人（東京大学医学系研究科・教授）● 黒田 祥子（早稲田大学教育・総合科学学術院・教授）● 島津 明人（慶応義塾大学総合政策学部・教授）
オブザーバー	<ul style="list-style-type: none">● 厚生労働省安全衛生課● 経済産業省ヘルスケア産業課
事務局	<ul style="list-style-type: none">● NTTデータ経営研究所
主な論点	<ul style="list-style-type: none">● 従来施策のボトルネックの特定● 心の健康に関する産業拡大の可能性● 供給力強化に向けた課題と対応

2. 従来施策のボトルネックの特定

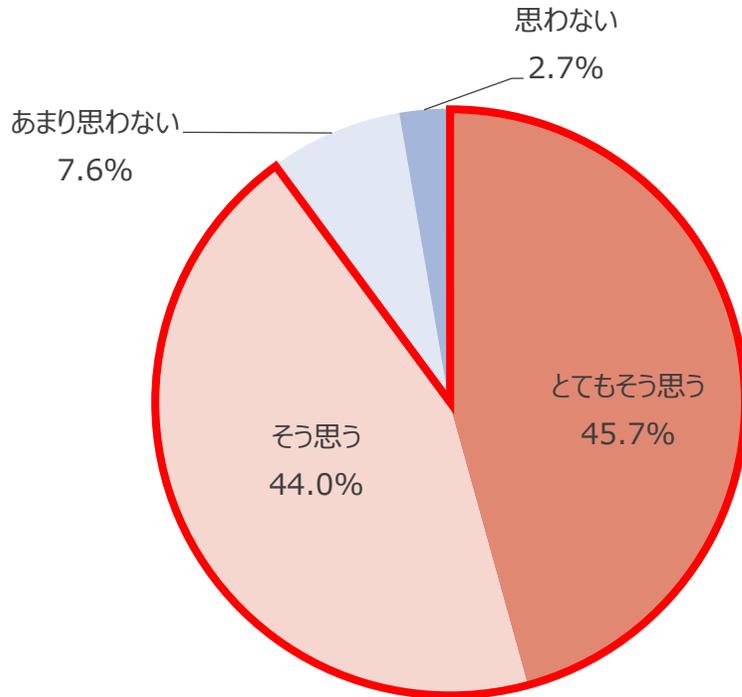
2. 従来施策のボトルネックの特定

2-1. 心の健康保持増進への企業の取組（人事・労務担当者）

- 多くの人事・労務担当者は心の健康が仕事のパフォーマンスに影響していると考えている。
- 一方で、心の健康や不調についての把握・対策・効果検証のいずれかの課題を認識している。

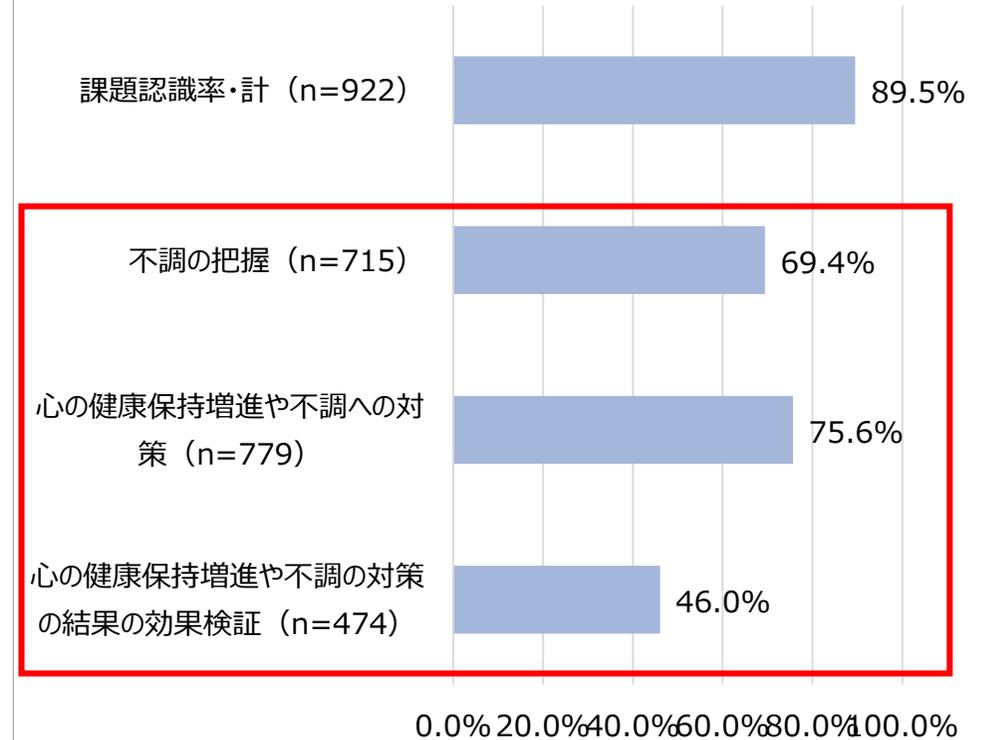
心の健康が仕事のパフォーマンスに影響する と感じる割合

〔設問文〕従業員の心の健康は、仕事のパフォーマンスや業績に影響すると人事・労務担当者として感じるか (SA, n=1,030)



心の取組に対する課題認識

〔設問文〕従業員の心の健康や不調の予防に関する貴社の課題認識を選択してください (MA, n=1,030)



2. 従来施策のボトルネックの特定

2-1. 心の健康保持増進への企業の取組（人事から見た経営陣の意識）

- 心の健康保持増進への取組について、経営陣の考えは二極化している。また、経営陣が積極的である場合、心の健康保持増進への取組も積極的に行われていることが伺える。
- 職域の心の健康保持増進にあたっては、経営陣の積極性がボトルネックの一つと考えられる。

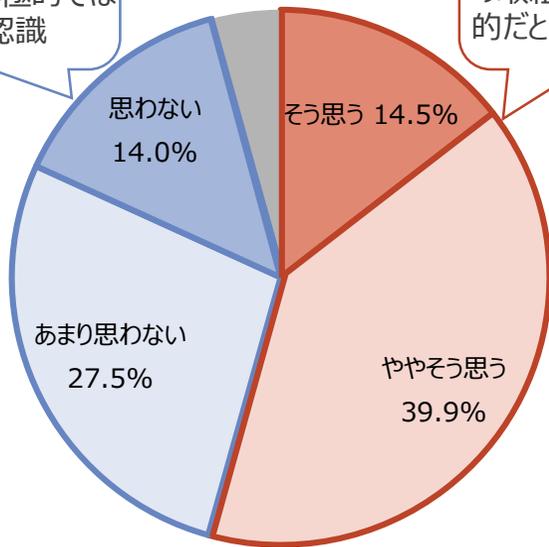
心の健康への取組への積極性

〔設問文〕貴社の経営陣は、社員の心の健康への取組や投資に積極的だと思いますか。
(SA, n=1,030)

「消極群」：経営陣が社員の心の健康への取組や投資に積極的ではないと人事が認識

積極的かどうか
わからない 4.2%

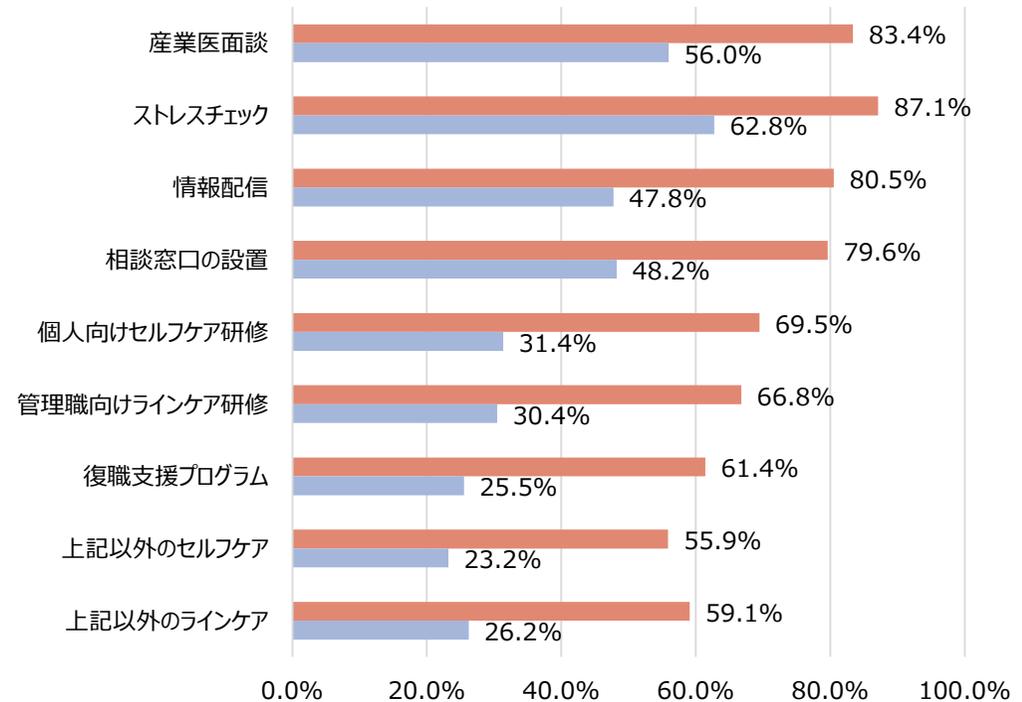
「積極群」：経営陣が社員の心の健康への取組や投資に積極的だと人事が認識



※経営陣が積極的かどうかの判断は回答者（人事・労務担当者）の主観に依るものである

経営陣の積極性別取組の実施率

■ 心の健康への取組別 積極群 (n=560) ■ 心の健康への取組別 消極群 (n=427)



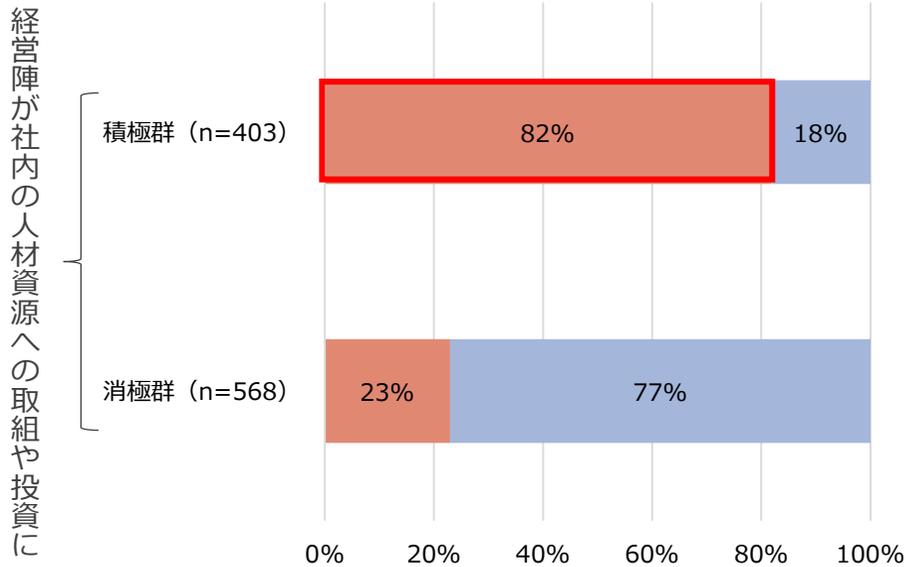
2. 従来施策のボトルネックの特定

2-1. 心の健康保持増進への企業の取組（人事から見た経営陣の意識）

- 経営陣が人材資源への取組や投資に積極的な企業ほど、社員の心の健康への取組や投資にも積極的である。経営陣が心の健康保持増進に積極的な理由として、従業員のパフォーマンス向上や人材確保・離職防止が多く挙げられた。

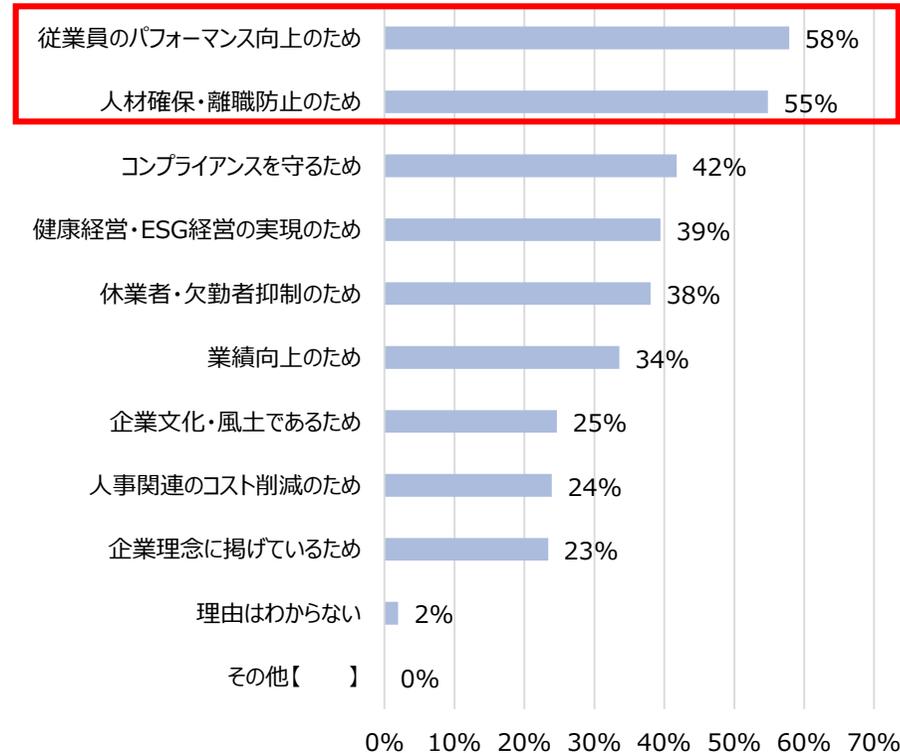
人材資源への取組の積極性と心の健康への取組の積極性との関係

- 経営陣が社員の心の健康への取組や投資に 積極的
- 経営陣が社員の心の健康への取組や投資に 消極的



心の健康への取組に積極的な理由

〔設問文〕貴社の経営陣が、社員の心の健康への取組や投資に積極的だと考える理由を選択してください。（MA, n=560）



2. 従来施策のボトルネックの特定

2-1. 心の健康保持増進への企業の取組（全体）

- ヒアリング調査から、心の健康保持増進の取組に積極的な企業においては、経営課題・理念と心の健康に係る取組がリンクしていると考えられる。



○積極的でない理由

経営陣・管理者・人事が以下のように認識。

- ✓ 企業は社員の健康に貢献することを目的とした組織体ではない
- ✓ 心の不調は病気の問題であり、経営課題としての優先度は高くない
- ✓ 制度やコンプライアンス上、最低限のことをやっておけばよい
- ✓ 心の不調について理解できない（経営者は精神的に強い人が多い）

○積極的な理由

以下の経営課題・理念への取組として心の健康保持増進を位置付け

- ✓ 人的資本経営重視（ESG投資や人的資本の情報開示も後押し）
- ✓ 人材獲得・育成、離職防止の対応として位置づけており、いきいきと長く働ける職場づくりやワークエンゲージメントを志向
- ✓ 日本の家族経営的企業文化
- ✓ 企業理念（特にヘルスケアビジネスに係る企業では社会の健康だけでなく従業員の健康を重視）

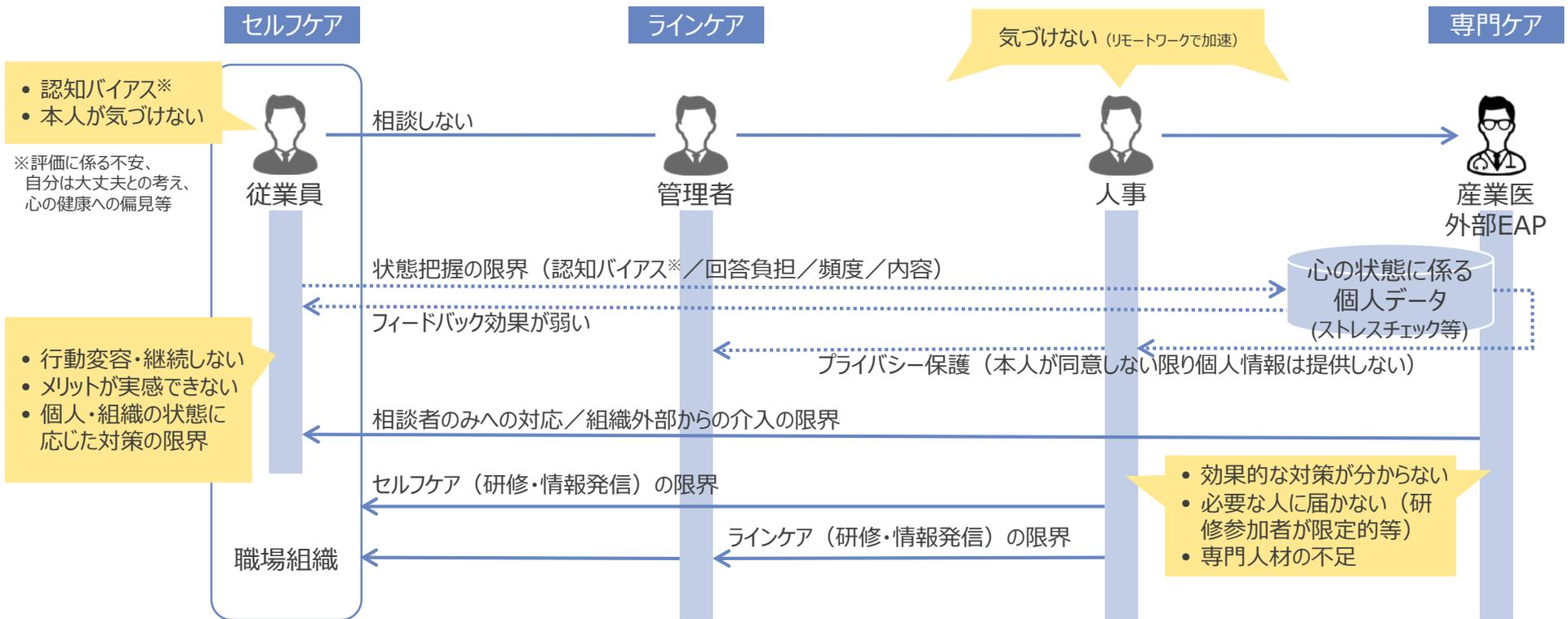
※上図は有識者及び企業ヒアリング、アンケート調査の結果をもとにNTTデータ経営研究所が作成

2. 従来施策のボトルネックの特定

2-2. 企業における心の健康への取組に対する課題とニーズ

- 経営陣が心の健康の取組に積極的な企業において、アンケート、ヒアリング調査を踏まえると、経営のボトルネック以外に、セルフケア、ラインケア、専門ケアの各プロセスにおいてボトルネックがあることがわかった。

従業員の心の健康保持増進におけるボトルネック



※有識者及び企業ヒアリング、企業アンケートの結果をもとにNTTデータ経営研究所が作成

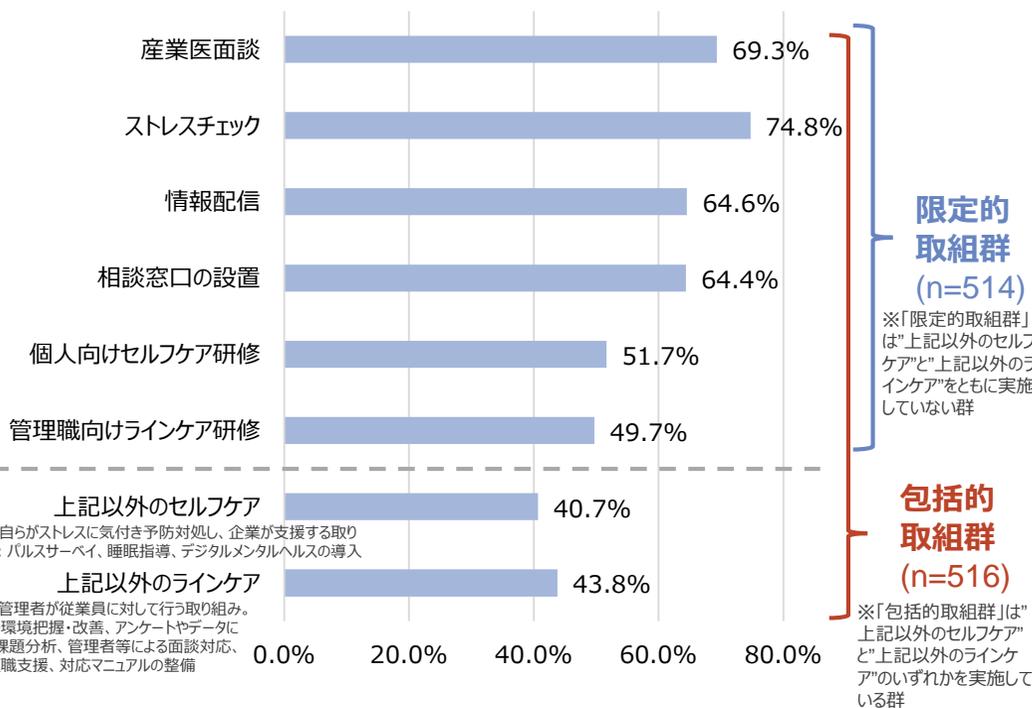
2. 従来施策のボトルネックの特定

2-3. 企業における心の健康への取組状況の深掘り

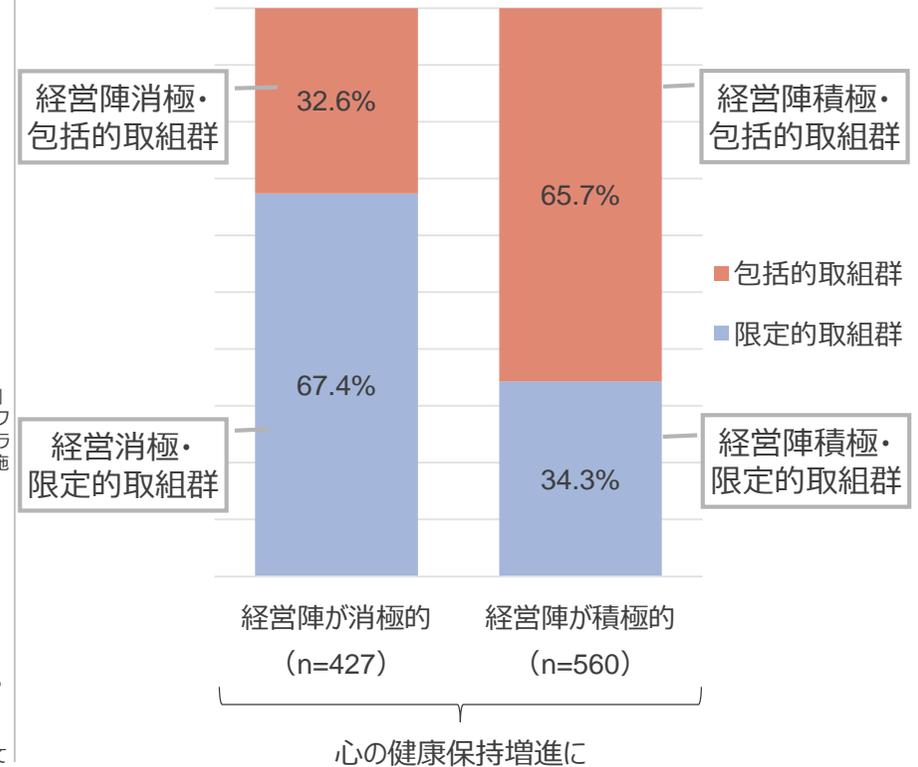
- 心の健康への取組は、セルフケア・ラインケア研修の実施までに留まる企業群（「限定的取組群」）と、それらに加えて独自のセルフケア・ラインケアまで実施する企業群（「包括的取組群」）に二分された。
- 経営陣が積極的な場合に取組が包括的な傾向がある一方、経営陣が消極的でも取組が包括的または経営陣が積極的でも取組が限定的な企業も一定数存在した。

心の健康への取組の実施率

〔設問文〕従業員の心の健康保持増進に対する各取組の貴社の実施状況をそれぞれお答えください。（MA, n=1,030）



経営陣の積極性別取組の実施状況

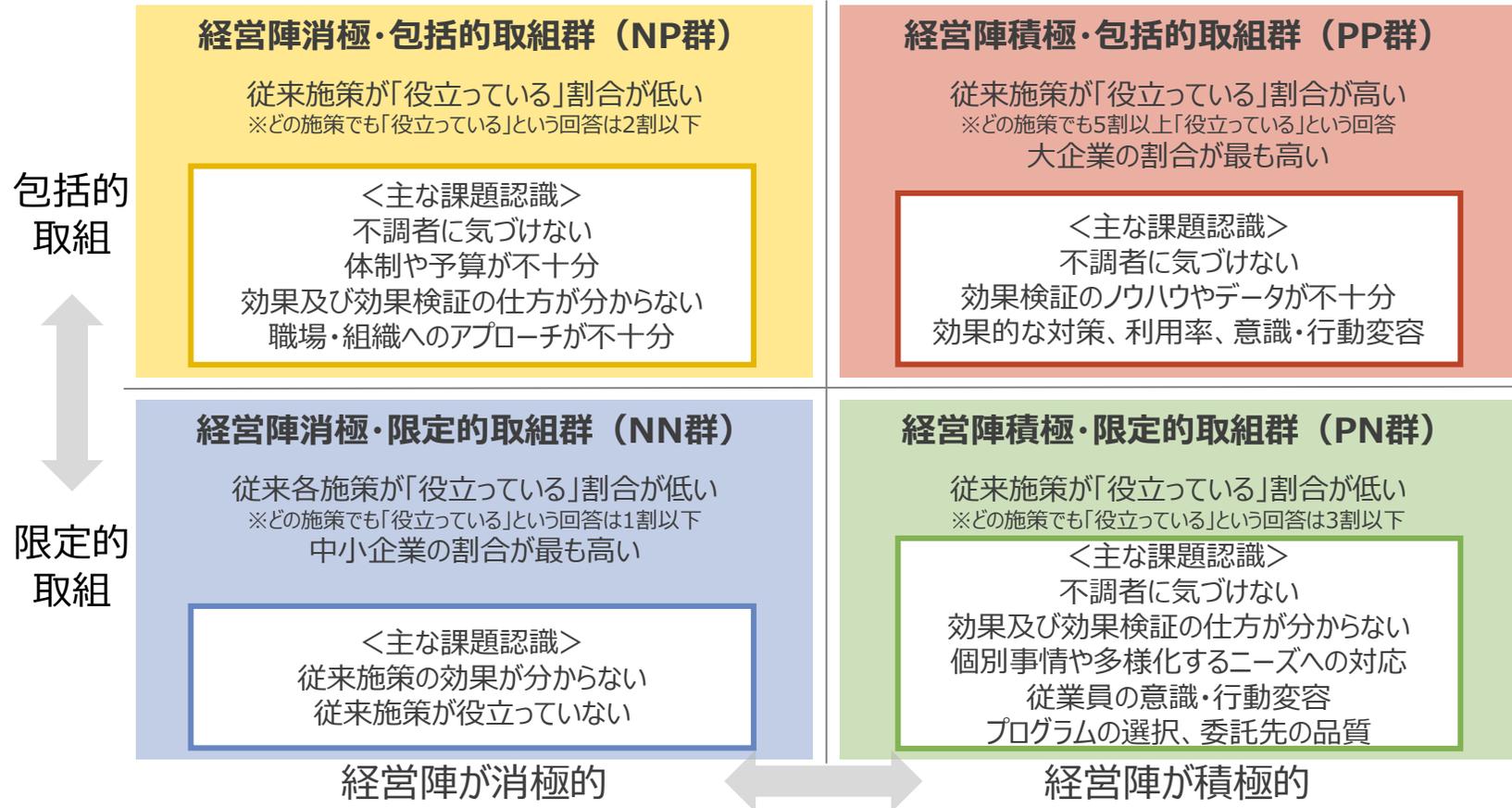


2. 従来施策のボトルネックの特定

2-4. 企業のセグメント別の特徴（経営陣の積極性×取組の実施状況）

- 経営陣の積極性と取組の実施状況で分けた4群ごとに課題認識の特徴が異なっていた。
- 経営陣積極・包括的取組群以外は従来の4施策*が「役立っている」感覚が薄いことも見受けられた。

※ストレスチェック・相談窓口設置・セルフケア研修・ラインケア研修



※上記の詳細なデータは参考資料p.67-75を参照、企業アンケート調査の結果をもとにNTTデータ経営研究所が作成

2. 従来施策のボトルネックの特定

2-5. RQに対する示唆

- 従来のストレスチェック制度やEAPサービスでは、ステークホルダーの状況ごとに異なるボトルネックが確認された。

リサーチクエスト	まとめ
<p>① ボトルネックの特定</p> <p>ストレスチェック制度やEAPサービス等の従来施策に関して、需要側である企業においてどのような課題があるか？</p>	<p>企業の経営陣の心の取組に対する積極性は二極化しており、企業における心の健康への取組状況も二極化していることが見受けられた。</p> <p>また、ストレスチェック制度やEAPサービス等の従来施策では、以下のように、ステークホルダーごとに課題が確認された。</p> <ul style="list-style-type: none">● 従業員：気づきや行動変容・継続・実感のハードル● 管理職：気づけない・効果的な対策が分からない● 人事・専門職：ケアが必要な人に届かない・専門人材の不足 <p>さらにこうした課題は経営陣の積極性や心の健康への取組状況によっても異なることが考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none">● 企業の経営陣の心の取組に対する積極性による違い<ul style="list-style-type: none">● 心の健康への取組が包括的であるが、経営陣が消極的である場合は、リソース確保や組織的介入ができないという課題がある。● 企業の心の健康への取組状況による違い<ul style="list-style-type: none">● 心の健康への取組が限定的な場合は、特に心の健康への取組が従業員の役に立っていないことや効果が分からないことが課題であると考えられる。● 心の健康への取組が包括的な場合は、特に効果検証のノウハウやデータの不十分さが課題であると考えられる。

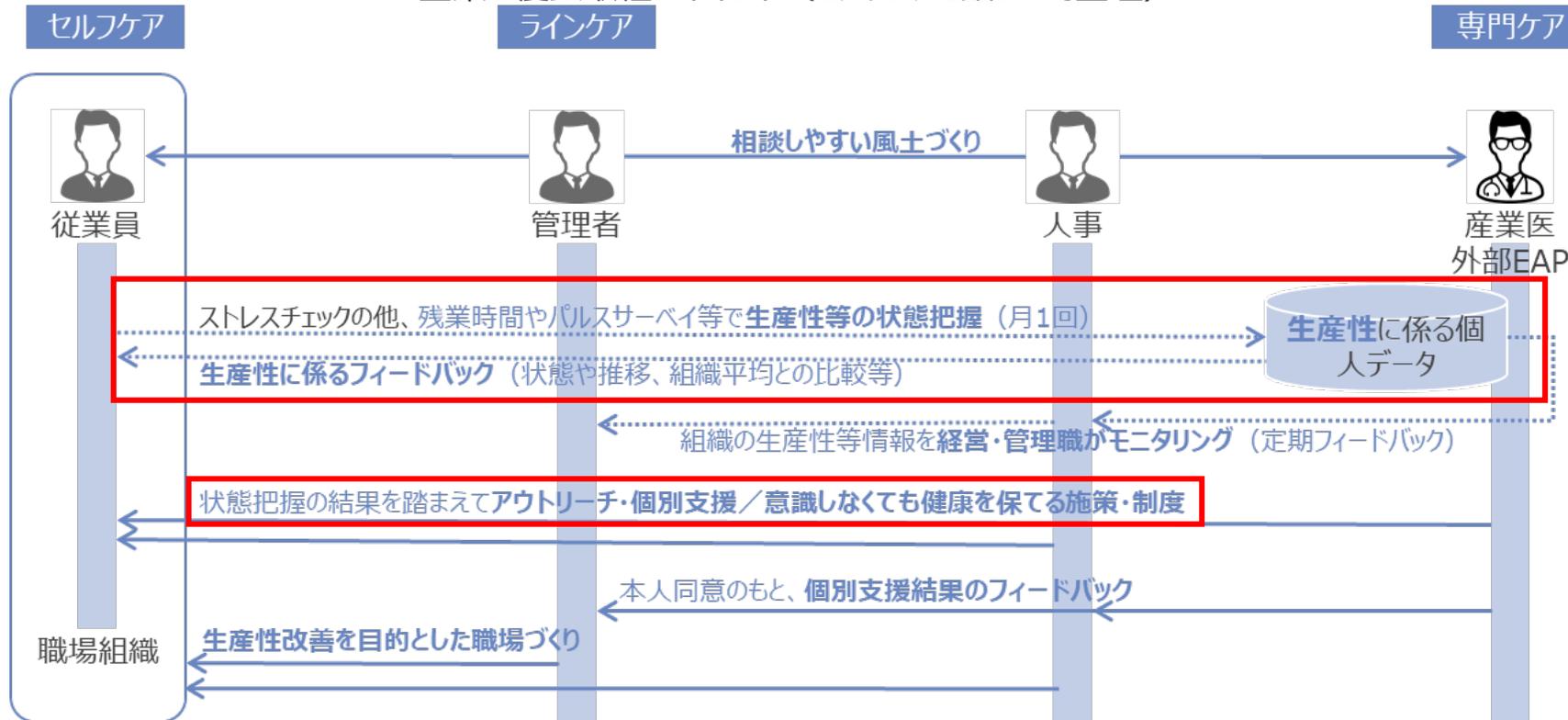
3. 産業拡大の可能性

3. 産業拡大の可能性

3-1. 先進的取組

- 需要側ヒアリング調査（調査手法2）から、労働安全衛生の範囲内の取組に限らず、一次予防の段階から工夫を行っている企業も見られた。
- 具体的には、ストレスチェックだけではなく、残業時間やパルスサーベイにより従業員・組織の生産性をモニタリングし、迅速に異変を察知している。さらに個人へのアウトリーチや組織へのフィードバックを通じて、生産性向上を目的とした心のケアや職場づくりにつなげている。

企業の優良取組のポイント（ヒアリングを踏まえて整理）



※企業ヒアリングの結果をもとにNTTデータ経営研究所が作成

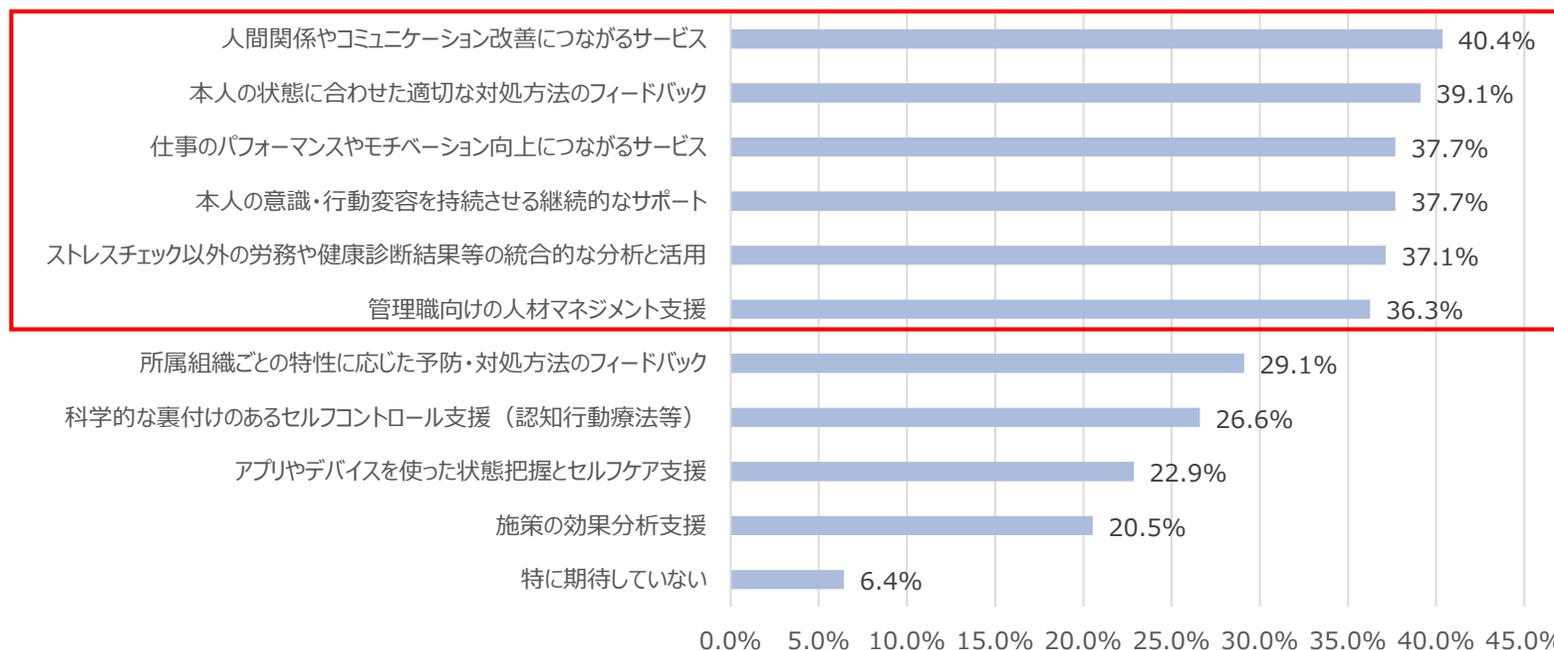
3. 産業拡大の可能性

3-2. 新たな心の健康への取組の可能性

- 経営陣が心の健康への取組に積極的な企業は、人間関係やパフォーマンスの向上を促すようなサービスへのニーズの割合が高く、従来の労働安全衛生の枠組みを越えたニーズが強いことが示唆される。
- さらに、個別性を重視したフィードバックやデータを統合した分析・活用を行うサービスへのニーズも高いことから、デジタル活用ニーズも考えられる。

経営陣積極群におけるサービスへのニーズ

〔設問文〕貴社の従業員の心の健康保持増進及び不調の予防のために、今後貴社としてどのようなサービスに期待しますか。(MA, n=560)



※消極群についても同様の傾向が見受けられた

3. 産業拡大の可能性

3-3. RQに対する示唆（需要側）

- 今後の産業拡大に向けては、心の健康が生産性に直結するとの認識のもと、ポジティブメンタルヘルス*を積極的に取り入れ、人的資本に係る経営理念・課題解決にリンクしたソリューションが期待される。
- さらに、効果的な心の取組に向けては、従業員の状態や施策効果の可視化を行い、迅速なフィードバックを行うため、デジタルを活用したソリューションも求められると考えられる。

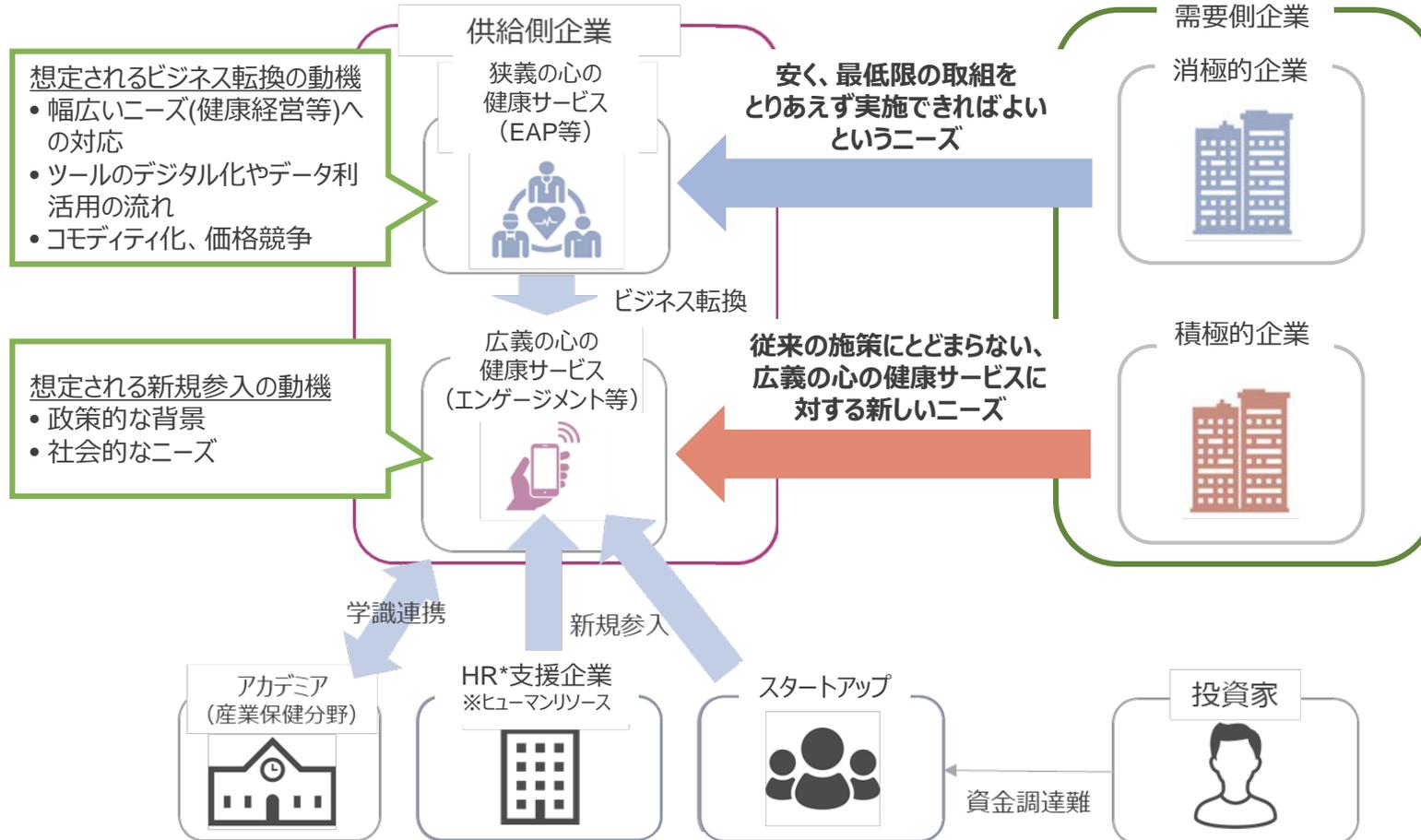
リサーチクエスチョン	まとめ
<p>②産業拡大の可能性の把握</p> <p>当分野に係る新たなサービスの萌芽が見られることから、職域の心の健康保持増進における新たなニーズがあるのではないかと？</p>	<p>積極的な企業では以下のニーズが挙げられる。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 経営課題（特に離職防止や従業員のパフォーマンス向上）にリンクするソリューション2. 心の健康面だけではなく、普段の人間関係の改善やモチベーション向上につながる施策・ソリューション3. 多くの従業員が参加し、継続することができる施策・ソリューション4. ストレス状態だけではなく、個人・組織の生産性に係る状態把握5. 個人・組織の状態に応じた効果的な気づきや対策のフィードバック（専門人材不足の補完が必要）6. 取組効果の可視化

*ポジティブメンタルヘルスとは、働く人全ての心身の健康度を高め、充実して働くことができ、生産性の向上と組織の活性化につなげることを目指す概念

3. 産業拡大の可能性

3-3. サービス提供者の変化と課題

- EAP等の狭義の心の健康に対するサービスは、安く最低限の取組に対するニーズに呼応するように、コモディティ化し、安価で低品質なサービスの増加のリスクが高まっている。
- 一方で、従来の施策にとどまらない新たなニーズも生まれてきており、EAP等の事業者のビジネス転換やスタートアップ等の新規参入により、供給者が増加している。



※「狭義の心の健康サービス」とは「産業医派遣、ストレスチェック、相談窓口対応、研修」を指しており、「広義の心の健康サービス」とは「デジタルを活用した支援、エンゲージメントサーベイ、職場改善支援」を指している

3. 産業拡大の可能性

3-5. RQに対する示唆（供給側）

- EAP等の狭義の心の健康サービスがコモディティ化しており、狭義の心の健康サービスを提供する事業者は広義の心の健康サービス提供へビジネス転換を進めている。さらにヒューマンリソース支援企業やスタートアップの新規参入もあり、**供給側事業者は確実に増加している。**

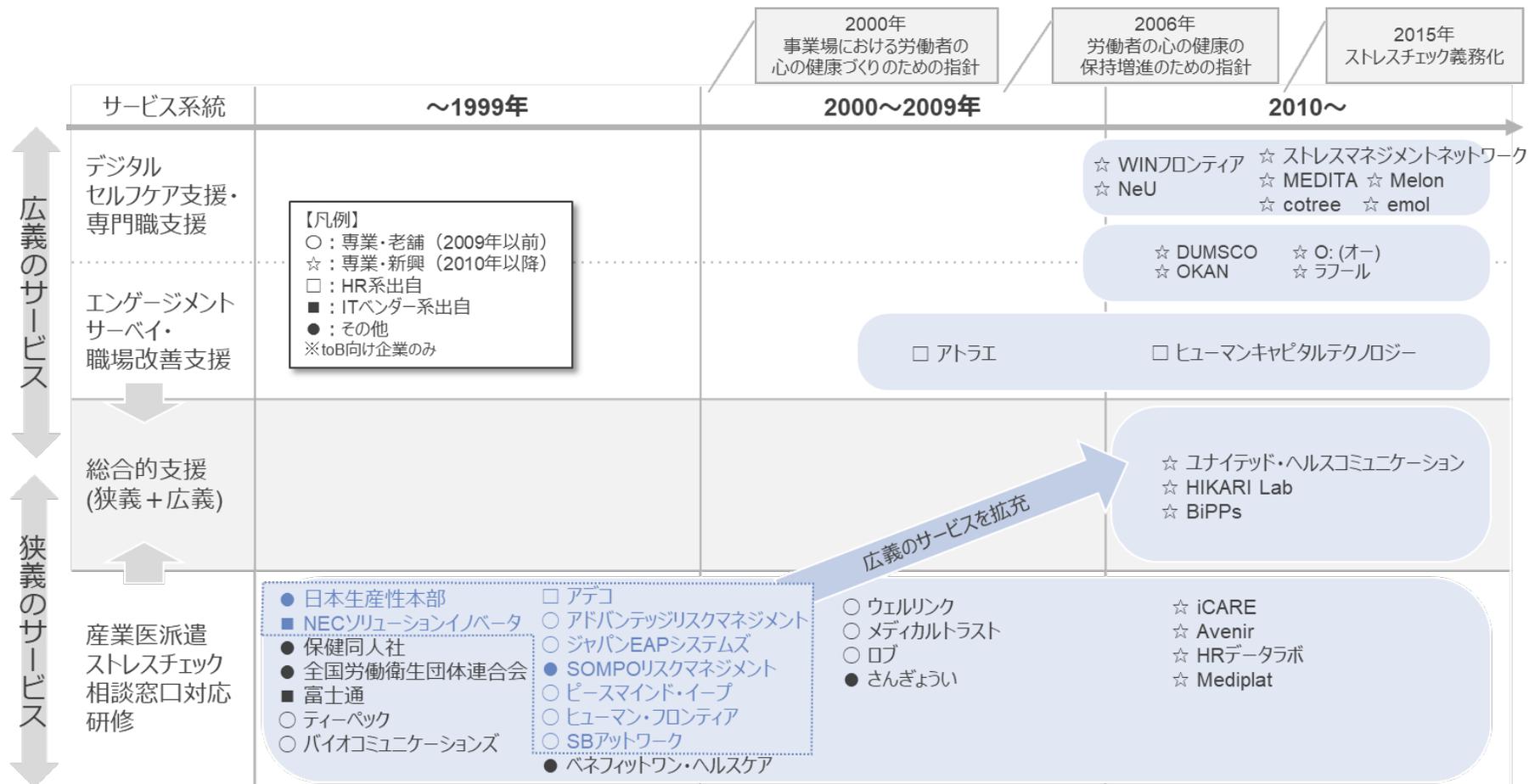
リサーチクエスチョン	まとめ
<p data-bbox="161 739 625 831">②産業拡大の可能性の把握</p> <p data-bbox="161 856 625 1025">当分野に係る新たなサービスの萌芽が見られることから、職域の心の健康保持増進における新たなニーズがあるのではないか？</p>	<ul style="list-style-type: none">• 当分野は健康経営に係る産業をけん引するが、狭義の心の健康サービスについては、最低限の取組さえできれば良いというニーズもあり、コモディティ化・価格競争を誘引している。• 広義の心の健康サービスについては、従来の施策にとどまらない新たなニーズ（ポジティブメンタルヘルスを高めるサービスへのニーズ等）に応えるべく、EAPやストレスチェック事業者のビジネス転換、HR系企業やスタートアップ企業の新規参入が相次いでおり、供給者が増加している。• 人的資本経営への意向の高まりや需要側の期待も踏まえると、今後、産業拡大していく可能性がある。一方で、品質の担保や有用性の可視化といった、需要側のニーズや課題に対応できるかどうかは産業拡大の重要な点となるのではないかと。

4. 供給力強化に向けた課題

4. 供給力強化に向けた課題

4-1. プレイヤー整理

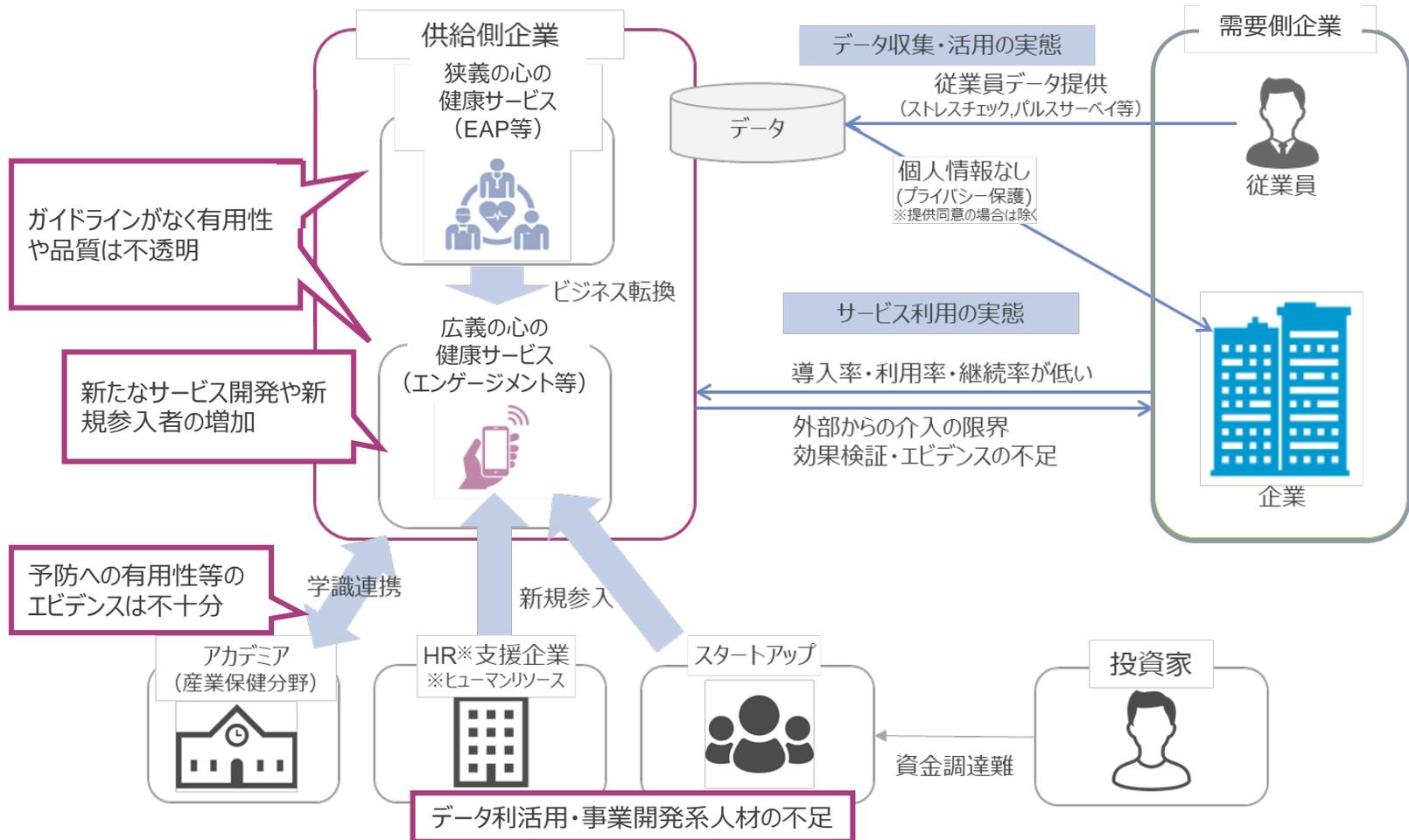
- 狭義のサービスを展開してきた老舗企業（多くはEAP）は、広義のサービスまで拡充できている企業と、狭義にとどまっている企業とに分かれてきている。
- 新興企業については、狭義のサービスでは価格競争力で、一方、広義のサービスではデジタル活用もしくは人的資本経営支援で付加価値を出そうとしていることが伺える。



4. 供給力強化に向けた課題

4-2. サービス提供者の現状

- 広義の心の健康サービスは、狭義からのビジネス転換や、ヒューマンリソース支援企業やスタートアップの新規参入があり、供給者が増加しているが、事業拡大に向けて品質や有用性の不透明さ、また、人材不足の課題が見受けられる。

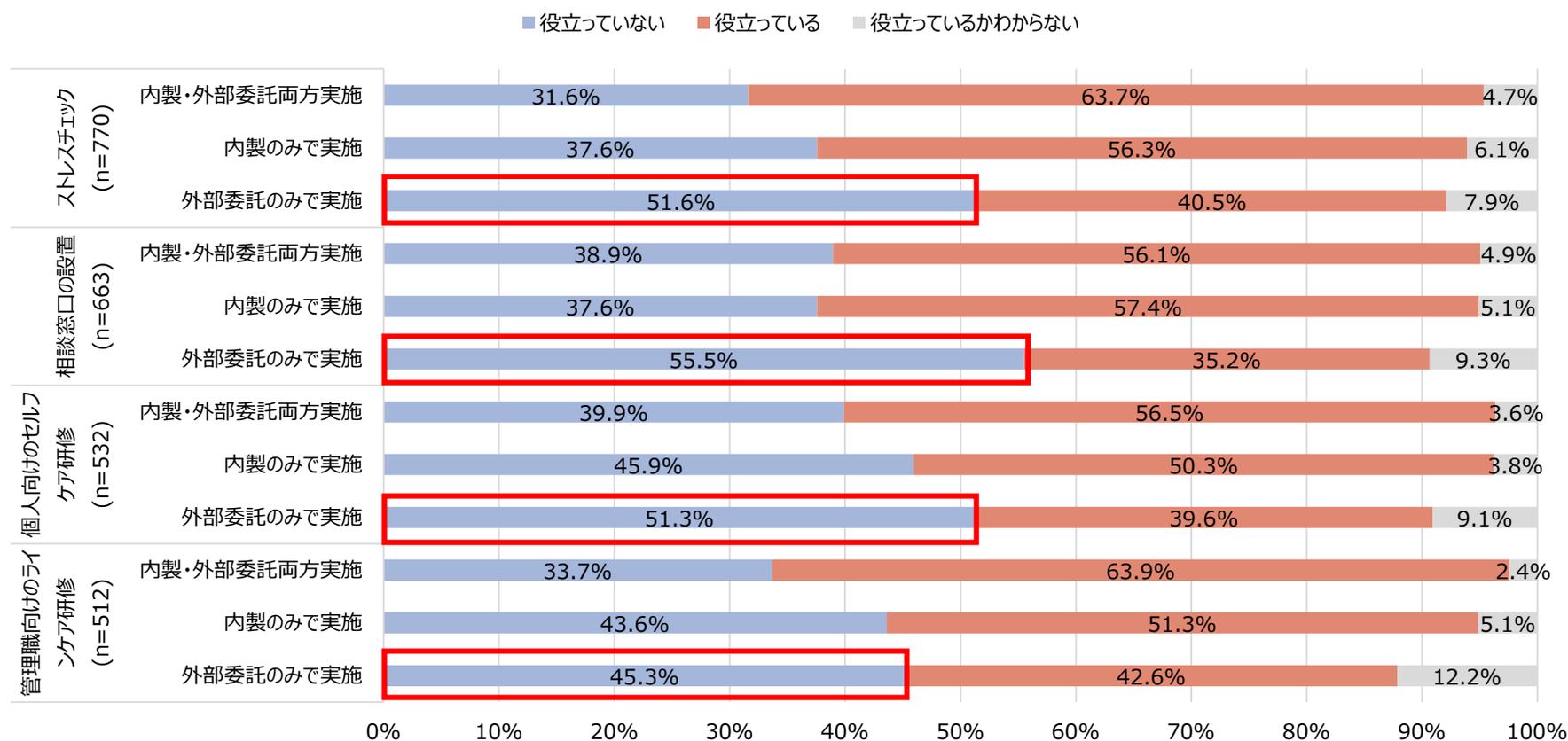


4. 供給力強化に向けた課題

4-3. 需要側企業が考える心の健康サービスの課題

- 現在実施している取組について役立っているかどうか、人事・労務担当者へ調査したところ、“外部委託のみで実施”の場合は、どの取組においても「役立っていない」という回答が最も多かった。
- 供給側として品質向上に向けた取組は今後の大きな課題になるのではないか。

実施内容・方法別 役立っているかどうか

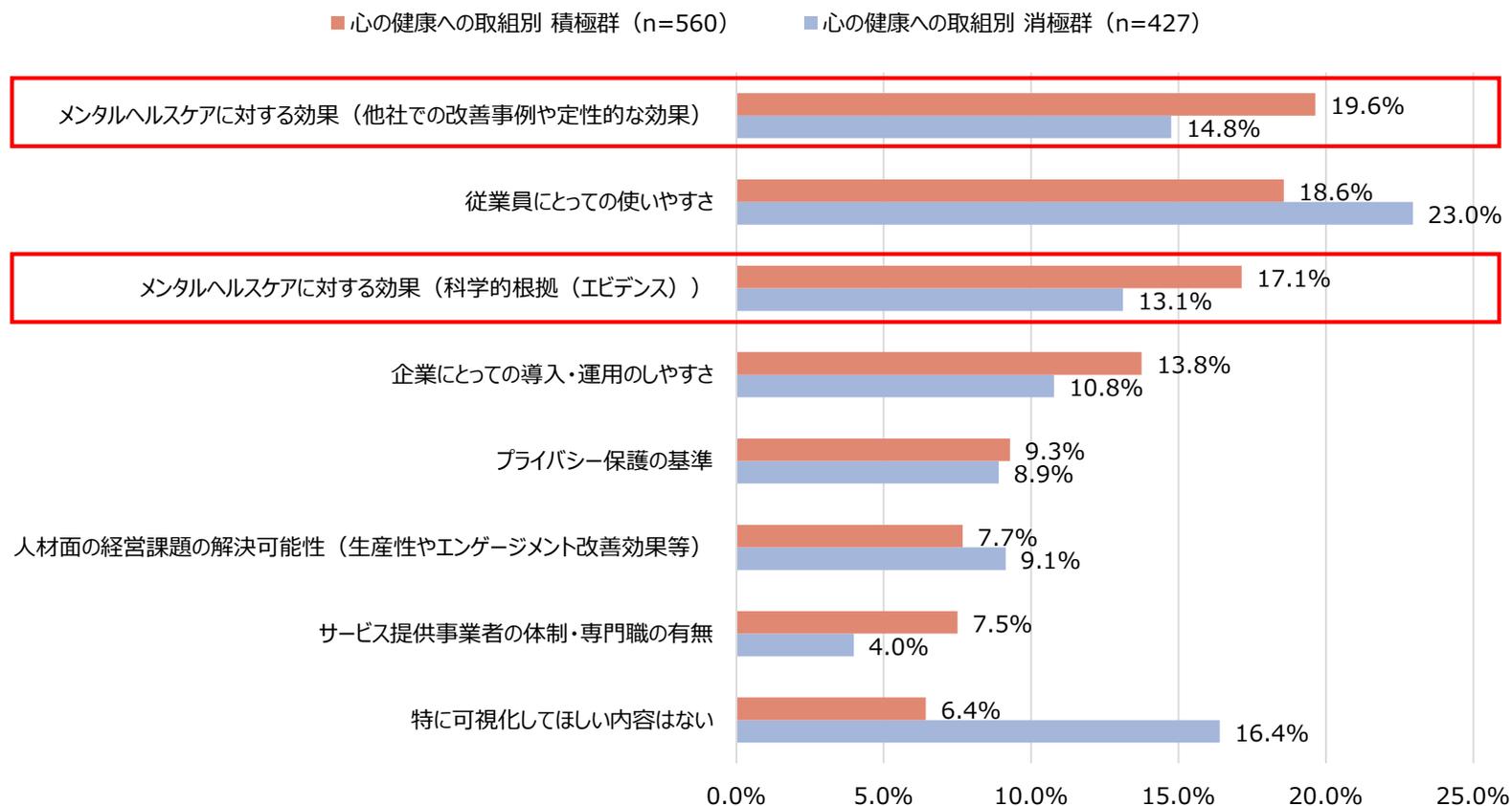


4. 供給力強化に向けた課題

4-3. 需要側企業が考える心の健康サービスの課題

- 需要側では、心の健康への取組効果が、サービス選定時の評価項目として可視化されることに期待している傾向が見受けられる。
- 供給側では、需要側の期待をふまえて、サービスの有用性を可視化していく必要があるのではないか。

心の健康への取組の積極性別評価項目としての可視化に期待すること



4. 供給力強化に向けた課題

4-4. サービス提供者の課題

- 供給側企業においては、サービス開発・普及プロセスごとに課題が見受けられる。
- 需要側から品質の担保・有用性の可視化を求められる一方で、供給側企業は中小規模が多く、資金・人材が十分ではないことが、効果的なサービスの開発やエビデンス構築のボトルネックとなっている。

サービス開発・普及プロセスごとの現状と課題

プロセス	研究・開発段階	上市後
現状	<ul style="list-style-type: none"> • 需要側における新たなニーズ（エンゲージメント等のポジティブメンタルヘルスに対するニーズ等）を掴んではいない • EAP系もテック系も中小規模の企業が多数 • 実証フィールドや資金・体制・ノウハウがない • サービスに求められる品質基準やガイドラインが殆どない（品質基準があっても運用は限定的） • 評価指標の選択が難しい 	<ul style="list-style-type: none"> • 特に相談窓口サービスは労働集約型ビジネスであり、対応件数が増えるほど、供給側企業の負担コストが高くなりやすい。 • スイッチングコストが高い。 • 単独企業や単発施策の場合、データボリュームを十分に有することができない。
課題	<ul style="list-style-type: none"> • 需要側のニーズを掴むことはできているが、企業規模が大きくないことから、費用や人材等の不足により、研究開発を十分に行うことができない • 品質や有用性の有無については、事業者の独自判断となり、品質や有用性が確保されないまま商品開発が進んでしまう 	<ul style="list-style-type: none"> • 対応件数を増やすことが供給側企業にとってのメリットとならない。 • 需要側企業が品質等にかかわらず、同じサービスを使い続け、良いサービスがあっても導入が滞る。 • データボリュームが確保できないことで、効果検証が進まない。

※企業ヒアリングの結果をもとにNTTデータ経営研究所が作成

4. 供給力強化に向けた課題

4-5. 品質基準・評価基準

- 国内外の心の健康サービスに対する品質基準について、文献と有識者のヒアリングを通して調査を実施した。なお、職域の品質基準が数少ないため、医療領域の品質基準も含めて調査を行った。
- 現状、アウトカムまで設定されている評価基準は1つのみであった。また、国内における品質基準は2つであり、活用状況は限定的であることが分かった。

#	調査対象の評価基準	ストラクチャー	アウトカム
1	産業医科大学によるCOA方式メンタルヘルスサービス機関機能認定	●	
2	The National Safety and Quality Health Service(NSQHS) Standards	●	
3	The World Health Organization Assessment Instrument for Mental Health Systems (WHO-AIMS)	●	
4	New Zealand Mental Health and Addictions KPI Programme	●	●
5	Service user experience in adult mental health services (Quality standard [QS14])	●	
6	Learning disability: identifying and managing mental health problems (Quality standard [QS142])	●	
7	Antenatal and postnatal mental health (Quality standard [QS115])	●	
8	Best Practice Guidance for Mental Health Services	●	
9	National Standard of Canada for Psychological Health and Safety in the Workplace	●	
10	労働安全衛生マネジメント—職場の精神的な安全衛生：心理社会的リスクの管理—指針 (ISO45003)	●	
11	The App Evaluation Model	●	
12	Digital therapies assessed and accepted by the Improving Access to Psychological Therapies Programme (IAPT)	●	
13	National Safety and Quality Digital Mental Health Standards	●	
14	Evaluating the national rollout of the NHS App in England	●	

4. 供給力強化に向けた課題

4-5. 品質基準・評価基準

- 調査を実施した結果、職域向けの心の健康サービスに限定した評価基準は見受けられず、作成する場合は特定の心の健康サービスを対象とした評価基準を参考にすることが想定される。

#	項目	調査結果の概要	示唆
1	作成主体	<ul style="list-style-type: none"> • WHO : #3 • 国際標準化機構 : #10 • アメリカ精神医学会 : #11 • NICE等、政府関連の機関（もしくは政府と連携して評価基準を作成） : #2,5-7,8,9,12,13,14 	<p>いずれも各国では権威を持つ団体が評価基準を作成している。</p> <p>オンラインに係る評価基準については、オフラインの評価基準を作成した主体が作成している。</p>
2	評価対象	<ul style="list-style-type: none"> • 特定のサービス事業者 : #1（日本国内のEAP）、#2（オーストラリア全土の公立・私立病院） • 特定のサービスを受ける人 : #4-7（成人、知的障がい等）、#9-10（職場） • オンラインでの心の健康のケア : #11-14 	<p>基本的にサービス事業者もしくはサービスを受ける人を限定して評価基準を設けている。</p> <p>オンラインでの心の健康のケアについては昨今急増しているため、ここ数年で取組が始まっている。</p>
3	評価方法	<ul style="list-style-type: none"> • 自己評価 : #3-11,13 • 外部評価 : #1,2,12,14 	<p>多くの基準が自己評価となっている。認定を受けなければサービスを提供できない基準は#2のみだと見受けられる。</p>
4	評価軸	<p>特定のサービスに関する評価基準（#1,2,4-7,11-13,14）において共通して見受けられた観点</p> <p>※太字はオンラインでの心の健康のケアに見受けられた観点</p> <ul style="list-style-type: none"> • 運営面（同意取得やリスクヘッジの有無等） • 治療やケアの質面（エビデンスベースかどうか等） • 体制面（専門家との連携の有無等） • アクセシビリティ・ユーザビリティ • プライバシー保護 	<p>特定のサービスレベルにおける評価基準では、運営面、治療やケアの質面、体制面、アクセシビリティが共通して見受けられた。</p> <p>また、オンラインでの心の健康のケアでは、使いやすさを測るユーザビリティやデータの扱いに関するプライバシー保護についての評価基準が共通して設けられていた。</p>

4. 供給力強化に向けた課題

4-6. RQに対する示唆

- 供給側では、特に**心の健康サービスの品質や有用性が不透明**という課題が見受けられている。**需要側からの品質の担保や有用性の可視化に対する強いニーズをふまえると、喫緊の課題になるのではないか。**
- さらに、**スタートアップ企業等の中小企業は、事業拡大に向けて人材確保の課題を抱えている。**

リサーチクエスチョン	まとめ
<p>③供給力強化に向けた課題の特定</p> <p>企業の課題解決に資する健全な産業創出・育成に向けた課題と対策は何か？</p>	<p>主に二点の課題が見受けられる。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 品質や有用性が不透明であり、需要側のニーズに応えきれていない。<ul style="list-style-type: none">➤ サービスの有用性もしくはサービスのベースとなるエビデンスが不足している。また、サービスの費用に対する有用性については、株価や売上等の業績指標への影響はまだ明らかでない部分が多い。➤ ガイドライン等、品質基準を示すものがない。➤ 単独企業・単発施策の場合、データボリュームが担保できず、効果検証が進まない。2. データ利活用・事業開発系人材が不足している。

5. 全体考察

5. 全体考察

5-1. RQに対する全体まとめ

リサーチクエスト	まとめ	今後の論点
<p>① 従来施策のボトルネックの特定</p> <p>ストレスチェック制度やEAPサービス等の従来施策に関して、需要側である企業においてどのような課題があるか？</p>	<p>● 従来施策で解決できていない課題がある</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業の経営陣の心の健康への取組に対する積極性、また、心の健康への取組状況も二極化している。 また、各ステークホルダーごとに課題が見受けられる。 従業員：気づき・行動変容・継続・実感のハードルがある。 管理職：気づけない・効果的な対策が分からない。 人事・専門職：ケアが必要な人に届かない、専門人材が不足している。 	<p>A-1) 人的資本経営に係る課題・ニーズへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 人的資本の情報公開や人材不足などの社会情勢を踏まえると、今後、人材面への投資・取組の重要性が更に増すと考えられる。 心の健康は従業員のパフォーマンス向上など人的資本経営に係る課題・ニーズとの関連が大きいと考えられるため、心の健康の保持増進が人材面の経営課題解決において不可欠であることを示していく必要があるのではないかと。 <p>A-2) 従来施策のボトルネックへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業が心の健康保持増進に取り組む上で、従業員の利用率・継続率が低いこと、従業員が自らの不調を打ち明けづらいこと、施策の効果が分からないこと等の課題がある。これらのボトルネックを解消するソリューションが必要ではないかと。
<p>② 産業拡大の可能性の把握</p> <p>当分野に係る新たなサービスの萌芽が見られることから、職域の心の健康保持増進における新たなニーズがあるのではないかと？</p>	<p>● 需要側に課題解決ニーズがある</p> <ul style="list-style-type: none"> 心の健康が生産性に直結するとの認識のもと、ポジティブメンタルヘルスを積極的に取り入れ、人的資本に係る経営理念・課題解決にリンクしたソリューションが期待される。 状態や施策効果の可視化を行い、迅速なフィードバックを行うため、デジタルを活用したソリューションも求められる。 <p>● 供給側のビジネス転換・参入ニーズがある</p> <ul style="list-style-type: none"> 狭義の心の健康サービスの提供事業者のビジネス転換ニーズがある。HR系企業やスタートアップからの新規参入がある。 	<p>B-1) 業界の品質を担保するための対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員の心の健康保持増進への取組により人材面の経営課題を解決する視点でのエビデンス構築が求められるのではないかと。 需要側からは品質の向上・有用性の可視化が求められている。健全な産業を育成していくため、データの利活用等、サービスの品質確保に向けた方策の検討が必要ではないかと。 <p>B-2) 人材の補完・流入の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> データ利活用に関してはアカデミアとの連携促進によりサービス提供事業者の人材不足の補完が求められるのではないかと。 また、他分野からの人材流入やスタートアップと大企業との連携も期待される。
<p>③ 供給力強化に向けた課題の特定</p> <p>企業の課題解決に資する健全な産業創出・育成に向けた課題と対策は何か？</p>	<p>● 品質や有用性が不透明である</p> <ul style="list-style-type: none"> サービスの有用性もしくはサービスのベースとなるエビデンスが不足している。また、サービスの費用に対する有用性については、株価や売上等の業績指標への影響はまだ明らかでない部分が多い。 ガイドライン等、品質基準を示すものがなく、海外の評価基準も殆どが自己評価・ストラクチャー評価である。 データボリュームが担保できず、効果検証が進まない。 <p>● 供給力強化に向けて人材が不足している</p> <ul style="list-style-type: none"> サービス提供事業者においてデータ利活用・事業開発系人材が不足している。 	

4. 全体考察

4-2. 今後の論点(A)

- 人材面の経営課題の解決と心の健康保持増進に係る従来施策のボトルネックへの対応を図るため、ポジティブメンタルヘルスの強化とデジタルの活用の2点が有効ではないか。
- 今後の産業育成の方向性として、この2点に注力していくべきではないか。

今後の論点（再掲）

人的資本経営 ニーズ

- PP群：新しいニーズへの対応
- NP群・NN群：経営課題へのインパクトを示す

従来施策 ボトルネックの解決 ニーズ

- PN群：使いやすさ等、従業員が使ってくれる（利用者中心の）サービスに対するニーズ

心の健康に係る産業育成の方向性

ポジティブ メンタルヘルス強化

経営ニーズに対応
(従業員のパフォーマンス向上、離職防止等)

従業員の意識・行動変容
(人間関係、モチベーション等のニーズに対応)

無関心層へのリーチ
(仕事に直結するニーズに対応)

デジタル活用

活用可能なデータの蓄積

状態や施策効果の可視化

個人や組織の状態に
応じた対処
(専門人材の補充)

主な手法例	効果
マインドフルネス	従業員の適応的なストレス評価を促し、仕事をより肯定的に捉えられるようになる。
環境への介入	職場におけるコミュニケーションやワークフローの改善は、仕事に対する満足度の向上と関連していると示されている。

上記の他にも、認知行動療法ベースの心理的介入やレジリエンストレーニング、ヨガ等の身体的活動もポジティブメンタルヘルスの向上に効果があると言われている。

出所：What Kind of Intervention Is Effective for Improving Subjective Well-Being Among Workers? A Systematic Review and Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials (2020)

#	デジタル活用の事例
1	ストレスチェックの他、簡易的なパルスサーベイによって従業員の生産性や心の状態に関する情報を収集する。
2	収集したデータを個人や組織にわかりやすくフィードバックし、セルフケアやラインケアに活かす。
3	オンラインコンテンツによって、従業員がいつでも・どこでも必要な情報にアクセスできる環境を提供している。

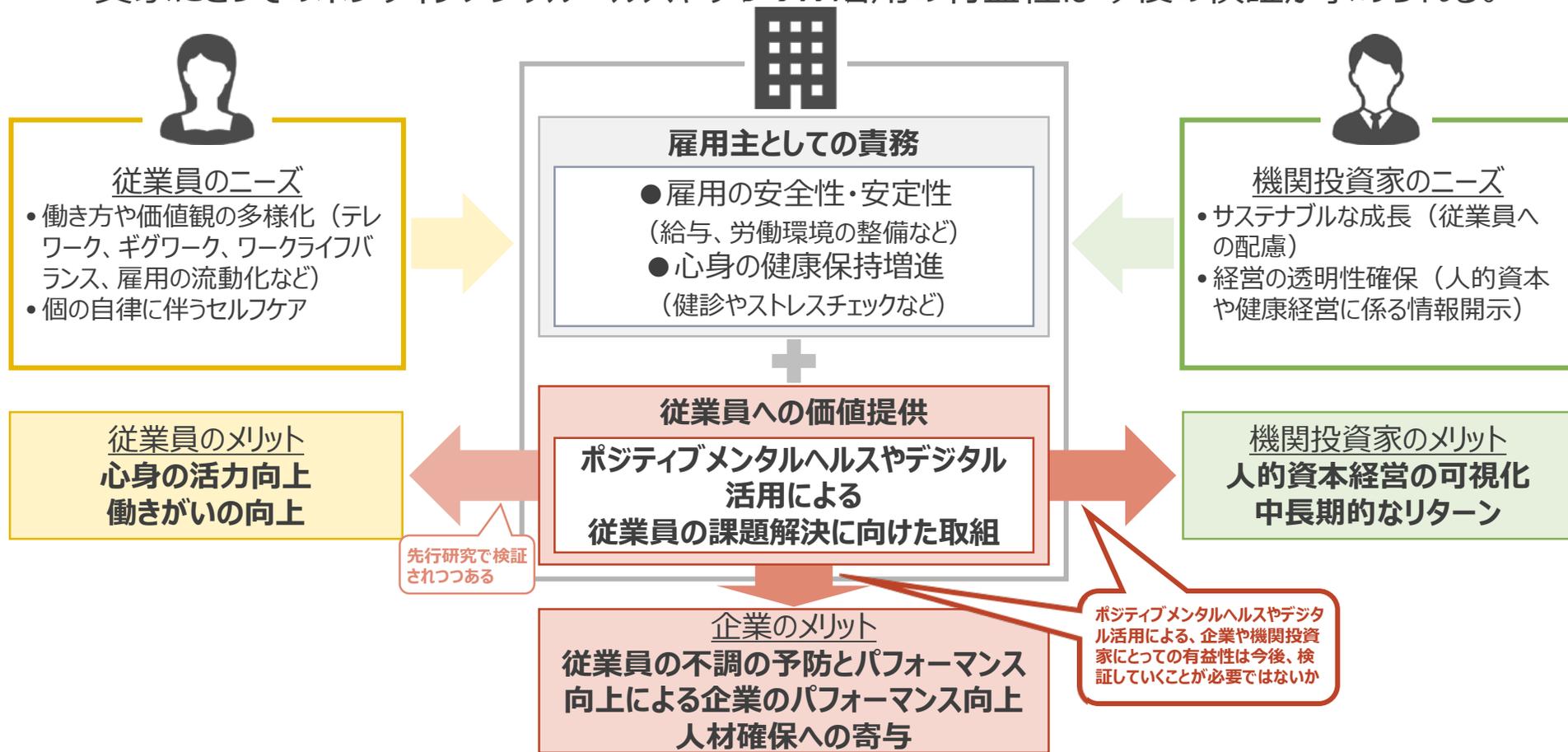
※需要側ヒアリング調査結果をもとに引用

※「PP群」等の群分けについてはp.16を参照

4. 全体考察

4-2. 今後の論点(A)

- 従業員や投資家のニーズの変化を踏まえ、企業は従業員への価値提供によってエンゲージメントを高めて優秀な人材を確保し、サステナブルな成長をしていくことが求められている。
- ポジティブメンタルヘルスやデジタル活用による取組は、心の健康保持増進に係る課題解決にとどまらず、企業が変化に対応していくための試金石となり得るのではないか。また、企業や機関投資家にとってのポジティブメンタルヘルスやデジタル活用の有益性は今後の検証が求められる。



4. 全体考察

4-2. 今後の論点(B)

- 市場規模は今後も成長していく見込みであるが、本調査結果をふまえると将来の産業成長に向けたリスク要因が内在していることが確認された。
- 今後の産業育成に向けては、ポジティブメンタルヘルスとデジタルの活用に加え、**業界として品質を担保することが必要**だと考えられる。

産業成長に向けたリスク要因（現状課題）

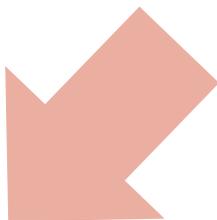
需要側

- “役立っていない”認識
- 有用性が不明
- エビデンスへのニーズ

供給側

- 既存サービスにおける価格競争の激化
- 新規参入事業者の増加
- 品質基準が不透明

ポジティブメンタルヘルスの強化・デジタル活用に加え、**品質担保に向けた取組が行われ、健康アウトカムに対する品質や企業の課題解決策としての品質が担保される**



高品質なサービスの増加

- ➔ 需要の増加
- ➔ 産業の拡大・メンタル不調リスクの抑制

品質の担保に向けた取組がなされない



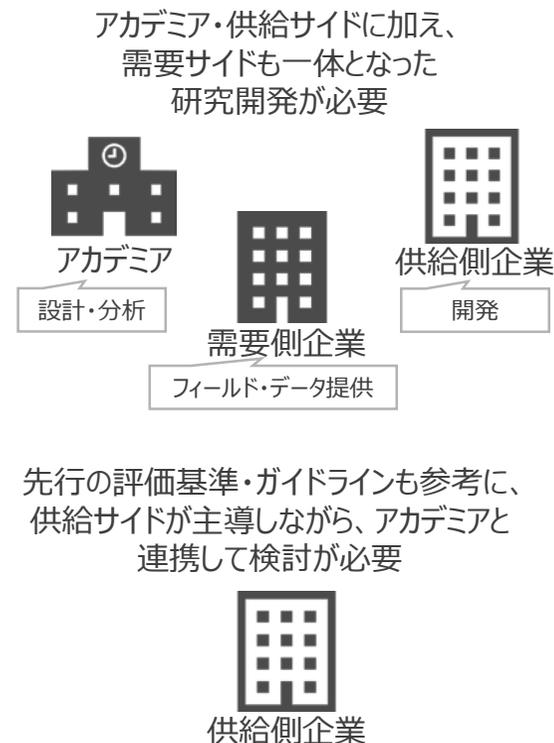
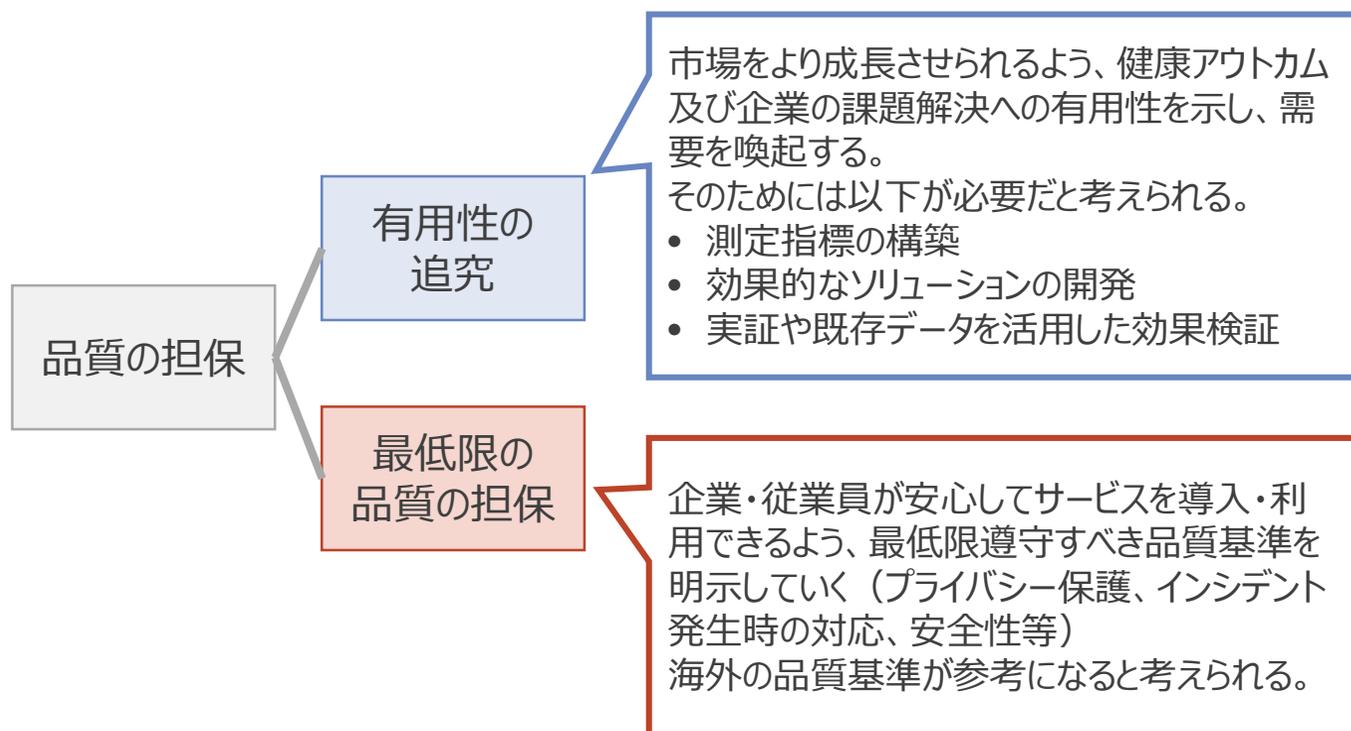
低品質なサービスの増加

- ➔ 需要の減少
- ➔ 産業の衰退・メンタル不調リスクの増大

4. 全体考察

4-2. 今後の論点(B)

- 品質の担保に向けては、企業・従業員が安心して利用できるよう最低限遵守すべき品質の担保と、市場をより成長させるための有用性の追求の2つの方向性がある。
- 特に有用性の追求については、供給側のみならず、アカデミアや需要側が一体となった取組が求められる。



4. 全体考察

4-3. 今後の展望

- 心の健康増進の取組を促進していくためには、供給側と需要側それぞれの課題について、アカデミアや国とともに取り組んでいく必要があると考えられる。

明らかとなった課題

人材や費用、フィールド等を十分に有していないために、効果検証ができていない。

標準化された評価指標が殆どない。

需要側企業からの協力が得られず、データが十分に確保できない（倫理的な問題等）。

ガイドラインや評価基準がなく、品質が可視化されないために、低品質なサービスが増加している。

サービスを作っても事業開発やマーケティングに詳しい人がいないために市場展開が進まない。

経営陣が心の健康の取組に積極的ではなく、必要なリソース確保等ができない。

人事担当者がソリューションの比較ができず、品質の低いソリューションを導入してしまう。

従業員が心の健康に対する偏見等を持っており、適切にソリューションを運用することができない。

取組の効果検証を十分にできていない。

想定される打ち手

ソリューションの有用性の比較可能な評価指標を作成し、研究・開発における効果検証を行う。

最低限の品質ガイドラインを供給側で策定する。

国と共同してデータ利活用に関するガイドラインを策定する。

国や大企業から資金面もしくは人材面の支援を受ける。他分野との人材交流を行う。

心の健康増進に関する取組による経営（もしくはその手前の中間指標を設定し、中間指標）に対する効果を明らかにしていく。

アカデミアと共同研究を実施する。

経営陣や従業員に対し、心の健康サービスの認知を広げる。

デジタルを積極的に取り入れ、データを収集し、取組による効果を明らかにする。

ポジティブメンタルヘルスを普及していくことにより、心の健康を前向きに捉え、また、デジタル活用により、サービス利用のハードルを下げる。

最終アウトカム

- ① 従業員の心身健康の強化
- ② 企業業績の向上
- ③ 供給側のビジネス成長促進

従業員の健康が守られて、企業業績が上がり、需要が増加して供給市場が成長するという好循環が生まれる

供給側の課題

需要側の課題

供給側の打ち手

需要側の打ち手

参考資料

目次

1. 需要側調査

1. 調査方法
2. ヒアリング調査結果
3. アンケート調査結果
4. 健康経営銘柄2021選定企業48社アンケートのデータ考察
5. 文献調査結果

2. 供給側調査

1. 調査方法
2. ヒアリング調査結果
3. 文献調査結果

3. AMED事業（令和3年度「認知症等対策官民イノベーション実証基盤整備）連携

1. 情報提供に関する概要
2. 情報提供に向けた調査結果と考察

4. 有識者レビュー

1. 実施概要
2. 実施結果

5. その他（他社アンケート結果）

1. 需要側調査

1. 調査方法（有識者へのヒアリング調査）

- 有識者へのヒアリング調査では、職域の心の健康への取組について、状態を把握することと介入することそれぞれについて課題やニーズ等を聴取することを目的とした。
- 本調査は心の健康の領域の中でも主に予防に関する調査のため、公衆衛生寄りで著名な有識者を3名選定した。さらに心の健康の領域において、エビデンスベースであり、特に主流なアプローチとなっている、認知行動療法について権威である有識者も選定した。
- さらに、文献調査と企業へのヒアリング調査をふまえて、エンゲージメントや健康経営に関して精通している有識者、組織人事戦略に関する研究を行っている有識者へヒアリングを実施した。「心の健康問題に起因する社会的損失」については経済学の有識者へヒアリングを実施した。

調査項目

1. 事業場で発生する従業員の心の不調を把握することについて（フレームワークや課題等）
2. 事業場における心の健康への取組（既存ソリューションの限界と新しいソリューションの可能性）
3. 企業の心の健康への取組における優良事例
等

調査対象者

ヒアリング対象者	内訳
有識者9名	・職域の心の健康（公衆衛生・精神医学・臨床心理等） 4名 ・労働経済学 2名 ・人材マネジメント、戦略人事 2名 ・健康経営、データヘルス 1名

1. 需要側調査

1. 調査方法（企業へのヒアリング調査）

- 文献調査及び有識者・供給側企業の推薦をふまえて、調査対象の企業を選定し、先進的な心の健康への取組を実施する企業の現状、取組開始の経緯、課題、新たなソリューションの導入にあたっての障壁等を聴取した。

調査項目

1. 法定施策等の狭義の心の健康への取組について（取組内容、成果・効果、課題・限界等）
2. 結果的に心の健康につながる広義の心の健康への取組について（開始の経緯、期待する成果、課題等）
3. 新たなソリューション導入に向けて予想されるハードルについて（導入の観点、データ収集のニーズ・課題等）

調査対象者

#	調査対象企業の業種	心の健康への取組方針		特徴的な取組		選定理由
		ワーク エンゲージメント	ウェルビーイング	ストレス・アンガー マネジメント	睡眠	
1	製造業	●	●		●	特徴的な取組を実施
2	製造業	●	●	●		特徴的な取組を実施
3	運輸・郵便業			●	●	特徴的な取組を実施
4	製造業	●		●		特徴的な取組を実施
5	建設業	●				有識者のご推薦
6	情報・通信業		●			有識者のご推薦
7	鉄鋼業	●	●		●	有識者のご推薦
8	製造業	●				有識者のご推薦
9	小売業	●	●			供給側企業のご推薦
10	情報・通信業	●				供給側企業のご推薦

1. 需要側調査

1. 調査方法（企業へのアンケート調査）

➤ 需要側企業に関するヒアリング調査結果をふまえて、アンケート調査を実施した。

対象者	日本全国の事業場における人事部の係長・主任クラス以上 ※事業場の従業員規模（50名未満、50-300名未満、300-1,000名未満、1,000-5,000名未満、5,000名以上）で均等割付を実施
実施時期	2021年12月
有効回答者数	1,030名
設問構成	<ol style="list-style-type: none">1. 会社の基本情報（上場有無、創業後の年数、今後3～5年後の業績規模の成長見通し、リモートワークの実施率）2. 人材資源への取組・投資に関する経営陣の考え方3. 心の健康保持増進を目的とした（4つのケア等の）各取組の実施状況と評価・モニタリングしている項目、課題認識、役立っているかどうか4. 心の健康保持増進及び不調の予防に関する新たな取組の必要性と期待するサービス5. 心の健康保持増進及び不調の予防のためのサービスを比較する際に可視化したい項目

1. 需要側調査

2. ヒアリング調査結果①：有識者・供給側企業へのヒアリング

#	課題テーマ	有識者・企業の見解
1	企業が心の健康に積極的になれない理由	<p>【実態】</p> <ul style="list-style-type: none">メンタルヘルス対策のボトルネックとして「企業は社員の健康に貢献することを目的とした組織体ではない。」との回答が企業側からあった。多くの企業ではメンタルヘルスは病気の問題と捉えており、経営課題としての優先度が上がらない。企業として「デジタルツールだけで完結するものであれば企業が導入する必要はない」だと考えている可能性がある。個人の意見としては、経営陣等の立場が上の方はメンタルが強い方が多いと思う。...しかし、従業員は経営陣と同じメンタルを持ってはいないので、対応ができないが、その共感を経営者ができない。
2	企業が積極的になるための方策	<p>【解決案】</p> <ul style="list-style-type: none">費用対効果として、しっかりしたエビデンスがでてくると経営陣に説明はしやすいと思う。企業にとって興味があるのは経営指標。それがどのようにメンタルヘルスにつながるかを示す必要がある。経営陣や組織人事要因といったビジネスセクターが労働者に与える影響が大きいため、それらとヘルスセクターが協力するような仕組み（インターセクター）が必要。国の投資制度なり民間のESGなり、ビジネスセクターに訴求する何らかの制度がないと難しい。経営陣がどう考えるのかが重要。経営陣への啓発やインセンティブの付与が必要。人事部長クラスでは不十分。なぜ企業が職場のメンタルヘルスをケアする必要があるのかという点について、ビジョンや新たなフレームワーク（理論的枠組み）を示す必要がある。
3	積極的な企業とそうではない企業との二極化	<ul style="list-style-type: none">企業ニーズは二極化している。最低限のことをやっていれば良いという会社と、積極的に取り組む会社。大企業はESGの視点から人材投資強化のためワークエンゲージメント等の指標をIRに掲げる例も出てきている。ストレスチェックを活かした組織改善のコンサルティングニーズがある。ストレスチェックの項目だけでは足りず独自でエンゲージメントや生産性に関する質問を追加。生産性や職場改善のプラス面を測りたいというニーズが出てきている。エンゲージメントサーベイサービスが4年で2,000社導入に至っている。メンタルヘルスというよりも、パルスサーベイによる組織状態の可視化による管理職マネジメント支援、離職率低減、人事施策の効果測定ニーズがある。不調になる前に対処したい、という顧客からの声があった。また、ウェルビーイング向上についても顧客のニーズがあった。

1. 需要側調査

2. ヒアリング調査結果②：有識者・供給側企業へのヒアリング

#	課題テーマ	有識者・企業の見解
4	各ステークホルダーにおける不調把握の課題	<ul style="list-style-type: none">• 主たるフレームワークとしては、「管理監督者による早期発見と対応」「労働者の自発的相談」「家族の気付きを促して本人の相談につなげる」がある。加えて精神健康や心理的負担を確認するストレスチェックがある。新たにパルスサーベイ、デジタルバイオマーカーがあるがこれらの有用性はまだよくわかっていない。• 調査票のチェックリストや尺度だけでなく、職場の中で不調な方を拾い上げる方策としてはセルフケアが大事である。また、周囲の気付きも大事であり、職場の管理監督者研修で、部下の不調への気付きをトレーニングすることも行われている。• ストレスチェックでも従業員へのフィードバックで心理的負担が直接的に減るわけではなく、意識は高まるが、効果を感じないと6割が回答。• 上司が忙しすぎて部下の不調に気づけない、リモートワークによって目が届かなくなっている。リモートワークの場合、家族が気付くということもある。仕事をしているパートナーの不調に気づくということも大事。また、地域・コミュニティも大事な要素である。• 従業員のメンタルヘルス把握について、そもそも精神疾患の原因自体が不明であり難しい。
5	個人の健康情報の取り扱いの課題	<ul style="list-style-type: none">• 「心の不調を把握する」ことは個人情報への侵害になる可能性があり慎重であるべき。• 安全配慮義務と健康情報の保護のバランスを取ることが課題である。• データの一元管理・分析への期待はあるが、情報閲覧の権限付与が課題になる。
6	心の状態を把握するためのデータ収集における課題	<ul style="list-style-type: none">• 単に把握するだけでなく、改善を企業が見える化する必要がある。ストレスチェックを通して職場をどう改善したのかを従業員に伝えないと従業員も疑心暗鬼になってしまう。• 普通に実施しても高ストレス者を拾い上げられない現実もある。会社への信頼感の醸成も無視できない。個々人の精神健康に対する意識として、産業医・保健職が役立つと思っていない場合もある。• 偽陽性の問題もある。高ストレス判定が出ている人は疾病リスクが高いが、それでも問題のない人もいる。偏見や不利益がないようにすることも重要である。• 大企業はストレスチェック等の義務化により、内製化が進み、エンゲージメントなどの指標については他のサーベイツールを使うようになっている傾向もある。

1. 需要側調査

2. ヒアリング調査結果③：有識者・供給側企業へのヒアリング

#	課題テーマ	有識者・企業の見解
7	従来の対策（ストレスチェック、産業医面談、EAP）におけるボトルネック	<ul style="list-style-type: none">• 研修は実施して意味があるとは思いますが、年に1回研修を受けて行動が変わるのは、もともと意識が高い人である。ほとんどは研修の時点では理解はするが行動変容まではいかないので、施策として実施できることがあるとよい。• 効果的な対策が未成熟で有用性もよく分からず、研修をしても人が集まらなると、有用性・リーチの両面に課題がある。• ストレスチェックの問題点は、個人より集団の分析結果を活用することがポイントとされているが、実施していない企業が2・3割ある。分析を実施していても、「仕方ない」で終わってしまうこともあるので、ストレスチェックの課題として、いかに活用するかもある。• （従業員にとって回答の）抵抗感はやはり一定程度ある。…実態として匿名で導入されるケースが7割。• 組織規模が小さいと相談利用に対して「相談したことが周囲にバレるのではないか」という懸念により、利用されにくい傾向があるので200人以下では導入されにくい。• （会社が従業員のデータを持たないのは）センシティブデータなので扱いたくないということ。• 厚労省規定のストレスチェックは回答負担が大きいため、学識と連携して独自に指標を開発している。• EAPの面談では、不調等、自身のパフォーマンスを自分で主観的に回答することに限界がある。
8	心の健康への取組の今後の可能性	<ul style="list-style-type: none">• 全社的に実施することで全社員に好影響を与え、また、従業員が健康を意識しなくても健康になれる施策だと良い。• 病気を未然に防ぐことや病気になった人への早めの対処中心になっていて、メンタル・ウェルビーイング向上の取り組みが不足している。• デジタルメンタルヘルスによってこれらをカバーできる可能性に期待している。• 会社の中には健康診断や従業員満足度調査などのデータもあるが、これらのデータを一元化するとデータに基づいた健康経営ができるようになるのではないか。• 不確実な社会でやったことがない仕事への取組みが増え、仕事の成果を出しにくくなっており、ワークエンゲージメントやポジティブティが重視されている。• 大企業では、メンタル不調のことだけではなく、育児との両立やハラスメント等、多岐にわたるとともに具体的な相談内容が増えてきた。

1. 需要側調査

2. ヒアリング調査結果④：有識者・供給側企業へのヒアリング

#	課題テーマ	有識者・企業の見解
9	現在・将来の市場ニーズについて	<ul style="list-style-type: none">企業ニーズは二極化している。最低限のことをやっていれば良いという会社と、積極的に取り組む会社。不確実な社会でやったことがない仕事への取組みが増え、仕事の成果を出しにくくなっており、ワークエンゲージメントやポジティブ性が重視されている。不調になる前に対処したい、という顧客からの声があった。また、ウェルビーイング向上についても顧客のニーズがあった。大企業はESGの視点から人材投資強化のためワークエンゲージメント等の指標をIRに掲げる例も出てきている。ストレスチェックを活かした組織改善のコンサルティングニーズがある。ストレスチェックの項目だけでは足りず独自でエンゲージメントや生産性に関する質問を追加。生産性や職場改善のプラス面を測りたいというニーズが出てきている。エンゲージメントサーベイサービスが4年で2,000社導入に至っている。メンタルヘルスというよりも、パルスサーベイによる組織状態の可視化による管理職マネジメント支援、離職率低減、人事施策の効果測定ニーズがある。大企業では、メンタル不調のことだけではなく、育児との両立やハラスメント等、多岐にわたるとともに具体的な相談内容が増えてきた。大企業はストレスチェック等の義務化により、内製化が進み、エンゲージメントなどの指標については他のサーベイツールを使うようになっている傾向もある。
10	今後の心の健康への取組における課題	<ul style="list-style-type: none">iCBTのエビデンスは大分出てきている。課題としては、導入率、実施率と継続率ではないか。
11	施策の効果検証・エビデンスの不足	<p>【実態】</p> <ul style="list-style-type: none">職場環境改善は効果検証が不足している。心の健康保持増進メンタル・ウェルビーイングに関するエビデンスは限られている。 <p>【背景】</p> <ul style="list-style-type: none">メンタル不調が減った、離職率が減った、儲かるようになったといった有用性が、事例ベースでは数多く報告されているが、なぜ研究ベースで検証できないのかについては未だ研究中である。

1. 需要側調査

2. ヒアリング調査結果⑤：有識者・供給側企業へのヒアリング

#	課題テーマ	有識者の見解
12	人的資本経営のトレンドの流れ	<ul style="list-style-type: none">• 経営戦略と人事を連動させるべきという認識は相当程度浸透している。一方でそれを実現に移すタイムフレームは定着していない。戦略決定の場に人事が関わっていることが必要だと考える。• 従業員個人へのアプローチも大事だが、企業の状況を情報開示する必要があるのではないかと。情報開示によって経営陣のモチベーションを高める可能性がある。メンタルヘルスに関連する指標が良いと経営成績も高いことが示せれば可能性はあるが、今のところそのような動きは知らない。• 社員は資産であり、資産である以上バランスシートに計上すべきだという考え方を敷衍すると考えれば自然なことである。• 日本は人材の流動性が少ないため、現存の社員を前提とした戦略を戦っていく必要がある、スキルの再教育も求められているというのが特徴である。• 人事畑の人が人事のトップに就くと「守り」の姿勢になりがちだろう。現在の日本の状況下ではビジネスサイドから人事を担当する人材が出てくることが求められていると考える。• これまで労働と資本は敵対的関係という捉え方が主流だったが、個人的には、IT化の潮流の中で労働と資本は補完関係になってきていると考えている。
13	人材マネジメント・健康経営における心の健康との結節点	<ul style="list-style-type: none">• メンタルヘルスと人材マネジメントは切り分けて考えるのではなく、つながっているのではないかと。いずれもマイナスをゼロにすれば終わりの考え方だが、エンゲージメントやモチベーションはプラスをどんどん上げることができるので、その方向に考え方をシフトする必要があると考えている。マイナスをゼロに、ゼロをプラスに、という一貫した施策が求められている。• SDGsの観点でも、人材もサステナブルにする必要がある。人材不足の世の中において、これからはサステナブルな人材活用が求められる時代になっている。• 健康経営に関してはメンタルヘルスが半分以上の影響力があるという認識である。海外論文を見てもメンタルヘルスが3～4割程度を占めるという研究がある。中でも特にメンタルヘルスについては職場環境より、睡眠や食事といった生活習慣の側面において影響力がある認識である。• 企業経営における資源の最適化という観点でメンタルヘルス対策が重要だと感じる。

1. 需要側調査

2. ヒアリング調査結果⑥：有識者・供給側企業へのヒアリング

#	課題テーマ	有識者の見解
14	心の健康増進の取組における費用対効果算出の課題	<ul style="list-style-type: none">費用便益分析の論文は多い。アブセンティズム・プレゼンティズムは主観的な指標になってしまうため、経営陣から信ぴょう性を問われてしまう。一方で客観的な企業単位（株価など）の指標はまだ使われていない。個人に対するセンサーを活用した研究はあるが、全数調査はできないため、企業業績にどのように影響するかは紐づけられていない。QALYsやDALYsを活用した損失額の推定は労働経済学では一般的ではない。公衆衛生・医療経済学で使われている概念なので、損失額まで推定しているかは分からない。心の健康問題による労働生産性の損失に関する損失額を算出するフレームワークとして、アブセンティズム・プレゼンティズムの他、産業保健分野ではJDRモデルが有名で広く使われているが、経済学分野ではそのようなフレームワークはない。メンタルヘルスに係る費用や取組の対象をどう定義するかは難しい。メンタルヘルスの改善を目的とせずとも、働き方改革の結果、改善することもある。産業保健よりも人材マネジメントの方が大きく影響している可能性もあるのではないか。対象は広くした方がよい。また、費用換算については慎重になる必要がある。プレゼンティズムの推定損失額は高額になる傾向がある。損失額は最大の場合を推計しており、肌感覚との違いは大事なのではないか。前年度からの変化や利益率を示すと経営陣にも納得してもらいやすいのではないか。交絡因子を除くためには社内のデータを幅広く収集し統計的コントロールをかける必要がある。同じ企業、同じ業界は逆にデメリットになる。経済学では因果関係を重視するため、見た目の相関や因果関係の逆転が起きていないかを確認することが大切。
15	心の健康への取組における効果測定の指標	<ul style="list-style-type: none">特に職域の場合、チームでアウトプットを出している場合もあり、個人レベルでの評価が難しい。また、部署や企業間の比較分析をする場合、属性や業態等が似た群でならなければならない点も効果測定を難しくしている。“生産性”は各社・職種等のアウトプットに応じて設定しつつ、アブセンティズム・プレゼンティズムといった指標も組み合わせる必要があるだろう。メンタルヘルス対策に関するデータは、売上や営業成績、企画などとも関連付けられると考えている。また、採用や離職防止の指標、給与も取得すると良い。ウェルビーイングもプレゼンティズムに近いので取得すると良い。イノベーションや事業創造といった“ソフトな生産性”については生産性という言葉を使わずに、「イノベーション指標」など、別の言葉で捉えていく必要があるのではないかと考える。

1. 需要側調査

2. ヒアリング調査結果⑦：有識者・供給側企業へのヒアリング

#	課題テーマ	有識者の見解
16	テレワークにおける従業員の心の健康の向上の在り方	<ul style="list-style-type: none">• テレワークに向いている働き方をしているかどうかは鍵。仕事の進め方を変えずにテレワークを進めてもうまくいかない。もともとテレワークを意識した働き方をしていた企業では、生産性に影響がない・向上しているという結果になっている。• 企業は監視するのではなく、テクノロジーの活用を促すことが重要。従業員のセンシングデバイスから得た情報をストレスチェックと合わせて分析し、早めに見つける必要がある。• 従来型の労働時間管理だけでは健康保持増進は難しい時代になってきており、労働者自身に気づきをもたらすような施策が今後は重要である。テクノロジーの活用はその一つとして挙げられる。
17	エンゲージメント向上に関する介入方法や費用対効果に関する課題	<ul style="list-style-type: none">• 前提として、ワークエンゲージメントと生産性との関係を検証した論文は国内外でも非常に少なく、特に客観指標（財務データ等）を用いた検証は僅かしかない。• エンゲージメント向上の費用対効果の測定方法について学術的に認められた方法やフレームワークはない。JDRはあくまでモデルであり、実際に測るときの有用性は分からない。• エンゲージメントは短期的に変化すると思う。高頻度（月1回）にエンゲージメントサーベイを実施している企業もある。変化を把握することは大切である。エンゲージメントは主観であり、同一人物の時系列での変化を追うのがよい。

1. 需要側調査

2. ヒアリング調査結果⑤：需要側企業へのヒアリング

#	課題テーマ	企業の見解
1	ストレスチェックの活用	<ul style="list-style-type: none">• ストレスチェックの結果だけではストレスの背景や原因は分からない。別途アンケートやヒアリングを実施することで、背景や原因を把握し、改善するように努めている。また、改善の実行は事業場に委ねているため、分析結果の読み方研修を事業場の管理者に実施している。一方で、各事業場の担当者に高ストレス者の個人情報共有できないなど、制限が多いのが課題である。• 分析結果をワークエンゲージメントとストレス反応の4象限に分けて、「活性職場」、「疲労予備軍」、「低モチベーション」、「不活性職場」とカテゴライズし、各部門の管理職及び人事担当にフィードバックしている。• 分析により組織別の傾向は分かるが、個人の結果がわかるわけではないので、改善につなげづらい。• ハイリスク者の面談は行っているが、職場環境の改善を目的とした活用は行っていない。• 部署ごとに結果をフィードバックしている。結果が特に悪い部署に絞り、アクションプランの提出と評価（2度目のストレスチェック及び分析）を行うことで、改善を促している。• 2020年は過去5年間のデータを分析し、本部ごとにフィードバックした。ストレスの要因には仕事のコントロール度があるが、工場では改善が難しい。細かい部分ではなく、もっと上流から結果を考える必要がある。• 集団分析、高ストレス者の割合、発生部署の関係の分析などを社内で実施している。結果について、現在は、よくある対応パターンに関する総覧的な紹介に留まっているが、職場環境の改善や効果検証まで踏み込んだ対応をしたいと考えている。• ワークエンゲージメントの結果とともに人事担当者がパス解析を行っている。結果は各部署の組織長に共有している。改善に向けた活動は各部署に委ねられている。
2	リモートワークの課題	<ul style="list-style-type: none">• 従業員の現状が見えづらくなっている。見かけ上は退職者が減っているが、実際の健康度は完全に把握できていない。• つながりの少なさ、人間関係の希薄さが課題である。特に、コロナ禍に入社した社員は誰とつながればよいか分からず、気軽に相談できない。現在はオンラインイベントを開催し、つながりの機会を提供している。• 在宅ワークの状況把握アンケートを実施しているが、頻度は年1回程度が限度である。状況を把握したいが、頻繁に聞くのは難しい。• 現在は週3日出社・2日在宅のハイブリッド勤務である。リモートワークによって社員はストレスがたまっているのではないかと不安だが、月1回のパルスサーベイによると悪い変化はなく、むしろ改善している。リモートワークによって労働時間、睡眠時間ともに増える傾向である。• 2019年まではメンタル不調による退職者が低い水準で推移していたが、2020年は非常に増加した。以前よりコミュニケーションがとれていなかったが、コロナの影響でリモートワークになったことから、さらにコミュニケーションがとれなくなってしまったと考えられる。今年度も数値は悪化しそうな見込みである。リモートワークが週4-5日だとワークエンゲージメントの数値が悪くなる傾向があるが、週2-3日の場合はあまり数値が悪くない。メンタル不調の最大の要因は、リモートワークではなく、仕事の難しさや負担感といった研究に求められている部分だと思っている。

1. 需要側調査

2. ヒアリング調査結果⑥：需要側企業へのヒアリング

#	課題テーマ	企業の見解
3	セルフケア	<ul style="list-style-type: none">• 会社が管理するのではなく、セルフチェックによって自身のコンディションに気づくことのできる従業員を育成したいが、社員の平均年齢が若く、健康に無関心の人がいる。パルスサーベイを1週間4回で実施している。結果は公開・非公開を選択することができ、ほとんどの社員が公開している。メンバー同士の心身の状態がチェックできるようにしている。• 自立・自律の一環としてセルフケアに力を入れている。企業が従業員に何でもやってあげると自立に繋がらない。方法を教えれば、会社を離れた後も自身の状態を良好に保つことができる。リテラシーが身につけていない社員が、退職後に状態が悪くなる様子を見てきた。今後は、セルフケアを提案するようなソリューションの導入を検討したい。• ストレスチェック直後に本人の状態がシステムからフィードバックされるようになっているが、フィードバックだけで終わっている。セルフケア研修を開催しているが、関心のある特定の人しか参加せず、本当に参加してほしい人は参加してくれない。• 人間関係のトラブル回避を目的としたアンガーマネジメント研修を行っている• 会社がセルフケアまで面倒を見る必要があるのか疑問である。市場にはアプリやウェアラブル端末など、セルフケアのツールがあり、従業員によってはすでに活用している。• 社員の自発性を尊重しており、手上げによる健康促進プロジェクトや管理職向けプログラムを実施している。健康関連のイベントに自発的に参加している社員はワークエンゲージメントも高い傾向である。• セルフケアとラインケアはバランスが重要である。心身の調子に加え、生産性にも関係することから、睡眠を重視した取組を進めている。情報発信を中心としたポピュレーションアプローチに加え、希望者に対する睡眠機器の貸与や個別指導を実施している。• 社内にはラインケア重視派がおり、セルフケア派は劣勢であるが、個人的にはセルフケアを全社員へ分け隔てなく実施するべきだと考える。管理職も自身のケアができていないのではないかと考える。

1. 需要側調査

2. ヒアリング調査結果⑦：需要側企業へのヒアリング

#	課題テーマ	企業の見解
4	ラインケア・ 専門スタッフによる ケア	<ul style="list-style-type: none">• 事業部、人事部、健康相談室が密に連携しており、メンタル不調者に対する環境の調整を細かに実施している。年齢が若い方が早く相談につながる傾向である。• 「活性化職場」を増やしたいが、組織によって状況が異なるため、統一的な対応が難しい。• 健康推進室は企画部門で、ストレスチェック等の調査結果に基づく改善やメンタル不調者との面談を実施するのは各事業場である。現場からは、やっても評価されないという不満がある。2019年に健康経営宣言を発したが、十分に浸透しているとは言えないため、トップが熱心な事業場から取り組みを進めている。マンパワーに限界があるため、全ての事業場にアプローチできていない。• 店次長が健康管理委員を兼ねており、従業員の変化に気づくコツを産業医が研修で伝えている。現場のキーパーソンとして産業スタッフと密に連携している。月1回の安全衛生委員会に産業医である執行役員が自ら参加し、店長、従業員と接することで、健康重視の考え方を伝えるようにしている。• 各拠点に相談窓口として健康推進室がある。相談内容に占めるメンタルヘルスの割合が高いことから、社員は相談しやすいと感じているのではないかと。逆に、どんな相談でも寄せられるため、切り分けが大変である。悪化前にメンタルヘルスの不調に気づくための管理職研修を検討しているが、受け皿である産業スタッフのマンパワーの不足を懸念している。• 月1回3問のパルスサーベイのシステムを導入している。結果は人事部内の担当部署と役員に届く。結果が急に变化した場合は、担当部署が個別に面談を行っている。毎月1,500件ほどの自由記述のコメントに対して、担当部署は全てのコメントへ返信を行っている。• 業務範囲が幅広い領域に及んでいるため、管理職は部下の成果がいつ・どのように出るのか完全に理解しづらく、業務量等の管理が難しいという課題がある。ストレス・ワークエンゲージメントともに高い方がよいのではないかと意見の組織長がいるため、ストレスチェックの結果を共有し、すり合わせを行っている。

1. 需要側調査

2. ヒアリング調査結果⑧：需要側企業へのヒアリング結果

#	課題テーマ	企業の見解
5	従業員の心の健康に取り組む背景	<ul style="list-style-type: none">• 2007年、高い離職率を契機に、社長が旗振り役となり、企業理念を変更した。人材採用・獲得のために対策を考え始めた。• 退職理由に「睡眠」が挙げられており、人材確保が経営課題であるため、2019年に睡眠ガイドブックを作成した。また、2017年頃、あおり運転による高速道路上の事故が報道されたことを契機に、アンガーマネジメント研修を開始した。社長が自ら資格を取得し、研修を行った。• 同社はESG経営を中心に長期ビジョンを計画しており、従業員というステークホルダーなくして企業成長は実現できないと考えている。グループの「健康宣言」には、すべての従業員が、心身ともにそして社会的にもウェルビーイングであることを目指すと示している。• 2年に1回社員調査を行っていた。その結果をもとに会社としてのアクションプランを作り、対策を行ってきた。アクションプランの中で、「働きがいのある職場づくり」という項目ができ、2018年に健康宣言へつながった。• 1990年代のトータルヘルスプロモーションの考え方に伴い、健康相談室が開設された。定年退職年齢まで務める社員が多く、メンタル不調者とは長く付き合う必要があるため、カウンセラーを増員してきた。• 健康の定義はウェルビーイングだと経営陣とも認識を共有しており、新たな新中期経営計画にも事業目的に掲げた。現社長の思いからウェルビーイングのステークホルダーには社員や顧客だけでなく、将来世代を含めた。• 初代社長の提唱により、創業当初から社員の健康を守る企業理念があった。ワークライフバランスには60年前から取り組んでいる。企業理念に対する社員の理解は深い。経営陣も自信を持っているのではないかと。• 以前はメンタル不調者0を目指していたが、現在は従業員のウェルビーイングを重視している。意識の薄い経営陣はいるが、会長・社長含め、上層部が健康経営に対して比較的興味を持ってきている。• メンタル不調による休職者が増加したことから、2013年より3段階に分けて取組を展開してきた。まず、産業保健スタッフと人事担当の連携の強化を中心としたメンタルヘルス対策、運動・食事・睡眠にも焦点を広げた心身の対策、そして2019年よりワークエンゲージメントの向上に向けた取組を行っている。部署のメンバーが拡充されたことで実施できる取組が増えていった。

1. 需要側調査

2. ヒアリング調査結果⑨：需要側企業へのヒアリング

#	課題テーマ	企業の見解
6	効果検証	<ul style="list-style-type: none">施策を実施しているが、結果には様々な要素が関係するため、何が結果につながるのか切り分けが難しい。メンタルヘルスの状態が良くなった要因が分かるようになると良いのではないかと。チャット相談は利用者が少ないため、有用性を把握していない。利用率は対象者全体のうち5%程度である。新任基幹職、キャリア入社者、海外赴任者など、環境が大きく変わった社員を対象にストレスマネジメント研修を行っている。2020年までは電話によるマンツーマンの認知行動療法の研修を行っており、事前・事後アンケートによって有用性を測っていた。2020年からはiCBT研修を行っているが、有効性及び評価方法は検証中の段階である。新型コロナ等の多様な影響があり、一時的な測定では有用性を把握しづらいため、長期的に見ていく想定である。睡眠による休養と実労働時間の推移経年比較し、睡眠施策の有用性を検証している。メンタルヘルスは影響する因子が多いため、費用に結び付けた効果検証は難しい。今後は費用対効果まで把握できるようになるとよい。
7	心の健康に関する施策の指標	<ul style="list-style-type: none">退職理由を経年で把握している。アブセンティズム・プレゼンティズムは年1回調査を行い、WHOのHPQを用いて評価している。ストレスマネジメント研修は、事前・事後アンケートによって、ストレス度の変化、仕事のパフォーマンス、からだ・こころ・職場・職場外の元気度を把握、前後比較している。「睡眠」、「活性化職場率」、「高ストレス者率」、「ワークエンゲージメント」の4つをメンタルヘルス対策の具体的な効果指標としている。「睡眠」はメンタルヘルスに関連があるところから、健康診断の予診の項目「ぐっすり眠れているか」を指標として活用している。「活性化職場率」はメンタルヘルスに特化外部企業による指標である。「高ストレス者」ストレスチェックの結果、「ワークエンゲージメント」はストレスチェックの中の関連する設問を活用している。経営陣は職場改善の4象限や高ストレス者率を気にしている。ワークエンゲージメント、プレゼンティズム、ストレス度をストレスチェックを通して測定している。ワークエンゲージメント、プレゼンティズムを指標としている。労働時間と休職者数を指標としている。プレゼンティズムについてはまだ踏み込めていない。ワークエンゲージメント、エンプロイーエンゲージメント、アブセンティズム、プレゼンティズムを指標としている。今後は他社の取組や市場の調査指標に注視しながらウェルビーイングの指標化を予定している。取り組み始めてからまだ3年のため、まだ実現はできていないが、今後はIR等への掲載や経営陣へのアピールも必要だと感じている。財務指標や経営指標にも結び付けることを期待している。2019年よりワークエンゲージメントを指標としている。数値が上下しながら徐々に上がっていく性質の指標であるが、経営陣より理解を得られにくい。

1. 需要側調査

2. ヒアリング調査結果⑩：需要側企業へのヒアリング

#	課題テーマ	企業の見解
8	ソリューション導入の観点	<ul style="list-style-type: none">• メンタルヘルスに関する専門性を重視する。企業としては、医学的見地からのアドバイスや学術的な見解がほしい。• (あるソリューションの導入に至った経緯として) 課題が明確であり、解決してくれるソリューションを導入した。他にも、利用したいサービスがまとまっており、一元管理できる点が良い。• アプリは、グループ会社の社員が使えるし、マンパワーを省くこともできるため、導入の可能性は高いのではないかと感じる。• ツールに依存させるような性質のサービスだとリテラシーの向上に繋がらない。利便性や効率性が先行しているツールが多い印象を受けるが、有効性については産業保健の立場からすると懐疑的なものが多い。導入にあたっては我々の目利きが求められていると感じる。• 会社が一斉にアプリ等を導入しても、やる気のある一部しか利用せず、煩わしく感じる社員がいるのではないかと感じる。やや慎重である。社員の自己選択が重要だと考えている。• 社員を対象とした多様な調査があるが、回答側の負担になるため、できるだけ増やさないようにしている。• ソリューション供給側の企業から提案を受けることが多く、導入後の継続的な運用や利用する社員の利便性を考慮している。仕事の成果に直結することを示した方が社員には受け入れられやすいが、数値化が難しい。企業文化にあったものを導入することが重要である。...メンタルヘルス等に課題を抱えた特定の社員が対象であれば、経営陣にも受け入れてもらえる可能性がある。• 業務のためにPCを支給しているが、社員全員ではない。全従業員に端末を配布できないのであれば、全社展開は難しい。• 産業保健スタッフが新しい情報機器やサービスに対して身構えることがある。市場には様々なサービスがあるが、産業保健スタッフの業務範囲外のものには「よく分からない」という印象が先行しているようだ。特に、技術的に新しいものは、内容以前に技術的な部分で馴染みが薄く、受け入れられにくい傾向がある。システムの導入の際には、有効性が論文等になっているかなど、エビデンスを気にすることが多い。個人情報についても漏洩の恐れがないかを確認している。• パルスサーベイに関し、他社の事例を通して情報を収集している。全社的な導入は難しいため、新入社員に対するパルスサーベイの導入を検討している。

1. 需要側調査

2. ヒアリング調査結果⑪：需要側企業へのヒアリング

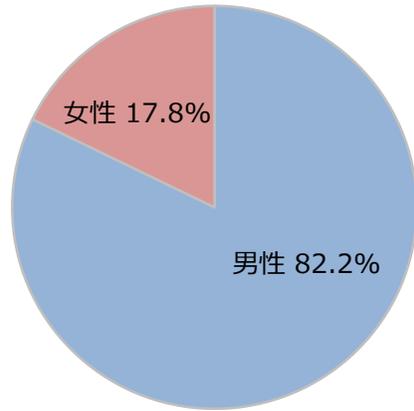
#	課題テーマ	企業の見解
9	データ活用のニーズ	<ul style="list-style-type: none">データ収集については社内でも議論がある。家庭の事情等、個別性の強い情報を扱いながらメンタル不調者の対応を行っているため、データベースの構築に関しては費用対効果の面で疑問である。自身やチームで活用してもらうためにデータを可視化したい。可視化後どうするかが課題である。健康診断やストレスチェックの結果データを個人に紐づけ、一元管理している。ポータルサイトがあるが、データの取り込みが自動化されておらず、利用者が手動で行う必要がある。利用者離れの要因なのではないか。ウェアラブル端末の活用があり得るのではないかと考えている。希望者にデバイスを身に付けてもらい、健康に関する指標を半年ほど継続的にとることができたら良いというアイデアがある。ストレスチェックの結果とワークエンゲージメントのデータを収集している。パルスサーベイのように頻繁に実施する調査はない。手間なく、自然に自分の変化が分かるような仕組みがあると良い。少しでも手間になることであれば、9割の社員は実施しないだろう。人事が気づく頃には遅くなってしまうため、特に、社員自身が気づくために使うことのできるデータを集めたい。例えば、バイタルサイン等を部署別の平均値としてフィードバックしたい。社員は研究員であるため、一般的な企業のデータと比較するのが難しい。他の研究員の集団と比較ができるとありがたい。

1. 需要側調査

3. アンケート調査結果（基本情報）

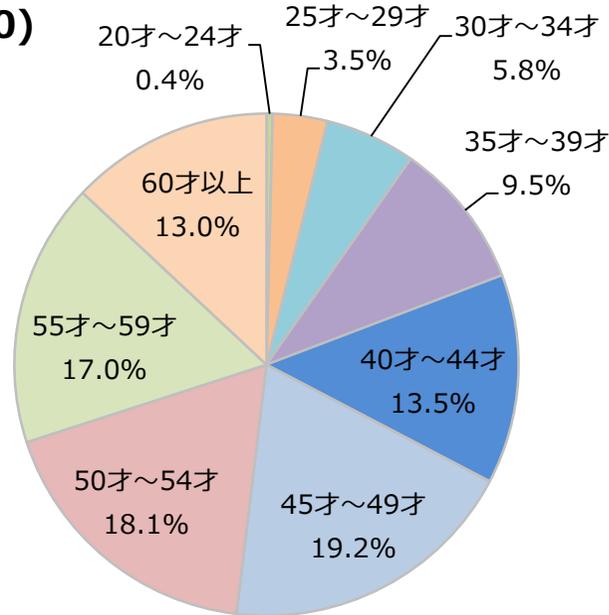
性別

(n=1,030)

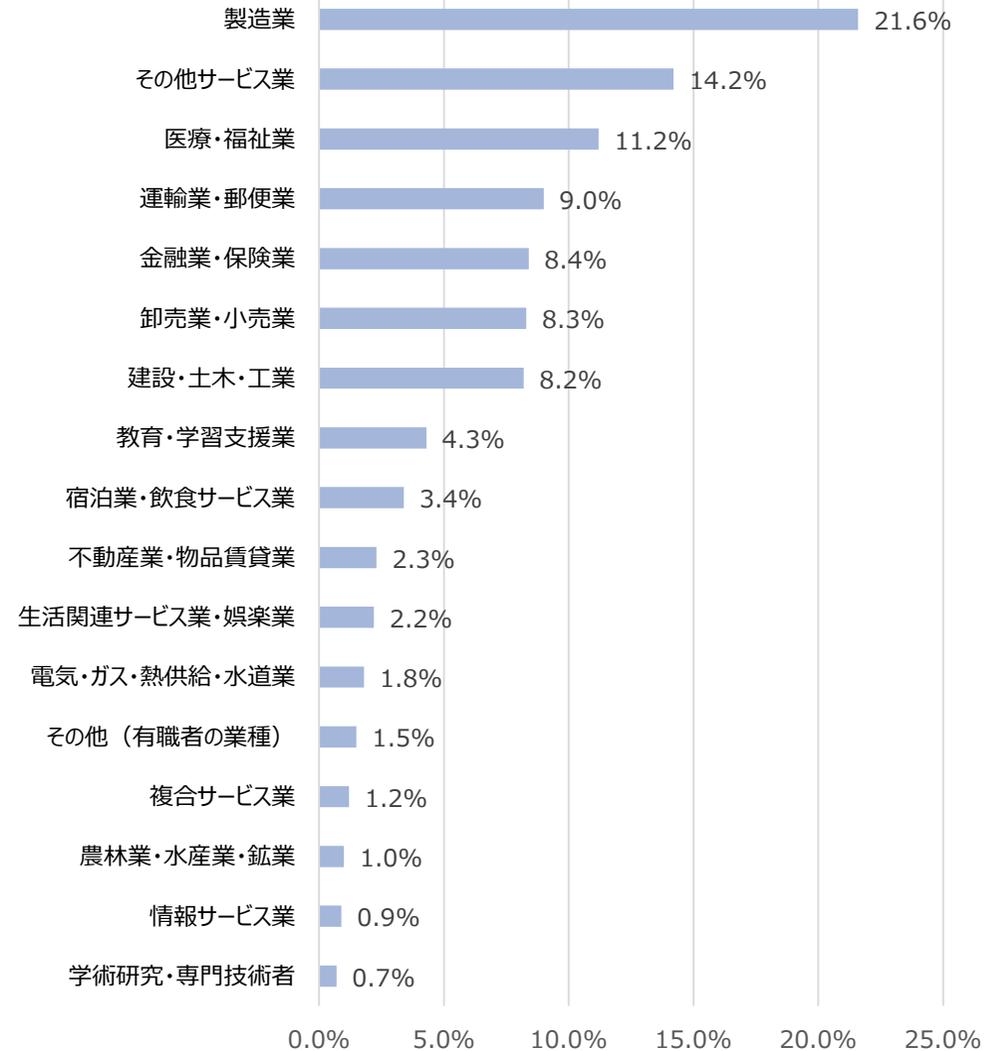


年齢

(n=1,030)



回答者の所属している業種 (n=1,030)

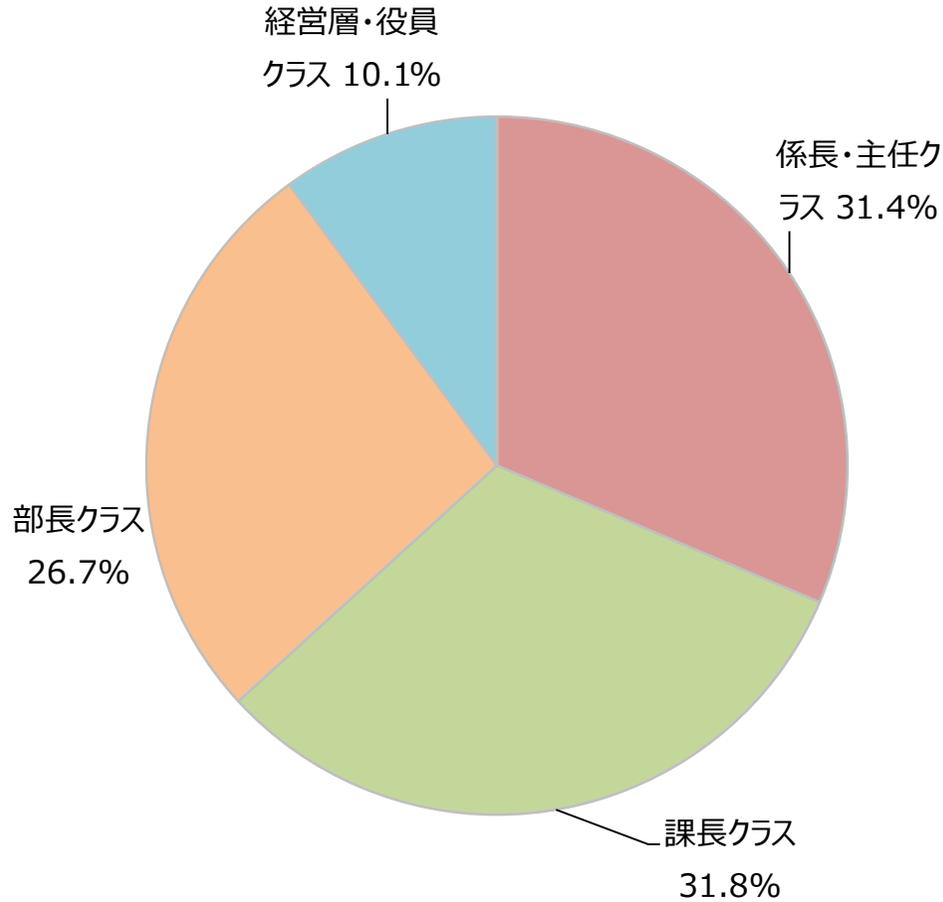


1. 需要側調査

3. アンケート調査結果（基本情報）

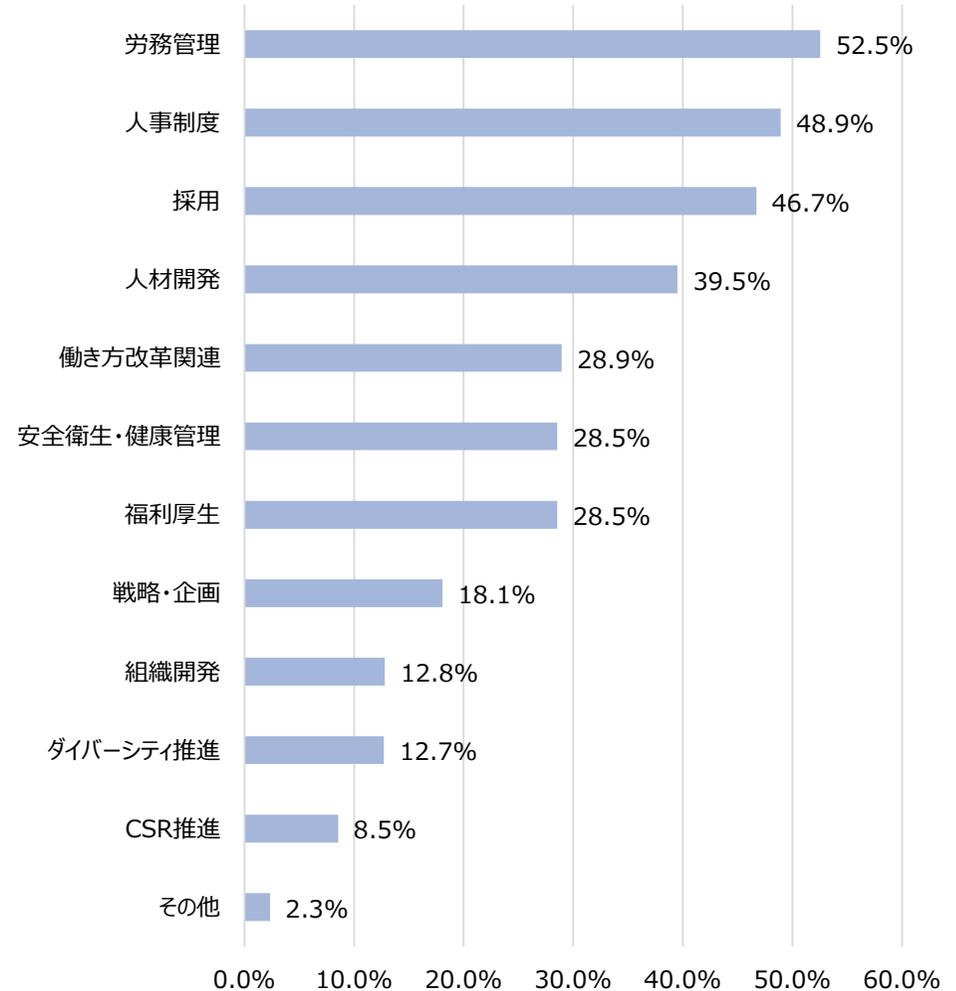
役職

(n=1,030)



人事・労務部門での担当

(MA, n=1,030)

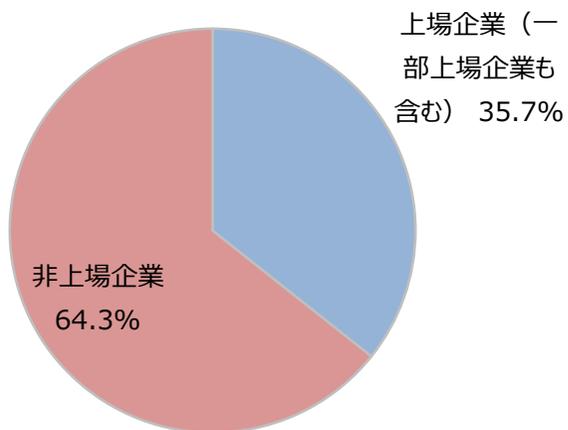


1. 需要側調査

3. アンケート調査結果（基本情報）

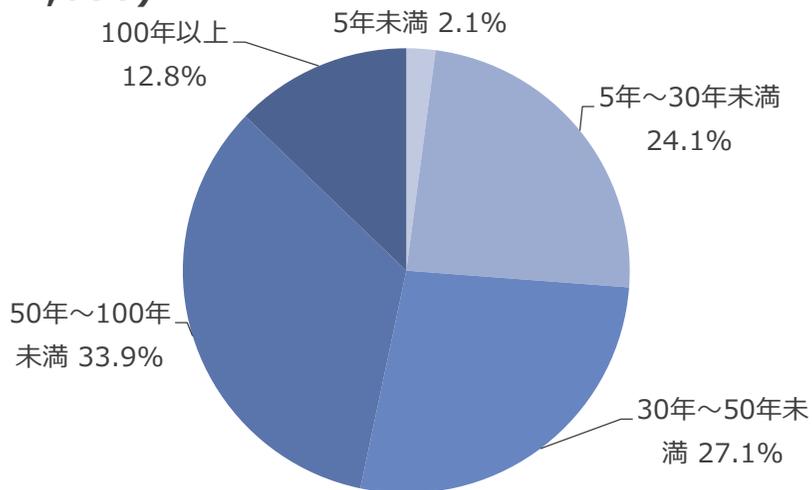
会社形態

(n=1,030)



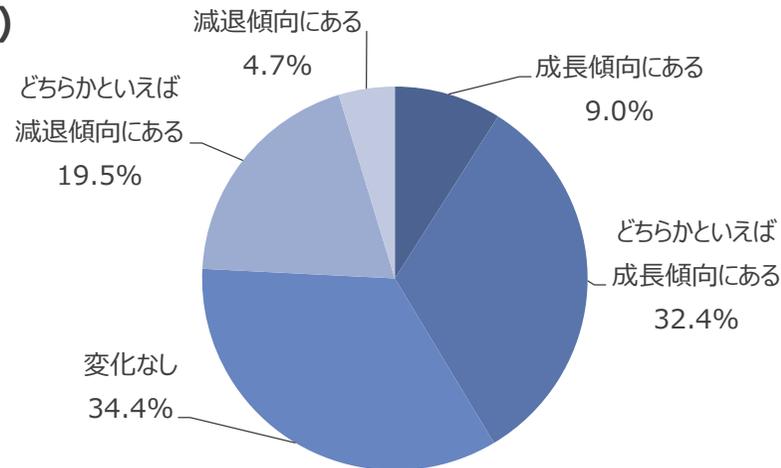
創業年数

(n=1,030)



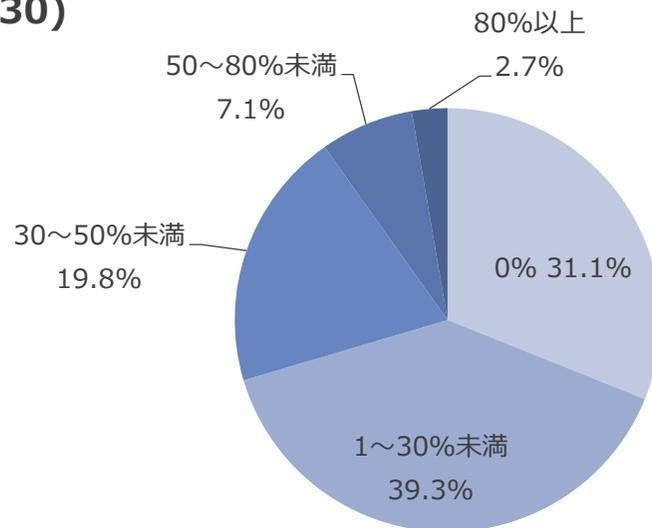
今後3~5年の業績規模の成長見通し

(n=1,030)



会社全体におけるリモートワークの実施率

(n=1,030)

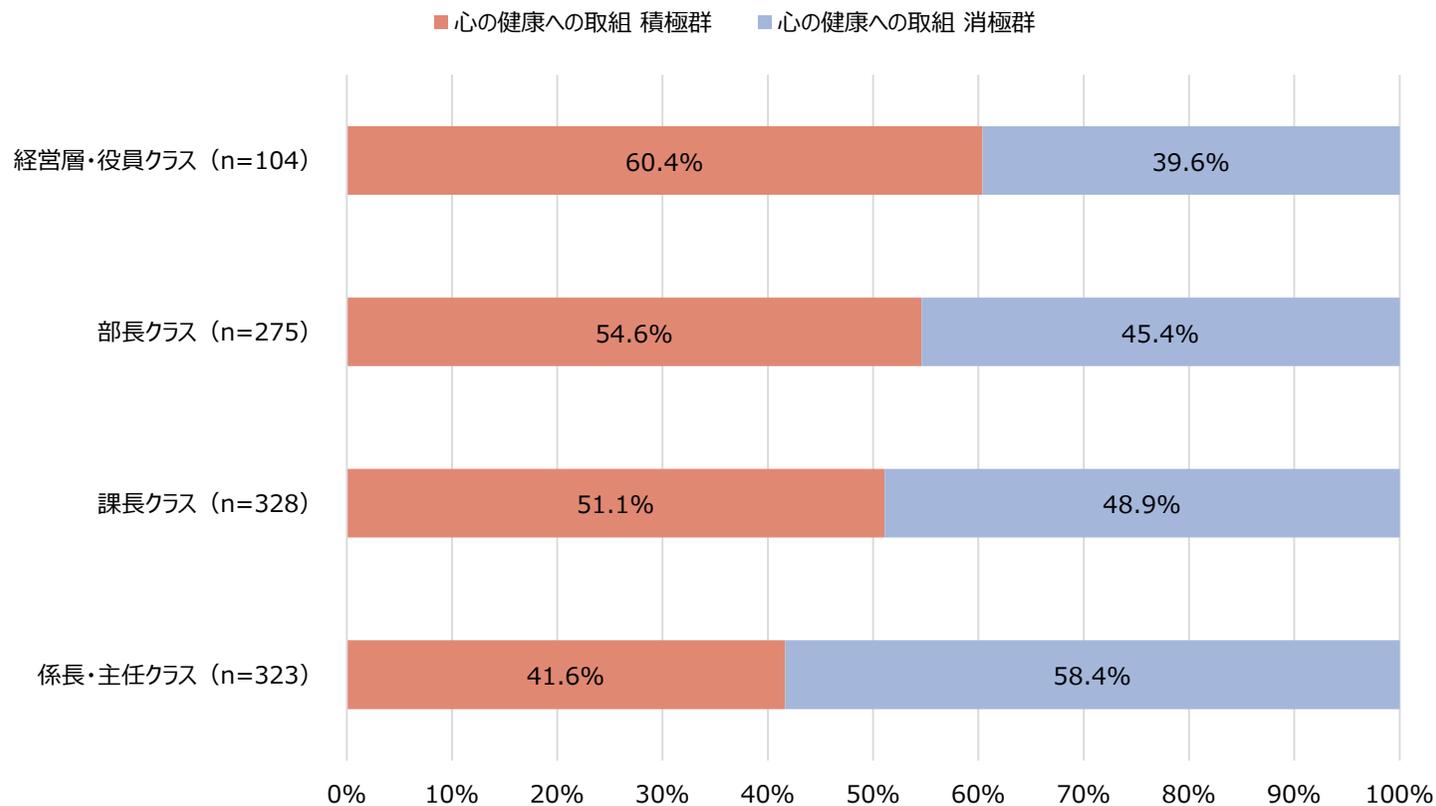


1. 需要側調査

3. アンケート調査結果（積極群と非積極群の比較—役職）

➤ 役職が高いほど心の健康への取組に対して積極的な傾向が見受けられる。

役職別 心の健康への取組の積極有無

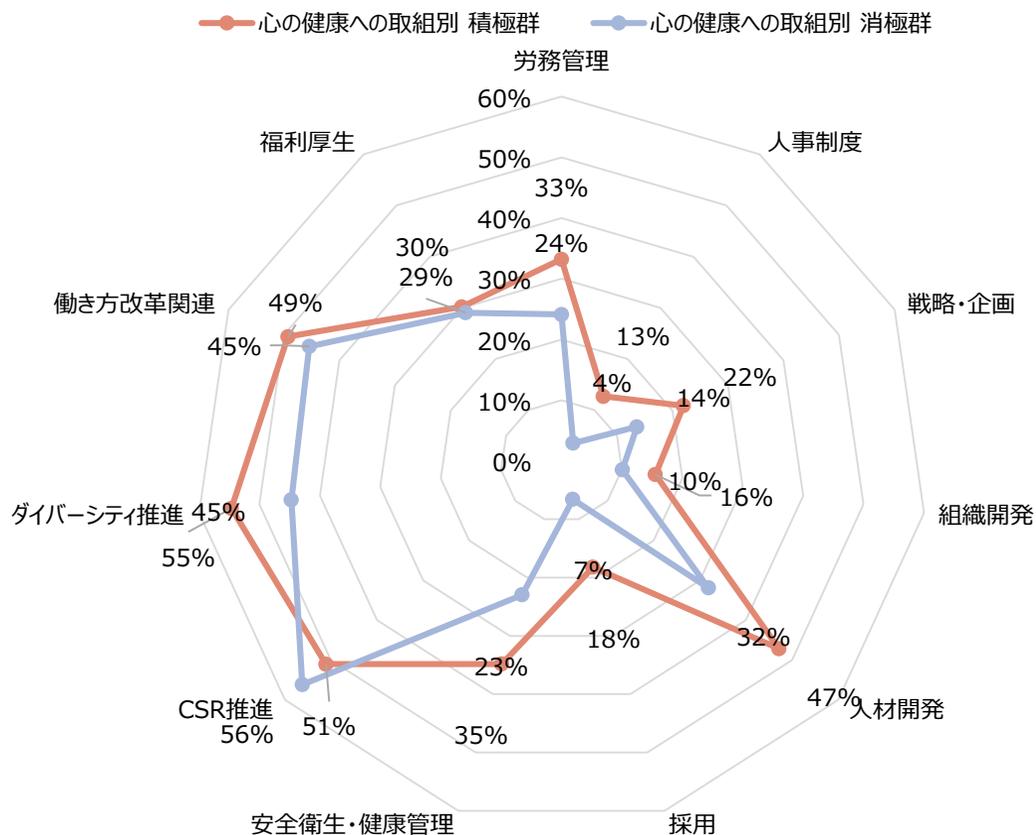


1. 需要側調査

3. アンケート調査結果（積極群と非積極群の比較－担務）

- 心の健康への取組に対して積極的な群の方がより広範囲に業務を担っている傾向がある。
- 心の健康への取組に対する積極性の違いによって担務の傾向にはそれほど大きな違いは見られなかった。

心の健康への取組の積極有無における担当業務の違い

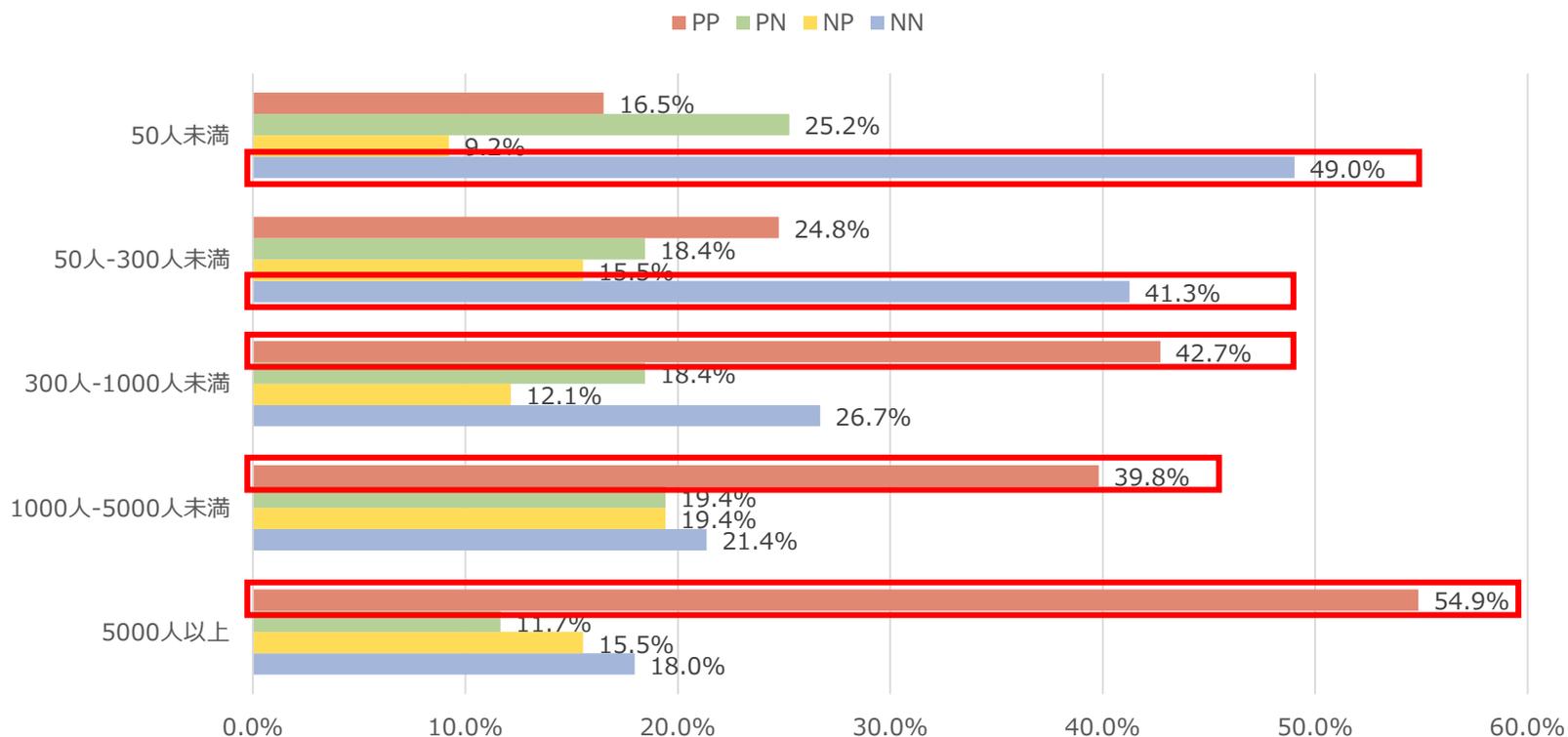


1. 需要側調査

3. アンケート調査結果（4群の比較—取組の実施状況）

➤ PP群は全体的に大企業の割合が高く、NN群は中小企業の割合が高い。

4群別の従業員規模（n=1,030）



※「PP群」= 経営陣が心の健康への取組や投資へ積極的であり、心の健康への取組が包括的に行われている
「PN群」= 経営陣は心の健康への取組や投資へ積極的だが、心の健康への取組は限定的である
「NP群」= 経営陣は心の健康への取組や投資へ消極的だが、心の健康への取組は包括的に行われている
「NN群」= 経営陣が心の健康への取組や投資へ消極的であり、心の健康への取組も限定的である
(詳細は本編p.16を参照)

1. 需要側調査

3. アンケート調査結果（4群の比較－取組の実施状況）

- PP群は全体的に実施率が高い。
- PN群よりNP群の方が実施率が高く、取組に積極的である。
- NN群は最低限の取組に留まる。

4群別の従業員の心の健康増進に対する取組状況（n=1,030）

項目	PP	PN	NP	NN
産業医面談	94%	64%	77%	41%
ストレスチェック	94%	74%	81%	50%
情報配信（啓発活動等）	89%	64%	82%	29%
相談窓口の設置（産業医以外の産業保健スタッフによる相談対応やEAPサービス）	91%	58%	79%	31%
個人向けのセルフケア研修	86%	38%	66%	14%
管理職向けのラインケア研修	84%	34%	64%	13%
復職支援プログラム	80%	27%	57%	10%
上記以外のセルフケア（従業員自らがストレスに気付き、予防対処し、また企業が）	85%	0%	72%	0%
上記以外のセルフケア（従業員自らがストレスに気付き、予防対処し、また企業が）	90%	0%	81%	0%

1. 需要側調査

3. アンケート調査結果（4群の比較—ストレスチェックへの課題認識）

- 本調査では「4つのケア」*に含まれるストレスチェック、相談窓口、個人向けのセルフケア研修、管理職向けのラインケア研修それぞれについて課題認識を尋ねた。
- 全体的に効果の分からなさや効果の低さに関する課題感が強いことが考えられる。
- PN群は群内で「回答者から正直な回答が得られない」という回答する従業員における課題が特に挙げられている。

4群別のストレスチェックに関する人事・労務担当者の課題認識（n=1,030）

項目	PP	PN	NP	NN
どのストレスチェックを選ばよいか判断基準がわからない	25.3%	14.1%	16.2%	8.0%
ストレスチェックを選ぶ際の判断基準はあるが、実際には機能していない	26.6%	18.2%	20.3%	9.6%
ストレスチェック結果を見た本人の意識・行動変容につながらない	32.1%	22.9%	20.9%	11.8%
ストレスチェック結果を組織単位でフィードバックできていない	26.4%	17.7%	23.6%	10.2%
ストレスチェック結果をフィードバックしても職場環境改善に活用しきれていない	27.4%	15.1%	20.9%	12.4%
結果通知後、必要な人が産業医面接を受けない	18.2%	12.0%	18.9%	7.4%
回答者から正直な回答が得られない	23.1%	18.8%	19.6%	8.7%
年一回の頻度では状況把握できない	24.7%	16.7%	18.2%	12.7%
個別面接を担当する産業保健スタッフがメンタルヘルスを専門としていない	22.0%	7.3%	9.5%	5.3%
ストレスチェックの回答率が低い	14.1%	11.5%	8.1%	6.2%
委託者・産業医から意味のある分析結果を得られない	20.9%	7.8%	16.2%	6.2%
ストレスチェック自体の効果がわからない	20.9%	20.8%	21.6%	14.6%
高ストレス者へ個別面接指導をしても効果が低い	26.9%	14.6%	22.3%	8.0%
高ストレス者への個別面談指導の効果がわからない	23.6%	15.1%	19.6%	9.6%
その他	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%
特に課題認識はない	10.3%	5.7%	4.7%	6.5%

※「4つのケア」とは厚生労働省の「労働者の心の健康の保持増進のための指針」の中で示された職場における心の健康のケアのことである

1. 需要側調査

3. アンケート調査結果（4群の比較－相談窓口への課題認識）

- 全体的に効果の分からなさや効果検証に関する課題感が強いことが考えられる。
- NP群とNN群では各群内で「相談対応体制の不十分である」という課題の認識率も高い。
- PN群は群内で「利用率が低い」という回答する従業員における課題が特に挙げられている。

4群別の相談窓口に関する人事・労務担当者の課題認識（n=1,030）

項目	PP	PN	NP	NN
委託先の品質がわからない	24.5%	16.7%	12.2%	6.8%
委託先の選定基準がわからない	21.7%	12.0%	19.6%	5.0%
利用率が低い	24.2%	16.1%	18.9%	5.3%
継続率が低い	17.9%	6.8%	10.1%	2.5%
メンタルヘルスの専門家による相談対応体制が不十分である	24.2%	9.9%	21.6%	7.4%
委託先の品質が悪い	13.3%	5.2%	4.7%	1.2%
委託先からの情報共有や委託先との連携が不十分である	18.8%	6.8%	10.8%	2.5%
十分な予算が確保できない	18.8%	5.7%	18.2%	6.8%
効果がわからない	25.5%	23.4%	23.6%	9.3%
効果検証の仕方がわからない	20.4%	14.1%	20.3%	7.1%
効果検証をするのに十分なデータを集められていない	28.8%	12.5%	16.9%	7.1%
その他	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%
特に課題認識はない	13.0%	8.3%	8.8%	5.3%

1. 需要側調査

3. アンケート調査結果（4群の比較—個人向けセルフケア研修への課題認識）

- PP群以外では効果の分からなさや効果検証の仕方が分からないことが課題として多く挙げられている中で、PP群は効果検証にあたってのデータ確保における課題認識率が高い。

4群別の個人向けセルフケア研修に関する人事・労務担当者の課題認識（n=1,030）

項目	PP	PN	NP	NN
どのようなプログラムを実施すればよいかわからない	23.4%	10.9%	11.5%	3.7%
委託先の品質がわからない	16.0%	4.7%	8.8%	1.9%
委託する場合の選定基準がわからない	20.4%	6.8%	14.2%	1.9%
人事が参加してほしいと考える人や部署（メンタルリスクがある等）に参加してもらえない	22.3%	5.2%	19.6%	1.9%
受講者の行動変容につながらない	20.7%	8.9%	14.9%	1.5%
受講後に効果が持続しない	19.8%	7.3%	11.5%	3.1%
多様化するニーズに対応しきれない	21.5%	6.3%	15.5%	3.7%
十分な予算が確保できない	17.1%	4.7%	14.9%	2.8%
研修人材を確保できない	20.9%	5.7%	12.8%	3.1%
効果がわからない	20.1%	12.0%	21.6%	4.3%
効果検証の仕方がわからない	19.3%	12.0%	15.5%	3.1%
効果検証をするのに十分なデータを集められていない	26.9%	8.9%	14.9%	3.1%
その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%
特に課題認識はない	9.8%	5.2%	6.1%	1.2%

1. 需要側調査

3. アンケート調査結果（4群の比較—管理職向けラインケア研修への課題認識）

- 全体的に効果の分からなさに対する課題感が強いことが考えられる。さらにPP群については効果検証をするにあたって十分なデータが確保できないことも課題として多く挙げられている。
- NP群では群内で「研修人材を確保できない」という課題の認識率も高い。

4群別の管理職向けラインケア研修に関する人事・労務担当者の課題認識（n=1,030）

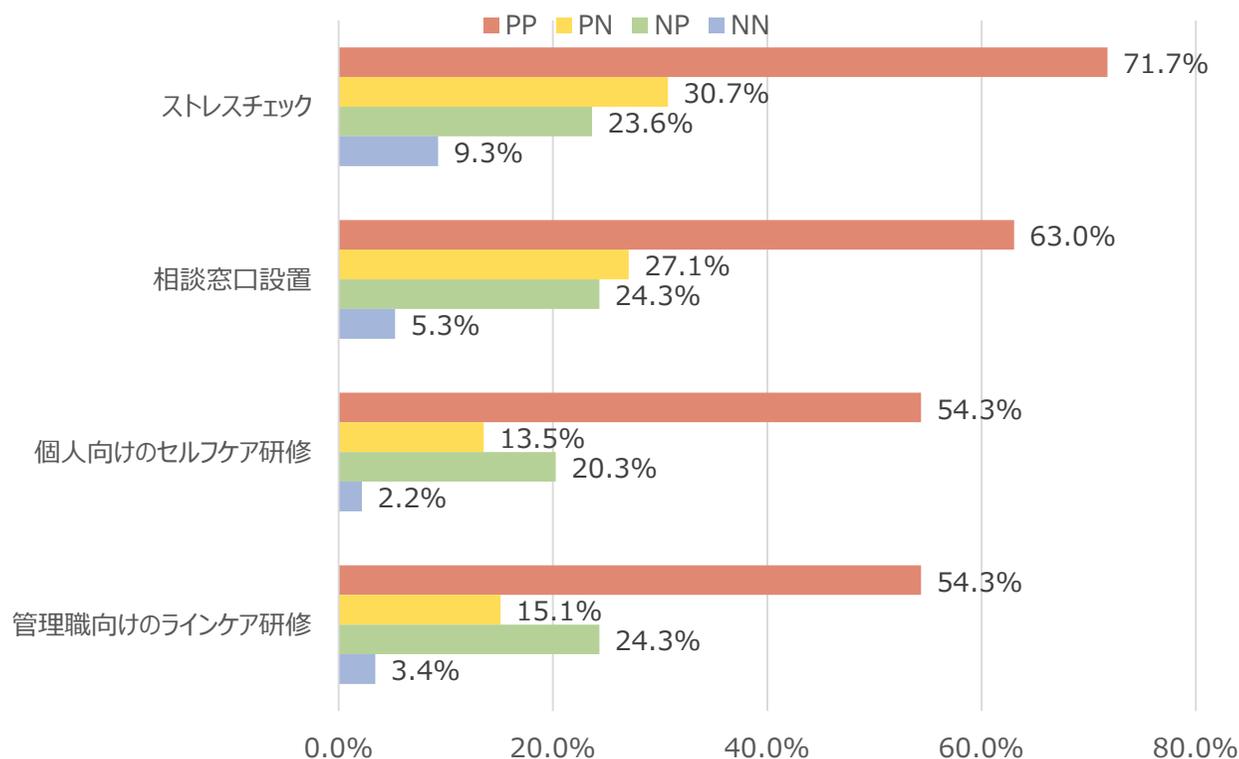
項目	PP	PN	NP	NN
どのようなプログラムを実施すればよいかわからない	20.4%	8.3%	12.8%	3.7%
委託先の品質がわからない	16.8%	6.8%	12.8%	1.2%
委託する場合の選定基準がわからない	16.8%	6.3%	12.2%	1.9%
人事が参加してほしいと考える人（メンタルリスクのある部署の管理職等）に参加してもらえない	21.7%	7.3%	14.9%	2.8%
受講者の行動変容につながらない	20.9%	8.3%	16.2%	4.0%
受講後に効果が持続しない	19.8%	6.3%	8.1%	2.5%
多様化するニーズに対応しきれない	18.5%	9.4%	8.8%	1.9%
十分な予算が確保できない	12.8%	7.8%	14.9%	2.2%
研修人材を確保できない	16.3%	3.6%	16.2%	2.2%
効果がわからない	24.5%	8.9%	20.9%	4.0%
効果検証の仕方がわからない	18.2%	12.0%	14.9%	2.2%
効果検証をするのに十分なデータを集められていない	21.5%	5.7%	12.8%	2.5%
その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
特に課題認識はない	9.8%	5.2%	4.7%	1.2%

1. 需要側調査

3. アンケート調査結果（4群の比較—取組に対する役立っている認識）

- PP群はどの取組についても半数以上の割合で「役立っている」と回答されている一方で、PN群とNP群は10～30%台、また、NN群に至っては一桁とかなり低く、役立っている感覚が少ないことが見受けられる。

4群別 各取組に対する役立っている認識（n=1,030）



1. 需要側調査

3. アンケート調査結果（4群の比較—今後期待するサービス）

- 全体的に「人間関係やコミュニケーション改善につながるサービス」と「仕事のパフォーマンスやモチベーション向上につながるサービス」へのニーズが強いことが見受けられる。
- NN群については特に期待していないという回答も特に多かった。

4群別の従業員の心の健康の増進及び不調の予防のために、今後期待するサービス（n=1,030）

項目	PP	PN	NP	NN
本人の状態に合わせた適切な対処方法のフィードバック	44.3%	29.2%	31.1%	23.8%
本人の意識・行動変容を持続させる継続的なサポート	42.9%	27.6%	31.1%	22.9%
科学的な裏付けのあるセルフコントロール支援（認知行動療法等）	31.3%	17.7%	24.3%	14.2%
人間関係やコミュニケーション改善につながるサービス	43.2%	34.9%	35.1%	31.0%
仕事のパフォーマンスやモチベーション向上につながるサービス	39.7%	33.9%	33.8%	25.7%
アプリやデバイスを使った状態把握とセルフケア支援	27.7%	13.5%	21.6%	7.1%
所属組織ごとの特性に応じた予防・対処方法のフィードバック	32.1%	23.4%	25.0%	13.0%
管理職向けの人材マネジメント支援	40.5%	28.1%	35.8%	22.6%
ストレスチェック以外の労務や健康診断結果等の統合的な分析と活用	40.8%	30.2%	33.1%	23.8%
施策の効果分析支援	23.4%	15.1%	18.2%	10.8%
その他	0.3%	0.5%	0.0%	0.0%
特に期待していない	2.2%	14.6%	10.1%	31.6%

1. 需要側調査

3. アンケート調査結果（4群の比較—可視化してほしい項目）

- 全体的に他社での改善事例や定性的な効果をもとにした心の健康のケアに対する効果への可視化ニーズが高く、PP群はさらに科学的根拠をもとにした効果の可視化ニーズも高いことから、心の健康のケアの効果の有無を重視していることが伺える。
- 一方でどの群も「従業員にとっての使いやすさ」に対する可視化ニーズも強い。NP群については、「人材面の経営課題の解決可能性」に対する可視化ニーズも強く、経営陣へアピールしていきたいという意向も伺える。

4群別のサービスを比較するために可視化したい項目（n=1,030）

項目	PP	PN	NP	NN
サービス提供事業者の体制・専門職の有無	9.5%	3.6%	5.4%	3.1%
プライバシー保護の基準	9.0%	9.9%	8.8%	8.1%
メンタルヘルスケアに対する効果（科学的根拠（エビデンス））	19.8%	12.0%	13.5%	11.8%
メンタルヘルスケアに対する効果（他社での改善事例や定性的な効果）	20.7%	17.7%	16.2%	12.7%
企業にとっての導入・運用のしやすさ	13.0%	15.1%	11.5%	9.3%
従業員にとっての使いやすさ	17.7%	20.3%	20.9%	21.7%
人材面の経営課題の解決可能性（生産性やエンゲージメント改善効果等）	8.4%	6.3%	14.2%	5.6%
特に可視化してほしい内容はない	1.9%	15.1%	9.5%	27.6%

1. 需要側調査

4. 健康経営銘柄2021選定企業48社アンケートのデータ考察

調査項目	示唆されること
定量評価項目について	<ul style="list-style-type: none">投資対効果をみている企業は1社もないが、やはり投資対効果を測れる指標・仕組みがないことは大きなボトルネックであることが伺える。比較的測りやすい指標（休職者数・退職者数）が53%を占めている一方で、まだ指標等、統一されておらず、定量化されにくい、ウェルビーイング向上・ポジティブメンタルヘルス関連の指標（エンゲージメント向上や労働生産性向上）が37%を占めている。健康経営銘柄企業というサンプリングバイアスもあることは想定されるが、企業においてウェルビーイング向上・ポジティブメンタルヘルスについて測定するニーズが一定数存在していることも伺える。
外部サービス導入の課題について	<ul style="list-style-type: none">サービスの費用の負担感以上に、費用対効果や効果そのものに対する疑念が大きいことから、指標や測定できる仕組みづくりは特に必要ではないか。<ul style="list-style-type: none">サービス業者間の違いが分かりにくいというのも、結局、各ソリューションの有用性や特徴を測れる指標がないために、横並びで比較することが難しくなっているのではないか。個人情報の観点から内部でリアルタイムに情報を持つことが難しいが、外部に任せると外部スタッフの理解不足や連携不足が課題となっており、落としどころを検討していく必要があるのではないか。
「隠れメンタルヘルス」の対処	<ul style="list-style-type: none">全体的に、「隠れメンタルヘルス」を意識しての対策というより、自社の全般的な心の健康への取組を回答している印象を受け、健康経営銘柄企業でも打開策が見えていないのが現状なのではないか（もしくは現行の施策が上手くいっているため、わざわざ「隠れメンタルヘルス」向けの対策を打つ必要がないことも考えられる）。<ul style="list-style-type: none">行っている心の健康への取組内容としてはラインケアや情報提供、啓蒙活動等、比較的優等生な回答だが、インパクト・有用性までは見えない。また、デジタルメンタルヘルス等、施策として目新しい取り組みを行っているところは殆ど見受けられない。ドメスティックな企業では、“企業≒家族文化”のようなところがあり、その点ではラインケアは文化に即しているようにも感じる。

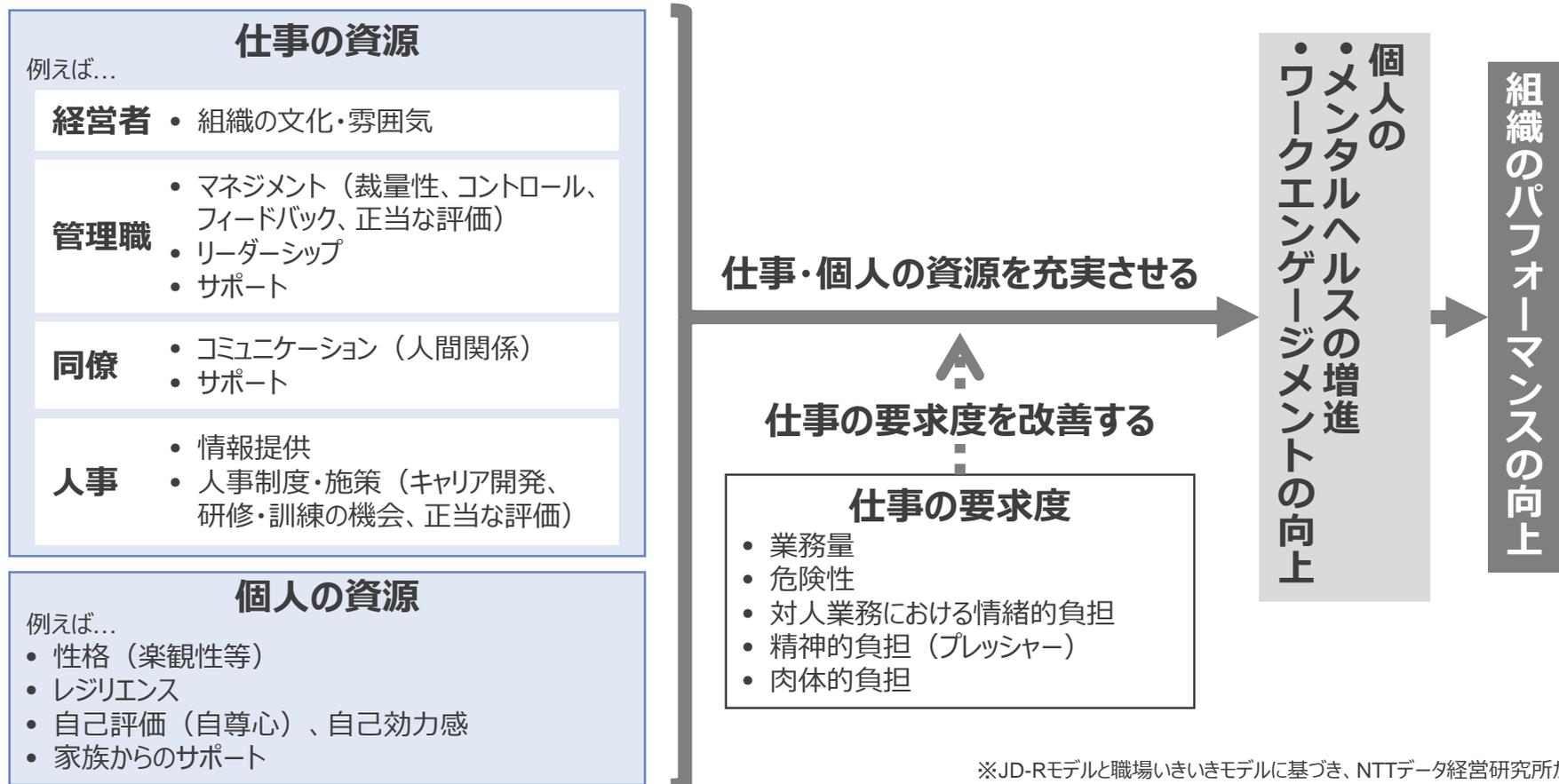
※アンケートは経済産業省「令和3年度ヘルスケアサービス社会実装事業（需要環境整備等事業）」（受託者：株式会社日本総合研究所）により実施

1. 需要側調査

5. 文献調査結果（心の健康問題発生のフレームワーク）

- 個人の心の健康の増進、ワークエンゲージメントの向上のためには、個人・組織の資源を充実させることや、リスク要因となる仕事の要求度（負担）を軽減することが必要である。
- 一人ひとりの従業員の状態がより良くなることで、最終的に組織のパフォーマンス向上につながる。

——— 個人の心の健康の増進とワークエンゲージメントの向上、組織のパフォーマンス向上につながりうる要因 ———



※JD-Rモデルと職場いきいきモデルに基づき、NTTデータ経営研究所が作成

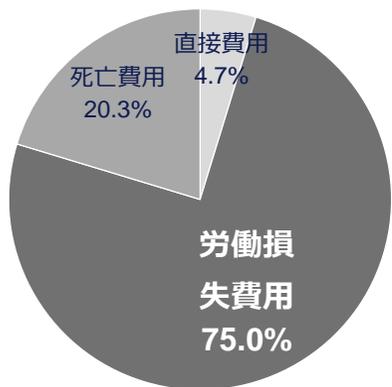
1. 需要側調査

5. 文献調査結果（心の健康問題に起因する社会全体の損失）

- うつ病・不安障害の発症に伴う社会的損失は約5.5兆円と試算されており、7割以上を労働損失費用が占めると推計されている。
- 従業員の心の健康が不調になると、業務をカバーする同僚や代替社員の人件費・教育費等、企業には多様なコストが発生し得る。

— うつ病・不安障害の発症に伴う社会的損失 —

▽うつ病・不安障害の推定患者数を基に
医療費、休職、労働生産性の低下等による損失を推定



内訳	推計額
直接費用	2587億円
労働損失費用	4兆1114億円
死亡費用	1兆1130億円
計	5兆4832億円

直接費用及び労働損失費用の算出内訳

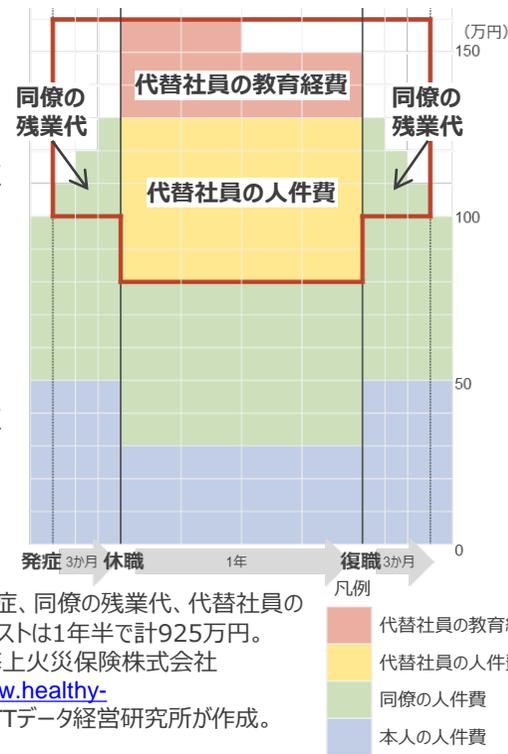
- 直接費用：医療費（保険医療費用、措置入院費用、医療観察法費用）と社会サービス費の合計
- 労働損失費用：アブセンティズム・プレゼンティズムと非就業費用の合計

出所：佐渡充洋ほか（2011）「平成22年度障害者総合福祉推進事業 精神疾患の社会的コストの推計報告書」学校法人慶応義塾 をもとにNTTデータ経営研究所が作成。

— 心の健康の不調による企業内のコスト —

▷従業員がうつ病等の心の健康の不調を発症した場合に想定されるコスト

- 発症期3か月：徐々に生産性が低下し、同僚の残業で業務をカバー
- 休職期1年：代替社員が業務をカバー、既存社員が代替社員を教育・指導
- 復職期3か月：徐々に生産性が改善、同僚の残業で業務をカバー



試算例：年収600万円の従業員が不調発症、同僚の残業代、代替社員の人件費、教育費等、企業に発生する追加コストは一年半で計925万円。

出所：株式会社保険同人社、三井住友海上火災保険株式会社

「MOSIMO シミュレーションモデル」<http://www.healthy-hotline.com/mosimo/simulate/> をもとにNTTデータ経営研究所が作成。

2. 供給側調査

1. 調査方法（有識者へのヒアリング調査）※再掲※

- 有識者へのヒアリング調査では、職域の心の健康への取組について、状態を把握することと介入することそれぞれについて課題やニーズ等を聴取することを目的とした。
- 本調査は心の健康の領域の中でも主に予防に関する調査のため、公衆衛生寄りで著名な有識者を3名選定した。さらに心の健康の領域において、エビデンスベースであり、特に主流なアプローチとなっている、認知行動療法について権威である有識者も選定した。
- さらに、文献調査と企業へのヒアリング調査をふまえて、エンゲージメントや健康経営に関して精通している有識者、組織人事戦略に関する研究を行っている有識者へヒアリングを実施した。

調査項目

1. 事業場で発生する従業員の心の不調を把握することについて（フレームワークや課題等）
2. 事業場における心の健康への取組（既存ソリューションの限界と新しいソリューションの可能性）
3. 企業の心の健康の取組における優良事例
等

調査対象者

ヒアリング対象者	内訳
有識者9名	・職域の心の健康（公衆衛生・精神医学・臨床心理等） 4名 ・労働経済学 2名 ・人材マネジメント、戦略人事 2名 ・健康経営、データヘルス 1名

2. 供給側調査

1. 調査方法（企業へのヒアリング調査）

- 供給側企業へのヒアリング調査では、供給力強化に向けたボトルネックやニーズを明らかにするべく、現在のソリューションの開発・提供状況や新規サービス開発の課題等を聴取した。
- 基本的にtoB向けサービスの中でEAP系とテック系*で偏らないようにし、EAP系事業者は企業規模での偏り、テック系の事業者はサービス提供領域での偏りを考慮して選定を実施した。

*本調査におけるテック系については、「国内メンタルヘルステックカオスマップ2021」（株式会社emol作成）に記載された事業者を指している

調査項目

1. 現在提供しているソリューション・サービスについて（開発の経緯や顧客ニーズ、販売拡大に向けた課題等）
2. 新規事業・サービスについて（新規事業・サービス開発における課題・難しさ）

調査対象者

#	分類	サービス提供領域			選定理由
		心理面	身体面	社会面	
1	EAP	●	●	●	EAP業界では最大手
2	EAP	●	●	●	EAP業界では大手
3	EAP	●	●	●	EAP業界では中堅
4	EAP	●	●	●	シンクタンク機能を有しており情報が豊富
5	EAP・テック	●	●	●	EAPとテック両方のサービスを提供
6	EAP・テック	●	●	●	EAPとテック両方のサービスを提供
7	テック	●	●	●	三領域（心理・身体・社会）を提供
8	テック	●	●	●	三領域（心理・身体・社会）を提供
9	テック	●	●		心理面と身体面のためのサービス提供
10	テック		●	●	身体面と社会面のためのサービス提供

2. 供給側調査

2. ヒアリング調査結果①（従来ソリューションの市場）

※”従来ソリューション”とは、産業医面談、ストレスチェック、EAPといった多くの企業がすでに導入しているソリューションを指している。

#	課題テーマ	企業・有識者の見解
1	コモディティ化・価格競争化する従来ソリューション*の市場	<ul style="list-style-type: none">• 2015年のストレスチェックの法制化で一気に顧客が増加した。現在、ストレスチェック単体になると価格競争が激化している状況。• ストレスチェック自体がコモディティ化している。ストレスチェックの範疇に留まると難しい。ストレスチェックのデータ単体ではなく、健康データとの紐づけによる活用等、可能性をどう広げていくかが課題である。• （ストレスチェックに対し）企業がそこまでお金をかけたがっていない。また、ストレスチェックの数値を基に職場改善をしても、次にストレスチェックをした際に数値が改善するとは限らず、強く売り込むことができていない。• 個別の企業に対して、不調者数の減少や売上・利益率の向上に対する当社の取組効果を示すことが難しい。• 自社は専門家をしっかり教育して組織改善等の支援を行っているが、高額商品の付帯サービスとして365日24時間相談できる安価なサービスに負けることがある。違いをしっかりと打ち出す必要があると感じる。• ポリシーとして、人事や経営陣を巻き込んで解決していくべきだというのがEAPの考え方だと考えている。ただし、その分コストもかかるため、費用の面でサービスが選ばれないこともある。業界として品質の担保も必要なのではないのか。

2. 供給側調査

2. ヒアリング調査結果②（心の健康に関する市場の変化）

#	課題テーマ	企業・有識者の見解
2	心の健康に対する取組の二分化	<ul style="list-style-type: none">• 企業ニーズは二極化している。最低限のことをやっていれば良いという会社と、積極的に取り組む会社。• 不確実な社会でやったことがない仕事への取組みが増え、仕事の成果を出しにくくなっており、ワークエンゲージメントやポジティブ性が重視されている。• 不調になる前に対処したい、という顧客からの声や、ウェルビーイング向上についても顧客のニーズがあった。• 大企業はESGの視点から人材投資強化のためワークエンゲージメント等の指標をIRに掲げる例も出てきている。• ストレスチェックを活かした組織改善のコンサルティングニーズがある。ストレスチェックの項目だけでは足りず独自でエンゲージメントや生産性に関する質問を追加。• 生産性や職場改善のプラス面を測りたいというニーズが出てきている。• エンゲージメントサーベイサービスが4年で2,000社導入に至っている。メンタルヘルスというよりも、パルスサーベイによる組織状態の可視化による管理職マネジメント支援、離職率低減、人事施策の効果測定ニーズがある。• 大企業では、メンタル不調のことだけではなく、育児との両立やハラスメント等、多岐にわたるとともに具体的な相談内容が増えてきた。• 大企業はストレスチェック等の義務化により、内製化が進み、エンゲージメントなどの指標については他のサーベイツールを使うようになっている傾向もある。

2. 供給側調査

2. ヒアリング調査結果③（データ利活用）

#	課題テーマ	企業・有識者の見解
3	データ利活用	<ul style="list-style-type: none">サーベイの項目は厚労省のストレスチェック80問版を利用しており、その中の一部を利用して職場のいきいき度を判定する計算を独自に開発している。既存のストレスチェックの項目に加えて、よりプレゼンティズム的な項目、組織や個人の生産性に係る項目を足している。ストレスチェックの80問版と同じ設問を使って分析している。企業内で、部門ごとのストレスチェックの成績が分かるので、管理職の交代など、人事施策に生かしているようだ。延べ6,000万件のデータが蓄積されてきているため、メンタルヘルスコアが下がりそうな人を予測する指標を開発し提供し、メンタルヘルスブレイクや離職を防げた事例がある。データを一元管理したいニーズはあり、クライアント数十社から声をかけていただいている。データの一元管理・分析への期待はあるが、情報閲覧の権限付与が課題になる。（会社が従業員のデータを持たないのは）センシティブデータなので扱いたくないということ。また、従業員の一部からしか同意が取れないので、取得したデータの活用が難しいという事情もある。1社だけの企業データを使うとバイアスがかかると懸念している。匿名化した上で、より大きなデータベースを作る必要があるだろう。日本では個人情報保護が強く、厚労省の貴重なデータベースも利用が非常に困難。データシェアリングできるような環境を整えないと、研究が進まないだろう。社内のデータを可視化して経営上のKPIにつなげることができれば良いとは思いますが、それ以前に、データを取得してもそのデータをどう打ち手に活かせばよいのか分からない状況が多くの企業で発生している。インパクトへの可視化も大事だが、データの活用サポートこそが非常に求められていると感じる。グローバルニッチで、より個別の問題に対応したソリューションを開発する必要がある。健康組合などと協力して、共同事業を行うことで対応する必要があるだろう。また、海外も含めると更に可能性が広がる。各社に合わせたソリューション開発にあたっては、データのプラットフォーム化が欠かせない。評価指標の標準化と合意形成も必要になるだろう。EAPが全てデータを持っていく場合があり、社内で分析ができない。働き方改革につながるデータの活用が必要。データを活用できる人材を確保・育成することが必要である。データヘルス政策の方向性として、標準化が求められていけよう。また、ガバナンスもアジャイルな運用になっているので、安全性確保も必要。加えて有用性（データの質やUX）の確保についても今後求められていくと考える。プレゼンティズムについては、計算式や、用いた指標（例えば睡眠における心拍数等）の最低限のエビデンスそれを公開して検証可能な状態にする必要があるだろう。

2. 供給側調査

2. ヒアリング調査結果④（把握・施策実施の課題）

#	課題テーマ	企業・有識者の見解
4	従来ソリューションの課題	<ul style="list-style-type: none"> （従業員にとって回答の）抵抗感はやはり一定程度ある。…実態として匿名で導入されるケースが7割。 組織規模が小さいと相談利用に対して「相談したことが周囲に周囲に知られてしまうのではないか」という懸念により、利用されにくい傾向があるので200人以下では導入されにくい。 厚労省規定のストレスチェックは回答負担が大きいため、学識有識者と連携して独自に指標を開発している。 EAPの面談では、不調等、自身のパフォーマンスを自分で主観的に回答することに限界がある。
5	新たなアプローチの課題	<ul style="list-style-type: none"> クライアントの担当者が人事や産業衛生部門のことが多く、経営的なメリットを示しても現場ニーズに合わない。人事部長にやる気があっても産業保健職に反対されることもある。変化や新しい仕事の増加を良く思っていない。 企業だと階層別に研修プログラムを組むケースも多いが、ワークエンゲージメントについての研修は階層別の研修プログラムに取り入れるのが難しい場合もあり、そうなると新たな研修を新設することになって追加の投資が必要になってしまい、優先度が低くなってしまふ。 データの一元管理・分析への期待はあるが、情報閲覧の権限付与が課題になる。 個人のパフォーマンスの可視化のためバイオマーカーを取得する考え方もあるが、倫理的に許されるのか分からない。
6	産学連携におけるニーズ	<ul style="list-style-type: none"> データを収集する設計準備から産学連携できると良い。また、データを渡すだけでなく、ディスカッションを通して、どのような取組を行ったか、など個社ごとに細かく話を聞く必要がある。 大学教員と連携できることを知らない、アプローチ方法を知らない、という意見も聞いており、研究者と企業がコネクションを作れる場があるとありがたい。 個人情報保護をふまえてデータの提供に慎重になる企業が多い。このような基準を踏まえていけば産学連携可能というガイドラインを政府には示してほしい。

2. 供給側調査

2. ヒアリング調査結果⑤（エビデンスの必要性・品質担保の課題）

#	課題テーマ	企業・有識者の見解
7	エビデンスの必要性	<ul style="list-style-type: none">費用対効果として、しっかりしたエビデンスがでくると経営陣に説明はしやすいと思う。企業にとって興味があるのは経営指標。それがどのようにメンタルヘルスにつながるかを示す必要がある。健康に寄りすぎると経営陣にとっては投資対象ではなくなってしまう。サービス導入検討時に企業担当者からエビデンスを問われる場面が多いため、導入促進に向けて効果検証を実施するというステップを踏む必要があると考えている。
8	品質担保の課題	<ul style="list-style-type: none">ストレスチェックをとにかく安価で提供するというベンダーが増えているが、本来的には職場環境の改善に繋がっていないと意味がないので、質を担保する必要がある。ストレスチェックテストについて現在は口コミや広告しかないが、公的な品質基準を示す必要があるだろう。EAPについても同様である。保険化までするのは不要だが、特定保健用食品程度の認証は必要ではないか。その他には個人情報の保護に関する認定も必要だろう。ユーザビリティ、アクセシビリティの評価もあると良いが、認定という形ではなく、使いやすさを評価する共通のチェックリストが用意できると良い。

2. 供給側調査

2. ヒアリング調査結果⑥（エビデンス・効果検証の不足）

#	課題テーマ	企業・有識者の見解
9	エビデンスの不足	<ul style="list-style-type: none">• 職場環境改善は効果検証が不足している。• （心の不調を把握する）主たるフレームワークとしては、「管理監督者による早期発見と対応」「労働者の自発的相談」「家族の気付きを促して本人の相談につなげる」がある。加えて精神健康や心理的負担を確認するストレスチェックがある。新たにパルスサーベイ、デジタルバイオマーカーがあるがこれらの有用性はまだよくわかっていない。• 患者向けやF2Fのマインドフルネスについては、職場向けでも確かに一定の有用性があるのだろうが、デジタルで実施した場合の効果検証はできていない。• CREWプログラムについても、一定の有用性はあるが、オンラインでのCREWプログラムについては開発途上である。年末から年明けにかけてWHOからガイドラインが出る予定である。• 心の健康保持増進メンタル・ウェルビーイングに関するエビデンスは限られている。予防に関するエビデンスは存在しない。• よりクリエイティビティがあがったかは測れない。そのエビデンスが難しいのではないか。• 有用性がどこまであるのか見せきれない。国を挙げてどこまでやるのか強制するような後押しがあるとやりやすい。
10	効果検証が難しい背景	<ul style="list-style-type: none">• メンタル不調が減った、離職率が減った、儲かるようになったといった有用性が、事例ベースでは数多く報告されているが、なぜ研究ベースで検証できないのかについては未だ研究中である。• 従業員のメンタルヘルス把握について、そもそも精神疾患の原因自体が不明であり難しい。• 研修なども実施しているが、単発になるので、効果検証が難しい。持続的・長期的な取組の中で有用性が現れるものもあるので、短期的には効果検証できないこともある。• ワークエンゲージメントを上げるソリューションや介入施策については実験段階であるが、効果検証が難しい。特に「ゼロからプラス」は測りにくい。• パルスサーベイやデジタルメンタルヘルスに関しては、ビジネスとして新しいものを出すことが優先されているために効果検証がおざなりにされているという印象を受ける。

2. 供給側調査

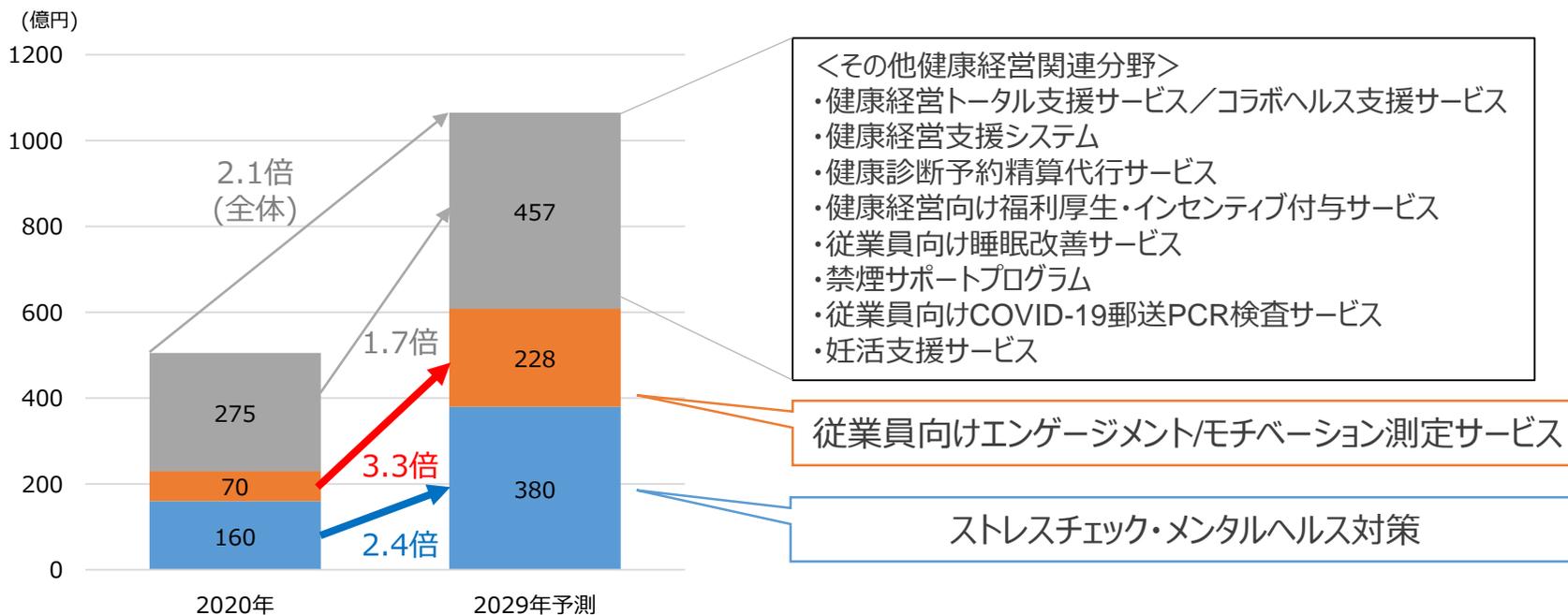
2. ヒアリング調査結果⑦（資金と人材の不足・学識連携・コロナ禍の状況）

#	課題テーマ	企業・有識者の見解
11	事業拡大における資金・人材の不足	<ul style="list-style-type: none">• 人が足りていないというのは正直なところある。薬事で医療機器プログラムの取得を目指しているが、資金の調達が困難。• 今後事業を拡大していく上での課題として、開示している従業員数としては70人程度だが、少なくとも倍ぐらいにしたいと考えている。• 資金調達を行っているので、資金が入りやすい環境だと嬉しい。日本全体のメンタルヘルス市場の、今後10年の推移についての展望があれば、資金の獲得にも繋がりやすいのではないかと。ファンドからはプロダクトを開発する人材はいるが、マネタイズできる人材が乏しいと指摘された。• データ活用については、社内に専門家もおらず、弱い部分である。また、社員は医療分野出身が多く、援助者という気持ちが強く、ビジネス的な観点が弱い。
12	学識連携	<ul style="list-style-type: none">• ACTという心理療法を取り入れるため学識と連携している。• ストレスチェックの独自のサービスの開発は大学の研究室と実施している。社内にも調査研究部がある。• ワークエンゲージメントをベースとしたサーベイの開発について学識と連携した。また、尺度開発にあたってはエビデンスのある先行研究を参考にしている。• 立ち上げ時は学識にお世話になった。また、複数の精神科医の方にサービス開発にあたってアプローチした。
13	コロナ禍のストレス状況	<ul style="list-style-type: none">• 既存顧客の相談数は前年比1.5倍ぐらいで、コロナに関する不安や在宅勤務のストレスについても増えてきている。• コロナ禍でリモートワークになり、上司との職場づきあいが減ったり、雑用が減ったりすることで、却ってストレス状況が劇的に改善しているところもある。• ストレスチェックの結果を見ても、高ストレス者は意外と増えていない。むしろストレスサーと接触しなくて済む分、改善している職場もある。

2. 供給側調査

3. 文献調査結果（市場規模）

- 国内の健康経営関連市場規模は、2020年から2029年にかけて約2.1倍に成長すると予測されており、特に「ストレスチェック・メンタルヘルス対策」と「従業員向けエンゲージメント／モチベーション測定サービス」の2分野がその成長を牽引している。



出所：富士経済『データヘルス計画・健康経営・PHR 関連市場と先進健保動向2021』
をもとにNTTデータ経営研究所が作成

※経済産業省の推計*では、2020年度時点で国内の健康経営市場は1兆,787億円になると推計されている。この際には、国内の健康経営健康経営を支える商品・サービスの範囲として、当時の健康経営優良法人認定基準に照らし、既存商品・サービスを類型化し、各市場規模を積み上げることで推計を実施している。本調査で用いている市場規模よりも広範囲で健康経営を定義していることから、金額の差異が生じている。

(出所：R2kenkoujumyou-report-houkokusho.pdf (meti.go.jp))

3. AMED事業（令和3年度「認知症等対策官民イノベーション実証基盤整備）連携

1. 情報提供に関する概要

- 日本医療研究開発機構の事業（令和3年度「認知症等対策官民イノベーション実証基盤整備事業（職場等での心の健康の保持増進を目指した介入のエビデンス構築）」）へ情報提供を実施した。
- 上記事業へ参画している研究班が事前に希望した以下4つの項目について、需要側へのヒアリング調査において聴取した。
 1. 企業の定量目標として、アプセンチズムやプレゼンティズムを取り入れている場合、具体的にどのように測定しているのか。
 2. 従業員の心の健康への取組に企業としてどの程度出資しているのか（主に従業員一人当たりの金額感がどの程度なのか）。
 3. 製品・サービスにどういう効果があれば、いくらまで出資できるのか。
※特にテック系の製品・サービスを想定し、テック系の製品・サービスを導入しているのか、また、テック系の製品・サービスへどのような効果を求めるのか。
 4. 心の健康増進においてデータを利活用しているか。データの利活用にあたって、どのような課題やニーズを感じているか。

3. AMED事業（令和3年度「認知症等対策官民イノベーション実証基盤整備）連携

2. 情報提供に向けた調査結果①

業種	①アプセンチズム・プレゼンティズムの測定方法	②メンタル対策金額	③-1 導入状況	③-2 製品・サービスの導入に関して（金額感や求める効果等）
製造業	－ ※心の健康への取組の効果指標として「睡眠」「活性化職場率」「高ストレス者率」「ワークエンゲージメント」、長期休業日数等を使用	1,000円程度/1人 ※事業所ごとの健保予算	現在導入中	グループ社員も使用でき、 産業医や人事部のマンパワーを省くことができる ことを期待する。 広く関心を持ってもらうこと、継続してもらうことが課題 である。
鉄鋼業	－ ※会社の定量指標としてストレスチェックとワークエンゲージメントに関する得点をモニタリング	－	無し	従業員の手間にならず、従業員がセルフケアのために自身をモニタリング できるような仕組み・データが欲しい。バイタルサインに期待している。
製造業	プレゼンティズム：過去4週間を対象に10段階で自己評価 ※休業・休職日数やハイリスク者数も定量目標に置いている	10万円程度/1人	過去に導入したことがある	心の健康は影響する因子がとても多いが、製品・サービスの導入にあたっては、 費用対効果まで算出できる ようになると良い。
情報・通信業	－ ※会社の定量指標として労働時間と休職者数のみモニタリング	－	無し	一人当たり月数千円程度の支出であれば問題ないと 考えられている。人事としては 利用側の利便性と管理側の運用のしやすさ を重視する。
製造業	アプセンチズム：従業員数に対するメンタル不調による一か月以上の病欠・休職者数の割合 プレゼンティズム：「東大1項目版プレゼンティズム」を使用 ※ワークエンゲージメントとエンプロイーエンゲージメントも会社の定量指標にしている	－	過去に導入したことがある	従業員が 自らセルフケアを学べる こと、 エビデンスに基づいている こと、 個人情報 を扱う上での 安全性 があること、 産業保健スタッフが使いやすい・理解しやすい サービスであることの4点を期待する。ただし製造現場では個人用の端末を持っていない場合もあり、 全社展開が難しい 。
小売業	－ ※会社の定量指標として、ストレスチェック（の項目をもとに「エンゲージメント」・「ストレス度」を作成）に関する項目をモニタリング	－	無し	導入には慎重になっている。 全社導入しても、一部の人にしか使われない ことを懸念している。内発的動機づけを重視する。

3. AMED事業（令和3年度「認知症等対策官民イノベーション実証基盤整備）連携

2. 情報提供に向けた調査結果と考察①

調査項目	結果まとめ
① アプセンチズム・プレゼンティズムの測定方法	<ul style="list-style-type: none">アプセンチズムについては、“従業員数に対するメンタル不調による一か月以上の病欠・休職者数の割合”を用いて測定している企業が見受けられた。また、アプセンチズムとして計測しているわけではないが、休業日数や休職者数をモニタリングしている企業も見受けられた。プレゼンティズムについては、自社で指標を作成している企業と東大の指標を用いている企業とが見受けられたが、いずれも自己評価式である。
② 心の健康への取組に対する出資金額	<ul style="list-style-type: none">1人当たり1,000円程度～10万円程度まで会社によって幅がある。※サンプル数は2社であり、限定的である
③ 製品・サービスへ求める効果・想定される金額感	<p>現在、テック系の製品・サービスを導入している企業は1社のみだった。各社の意見をふまえると、製品・サービスの導入において、主に以下の項目が求められていると考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none">● 管理者サイド：産業医や人事等<ul style="list-style-type: none">マンパワー不足を解決し、運用しやすい情報面での安全性が担保されているエビデンスに基づいている（経営陣への説明にあたって）費用対効果を示すことができる● 利用者サイド：従業員<ul style="list-style-type: none">利用が一部の人に限られず、全社的に利用・継続される（広く関心を持ってもらえる、利用環境が限定されない等）セルフケアに活用される（自身の不調をモニタリングできる等）

3. AMED事業（令和3年度「認知症等対策官民イノベーション実証基盤整備）連携

2. 情報提供に向けた調査結果と考察②

- 需要側企業へヒアリングしたところ、どの企業もストレスチェックやパルスサーベイ等を用いて、従業員のデータを収集していたが、利活用については複数の課題・ニーズが見受けられた。
- 特に、人事部が従業員を管理するためではなく、**従業員自身がセルフケアやラインケアへ活用できるようなデータの可視化・打ち手の提案**が求められていることが推察される。
- さらに、継続的に従業員がデータを提供できるよう、**ウェアラブルデバイスの活用等、データ入力の手間がかからないことも重要なニーズ**として挙げられる。

#	業種	データ利活用の現状	データ利活用の課題・ニーズ
1	情報・通信業	<ul style="list-style-type: none"> ストレスチェックの他、独自のパルスサーベイも用いて従業員の心身の健康に関する情報を収集している。 	<ul style="list-style-type: none"> 人事部が「管理するため」ではなく、自身やチームがセルフケア・ラインケアを行うためにデータを用いて状態を可視化したい。 可視化した後の打ち手が課題だと感じる。
2	製造業	<ul style="list-style-type: none"> 健康診断やストレスチェックの結果を従業員個人に紐づけて一元管理している。 	<ul style="list-style-type: none"> 現状、データの取り込みが自動化されておらず、利用者が手動で行っているが、利用者離れにつながるのではないかと懸念している。 自動的にデータを取得する点ではウェアラブル端末の活用があり得るのではないか。
3	情報・通信業	<ul style="list-style-type: none"> ストレスチェックの他、パルスサーベイを用いて従業員の心身に関する情報を収集している。 	<ul style="list-style-type: none"> 希望者にデバイスを身に付けてもらい、健康に関する指標を半年ほど継続的にとることができれば良いのではないかと考えている。
4	鉄鋼業	<ul style="list-style-type: none"> ストレスチェックとは別にワークエンゲージメントのデータも収集している。 	<ul style="list-style-type: none"> 少しでも手間になることであれば、9割の社員は実施しないことが考えられるため、手間にならないデータ収集が重要である。 人事が従業員の不調に気づく頃には遅いケースが多く、社員自身が不調に気づくために使うことのできるデータを集めたい。
5	建設業	<ul style="list-style-type: none"> データ収集については社内で議論を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> 家庭の事情等、個別性の高い情報を扱いながらメンタル不調者の対応を行っている。データベース化すると、個別性の高い情報を入れられなくなるのではないかと懸念している。

4. 有識者レビュー

1. 概要

- 公衆衛生や心理学等の本事業に強く関連する学識有識者にこれまでの調査（文献調査・ヒアリング調査・アンケート調査）に関してレビューをしていただき、調査報告書の取りまとめの方向性について検討することを目的として、有識者レビューを開催した。

項目	概要
目的	<ul style="list-style-type: none">● 実施した調査（文献調査・ヒアリング調査・アンケート調査）についてのレビューを実施する● 調査報告書の取りまとめの方向性について検討する
実施日程	<ul style="list-style-type: none">● 2022年2月8日（火）10:30-12:00
実施場所	<ul style="list-style-type: none">● オンライン ※コロナウイルス感染症の昨今の状況を鑑みてオンラインで開催
実施形式	<ul style="list-style-type: none">● 非公開
参加有識者 （敬称略・五十音順）	<ul style="list-style-type: none">● 大野 裕（国立精神・神経医療研究センター認知行動療法センター・顧問）● 川上 憲人（東京大学医学系研究科・教授）● 黒田 祥子（早稲田大学教育・総合科学学術院・教授）● 島津 明人（慶応義塾大学総合政策学部・教授）
オブザーバー	<ul style="list-style-type: none">● 厚生労働省安全衛生課● 経済産業省ヘルスケア産業課
事務局	<ul style="list-style-type: none">● NTTデータ経営研究所
主な論点	<ul style="list-style-type: none">● 従来施策のボトルネックの特定● 心の健康に関する産業拡大の可能性● 供給力強化に向けた課題と対応

4. 有識者レビュー

2. 結果

- 有識者レビューでは、本報告書のレビューに加え、特に有用性の追究に関してご意見をいただいた。現状、アカデミアと企業が連携し分析を一部で行っているが、効果の検証にあたっては一定のデータ量が必要である。そのため複数の企業や集団を横断したデータの収集と分析が求められ、その実現に向けたボトルネックへの対策が必要である。

課題

予防領域の場合、効果検証を実施したとしても、効果量が小さく出やすく、また、交絡要因が多い心の健康の保持増進のメカニズムは業種や職種によって異なる

ニーズ

効果量の担保・交絡要因の抑制のため、比較可能な集団のデータ・サンプルをできるだけ多く集める必要がある

ボトルネック

- **企業がデータを社外（アカデミアなど）へ提供したがない**
 - 個社の課題を明らかにすることへ消極的、法令や研究倫理の理解・解釈にばらつきがある
- **データが解析可能な状態ではない**
 - 紙による保管を行っている、データの管理者が複数部署や健康保険組合等でありデータが散在している、効果検証における取得項目・指標にばらつきがある

対策案

- ① 企業が安心してデータを社外へ提供しやすくするための指針やガイドライン等を整備する
- ② データ解析を可能とするため、データのデジタル保管化・取得項目の標準化を進めていく
- ③ 個社を特定せずデータボリュームを確保するため、複数企業・部署間のデータを横断的に解析できるような環境を整備する（指針・ルール・仕組み等）

※有識者レビューをもとにNTTデータ経営研究所作成

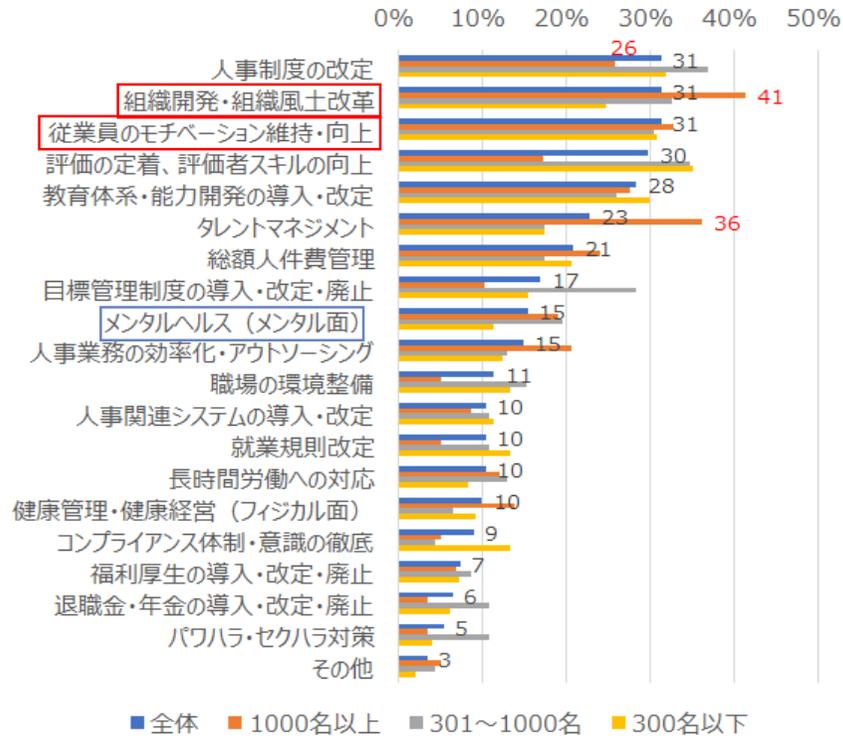
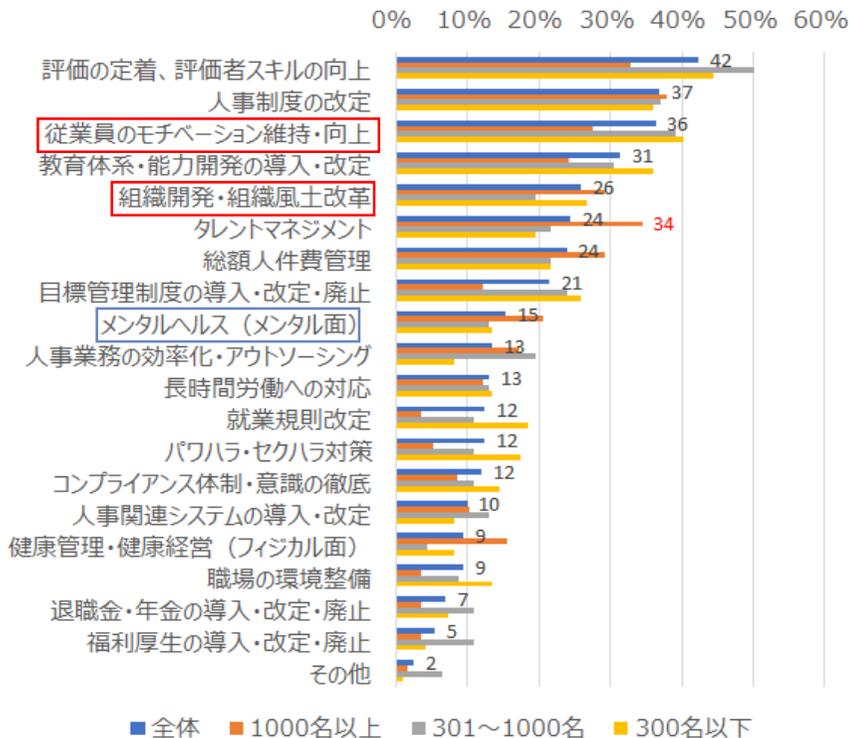
5. その他（他社アンケート結果）

現在・将来の人事課題

- 供給側のヒアリング調査結果では、今や狭義の心の健康への取組（ストレスチェック等の従来の産業保健の取組）ではなく、**広義の心の健康への取組（従業員のウェルビーイング向上や組織人事の工夫等）**が求められていることが伺える。
- 企業の立場においても、今後より一層、狭義の心の健康への取組以上に、**組織開発や人材活用の優先度が高まる**ことが示唆される。そして**組織開発や人材活用に取り組み、従業員が働きやすい職場を作ることが、最終的に心の健康の保持増進につながる**のではないかと考えられる。

企業規模別 現在の組織・制度・仕組み・システムに関する課題（複数選択）（n=201）

企業規模別 3～5年後の組織・制度・仕組み・システムに関する課題（複数選択）（n=201）

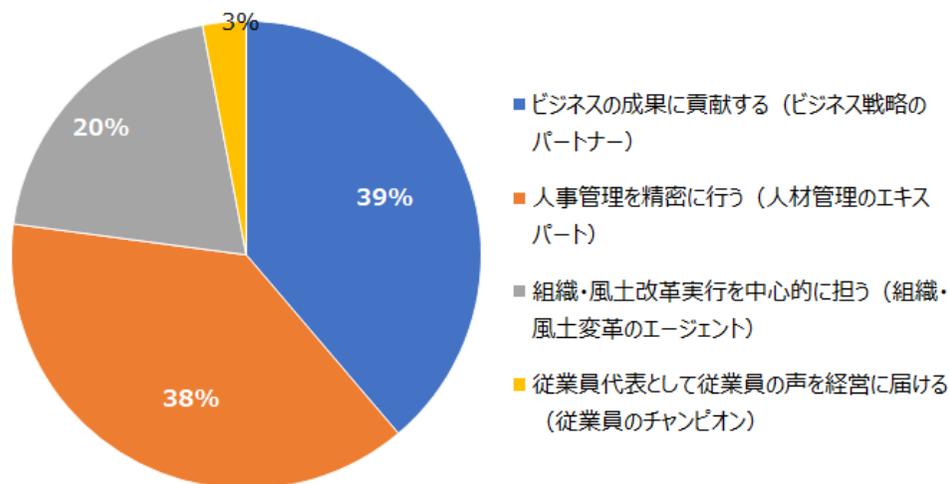


出所：『人事の課題とキャリアに関する調査 結果報告【人事の課題編】』（2020）HR総研 <https://hr-souken.jp/research/1649/>

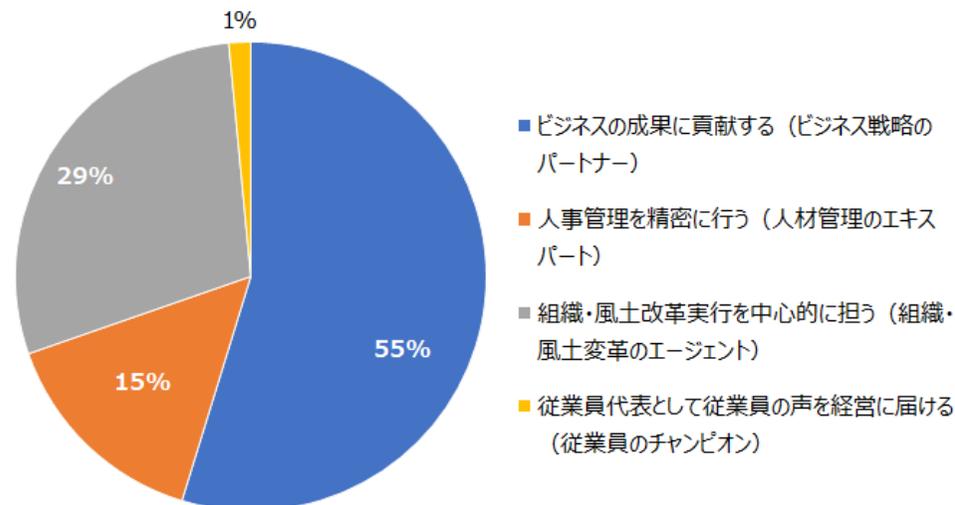
5. その他（他社アンケート結果） 現在・将来の人事部門に求められる役割

- 同調査では、人事部門における役割についても調査されている。
- 調査結果からは、今以上に人事部門として、自社の経営（ビジネス）へ貢献していくことが求められることが伺える。

現在、人事部門に求められている役割
(n=201)



今後、人事部門に求められる役割
(n=201)



出所：『人事の課題とキャリアに関する調査 結果報告【人事の課題編】』（2020）HR総研 <https://hr-souken.jp/research/1649/>



NTT DATA

Trusted Global Innovator