健康経営における

「心の健康」投資・実践ガイド

今日から始める人的資本への投資のヒント

2025年3月



発行　職域における心の健康関連サービス活用に向けた研究会
経済産業省ヘルスケア産業課

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

制作　NTTデータ経営研究所

本ガイドは経済産業省事業「令和6年度ヘルスケア産業基盤高度化推進事業（需給環境整備等事業）」の一環として作成されました。

本書のねらい

目的

- 「心の健康」投資の意義や取り組み方を知っていただく
- 「心の健康」投資の新規施策の企画や予算確保に活用いただく

対象

経営者・担当者

人的資本経営や
健康経営※1をより
実りある取組にしたい

**健康管理者・
産業保健スタッフ**

心の健康に関する
施策を
提案・助言したい

リーダー・管理職

人材・組織の課題を
解決したい

ガイドの特徴

産官学の知見を集結

雇用主、アカデミア、サービス提供事業者が参加する「職域における心の健康関連サービス活用に向けた研究会※2」を通じて作成されました。

「心の健康」投資の進め方や事例を付録

心の健康投資の進め方を「マネジメントサイクル」として整理し、その実践事例や実践で使えるワークシート例を付録しています。

実践に役立つソリューションや支援ツールを紹介

心の健康投資をゼロから始めるのは簡単ではありません。活動を外部から支えるソリューションの種類や、サービス選択支援ツール“ウェルココ™”を紹介しています。

※1「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

※2 職域における心の健康関連サービス活用に向けた研究会について

従業員のメンタル不調を予防し、パフォーマンス向上につなげるサービスの開発・活用策を検討する目的で2023年に立ち上げ。2024年には心の健康関連サービスの創出と活用に向けた情報開示のあり方に関する提言を発表。詳しくはこちらのWebサイトをご覧ください。

https://www.nttdata-strategy.com/newsrelease/news/240422-2/

「心の健康」とは？

心の健康とは、**「人生のストレスに対処しながら、自らの能力を発揮し、よく学び、よく働き、コミュニティにも貢献できるような、精神的に満たされた状態」**とされています。※

つまり心の健康は**従業員の個人的な問題ではなく、仕事や組織のパフォーマンスを上げるために必要不可欠な、企業として取り組むべきもの**です。

※ 令和6年度厚生労働白書

「心の健康」投資とは？

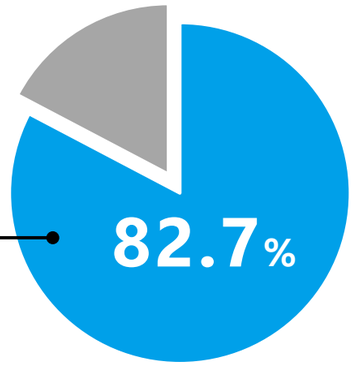
企業が従業員の心の健康のために行う取組で、**将来的に収益性や企業価値の向上をもたらす「人的資本への投資」**と言えます。
法令で定められる健康管理を超えて経営的視点から戦略的に実践することで、「コスト」ではなく企業経営にプラスの価値をもたらす「投資」となります。

メンタルヘルス不調者への対応だけでなく、従業員のメンタルWell-being向上に向けた取組によって、業績や従業員エンゲージメントの向上にもつながり得ます。

1 なぜ「心の健康」投資が必要なのか？

- 仕事や職業生活で強い不安、悩み、ストレスと感じる事がある人は**82.7%**にのぼります。
  ※「令和5年労働安全衛生調査（実態調査）」（厚生労働省）

強い不安、悩み、ストレスを感じる事がある



- ストレスは、業務効率の低下やハラスメント等の問題行動の増加を通じて仕事に悪影響を及ぼします。
- 一方で、ストレスへの適切な対処は集中力や創造性を高め、仕事の成果を向上させます。
- また、メンタルヘルス不調は再発リスクが高いため、予防的な対策が大変重要です。

- 「心の健康」への投資によって、ストレスフルな環境の中でも人が活きる組織を実現し、従業員エンゲージメントを向上させます。
- また、従業員の心が健康であれば、個人やチームのパフォーマンスが向上します。
- 「心の健康」投資は変化に強い人材・組織をつくり、企業経営における損失・リスクの抑制とリターン獲得を目指すものです。

激変する事業環境

- 人手不足
- デジタル社会
- 多様な価値観…

増大するストレスと事業リスク

- 従業員の孤立
- 心身の不調
- 生産性の低下
- ハラスメント行動…

心理的安全性がない職場は、優秀な人材を確保できない

経営戦略として「心の健康」へ投資
将来的に利益を生むための人的資本への投資

心の健康への
マイナス要因（ストレス環境等）の減少
プラス要因（組織や個人の心理的資本等）の増加

チームのパフォーマンス
周囲との良好なコミュニケーションや信頼関係でチームワークを発揮

個人のパフォーマンス
従業員一人ひとりが健やかに、前向きに仕事に取り組む

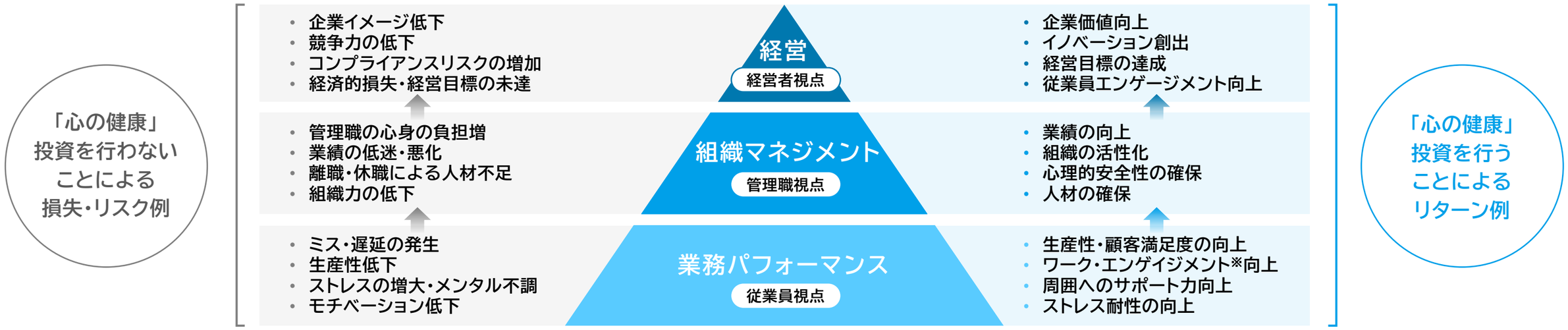


損失・リスク ↓　リターン ↑

生産性　人材確保　組織力　業績等

1 なぜ「心の健康」投資が必要なのか？

「心の健康」投資は、損失・リスク回避とリターン獲得の双方を目指すものです。
また、企業経営、組織マネジメント、業務パフォーマンスの各層に影響を及ぼします。



※ ワーク・エンゲイジメントとは、仕事への活力、熱意、没頭が揃い、仕事へのポジティブで充実した状態のこと

損失・リスク	データ
企業イメージ低下 コンプライアンスリスク増加	• 仕事の強いストレスによる精神障害に関する労災請求は直近5年で約1.7倍 • 過去3年間のパワハラ・セクハラ相談があった企業の割合は、それぞれ64.2%（前年比16%増）、39.5%（同9.7%増）
経済的損失	• 年収600万円の従業員が1年間休職すると900万円以上の追加コストが発生（本人の生産性の低下、同僚の残業代、代替社員の人件費、教育費等） • 社員の自死で会社側に7,400万円の賠償命令。和解金が1億円を超えることも。
競争力低下 業績低迷・悪化	• メンタル不調による休職・退職者比率が高くなると、企業業績が低くなる傾向
管理職の心身の負担増	• メンタルヘルス不調の部下対応をした管理職の約半数が業務・精神面で負担
離職・休職による人材不足	• メンタルヘルス不調者の復職後5年以内の再病休率は47.1% • 前職の離職理由のトップは「仕事上のストレスが大きい」（全体の約2～3割）
生産性の低下	• うつ病、不安、または感情障害が個人の仕事のパフォーマンスに影響を及ぼす
ミス・遅延の発生	• 製造業で業務上の事故が対人葛藤、役割等のストレッサー、抑うつ、職務満足感と関連

リターン	データ
企業価値向上	• ストレスの低減がROA（純資産利益率）や企業価値を押し上げると推定 • 国際的に投資家から注目されている情報開示基準において従業員エンゲージメントが採用 • ESG投資の一環として、従業員の「メンタルヘルス」に着目する動き（英国）
経営目標達成 業績の向上	• 従業員のワーク・エンゲイジメントが高い売場では、売上高が高い
人材の確保	• ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、職務満足感や組織へのコミットメントが高く、離転職の意思が低い • 人材獲得がし烈な海外の大手IT企業や世界的企業では、心理的安全性の確保やマインドフルネスプログラムなど、心の健康への投資が活発
心理的安全性 組織の活性化	• 「心理的安全性」が確保されたチームは業務パフォーマンスが高い • ワーク・エンゲイジメントが高いと部下への適切なリーダーシップ行動が多い
生産性・ 顧客満足度の向上	• ワーク・エンゲイジメントが高いと創造性が高く，役割行動や役割以外の行動を積極的に行う • 従業員のワーク・エンゲイジメントが高い部門は顧客の満足度も高い

2 「心の健康」投資の進め方

- 「心の健康」投資活動は健康管理にとどまらず、組織マネジメント、心理、行動科学等の複合的かつ専門的な知見やノウハウが必要です。
- 人事や健康管理・産業保健部門のほか、経営企画、事業部門、専門サービスを提供する外部の事業者等との協力が不可欠です。
- 関係者と連携して多角的に課題を分析し、実効性の高い対策の立案・実行と継続的な評価・改善のマネジメントサイクルを回します。

心の健康投資のマネジメントサイクル

※ 付録2に各ステップの考え方とワークシート例、付録3に心の健康投資をサポートするソリューション一覧、付録4に実践事例の紹介がありますのであわせてご活用ください。

推進担当・チームの決定

1 課題分析

1-1 心の健康投資の方向性の検討

組織の理念・方針や課題と「心の健康」との関連を確認します。

1-2 心の健康に関する現状把握

心の健康に関する調査結果や情報から、組織の現状を把握します。

1-3 取組方針案の検討

ありたい姿とのギャップに対してどのような対策の方向性が考えられるか検討します。

＋

2 体制・施策の評価

現在の取組の成果や課題を確認し、これまでの経緯も踏まえた納得感のある対策の検討につなげます。

3 対策検討

取組方針案や体制・施策の評価結果を踏まえ、優先して取り組むことを絞り込み、具体策に落とし込みます。

4 対策実行

社内の関連部門や外部の専門サービス提供事業者と協力して対象者や実施内容の詳細を企画し実行します。

5 評価・改善

課題の改善を評価するための指標を設定し、対策の成果・課題と要因を分析のうえ、対策の改善や継続展開につなげます。

※ 働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト「こころの耳」（厚生労働省サイト）では、企業のメンタルヘルス対策の取組事例が掲載されていますのでご参考ください。https://kokoro.mhlw.go.jp/

3 「心の健康」投資活動を支援する ウェルココ™

ウェルココとは?

ウェルココ™
職域向け心の健康サービス選択支援ツール

- 心の健康サービスの選択を支援するWebツール。
- 活用できるソリューションを知ったり、相談できる専門的なサービス提供事業者を見つけることができます。
- 上手に活用して効率的な情報収集やサービスの絞り込みに役立てましょう。

※ウェルココの正式リリースは2025年秋頃を予定しています。

ウェルココの特徴

産官学が「心の健康」投資の普及を目指して運営

産官学で検討した共通の指標でサービスや事業者の情報が開示されています。広告メディアではなく、掲載基準をクリアしたサービスが掲載されます。※

「期待される効果」の根拠を提示できるサービスのみを掲載

掲載基準の一つとして、サービス導入企業の評価、理論的裏付け、実証結果のうちいずれかの根拠を示せることを求めています。

自社のニーズ・課題にあったサービスを探せる

雇用主がサービスを探したり選んだりする観点がわかり、サービスを検索できます。

※ウェルココはサービス提供事業者が情報開示をするプラットフォームであり、サービス自体の質を担保するものではありません。開示した情報が真実であることを誓約したサービス提供事業者だけが掲載できます。

ウェルココでできることの例

- 取組ステージから活用できるソリューションを探せる
- サービスの「期待される効果」や特徴を一覧表示できる
- ウェルココ上でサービス提供事業者に問い合わせできる

ウェルココでできることの例

※ 画面イメージはいずれも検討中のため変更になる可能性があります。

1 取組ステージから活用できるソリューションを探せる



知識・経験がない担当者から、すでに実践している担当者まで使えるよう、「心の健康」取組ステージを4段階に分け、段階ごとにおすすめソリューションをガイド。



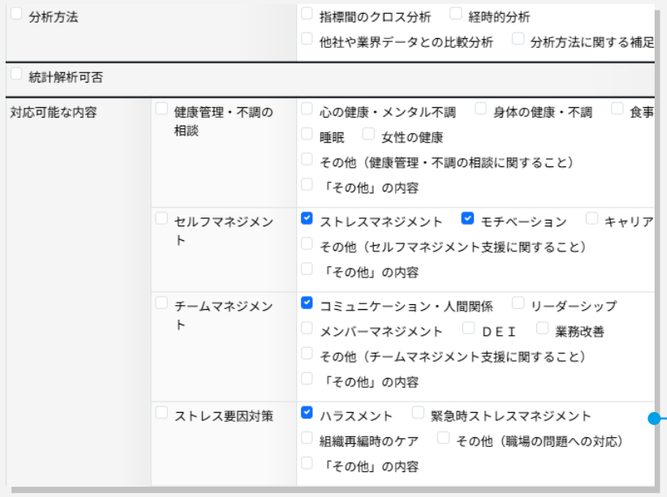
気になっているソリューションがある人は、サービスカテゴリから探すこともできる。

2 サービスの「期待される効果」や特徴を一覧表示できる

	概要・特徴	組織作り・職場環境改善支援			基盤構築関連					取組の普及・浸透								心の健康・パフォーマンス関連				
		組織開発コンサルティング	管理職向け研修	従業員向け研修	法制度対応	制度・施策体系の整理	人事・産業保健業務の効率化・負担減	組織状況の把握	その他	サーベイ受検率向上	相談窓口の利用率・認知率向上	プログラムへの参加率・利用率向上	不調の早期発見・対応	ヘルスリテラシー・意識向上	仕事のストレス要因低減	心理的安全性・上司のサポート力向上	周囲のサポート力向上	その他	生活習慣の改善	健康状態・心理指標改善	アブセンティーイズム改善	プレゼンティーイズム改善	ワーク・エンゲージメント向上
●●株式会社 職場環境改善支援サービス		○	○	○	–	–	○	–	–	–	◎	◎	●	○	●	●	●	–	◎	◎	◎	◎	●
■■■株式会社 心の健康カウンセリングサービス		–	○	–	–	○	○	○	○	–	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●
株式会社▲▲▲ サーベイ&セルフケア支援アプリ		–	○	○	–	○	●	–	●	–	●	–	◎	◎	●	●	◎	◎	◎	◎	◎	◎	●

期待される効果の根拠がわかる

「○:導入企業の評価」
「●:理論的裏付け」
「◎:実証評価」



「期待される効果」以外にもサービスの特徴を示す様々な指標を一覧化できる。

3 サービス提供事業者に問い合わせできる



ウェルココ上で問い合わせることも可能。

付録1 ｜「心の健康」投資に関する事例・調査（詳細）

リスク	階層	事例・調査名	事例・調査概要	出所
1	経営層	精神障害に関する労災請求件数	仕事による強いストレスが原因で発病した精神障害に関する労災請求件数は年々増加している（直近5年（令和元年度～令和5年度）で約1.7倍）。	厚生労働省「過労死等の労災補償状況」（2024年）
2	経営層	企業におけるハラスメントの発生状況	過去3年間にパワハラ・セクハラに関する相談があったと回答した企業のうち、パワハラは64.2%（＋16.0%）、セクハラは39.5%（＋9.7%）であり、令和2年度の調査結果と比較していずれも増加している。	厚生労働省「職場のハラスメントに関する実態調査」（2024年）
3	経営層	心の健康の不調による企業内のコスト	従業員が心の健康の不調を発症した場合に、想定されるコストとしては以下が想定される。 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	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整理
4	経営層	山田製作所事件	部品工場に勤務する男性社員が、長時間労働に従事するなか、リーダーに昇格してまもなく自死し、遺族の妻と両親が損害賠償を請求し、会社に約7,400万円の賠償金の支払が命じられた。	厚生労働省「こころの耳」 https://kokoro.mhlw.go.jp/case/633/
5	経営層・組織	企業における従業員のメンタルヘルスの状況と企業業績	メンタル不調による休職・退職者比率が高くなると、企業業績が低くなる傾向にあり、特に固定費用が大きい企業（長期雇用に基づき、従業員の社内教育投資を重視している企業）ほど、メンタル不調の企業業績に対する負の影響が大きい。	黒田ら「労働者のメンタル不調は企業業績を悪化させるか？ ― 企業パネルデータを用いた検証 ―」（2016）
6	組織	若手従業員のメンタルヘルス不調についての定量調査	メンタルヘルス不調になった部下の対応をした管理職の4～5割が、業務上や精神面の負担が大きかったと回答。	パーソル総合研究所「若手従業員のメンタルヘルス不調についての定量調査」（2024年）
7	組織	メンタルヘルス不調の労働者の復職後の再病休率	メンタルヘルス不調者の復職後5年以内の再病休率は47.1%であり、特に復職後2年間は、再発のリスクが高い時期であった。再病休の発生割合のデータから、復職後1年に57.4%、復職後2年に76.5%の再病休が集中していた。	遠藤ら「労災疾病臨床研究事業費補助金 分担研究報告書　病休と復職支援に関する調査と分析」（2017年）
8	組織	若者の離職理由	前職の離職理由について最も多かった回答が「仕事上のストレスが大きい」（全体の約2～3割）であった。	労働政策研究・研修機構「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」（2007年）
9	現場	慢性疾患による仕事の生産性への影響	仕事の生産性に最も影響を与えた疾患の有訴率と欠勤による労働時間の損失総計は「アレルギー」,「腰痛・首の不調」,「うつ病・不安又は情緒不安定」が高く、労働障害指数は「うつ病・不安又は情緒不安定」が高い。	和田ら「関東地区の事業場における慢性疾患による仕事の生産性への影響」（2007年）
10	現場	職業性ストレスと事故との関連	製造業生産技能職で対人葛藤や役割等のストレッサー、抑うつ、職務満足感と業務上の事故との関連が認められた。	原谷ら「事故防止のためのストレス予防対策に関する研究」（2010年）

リターン	階層	事例・調査名	事例・調査概要	出所
11	経営層	ストレスの改善による企業業績の向上	2017年度～2019年度のストレスチェックデータをもとに、ROA（純資産利益率）及びTobin ‘s q（企業価値の指標）との関連性を分析したところ、ストレスの低減がROAや企業価値を押し上げると推定された。	ピースマインド社「【調査分析】ストレスの改善は企業業績の向上につながるのか？」 https://www.peacemind.co.jp/newsrelease/archives/313
12	経営層	投資分野における従業員エンゲージメント	米国サステナビリティ会計基準審議会のSASBスタンダードは国際的に投資家からも注目されており、人的資本の重要度の高い開示項目の一つとして従業員エンゲージメントが取り上げられている。	日本取引所グループ「ESG情報開示枠組みの紹介」 https://www.jpx.co.jp/corporate/sustainability/esgknowledgehub/disclosure-framework/03.html
13	経営層	英国におけるESG投資としての「メンタルヘルス」	英国ではESG投資の一環として、従業員の「メンタルヘルス」に着目する動きが起きている。同国では年間30万人以上が精神的な理由で離職し、企業の従業員へのメンタルヘルス対応に関心を持つ投資家が増加。	岸上「英国、従業員のメンタルヘルスも投資判断の指標に」（2022年）
14	経営層・組織	従業員のポジティブメンタルヘルスと生産性との関係	従業員のワーク・エンゲイジメントの平均値が高く、従業員間のワーク・エンゲイジメントのばらつきが少ない売り場では、売上高が高くなるとの結果が得られた。	黒田ら「従業員のポジティブメンタルヘルスと生産性との関係」（2021年）
15	組織	ワーク・エンゲイジメントと離職との関連	ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、職務満足感や組織へのコミットメントが高く、離転職の意思が低いことが知られている。	Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., The conceptualization and measurement of work engagement: A review. In Bakker, A.B., Leiter, M.P. (Eds) Work engagement: Recent developments in theory and research.NewYork:Psychology Press (in press)in press.
16	組織	世界的企業における心の健康に関連する投資	GoogleやIntel等、人材獲得がし烈な海外の大手IT企業や世界的企業では、心理的安全性の確保やマインドフルネスプログラムなど、心の健康に関連する投資が活発に行われていると推察される。	日本経済新聞「ジョブズや琴奨菊も実践 「マインドフルネス」の効果」（2016年）
17	組織	心理的安全性と業務パフォーマンス	業務パフォーマンスの高いチームにおいては、チームメンバーがリスクを取ることを安全だと感じ、お互いに対して弱い部分もさらけだすことができると感じる「心理的安全性」が見受けられた。	Google「「効果的なチームとは何か」を知る」 https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness#introduction
18	組織	ワーク・エンゲイジメントとリーダーシップ	ワーク・エンゲイジメントが高い従業員は、部下への適切なリーダーシップ行動が多いことが明らかにされている。	Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., The conceptualization and measurement of work engagement: A review. In Bakker, A.B., Leiter, M.P. (Eds) Work engagement: Recent developments in theory and research. New York: Psychology Press (in press)in press.
19	現場	ワーク・エンゲイジメントと生産性	ワーク・エンゲイジメントが高いと創造性が高く，役割行動や役割以外の行動を積極的に行う。	Bakker, A.B., Demerouti, E., Verbeke, W., Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management 43, 83-104, 2004.
20	現場	ワーク・エンゲイジメントと顧客満足度の関係を分析した企業	あるホテル・レストラン企業における調査によると、従業員のワーク・エンゲイジメントが高い部門では、自身の提供サービスへの自信が高いことがわかった。顧客が評価した従業員のパフォーマンスが高い部門では、顧客の満足度も高いという関係性にあった。	Salanova, M., Agut, S., Peiró, J.M., Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. Journal of Applied Psychology 90, 12171227, 2005.

付録2 ｜「心の健康」投資のマネジメントサイクルツール

- 付録4では「心の健康」投資のマネジメントサイクルを実施するにあたり、具体的な検討事項や考え方を示しています。
- 思考の可視化をサポートするワークシートもご活用ください。ワークシートの記載内容は、付録4の実践事例も参照してみてください。

｜心の健康投資のマネジメントサイクル

※本ツールは、マネジメントサイクルのうち、「1.課題分析の1-1.～1.3」「2.体制・施策の評価」「3.対策検討」について示しています。

推進担当・チームの決定

1 課題分析

1-1 心の健康投資の方向性の検討

組織の理念・方針や課題と「心の健康」との関連を確認します。

1-2 心の健康に関する現状把握

心の健康に関する調査結果や情報から、組織の現状を把握します。

1-3 取組方針案の検討

ありたい姿とのギャップに対してどのような対策の方向性が考えられるか検討します。

＋

2 体制・施策の評価

現在の取組の成果や課題を確認し、これまでの経緯も踏まえた納得感のある対策の検討につなげます。

3 対策検討

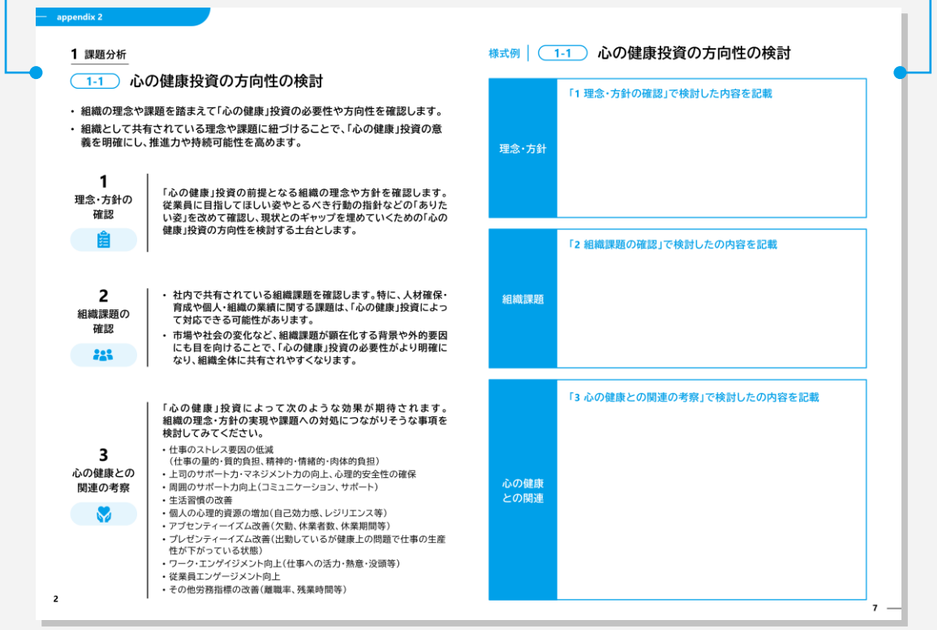
取組方針案や体制・施策の評価結果を踏まえ、優先して取り組むことを絞り込み、具体策に落とし込みます。

4 対策実行

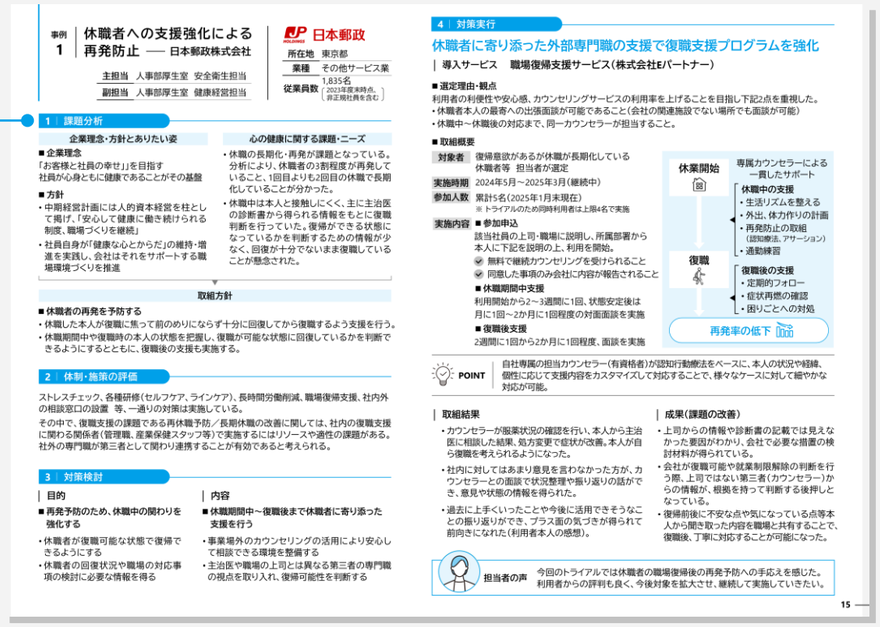
5 評価・改善

各ページの左側が検討事項や考え方

右側がワークシート



付録4.実践事例もマネジメントサイクルに沿って紹介されています。



1 課題分析

1-1 心の健康投資の方向性の検討

- 組織の理念や課題を踏まえて「心の健康」投資の必要性や方向性を確認します。
- 組織として共有されている理念や課題に紐づけることで、「心の健康」投資の意義を明確にし、推進力や持続可能性を高めます。

1 理念・方針の確認

「心の健康」投資の前提となる組織の理念や方針を確認します。従業員に目指してほしい姿やとるべき行動の指針などの「ありたい姿」を改めて確認し、現状とのギャップを埋めていくための「心の健康」投資の方向性を検討する土台とします。

2 組織課題の確認

- 社内で共有されている組織課題を確認します。特に、人材確保・育成や個人・組織の業績に関する課題は、「心の健康」投資によって対応できる可能性があります。
- 市場や社会の変化など、組織課題が顕在化する背景や外的要因にも目を向けることで、「心の健康」投資の必要性がより明確になり、組織全体に共有されやすくなります。

3 心の健康との関連の考察

「心の健康」投資によって次のような効果が期待されます。組織の理念・方針の実現や課題への対処につながりそうな事項を検討してみてください。

- 仕事のストレス要因の低減
  （仕事の量的・質的負担、精神的・情緒的・肉体的負担）
- 上司のサポート力・マネジメント力の向上、心理的安全性の確保
- 周囲のサポート力向上（コミュニケーション、サポート）
- 生活習慣の改善
- 個人の心理的資源の増加（自己効力感、レジリエンス等）
- アブセンティーイズム改善（欠勤、休業者数、休業期間等）
- プレゼンティーイズム改善（出勤しているが健康上の問題で仕事の生産性が下がっている状態）
- ワーク・エンゲイジメント向上（仕事への活力・熱意・没頭等）
- 従業員エンゲージメント向上
- その他労務指標の改善（離職率、残業時間等）

様式例 | 1-1 心の健康投資の方向性の検討

理念・方針	「1 理念・方針の確認」で検討した内容を記載
組織課題	「2 組織課題の確認」で検討したの内容を記載
心の健康との関連	「3 心の健康との関連の考察」で検討したの内容を記載

1 課題分析

1-2 心の健康に関する現状把握

- 従業員の「心の健康」に関連する調査結果や現場の情報から、組織の現状と課題を整理します。
- ストレスチェックをはじめとする量的データで全体像や傾向を明らかにしたり、その背後にある要因を現場の声をもとに考察したりして実効性の高い取組を検討していきます。
- 効果的な現状把握や分析の方法がわからない場合は、現状把握・分析に関するサービス提供事業者から情報収集していくことも有効です。

1 定量データの分析

- 既にあるデータを掛け合わせて分析することや、属性別に分析するなどして集団の特性や課題を把握します。
- 心の健康に関する調査結果には次のようなものがあげられます。
  - ストレスチェックデータ（集団別のストレス反応、ストレス要因の状況等）
  - パルスサーベイ（週～月次で従業員の状況を把握する調査）
  - アンケート調査（エンゲージメントサーベイや従業員満足度調査等）
  - 労務管理データ（残業時間、離職・休職の状況等）
  - その他（生活習慣に関するデータ　等）

2 定性データの分析

従業員からの日常的な相談内容や、管理職の声などから把握された心の健康に関連する情報や課題感を把握します。

3 心の健康との関連の考察

把握した1）定量データ2）定性データの結果を踏まえて、心の健康に関する強みや課題を考察します。

様式例

1-2 心の健康に関する現状把握

定量データ		
活用データ	☑ ストレスチェックデータ	☑ ストレスチェックデータ（集団分析結果）
	☑ サーベイデータ〔内容：　〕	☑ アンケート調査〔内容：　〕
	☑ 労務管理データ	☑ その他〔内容：　〕
結果概要	「1 定量データの分析」で検討した内容を記載	

定性データ	
質的情報	「2 定性データの分析」で検討した内容を記載

現状分析	
1	
2	
3	

1 課題分析

1-3 取組方針案の検討

- 組織の「ありたい姿」と「現状」のギャップから、必要な対策の方向性を検討します。
- ギャップ分析や方針検討には幅広い知見が求められることもあります。コンサルティングやアドバイザリーなどを提供しているサービス提供事業者から情報収集していくことも有効です。 ウェルココ活用ポイント

1
組織の「ありたい姿」の確認

- 「ありたい姿」とは組織や従業員の理想的な状態や目指す方向性です。
- 「1-1.心の健康投資の方向性の検討」で確認した方針や課題から、「心の健康」投資を通じて達成したいことを描きます。

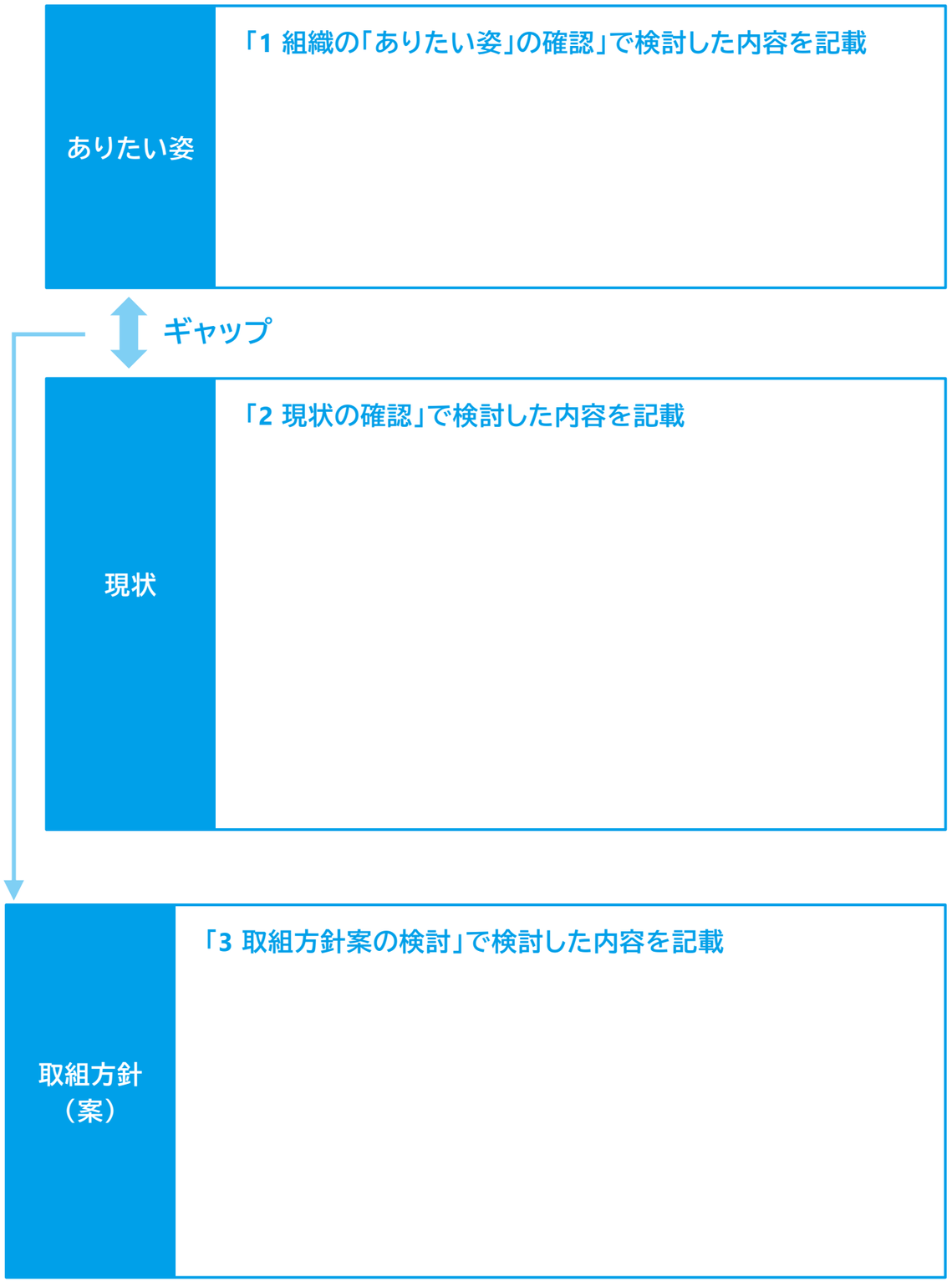
2
現状の確認

- 「1-2.心の健康に関する現状把握」で分析した結果を踏まえ、「ありたい姿」に対する現状の要点を整理します。

3
取組方針案の検討

- 「現状」を踏まえ、「ありたい姿」に近づけるために優先して取り組むことを整理します。
- まずは埋めるべきギャップを洗い出し、中長期的に取り組むべきこと（組織文化や仕組みを根本的に見直す取組等）と短期的に取り組むべきこと（現状の問題を早急に解決する取組、中長期的な取組に向けた最初のアクション等）を整理します。
- この後のステップで優先度や実現可能性を考慮しながら徐々に具体的にしていくため、この段階では抽象的な方針案が複数挙がっていれば大丈夫です。

様式例 | 1-3 取組方針案の検討



体制・施策の評価

これまでの取組の成果や課題を踏まえた対策を立てるため、現状の棚卸をします。

1 目標・評価指標の振り返り

「1. 課題分析」で検討した取組方針案に関連する組織の目標や評価指標を俯瞰し、幅広目に洗い出してその達成状況や現状を確認しましょう。

例1
- 取組方針案: 不調者への早期介入
- 目標設定指標: 精神疾患による休職・離職率の減少
- モニタリング指標: 従業員が相談を利用した件数
- 目標値: 精神疾患による休職者割合 4%以下
  相談窓口の利用率 10%

例2
- 取組方針案: 働きがい・エンゲージメントの向上
- 目標設定指標: 離職率の低下
- モニタリング指標: 従業員エンゲージメントスコア
- 目標値: 離職率 5%以下
  従業員エンゲージメントスコア 10%向上

2 現行取組の評価

- 「1. 課題分析」で検討した方針案に関連しそうな取組を洗い出してみます。
- 洗い出す際は、体制構築／現状把握・分析／組織づくり・職場環境改善／個人支援の4つの観点から検討します。

成果／強みの振り返り

- これまでに達成してきたことや、社内の資源・ノウハウ等を確認します。
- 人手不足の中での新たな施策や業務は従業員に負担をかける可能性もあります。これまでの取組による小さな変化・成果や成功体験を活かして横展開したり、新たな施策と組み合わせて相乗効果をねらえる可能性も模索しましょう。

課題／弱みの振り返り

- うまくいかなかった取組やまだ着手できていないことを確認します。
- 成果が出ていない取組はその原因も踏まえて廃止や方向転換を行い、より効果的な取組にリソースを再分配することも重要です。
- 自分たちだけで取り組むことが難しい事項については、専門性の高い外部サービスを活用することも考えられます。

様式例 2 体制・施策の評価

1 目標・評価指標の振り返り

取組方針案	取組方針案に関連する ・目標を設定している指標 ・モニタリングしている指標	各指標の現状・達成状況

2 現行取組の評価

	現行取組	成果／強み	課題／弱み
体制構築 ・推進部署（関連部署） ・専門職の有無 ・マニュアル ・計画			
現状把握・分析			
組織づくり・職場環境改善			
個人支援 1 セルフケア力／リテラシー向上			
個人支援 2 不調者対応／復職支援			

3 体制検討

体制・施策の評価

ここまでの検討結果を踏まえ、具体的な対策を検討していきます。

1 優先取組の検討

- 「1. 課題分析」で検討した方針案に対して、「2. 対策・施策の評価」の結果を踏まえて、改めて優先的に取り組むことを検討します。
- 優先順位の検討にあたっては、取り組むことによる影響の大きさや緊急度の高さ、実現可能性を考慮します。また、中長期的な成果や取組につなげていく道筋もあわせて検討します。
- より効果的で実現可能な対策を検討するために、ノウハウを持つサービス提供事業者から情報収集することもおすすめです。必要に応じて専門のサービスを活用することも検討しましょう。

2 対策の検討

- 優先取組を具体化するため、取組の目的、内容、評価指標を整理します。
- どのような取組によってどのような効果を期待するのか、それをどのように評価するのかを一体的に検討します。
- 評価指標は、施策の効果を確認し継続的な改善を実施するために必要です。取組の達成度合いを確認して振り返りができるよう、具体的な数値目標を設定することをおすすめします。

様式例 | 3 対策検討

優先取組の検討	
現状課題	取組の方向性

対策検討	
現行の取組評価	
導入するソリューション	
取組目的	
取組内容	
評価指標	

付録3 ｜「心の健康」投資をサポートするソリューション

- 心の健康に関する取組を支援する外部サービスは「体制・業務構築支援」「現状把握・分析支援」「職場環境改善支援」「従業員支援」の4つのカテゴリに分けられます。
- 各カテゴリにいくつかのソリューションがあるので、導入の余地がないか確認してみましょう。

｜職域における心の健康関連サービス

（サービス選択支援ツールに掲載する対象サービス）

体制・業務構築	体制・業務構築支援	**全般的な支援** • 産業保健体制構築支援 • 健康経営推進支援 • 人事・産業保健アドバイザリー • 人事・産業保健職向け研修 **テーマ別支援** • ストレスチェック制度対応支援 • ハラスメント対策支援 • 過重労働対策支援 • 復職支援に係る体制・業務構築支援
現状分析・評価	現状把握・分析支援	• 調査・分析支援（コンサルティング等人的支援） • ストレスチェックシステム • パルスサーベイ・従業員意識調査 • 健康・労務データ統合分析システム
対策	職場環境改善支援	• 組織開発コンサルティング（従業員参加型職場環境改善等） • 管理職向け研修（ラインケア） • 管理職向け個別支援（ラインケア）
	従業員支援	• 相談支援・カウンセリング • セルフケア研修 • セルフケア支援アプリ • 復職支援

｜「心の健康」投資をサポートするソリューション

（1/3）

体制・業務構築支援	
産業保健体制構築支援	法令により、各事業者は産業医及び衛生管理者（50人未満の事業者は衛生推進者）の設置が定められています。本支援では、産業医、衛生管理者をはじめとする産業保健チームの構築、体制の見直しなどを行い、体制構築の支援を行います。
健康経営推進支援	健康経営を実践するには、健康経営の取組が“経営基盤から現場の施策まで”の様々なレベルで連動・連携していることが重要であり、「①経営理念・方針」、「②組織体制」、「③制度・施策実行」、「④評価改善」の取組を進めていくことが必要です。本支援では、こうした取組を進めるための推進計画や戦略マップ（施策と効果の体系）の策定、体制構築、評価改善の仕組みづくりなどの支援を行います。
ストレスチェック制度対応支援	50名以上の従業員がいる事業所ではストレスチェックの実施が義務付けられています。本支援では、法令に基づき、ストレスチェック実施体制構築、調査票の選択など、制度対応に係る設計・運用の支援を行います。
ハラスメント対策支援	職場におけるハラスメントは、働く人が能力を十分に発揮することの妨げになり、個人の人権にかかわる許されない行為であり、企業にとっても、職場秩序の乱れや人材流出に繋がる重大事項となり得る問題です。職域におけるハラスメントには、パワーハラスメント、セクシャルハラスメント、妊娠・出産・育児休業などハラスメント、カスタマーハラスメント（対顧客）があります。本支援では、各ハラスメントに対して法令に基づき、事業者にとって適切な対策構築の支援を行います。
過重労働対策支援	長時間労働などの過重労働は、疲労蓄積をもたらす重要な要因となるのみならず、脳血管疾患やうつ病の発症との関連性が強いとされています。過重労働対策は、労働安全衛生法に基づく、長時間労働者に対する面接指導などの措置をさしています。本支援では、労働安全衛生法で定められた、事業者による意思決定と方針の表明、衛生委員会などの活用、過重労働対策推進計画、健康確保のための対策と整備と定期健康診断の活用などの対策構築の支援を行います。
復職支援に係る体制・業務構築支援	傷病などにより長期休業していた労働者の復職のための体制づくりや運用業務の構築などの支援を行います。復職に関する課題を分析したり、外部の専門家を活用することで、産業保健体制の強化や自社の専門職の負担軽減につながることが期待されます。
人事・労務向けアドバイザリー	人事・労務担当者向けに、体制構築に必要な諸業務についてアドバイスを行います。

「心の健康」投資をサポートするソリューション

（2/3）

調査分析支援

調査・分析支援（人的支援）	従業員の心の健康状態や意識調査、職場のストレス因子などの調査を企画・実施したり、事業者においてすでに収集しているデータ（ストレスチェック、健康診断、休職・復職対応、労務データ、従業員の声など）を複合的に把握し、分析をする支援です。本支援によって従業員の心の健康に係る組織の課題を整理することや、取組や体制の評価をすることが期待できます。

現状把握・分析システム

ストレスチェックシステム	ストレスに関する質問票（選択回答）に労働者が記入し、それを集計・分析するサーベイ機能を有するシステムです。心の健康に関する自社の状況・特徴を把握したり、人的資本に関する組織的な課題を察知すること、従業員個々人に不調のリスクに気づいてもらうことが期待できます。収集した個々人のデータは産業医が活用することが前提となっており、本人の同意がなければ企業が個々人のデータを確認することはできません。
パルスサーベイ・従業員意識調査	パルスサーベイとは、従業員の現状について、定期的（週1回～月1回など）に簡単な質問を繰り返し回答することで、リアルタイムに把握するサーベイシステムです。従業員の意識や気持ちの変化を把握することで、個人や組織の状態をいち早く察知し働きかけることや、従業員個々人がセルフマネジメントに活用することが期待できます。 従業員意識調査とは、従業員の意識や会社とのつながりの強さやコミットメントなどを調査するものです。従業員の会社に対するエンゲージメントなどを把握し、個人や組織に働きかけることが期待できます。
健康・労務データ統合分析システム	心身の健康やウェルビーイングに関わるデータ（例：ストレスチェックや健康診断データなど）と、労務データ（残業時間、有休消化割合など）などを集約して可視化し、クロス集計などで横断的な分析を行うためのシステムです。個人ごとにフィードバックできる機能を持つサービスもあります。人的資本に係る指標の評価・モニタリングや、多面的な状況把握・分析、取組の効果検証などに活用することが期待できます。

（3/3）

組織づくり・職場環境改善支援

組織開発コンサルティング	組織の人的資本及び心の健康に係る課題の抽出や対応策の検討、実行などを支援するサービスです。ストレスチェックや各種サーベイなどの結果も活用しながら部門ごとの課題を詳細化したり、関係者を巻き込みながらいきいきとした職場づくりや職場環境改善を図ることが期待できます。
管理職向け研修	経営者や組織のリーダーに向けて、いきいきとした職場づくりやメンタルヘルス対策、ハラスメント対策、ヘルスリテラシー研修など、職場づくりやメンバーマネジメントに係る研修を実施します。
従業員向け研修	組織全体の活性化や職場環境改善に向けて、従業員参加型の研修などを実施します。

管理職向け個別支援

管理職向け個別支援	管理職が自部門ごとの心の健康やいきいきとした職場づくりに関する課題を具体化したり、課題に対する具体的な対策の立案やメンバーに対する支援力を高めるため、管理職を個別にサポートします。

従業員支援

相談窓口・カウンセリング	メンタル面の不調や仕事へのモチベーション、ワークライフバランスなど、従業員個人の様々な悩みや課題に対して医療、心理、キャリアなどの専門職が相談対応します。現在の産業保健体制を強化したり、業務の役割分担を整理することによる専門職の業務効率や生産性の向上も期待できます。また、相談機能が多様化されることにより、従業員の利用率や利便性を高めることにもつながります。
セルフケア研修	従業員が自ら心の健康保持増進や不調の予防などに取り組めるよう、セルフケアに関する知識や実践方法（例：マインドフルネス、感情マネジメント、コミュニケーションスキル向上）について、対面やオンデマンド型の研修を行います。従業員の状態・課題に応じた研修を実施することで、従業員の心の健康に関する気づきを促したり、リテラシーやセルフマネジメント力を高めることが期待できます。
セルフケア支援アプリ	従業員一人一人が、日々の生活の中でセルフマネジメントを実践するため、スマートフォンアプリなどでの支援を行います（具体例：マインドフルネス実践アプリ、認知行動療法アプリ、食事管理アプリ）。従業員個々人の課題やニーズに応じた介入や、不調予防だけでなく心の健康の大切さへの気づきを促し、ヘルスリテラシーやアクセシビリティを高めることが期待できます。
復職支援	傷病などにより長期休業していた労働者復職のための個別支援を行うサービスです。外部の専門家を活用することで、復職後の就業継続などが期待できます。

付録4 ｜「心の健康」実践事例集

令和6年度に実施したサービス導入支援事業の結果等を踏まえ、7つの実践事例を紹介しています。

カテゴリ	事例タイトル		企業名	P	取組概要	導入ソリューション
現状分析・評価	事例1	複数データを活用した課題分析	日本振興株式会社	16	外部専門家が複数のデータを統合的に分析することで、具体的な課題を明らかにし、解決に向けた改善策を検討した	調査分析支援（人的支援）
職場環境改善	事例2	社員一人ひとりのウェルビーイングの実現に向けた取組み	三菱マテリアルITソリューションズ株式会社	17	対話型組織開発（自己理解と他者理解を深める活動）を通じて、やりがい、主体性を持って働ける職場環境づくりを行った	組織開発
	事例3	中高年層がいきいきと働く職場環境づくり	株式会社東振精機	18	管理職を対象にジョブクラフティング研修を実施し、管理職自身がいきいきと働くための方法を学び改善に向けた導入を行った	管理職向け研修
	事例4	風通しの良い職場環境づくり	社会福祉法人海辺福祉会海辺こども園	19	EQI検査・EQ向上研修を実施し、自己理解・他者理解を深めることで、価値観や想いを理解し尊重し合える職場づくりを行った	従業員向け研修
従業員支援	事例5	睡眠の質改善を通じたメンタル不調予防・パフォーマンス向上	三菱UFJ信託銀行健康保険組合	20	睡眠とメンタルヘルス不調の関連に着眼し、睡眠時無呼吸症候群のリスク者へのアプローチを実施した	セルフケア支援
	事例6	気づきを促しセルフケア力を向上	株式会社富士通ゼネラル	21	スマートフォンアプリによるマインドフルネスプログラムを提供し、手軽に楽しくできるセルフケアの実践・習慣化を促した	セルフケア支援アプリ
	事例7	休職者への支援強化による再発防止	日本郵政株式会社	22	専属カウンセラーによる休職から復職後までの一貫したサポートの導入で、復職プログラムを強化し、再休職を予防した	復職支援

サービス導入支援事業の実践結果を整理

有識者との意見交換を通じた課題整理や対策検討

「心の健康投資のマネジメントサイクル」に沿った検討

ウェルココ™を活用したサービスの探索・選定

ウェルココ™から数社の候補を絞り込み、面談して選定

サービスのトライアル導入と検証

トライアルを通じて課題に対する成果や可能性を検証

「職域における心の健康関連サービス活用に向けた研究会」委員による事例提供

事例 1

複数データを活用した課題分析 ── 日本振興株式会社

主担当 人事総務部　課長
副担当 人事総務部　課員

建設コンサルタント／補償コンサルタント
日本振興株式会社

所在地 大阪府
業種 建設コンサルタント業
従業員数 1,067名

1 ｜ 課題分析

企業理念・方針とありたい姿

■ 企業理念

「必要とされる会社を目指す」
社会、お客様、社員から必要とされる会社
社訓:「明朗　創造　至誠　これ天に通ず」

■ 方針

- 建設コンサルタントという業界の特性上、「人」が資本であり、人的資本経営を重視する。

心の健康に関する課題・ニーズ

- 就業場所が各施工現場に分散するため、職員間の横連携や相談がしづらい。また、管理者の目も行き届きづらい。
- 案件の内容や常駐先によって働く環境のばらつきが大きく課題の把握が困難。
- 同僚との接点が少なく、ストレスチェックの「同僚のサポート」はやや低め。
- 本音を伝達できる心理的安全性、体制が不十分である。
- 現場で働く技術職の時間外勤務時間が長い傾向がある。

取組方針

■ 孤立しやすい職場特性に起因する課題への対策

- 職場特性(多岐にわたる職場環境)に対して、細やかかつ簡単に状態を把握できる
- 運用を構築する。
- 社員が物理的・心理的に孤独を感じやすい状況の改善を図る。
- 管理職にデータを提供し、各職場で工夫し実施した取組を共有し合う
- 現場特性に依存しがちな環境に会社・拠点としてサポートする

2 ｜ 体制・施策の評価

健康経営推進体制、産業保健体制を強化し、各種取組は実施しているものの、成果がみえていない。情報収集・分析の方法を見直し、課題や取り組みのボトルネックを明らかにしたい。

3 ｜ 対策検討

目的

■ 収集している複数のデータを統合的に分析し集団の優先課題を明らかにする

- 集団特性(対応すべき属性　等)や課題を可視化し、対策(打ち手)を立案する

内容

ストレスチェックデータ、サーベイデータ、労務管理データ　等の実施結果をもとに、深堀の分析を行い、課題の見える化を行う。

4 ｜ 対策実行

組織調査・分析を通じて組織の課題を把握

｜ 導入サービス　ロブ意識調査支援プログラム（株式会社ロブ）

選定理由・観点

- 同業の支援実績や知見があること
- 既存データ(ストレスチェック・パルスサーベイ等)を組み合わせることで多角的な分析調査が可能であること
- 調査結果を踏まえ、有効な改善施策(人材育成・組織活性化等)等の提案が可能であること

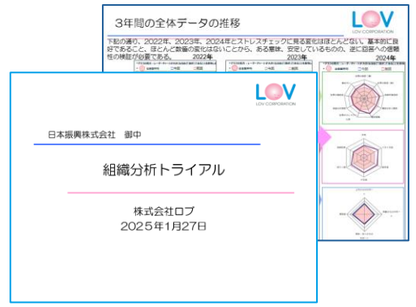
取組概要

対象者 全従業員
実施時期 2024年11月～2025年1月
実施内容

■ 分析1(心身の状態)

データ:ストレスチェック結果(過去3年分)
方法:属性(年代・性別)・拠点ごとの傾向を分析
結果:

- ✓ 高ストレス者割合は全国・業界平均と比較して低い
  一方で、過去3年間で医師面接指導対象者が急増
- ✓「上司のサポート」に関する項目について、概ね全国平均以上であったが、支店間にはばらつきがみられた



■ 分析2(満足度)

データ:パルスサーベイ結果(毎月実施)
方法:人間関係や心身状態、仕事に対する満足度の相関を分析
結果:人間関係と仕事の満足度に強い相関関係がみられた

■ 対策検討

分析結果を踏まえ課題と改善策を検討

POINT

現場負担を最小限にするべく、既存のデータの活用に限定し、具体的な課題をピックアップした。人事考課の在り方の検討や人材育成の体系や体制の構築　等、今後予定する制度設計に活かすことを見据えてデータの分析を行った

5 ｜ 評価・改善

取組結果

社内における分析では見えてこなかった、潜在的な課題と具体的な改善策が明確になった。

- ストレスチェックの回答データの信頼性を上げるため、調査票の見直しを検討
- 「上司のサポート」項目のばらつきへの対策として、管理職層の研修強化の必要性を認識

成果(課題の改善)

- 業界平均や全国平均と比較することで、課題意識や既存の分析結果の見直しを行うことが出来た。
- 業界知識が豊富な専門家の視点で結果を分析することで、業界特性を踏まえた着眼点や取組の方向性の示唆が得られた。
- データ分析や蓄積のノウハウ、個人情報管理の考え方について整理ができた。



担当者の声

豊富なサンプルから、具体的な課題を抽出して、複数の改善案の検討につなげることができました。
今後、今回明らかになった課題に対して解決に向けたアプローチを実施し、従業員のウェルビーイング向上に繋げていきたいと考えます。

事例 2

社員一人ひとりのウェルビーイングの実現に向けた取組み

―― 三菱マテリアルITソリューションズ株式会社

主担当	企画管理部　人的資本経営担当者
副担当	企画管理部　部長

三菱マテリアルITソリューションズ

所在地	埼玉県
業種	情報通信業
従業員数	170名（2024年4月現在）

1 | 課題分析

企業理念・方針とありたい姿

■ 企業理念

三菱マテリアルグループの IT/DX戦略を具現化することで、人と社会と地球のために貢献していく

■ 方針

三菱マテリアルグループの私たちの目指す姿
- 人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する

「私たちの目指す姿」を実現するための行動指針
- 挑戦し、変化を起こし、共に成長していく。
- その成長を称賛と感謝の言葉で後押しし、より良い明日をつくっていく。

心の健康に関する課題・ニーズ

- コロナ禍でテレワークが主流となったことで、オンライン会議が増加、対面コミュニケーションの機会が減少したことで、チームや上司・部下間における相互理解を深めづらい。
- メンタル不調のひとつの要因として、仕事の意味/意義の理解不足等により、会社や社会の役に立っている/自分の成長実感が得られづらく、キャリアプランを描けないなどが考えられる。
- 現場からのボトムアップで職場環境づくりができる文化を醸成したい。

取組方針

■ やりがい、主体性を持って働ける職場環境づくりとチームで共に成長できる文化の醸成
- 社員がやりがい、成長実感、自己効力感をもてる職場環境づくりを行う。
- 社員が自分の発言・意思表示によって何かが変わるという成功体験が得られる取組を行う。
- 管理職が社員の取組みをサポートすると共に、称賛と感謝の言葉で成長を後押しする。

2 | 体制・施策の評価

ストレスチェックの集団分析結果等を活用したボトムアップによる職場風土改善活動とウェルビーイングな組織実現プロジェクト（以下、PJ）を立上げ、全社的な活動施策の検討をしている。

まずは現場の負担を考慮して、上記の既存取組（職場風土改善活動）を活用し、将来、各組織の職場風土改善担当者が主体的に推進できるようになると良い。

3 | 対策検討

目的

■ 挑戦し、変化を起こし、共に成長していくことができる文化を醸成する
- PJメンバーが、自分の発言・意思表示によって何かが変わるという成功体験を得て、各組織への横展開を検討する

内容

■ 自己理解と他者理解を深め、相互理解につながる活動の好事例づくり
- 自己理解を深め、自分が大切にしている価値観を言語化できるようにする
- 自己/他者の価値観の違いに気づき、それらを融合し、相互理解につなげる
- 取捨選択した好事例を次年度の職場風土改善活動につなげる検討を行う

4 | 対策実行

ブレイクスルー対話型組織形成プロジェクト

| 導入サービス　組織開発・職場風土づくり（株式会社Ai・フィールド）

選定理由・観点

- 対話型の組織開発を支援できること
- 自己理解・他者理解を深める内容であること
- 称賛と感謝の言葉で成長を後押しすることにつなげられること

取組概要

対象者　ウェルビーイングな組織実現プロジェクトメンバー：17名

実施時期　2024年11月～2025年1月

実施内容



■ プログラム検討

目的：「挑戦し、変化を起こし、共に成長していくことができる文化」の醸成
方針：①社員一人ひとりの価値観を鍛える
②解像度をあげて大切にしている価値観を言語化しメンバーに伝えられるようになる
③異なる個性を融合し新たな力にできる（相互理解から挑戦、変化を起こし共に成長できる）
④称賛と感謝の言葉で成長を後押しできる

■ ワークショップ

生き方タイプ診断と武勇伝ワークショップを実施し、自己理解・他者理解（他者との違いを認め合う）を得ることでチームワークと信頼関係を深める
- 自己理解
  自分の傾向を知り、自分の強みや弱み、大切にしたい価値観に気付く
- 他者理解
  武勇伝を伝え、ポジティブフィードバックをもらうことで自分と他者の価値観の違いを知る

POINT

既存の活動基盤（PJ）を活かして、メンバーの業務増の負担感なくトライアルを実施し、横展開に向けた布石を打った。
社内で取り組みの振り返りの場を設け、既存取組の課題改善や方針の見直しを行うなど、全体取組の一環としてPDCAを回している。

5 | 評価・改善

取組結果

- 事前事後アンケートでは下記項目の重要性についてポジティブな回答割合が向上した。（4件法で評価）
  - ✓ 自己理解：（前）7/10人、（後）11/11人
  - ✓ 自己表現：（前）6/10人、（後）11/11人
  - ✓ 他者理解：（前）7/10人、（後）11/11人
  - ✓ 相互理解：（前）7/10人、（後）11/11人
- 「横展開していきたいと思うか」の設問に対し90.9%が展開していきたいと回答

成果（課題の改善）

- 参加したPJメンバーが、主体的に発信し環境を変えていくこと、そのために自己理解・他者理解が重要であることを身をもって体験することができた。
- 対話型組織開発を活用した職場風土改善や全社展開の可能性が開けた。

担当者の声

取組の振返り会議でPJメンバー全員から主体的な発言があり、従来活動の見直し・改善(新たな施策の実施)をボトムアップで実施する意識・行動の変化が見られました。今回のトライアルで、来年度の横展開に向けた機運を醸成し、PJメンバー全員で合意形成ができたことは大きな成果（主体的な言動による成功体験）でした。

事例 3

中高年層がいきいきと働く職場環境づくり

—— 株式会社東振精機

主担当	経営企画部人財企画課　保健師
副担当	経営企画部人財企画課　部長

所在地	石川県
業種	製造業
従業員数	612名

1 ｜ 課題分析

企業理念・方針とありたい姿

■ 企業理念

「全従業員の物心両面の幸せを追求するとともに人類、社会の発展に貢献する」

■ 方針

- 東振フィロソフィに基づく判断の実践
- 教育訓練（多能工化・次世代マネージャーの育成）と人事制度改革による物心両面の幸福の向上

心の健康に関する課題・ニーズ

- 事業拡大期に中途採用を強化したため、中高年層の従業員比率が高い。
- 若い世代のロールモデルとなるような中高年層を増やしたい。
- 中高年層には、デジタル化など技術変化やライフステージの変化など公私のストレスがある。
- 40歳未満に比べて40歳以上では組織的支援（POS）や支え合いの指標が低い。

取組方針

■ 中高年層がいきいきと働き続けられる職場環境づくり

- 40歳前後管理職が受け身の体質ではなく、主体的にPDCAを回し、チームで仕事の成果を挙げられるようになる。
- 技術進化などの外部環境変化やライフステージの変化があっても生涯現役で働けるような制度、キャリアプラン支援、プライベートな課題への支援を行う。
- 管理部門の人員体制に限界があるため、外部リソースの活用も含めて業務改善を行う。

2 ｜ 体制・施策の評価

従来は管理職向けにアンガーマネジメント、心理的安全性、ハラスメントなどの研修を実施するなど、「若手へのケア」を中心とする内容で実施しており、中高年層を意識した研修は未実施

3 ｜ 対策検討

目的

■ ロールモデルとなる管理職・中高年層の養成

- 管理職が自身および部署の中高年層のモチベーションを高める方法を学び、社内で若年層のロールモデルとなる中高年層を増やしていく

内容

■ 管理職への集団研修

- 管理職が、自身の生き方・働き方を含めたいきいきと働くための方法を学ぶとともに、中高年層の部下を想定した面談演習等を通じて、自部署に展開していくノウハウを習得する。

4 ｜ 対策実行

いきいきと働くための「ジョブ・クラフティング」研修

｜ 導入サービス　働きがい向上支援プログラム（管理職向け）（株式会社パソナセーフティネット）

選定理由・観点

企業の課題感や要望、企業文化を踏まえた取組の提案がされていること
- 全管理職を対象とした研修を実施したいという要望に沿っている
- 自社の課題感に沿って研修の内容がカスタマイズできる
- 相談がしやすく、文化を知ろうとする姿勢がみられる事業者

取組概要



対象者　全管理職：57名

実施時期　2025年1月30日・31日

実施内容

■ 事前準備
- 事前アンケートで、受講者の「いきいき度の現状」や
- 「部下とのコミュニケーションにおける困りごと」を聴取
- 講師に実際の職場環境を見学してもらい、詳細な情報交換を実

■ 研修：いきいきと働くための「ジョブ・クラフティング」
- セルフケア
  基本的な事項を学んだ後、グループディスカッションを実施
  事前アンケートの内容をもとに「身近なストレス」をテーマとした
- ジョブクラフティング
  ワークシートを活用した個人ワーク、グループワークによるジョブクラフティングの実践
- 面談スキル
  傾聴、解決志向型の質問等を学んだ後、ロールプレイで面談を実践
  実際の面談での困難事例を実践
  例：管理職が自身よりも年齢が上の方への面談
  家庭での役割変化や健康上の変化による悩みに対する面談

POINT　事前アンケートに研修の目的を記載する、研修の冒頭で企業担当者から目的を伝える　等、受講者が目的を理解して研修に臨めるよう取り組んだ。1グループ目の研修後に事業者と振り返りを行い、2グループ目の研修内容をブラッシュアップした。

5 ｜ 評価・改善

取組結果

- 実施後アンケートでは8割以上が肯定的に回答
- 満足度：86%
- いきいき度（熱意・意欲）の向上：81%
- コミュニケーション：81%
- 通常業務では関わりのない管理職同士が交流し、活気あふれるグループワークが実施できた

成果（課題の改善）

- まずは管理職自身がジョブクラフティングを学び、管理職同士の交流を深めることを通して、いきいきと働くための方法を知ることができた。
- 枠組みを提示頂けたことで、課題解決に向けた取り組みの方向性を見出すことができた。



担当者の声　今回の取組では管理職自身が方法を学ぶことができ、改善に向けた導入を行うことができました。心の健康サービスは複数回やったほうが成果が出ると考えています。今回の学びを実践に繋げられるよう、1度きりで終わるのではなく、継続して中長期的に取り組んでいきたいと思います。

事例 4

風通しの良い職場環境づくり
── 社会福祉法人海辺福祉会海辺こども園

主担当 理事長

副担当 主幹保育教諭

AMABE CHUO 社会福祉法人 海辺福祉会 Social welfare corporation Amabefukushikai

所在地	大分県
業種	医療福祉(保育)業
従業員数	81名

1 | 課題分析

企業理念・方針とありたい姿

■ 企業理念

児童福祉の理念に基づき、すべての児童、家庭及び地域社会の幸せのために事業を行う

■ 方針

- こどもたちがキリキラと輝きながら成長していくよう質の高い保育をする
- 利用者数減少(少子化)する中で選ばれる園となる
- 多角化した事業所ごとの意思統一を図る
- 職員が実施したいと考える保育を尊重する

心の健康に関する課題・ニーズ

- 同業他社に比べて離職はかなり少ない方だが、人間関係が離職理由になりやすい業種。
- 職員間の相性が課題になりやすい。(保育観や性格等の合う合わない)
- 熱意・意欲は高い一方、自分の保育が正しいのかと不安になることがある。
- こどもの保育だけでなく保護者支援の要素が強くなっている中での質の高い保育の追及が難しい

取組方針

■ 価値観や想いを理解し尊重し合える職場づくり

- 幹部の主観だけでなく、グループワークや個別インタビュー等により現状を把握する。
- 組織をよくしていくためのディスカッションを行う。
- 自分なりの価値観・想いの違いがある中で、尊重しあえる職場風土を醸成する。

2 | 体制・施策の評価

担任間の会議は週1回、クラス会議は月1回実施されている。一方で、幹部職員だけではなく、職員の実際の声を把握し、より風通しの良い職場環境を構築したい。

3 | 対策検討

目的

■ 自己理解・他者理解を促し、尊重しあえる職場風土を作る

- 意見の食い違いを超えたダイバーシティが進められる職場を作る。
- 人間関係の改善自体を目的とするのではなく、自己理解、他者理解、尊重について理解し、組織を良くしていくことを目指す。

内容

■ 従業員参加型の研修(ワークショップ)を実施

- グランドルールを設定の上で、自分がしたい保育の共有、他者の考え方を理解し、気づきを得られるような場を設定する。
- 実施前に改善したいアウトカム指標(相互理解の意識、知識、保育観　等)を設定し、研修前後で評価を行う。

4 | 対策実行

自己理解・他者理解を深める従業員参加型　EQ向上研修

導入サービス　EQ向上研修プログラム(株式会社アドバンテッジリスクマネジメント)

選定理由・観点

- 振り返りやアフターフォローがしっかりされていて継続性があること
- 狙い(自己理解、他社理解)に沿った提案であったこと
- 立地条件に関わらず、対面で全員が参加可能な研修を提案頂けたこと

取組概要

対象者　全職員:78名

実施時期　2024年1月～2025年2月

実施内容

■ EQI検査

- EQ理論※をベースにした検査で行動特性を可視化
- コミュニケーションの癖を数値で評価し気づきを促す

研修の中で、結果に対する解説、傾向に対する行動のアドバイスを行い、気づきに繋げる(自己理解)

※EQ(感情マネジメント力)
:「感情を上手く使う能力」といわれる心理学の理論を基に定義された概念



■ EQ向上研修

- ディスカッション ： 受講者同士相互に結果フィードバック＆アドバイス
- セルフワーク： 強み、弱みを把握し、改善計画を作成。多角的に「気づき」を得る

POINT

想定していた内容や想いを伝え、事業者と話し合いをしながら研修の内容にアレンジを加えた。
理事長から職員に対し研修の経緯や目的を伝え、職員の理解を得て研修に臨んだ。
今回の研修を受けて終わりではなく、職員自身が計画書を作り、3か月後に意見交換を予定している。園内でも振り返りを検討。

5 | 評価・改善

取組結果

実施後アンケート結果
- ✓ 満足度:96%
- ✓ 理解度:85%
- ✓ 充実度:99%
- ✓ 仕事への活用の実感:91%

受講者の声
- ✓ 継続してEQを学びたい
- ✓ 職場や子供達とのコミュニケーションに活用したい
- ✓ 日常生活にも生かしていきたい

成果(課題の改善)

- 各職員が結果を見て自身と向きあうことができた。
- 職員同士で結果を共有し、結果の「良し悪し」を評価するのではなく他者理解につなげられた。
- 全員受講したことで誰とでも振り返りが出来た。コミュニケーションがとりやすくなり、日々の業務に良い影響を得られた。



担当者の声

法人全体で研修を受けたのは今回が初めてです。人の思いを知るということが大切であり、聞くだけの研修ではなく、体験ができる内容であったことが良かったと思います。今後も園内での振り返りを検討し、職場環境づくりを継続していきます。

事例 5

睡眠の質改善を通じたメンタル不調予防・パフォーマンス向上

—— 三菱UFJ信託銀行健康保険組合

主担当 事務長代理

副担当 常務理事

MUFG

所在地 東京都

業種 金融業

従業員数 6,283名（2024年3月末現在）

1 | 課題分析

企業理念・方針とありたい姿

■ 企業理念

「安心・豊かな社会を創り出す信託銀行」

■ 方針

- 従業員の心身の健康の維持・向上を通じたパフォーマンスの向上
- 働きがいをもって活躍する多様な人材、ウェルビーイングが高い社員の増加

心の健康に関する課題・ニーズ

- ストレスチェック総合リスクとプレゼンティーイズムは相関し、ストレスの高い職場ほど生産性が低く、特に仕事のコントロール、同僚・上司の支援と負の相関が見られた。
- 上司が部下の不調に気付けるよう3か月に1度のチェック機会を設けているが、自分で不調に気づくこと自体が難しい

取組方針

■ 潜在的なメンタルヘルス不調者の発症予防を通じて、従業員・組織のパフォーマンス向上を図る

- バイタル、ライフログ等のアプリ等を使って不調を検知し、アラートを出すことで本人の気づきを促す。（社員自身が不調を検知し、フォローアップは既存の取組につなげる。）

2 | 体制・施策の評価

メンタルヘルス不調の予防策として、セルフケア、ラインケア等の研修や相談窓口を設置する等、一定の体制は整備済み。

一方、現行のセルフケアの仕組みでは、自発的に不調に気付くことが難しい。発症の抑制・回避の観点から、不調を自覚・自認する前に予兆を把握し早期介入することがより重要。

3 | 対策検討

目的

■ メンタル不調との関連が強い睡眠をテーマに早期把握・対応を促す

- 抑うつや不安などの変化を感知し、対象の必要性に気付けるようにする。
- 生体反応を自分でモニタリングしストレスに気付いて管理していく。
- 睡眠を切り口として施策を展開し、潜在的なメンタル不調リスク者にリーチする

内容

脳の疲労は睡眠状態が悪くなってから起こるため、睡眠の状態（夜にしっかり眠れているか）に気付かせる

4 | 対策実行

睡眠時無呼吸症候群リスク測定　～治療フォローまで

| 導入サービス　Sleep Doc（株式会社サプリム）

選定理由・観点

潜在的なメンタルヘルス不調者へのアプローチとして下記を重視した。

- 睡眠時無呼吸症候群（SAS）の治療とうつのリスク低減に着目
- 潜在的なリスクを、客観的に計測ができること
- リスク測定へのハードルが低いこと（簡単に実施でき、幅広く参加が見込める）

取組概要

対象者 全組合員（自費で272名参加）

実施時期 2024年12月～2025年1月

実施内容

■ サービス内容

- 睡眠学習のコンテンツ動画を配信
- SASのリスクを3段階で計測し、レポートを共有
  - ➢ 2日間デバイスを付けて寝るだけで測定可能
- リスクが高い方には看護師相談やオンラインを含めた全国3,000の**睡眠専門医療施設を紹介**し、治療までをフォローアップ
- 個人申し込みとし、デバイスやレポート共有は全てSleep Docにて実施。そのため、組合・企業の費用負担は無く、運用面でも案内やリスク者の選定・抽出以外の負担は無し

■ 案内方法

- 健診結果を活用し、SASリスクが比較的高い方にメールでご案内。
- その他の方にはポータルサイトで案内を行い、随時お申し込み。

Sleep Doc

利用デバイスとデバイス装着イメージ



レポートのイメージ
*レポート内容は変更になる場合がございます



POINT

取組検討：メンタルヘルス不調の「0次予防(未然防止)」の観点から「睡眠」に着目。客観性や治療法(改善策)があることも重視。
取組推進：社内イントラで広く募集するとともに、サービス提供事業者の知見を基に、潜在的リスク者を抽出(性別・年齢・BMI・疲労感等から判定)し、本人あてメールで利用を勧奨
心の健康取組の全体マネジメント：0次予防策として、睡眠・運動等生活習慣改善を引続き促進

5 | 評価・改善

取組結果

- 簡易的に実施できること、案内先のリスク別に案内方法を変えることで、多くの申し込みをいただけた。
- 測定結果:40代以上の男性では中～高リスクが58%と高い結果
- サービス利用者の声
  - ✓ サービス利用者の95%が“満足した” と回答
  - ✓ 全利用者の98%が再度利用したいと回答
  - ✓「手軽＆睡眠の邪魔をしないので、実施しやすい」
  - ✓「多くの人が眠りの質を改善できるように、利用を勧めたい」

成果（課題の改善）

- 中または高リスク患者の内、93%が受診（予定含む）
- 睡眠の質向上の観点から、運動や食事習慣の改善を88%が実施（予定含む）
- 現在も高リスクの方のフォローを継続中



担当者の声

メンタルヘルス不調の未然防止・早期発見には、本人が不調を自覚・自認する前のアプローチが有用との観点から、睡眠の質に着目し、サービスを導入しました。
利用者の満足度は非常に高く、引き続き、潜在的リスク者の発症予防、不調リスクが低い者には一層のパフォーマンス向上を期待し、利用を勧奨していきたいです。

事例 6

気づきを促しセルフケア力を向上 ―― 株式会社富士通ゼネラル

主担当　部長

副担当　関連部長

FUJITSU FUJITSU GENERAL JAPAN

所在地　神奈川県

業種　製造業

従業員数　1,763名（2024年7月現在）

企業理念・方針とありたい姿

■ **企業理念**

サステナブル経営の取り組み
「-共に未来を生きる-」

■ **方針**

- 持続可能な社会実現への貢献を目指す「サステナブル経営」を推進
- 「地球との共存 」「社会への貢献）」
  「社員との共感（健康経営）」を柱として、
  施策に取り組む

心の健康に関する課題・ニーズ

- ストレスチェックにより、総合健康リスク、ワークエンゲイジメント、プレゼンティズムを測定している。健康でいきいきとした組織づくり、従業員のヘルスリテラシーの向上を図りたい。
- 楽しみながら生活習慣の改善するためには、健康に対する自身の気づきが大事であり、従業員自身が気づきを感じることができるようにしたい。

取組方針

■ **従業員が楽しみながら自身の健康への気づきを得ることで健康能力の向上を目指す**

- 自身の心と身体の状況を毎日把握し、気づきを得る。
- マインドフルネス・フィットネスを習慣化することにより、健康能力の向上を図る。

2 | 体制・施策の評価

健康経営の実践により、産業保健スタッフの充実による心理的安全性の確保、健康でいきいきとした職場づくりに向けた、リアル・オンラインイベントを開催して、コミニティの活性化を推進している。心の健康に関して自らの気づきを促進する取組はまだ、実施できていない。

3 | 対策検討

目的

■ **セルフケア支援アプリを活用して自分を理解し行動変容を促進する**

- 自身の心と身体の状態を理解し、振り返り、行動変容を促進する

内容

- マインドフルネスプログラムを搭載したスマートフォンアプリの提供により、未経験者にも簡単にセルフケアを体験・実践できるようにする。
- マインドフルネス経験者に対しては、有料のオンラインセミナーや瞑想を提供し、実践できるようにする

4 | 対策実行

手軽に楽しくマインドフルネスを習慣化 ～ウエルネスプログラム～

導入サービス　Upmind（Upmind株式会社）

選定理由・観点

国内外の社員が利用できるように下記3点を重視した。

- 手軽に取り組めること（スマートフォンアプリ）
- 海外に赴任中の人にも提供できること
- 楽しみながら、心と身体の気づきを即し、行動変容につながるサービスであること

取組概要

対象者　全社員 （参加希望制で70名参加）

実施時期　2024年3月～2024年5月（3か月間のトライアル）

実施内容

■ **参加申込**

株式会社富士通ゼネラルの全社員に対して、3か月間限定で、Upmind社が提供する「健康増進のためのウエルネスプログラム」を体験できることを告知した。アンケートをとり参加動機を聴取

■ **ウェルネスプログラムの内容**

導入開始セミナー、Upmindアプリを利用して、フィットネスで身体面の健康を獲得できるだけでなく、マインドフルネスを習慣化することで、ストレスや不安の軽減、睡眠の質改善が期待できるプログラムを提供した。
①マインドフルネスが実践できるUpmindアプリのプレミアムプラン（瞑想やヨガが2分から実践可能）
②朝晩に実施されるフィットネス・マインドフルネスのオンラインのクラス
③毎週配信される役に立つ健康情報”落ち着くのに役立つ習慣”、”睡眠の質を上げる方法”など）

オンライン研修



■ **Upmindアプリの活用**

- 自律神経の測定（心拍数、ストレス指数）
- 自律神経の結果から、お勧めの瞑想等のコンテンツ配信
- アプリによるマインドフルネス音声ガイドの視聴・実践
- オンラインセミナーによるマインドフルネスを実施



POINT　3か月間、有償サービスを自由に利用して、1ヶ月ごとに利用率の高い方を表彰し、上位の方にはプレゼントをご用意いたり、みんなで楽しみながら体験・実践できるようにした。

5 | 評価・改善

取組結果

質問票による評価で下記の項目が大幅に改善

- ストレス関連項目：13%減少
- プレゼンティーズム関連項目：5%向上
- レジリエンス関連項目：26%向上
- 幸福度関連項目：52%向上

成果（課題の改善）

- 参加した従業員の9割以上が今回の取り組みに対して肯定的な評価をしており、継続を希望する声が多数であった。

担当者の声　弊社は、全社員対象に定期的に健康アプリとして、ウォーキング、腰痛体操等を実施していました。今回初めて、心の健康リテラシーアップのために、Upmindを3か月導入、初めての体験（マインドフルネス等）が多く、心の健康の大切さについて、社員の気づきがあった事は、大変嬉しく思います。

事例 7

休職者への支援強化による再発防止 ── 日本郵政株式会社

主担当　人事部厚生室　安全衛生担当
副担当　人事部厚生室　健康経営担当

日本郵政

所在地	東京都
業種	その他サービス業
従業員数	1,835名（2023年度末時点、非正規社員を含む）

1 ｜ 課題分析

企業理念・方針とありたい姿

■ 企業理念

「お客様と社員の幸せ」」を目指す
社員が心身ともに健康であることがその基盤

■ 方針

- 中期経営計画には人的資本経営を柱として掲げ、「安心して健康に働き続けられる制度、職場づくりを継続」
- 社員自身が「健康な心とからだ」の維持・増進を実践し、会社はそれをサポートする職場環境づくりを推進

心の健康に関する課題・ニーズ

- 休職の長期化・再発が課題となっている。分析により、休職者の3割程度が再発していること、1回目よりも2回目の休職で長期化していることが分かった。
- 休職中は本人と接触しにくく、主に主治医の診断書から得られる情報をもとに復職判断を行っていた。復帰ができる状態になっているかを判断するための情報が少なく、回復が十分でないまま復職していることが懸念された。

取組方針

■ 休職者の再発を予防する

- 休職した本人が復職に焦って前のめりにならず十分に回復してから復職するよう支援を行う。
- 休職期間中や復職時の本人の状態を把握し、復職が可能な状態に回復しているかを判断できるようにするとともに、復職後の支援も実施する。

2 ｜ 体制・施策の評価

ストレスチェック、各種研修（セルフケア、ラインケア）、長時間労働削減、職場復帰支援、社内外の相談窓口の設置　等、一通りの対策は実施している。

その中で、復職支援の課題である再休職予防／長期休職の改善に関しては、社内の復職支援に関わる関係者（管理職、産業保健スタッフ等）で実施するにはリソースや適性の課題がある。社外の専門職が第三者として関わり連携することが有効であると考えられる。

3 ｜ 対策検討

目的	内容
■ 再発予防のため、休職中の関わりを強化する ・休職者が復職可能な状態で復帰できるようにする ・休職者の回復状況や職場の対応事項の検討に必要な情報を得る	**■ 休職期間中～復職後まで休職者に寄り添った支援を行う** ・事業場外のカウンセリングの活用により安心して相談できる環境を整備する ・主治医や職場の上司とは異なる第三者の専門職の視点を取り入れ、復帰可能性を判断する

4 ｜ 対策実行

休職者に寄り添った外部専門職の支援で復職支援プログラムを強化

｜ 導入サービス　職場復帰支援サービス（株式会社Eパートナー）

選定理由・観点

利用者の利便性や安心感、カウンセリングサービスの利用率を上げることを目指し下記2点を重視した。
- 休職者本人の最寄への出張面談が可能であること（会社の関連施設でない場所でも面談が可能）
- 休職中～復職後の対応まで、同一カウンセラーが担当すること。

取組概要

対象者　復帰意欲があるが休職が長期化している休職者等　担当者が選定

実施時期　2024年5月～2025年3月（継続中）

参加人数　累計5名（2025年1月末現在）
※ トライアルのため同時利用者は上限4名で実施

実施内容

■ 参加申込

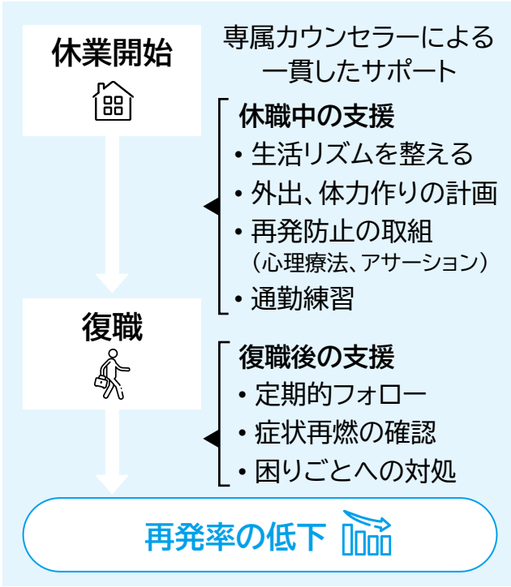
該当社員の上司・職場に説明し、所属部署から本人に下記を説明の上、利用を開始。
- ✓ 無料で継続カウンセリングを受けられること
- ✓ 同意した事項のみ会社に内容が報告されること

■ 休職期間中支援

利用開始から2～3週間に1回、状態安定後は月に1回～2か月に1回程度の対面面談を実施

■ 復職後支援

2週間に1回から2か月に1回程度、面談を実施



POINT　自社専属の担当カウンセラー（有資格者）が認知行動療法をベースに、本人の状況や経緯、個性に応じて支援内容をカスタマイズして対応することで、様々なケースに対して細やかな対応が可能。

5 ｜ 評価・改善

取組結果

- カウンセラーが服薬状況の確認を行い、本人から主治医に相談した結果、処方変更で症状が改善。本人が自ら復職を考えられるようになった。
- 社内に対してはあまり意見を言わなかった方が、カウンセラーとの面談で状況整理や振り返りの話ができ、意見や状態の情報を得られた。
- 過去に上手くいったことや今後に活用できそうなことの振り返りができ、プラス面の気づきが得られて前向きになれた（利用者本人の感想）。

成果（課題の改善）

- 上司からの情報や診断書の記載では見えなかった要因がわかり、会社で必要な措置の検討材料が得られている。
- 会社が復職可能や就業制限解除の判断を行う際、上司ではない第三者（カウンセラー）からの情報が、根拠を持って判断する後押しとなっている。
- 復帰前後に不安な点や気になっている点等本人から聞き取った内容を職場と共有することで、復職後、丁寧に対応することが可能になった。



担当者の声　今回のトライアルでは休職者の職場復帰後の再発予防への手応えを感じました。利用者からの評判も良く、今後対象を拡大させ、継続して実施していきたいです。