

# EAPエキスパート養成講座

## 第2章 企業アプローチ ① コンサルティング



ネクステープ  
中小企業EAP普及推進協議会

# 目次

---

1. 企業アプローチ

---

2. 企業の現状と問題の分析

---

3. コンサルティングアプローチ

---

4. ストレスチェック制度を理解する

# 1. 企業アプローチ

## (1) 現状把握がスタート

- 現状を的確に把握し、自社サービスがその企業にとって必要とされるものなのか見極めていくことが重要。
- メンタルヘルス対策に取り組んでいる企業は、現時点で、全体では6割強だが、大企業に至ってはほとんどの企業が何らかの対策に取り組んでいる。
- やみくもに自社サービスを提案してもまったく意味がない。
- 一方で、何らかの取り組みをしていたとしても必ずしも効果を上げているとは限らない。メンタルヘルス担当者へのアンケートでは7割が「効果が見えない、効果がない」と回答しており、なんと9割の方が、「過去と今後の不調者見通しは横ばいか増加」と答えている。（三柴丈典近畿大教授らの研究チーム調査）

## (2) 企業アプローチは先入観で判断しない

- 取組をしていないからといって不必要なサービスを顧客は購入しない。
- 仮にサービスを購入しても期待とのギャップから早期解約に至ることも多くある。
- 未対応の企業を求めがちになる傾向があるが、必ずしもそのような企業が有望とは言えない場合がある。
- EAPサービスは長期継続が重要。点のサービス購入からスタートしても線としての関わりになるよう取り組んでいく必要がある。

## (3) メンタルヘルス対策に取り組んでいる企業ほどビジネスチャンスがある？

- 取り組みをしているからと言って、サービスを必要としない企業と決めつけてしまわないこと。
- 効果が表れていない場合は、効果が見込める対応やサービスがあると認識されれば、新たに自社サービスを購入してもらえらる可能性がある。
- 他者との差別化が図れるコア事業やサービスがあれば、又はそう感じてもらえれば、メンタルヘルス対策を講じている企業ほど現在との比較で実はビジネスチャンスがある。

## 2. 企業の現状と問題の分析

### (1) メンタルヘルス対策の状況を確認

- 企業や組織の現状を把握することから始める。事実を客観的に把握することが重要。具体的には「メンタルヘルス対策チェックリスト」等を活用して何ができていて何ができていないのか、またどこに問題があるのか等を確認していく。
- メンタルヘルス対策の体制や仕組みだけではなく、組織、各職場の状況や企業が求めているあるべき姿と現状のギャップ等も把握する。産業保健体制の適切な状態だけを目指すのではなく、EAPの目的である個人や組織の問題解決とその先にある生産性の向上や個人や組織機能の向上を阻害している要因等も確認し、企業の目指すべき方向性や目標に適合するか検討する。
- チェックリストを使用することで、できていること、できていないことの確認だけではなく、企業の担当者がどの程度自社の現状を適切に認識できているかもわかる。担当者自身が問題の把握やあるべき姿、方向性を明確に持っていない場合も多く、担当者の気づきにつなげていくことも重要。現状確認とコンサルティングによって今まで気づいていない新たな企業ニーズが発見される場合もある。

# メンタルヘルス対策チェックリスト

非常によくできている…3点、 まあまあである…2点、 そうでもない…1点、 全然そうでない…0点

カテゴリー	チェックポイント	点数
社内体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営会議で、メンタルヘルスケアの重要性が統一見解として認識されている</li> <li>・メンタルヘルスケアに関するガイドラインもしくは指針があり、社内(もしくは社内外)に発表されている</li> <li>・メンタルヘルスケアの計画や目標が定められ、それぞれの担当と役割が明確化されている</li> <li>・メンタルヘルスケア専門の機関がある(担当者は、兼務でも可)</li> </ul>	
研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員一人当たり、最低年に2時間程度、メンタルヘルスケアを学ぶ機会を与えられている</li> <li>・管理職には、管理職向けのカリキュラムも勉強してもらっている</li> <li>・アクティブリスニング(傾聴)やハラスメント、アサーティブネスなど、派生した内容の研修も行う</li> </ul>	
産業医	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法で定められた配備ができて(50名以上の事業場すべてに)</li> <li>・メンタルヘルスに関する知識を積極的に吸収している(精神科でなくても)</li> <li>・月に1度企業を訪問する</li> <li>・人事労務部門と、円滑なコミュニケーションが取れている</li> <li>・休職や、復職の場面で、専門家として積極的に関わる</li> </ul>	
健康診断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象者は、100%受診している</li> <li>・健診の結果に基づき、産業医が就労判定を行っている</li> <li>・2次健診、要検査、要治療などを、人事部門が社内産業スタッフが、きめ細やかにフォローしている</li> <li>・健康リスクを抱えた従業員をリスト化し、管理している</li> <li>・リスクの度合いに応じて、従業員の健康状態およびそれに対する措置は、本人、会社、上司の3者で共有する仕組みがある</li> </ul>	
相談体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内に健康相談の窓口があり、その存在や利用方法がすべての従業員に周知されている</li> <li>・社外に健康相談の窓口があり、その存在や利用方法がすべての従業員に周知されている</li> <li>・健康相談の結果を、健康増進計画に役立てている</li> <li>・人事・労務担当者のための相談窓口を、外部に持っている</li> <li>・相談者のプライバシーは、固く守られている</li> </ul>	
社内規定など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・休職～復職に関する社内規定は、メンタル不調に対応している(休職期間の通算や復職の条件など)</li> <li>・社内規定の全従業員への周知は、十分である</li> <li>・不調者が休職に入る時の説明用に、説明文書(例:休職の手引き、など)を用意してある</li> <li>・休職や復職の場面では、産業医や上司、(必要があれば家族も)などを同席させる</li> </ul>	
復職支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・復職プログラムがある</li> <li>・復職プランと一緒に立ててくれる専門家(主治医・産業医・臨床心理士)などの支援を受けられる体制にある</li> <li>・復職者がある度に、復職判定委員会(審議会、検討会など)を設置することになっている</li> <li>・試し出社、リハビリ出勤など、本復帰前のプログラムを用いる場合、労基法に違反しないルールを作っている</li> <li>・復帰者が戻る職場のメンバーへの再教育、現場のマネージャーのフォローなども、ルール化している</li> </ul>	
職場環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職に、過重労働防止の意識付けを行っている(サービス残業奨励とならないように)</li> <li>・ハラスメントに関する教育を、全従業員に定期的に行っている</li> <li>・職場のコミュニケーションに関する調査(社員満足度調査でもよい)を、1年以内に実施したことがある</li> <li>・仕事の質(量、種類、手順、支援)などについて、定期的に職場ごとに話し合うルールがある</li> <li>・休憩室、執務室などの、物的環境は良好である</li> </ul>	
個人情報保護	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンタルヘルスに関する従業員の情報などの取り扱いに関して、社内規程が明確である</li> <li>・健康情報(健診結果なども含む)の取り扱いに関して、社内規程が明確である</li> <li>・産業医が、労働者の健康情報を人事部門などに提供する場合のルールが明確である</li> <li>・労働者の健康情報を、家族、上司などから聴取する場合には、本人の承諾を得るルールがある</li> <li>・従業員の健康情報の取り扱いに関する社内ルールは、すべての従業員に周知・徹底・教育されている</li> </ul>	

■120点以上…言うことなし。あとは、満点になるよう努力しましょう

■90点～120点…惜しい!もう少し頑張りましょう

■50点～90点…ちよつと黄色信号が点滅しています。

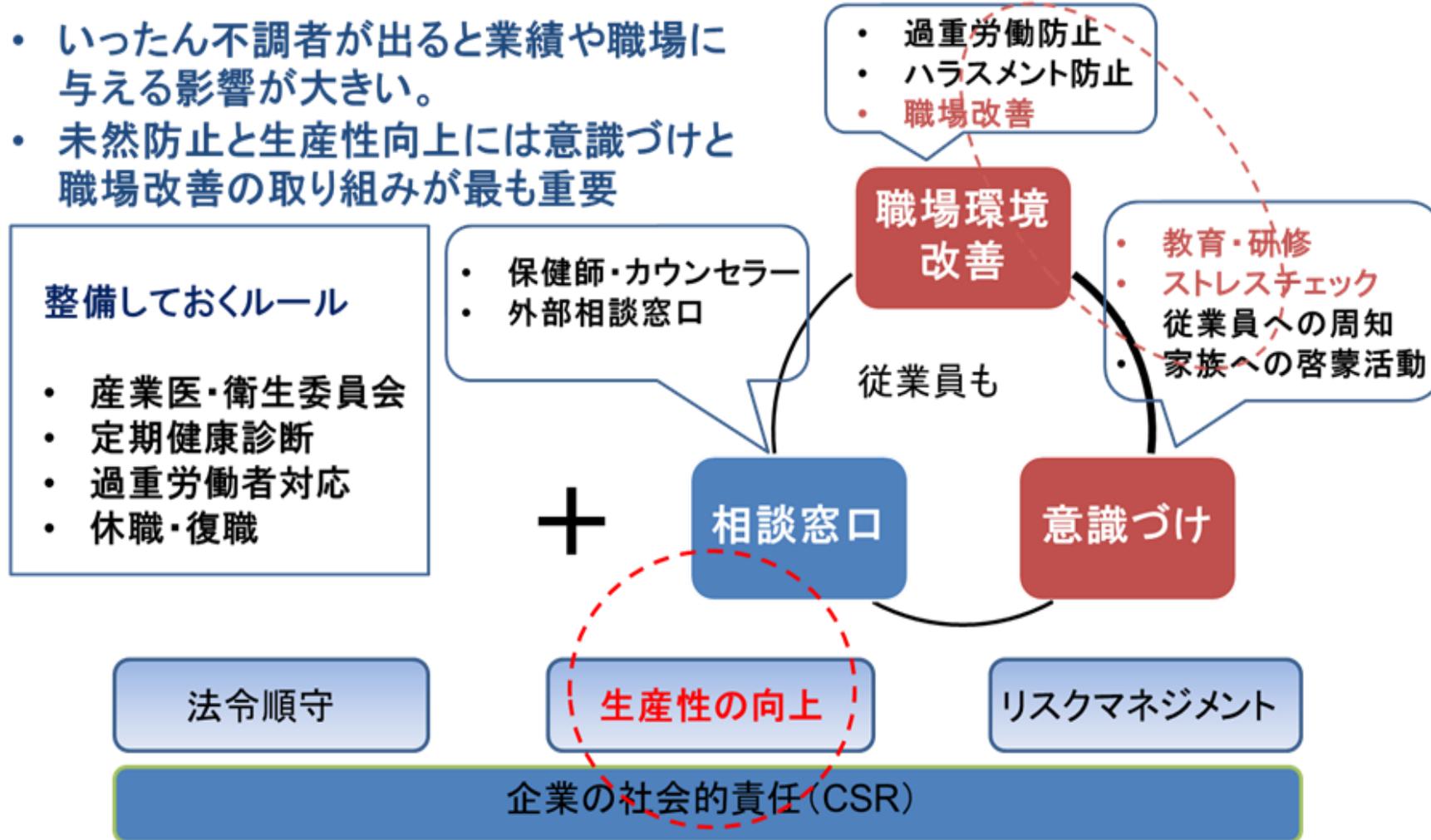
■50点未満…企業リスクが増大しています!今すぐ、メンタルヘルスケア体制を整えて、できることから始めましょう

# その他の確認事項

人的資源管理	メンタルヘルス問題との関係
管理職の役割	ルール化されていないと、問題が悪化する危険性がある
キャリア開発	不十分なら、不調の原因となる場合がある
報酬や適正な待遇	不公平な処遇や報酬の不足が、不調の原因となる
業績管理	管理の不適切さが不調の原因、あるいは、対応の遅れにつながる
ワークライフバランス	不十分なら、不調の原因となる。過重労働になっていないか

# メンタルヘルス対策の全体像

- いったん不調者が出ると業績や職場に与える影響が大きい。
- 未然防止と生産性向上には意識づけと職場改善の取り組みが最も重要



(株)プラネット 企業におけるメンタルヘルスケアの全体像を参考

## ➤ 企業アプローチのポイント

- ①現状把握がすべてであり、出発点である。
- ②メンタルヘルス対策の表面的な取組で潜在的な顧客かどうかを判断しない。
- ③コンサルティングで企業担当者の気づきを引き出す。
- ④隠れているニーズを創出する
- ⑤自社のコア事業・サービスと他社との差別化ポイントを整理しておく。
- ⑥常にメンタルヘルスの全体像を念頭にコンサルティングを実施する。

### 3. コンサルティングアプローチ

- コンサルティングアプローチではコーチングで使われるG R O Wモデルの活用が有効。
- コーチングもコンサルティングも相手を支援するというスタンスで臨むことが重要。
- G R O Wモデルは、日常的に使える効果的な問題解決の思考プロセス。G R O Wとは「成長する、育む」という意味だが、コーチングの基本プロセスを言い表す5つのキーワードの頭文字を並べたもの。これをコンサルティングのステップに当てはめて考えてみる。

# GROWモデル

GROW Model



- G : ゴール** ~ 目標の明確化 (求めるメンタルヘルス対策を具体的にイメージ)
- R : リアリティ** ~ 現状把握 (今どうなっているのか。何が問題なのか)
- R : リソース** ~ 資源の発見 (使えるものは何か。人・物・金・時間、経験等)
- O : オプション** ~ 選択肢の創造 (目標達成を達成するために考えられる選択肢は何か)
- W : ウィル** ~ 目標達成の意志 (実行責任をもつ)

# GROWモデルをコンサルティングに活用するには

- 支援するクライアントは、真剣に改善したいと考えていると信じる。
- クライアントは、有効性や必要性に気づいたとき、目標に向かって主体的、自律的に進んでいく。
- クライアントが可能性や能力を発揮するには、支援者の存在が有効である。
- クライアントが必要としている答えは、自分自身の中に存在する。
- クライアントが答えを見出すには、支援者との深い対話が有効である。
- クライアントは、目標達成の状況をイメージすることにより、その意志を強く、取り組むことができる。
- クライアントが目標を達成する過程で、課題達成、意欲促進の状況が存在し、支援者は、その状況に対応することが有効である。
- クライアントには個性があり、それぞれが尊重すべき存在である。

## 4. ストレスチェック制度を理解する

- 職場のメンタルヘルス対策は、精神障害の労災認定件数が3年連続で過去最高を更新するなど深刻な状況。
- メンタルヘルス不調の未然防止のためには、
  - ①職場環境の改善等により心理的負担を軽減させること  
(職場環境改善)
  - ②労働者のストレスマネジメントの向上を促すこと  
(セルフケア) が重要。
- このため、ストレスチェック制度を設け、労働者の心理的な負担の程度を把握し、セルフケアや、職場環境の改善につなげ、メンタルヘルス不調の未然防止のための取組(一次予防)を強化する。
- 二次予防、三次予防も含めたメンタルヘルスケアの総合的な取組の中に本制度位置づけ、継続的・計画的に進めることが望ましい。

# ストレスチェック制度の内容

■施行日 **平成27年12月1日**

○常時使用する労働者に対して、医師、保健師等※1による心理的な負担の程度を把握するための検査(ストレスチェック)※2を実施することが事業者の義務となります。

(労働者数50人未満の事業場は当分の間努力義務)

※1 ストレスチェックの実施者は、今後省令で定める予定で、医師、保健師のほか、一定の研修を受けた看護師、精神保健福祉士を含める予定。

※2 検査項目は、「職業性ストレス簡易調査票」(57項目による検査)を参考とし、今後標準的な項目を示す予定。検査の頻度は、今後省令で定める予定で、1年ごとに1回とすることを想定。

○検査結果は、検査を実施した医師、保健師等から直接本人に通知され、本人の同意なく事業者には提供することは禁止されます。(事業者へ通知される一般健診との違いに注意)

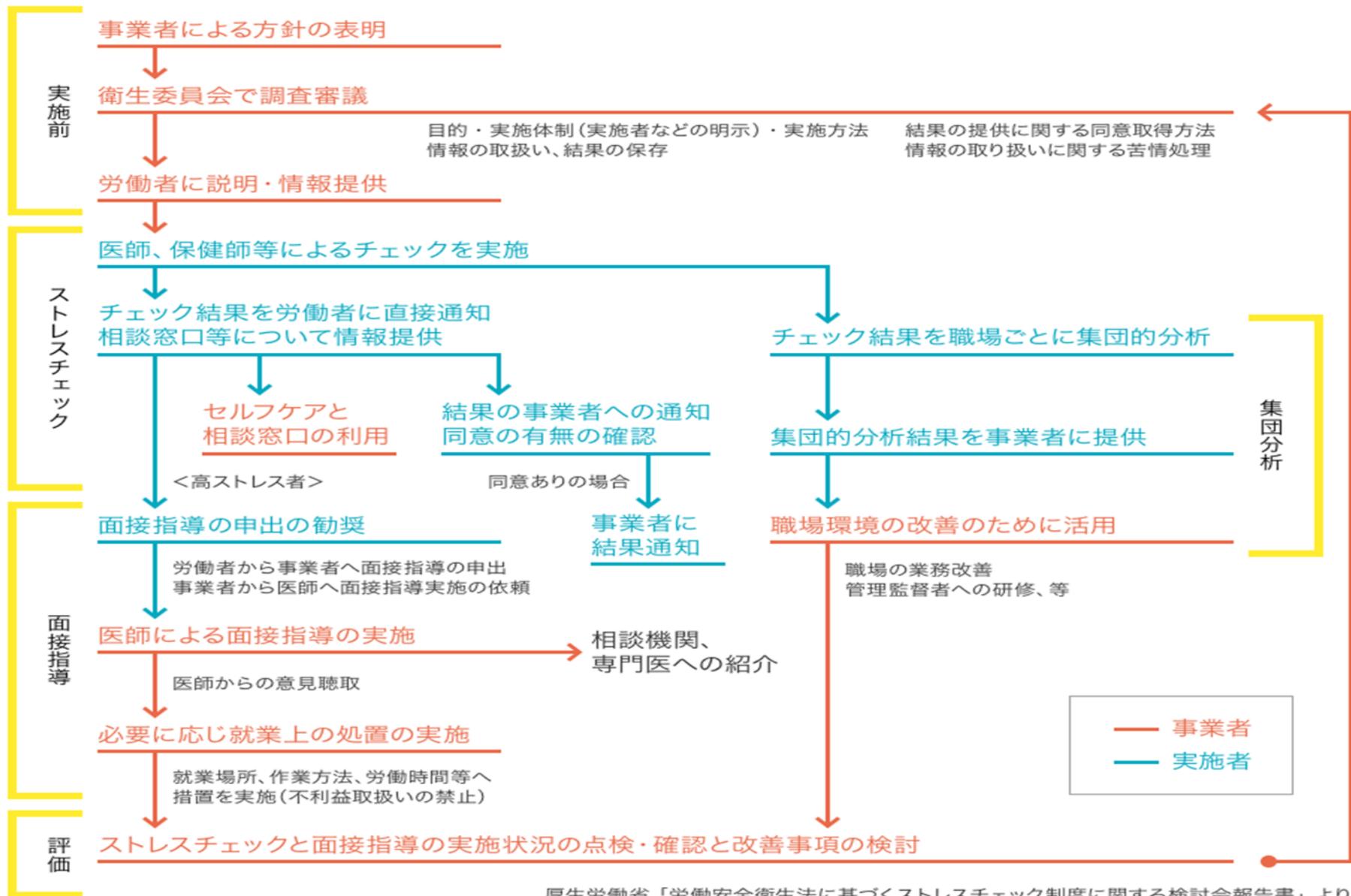
○検査の結果、一定の要件※3に該当する労働者から申出があった場合、医師による面接指導を実施することが事業者の義務となります。また、申出を理由とする不利益な取扱いは禁止されます。

※3 要件は、今後省令で定める予定で、高ストレスと判定された者などを含める予定。

○面接指導の結果に基づき、医師の意見を聴き、必要に応じ就業上の措置※4を講じることが事業者の義務となります。

※4 就業上の措置とは、労働者の実情を考慮し、就業場所の変更、作業の転換、労働時間の短縮、深夜業の回数の減少等の措置を行うこと。

# ストレスチェックと面接指導の実施に係る流れ



厚生労働省「労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度に関する検討会報告書」より

# 外部機関への委託等その他留意事項

## (外部機関への委託)

- 事業者はストレスチェックを外部機関に委託する場合は、予めその機関の実施体制や情報管理の適切さなどを十分に確認することが望ましい。

## (結果報告)

- 1年以内ごとに1回、定期的に、心理的な負担の程度を把握するための検査結果等報告書（様式第6号の2）を所轄労働基準監督署長に提出しなければならない。
- 報告書の提出時期は事業場ごとに設定して差し支えない。

## (派遣労働者に関する留意事項)

- ストレスチェック及び面接指導については派遣元事業者が事業者としての責務を負う。
- 集団ごとの集計・分析は、職場単位で実施する必要があることから、派遣労働者も含めた一定規模ごとに、派遣先事業者において集計・分析することが適当である。そのためには、派遣先事業者においても派遣労働者に対してストレスチェックを実施することが望ましい。

## 集団分析（組織診断）

- ストレスチェック制度実施の結果、組織別、男女別、年齢別、職位別など各種属性ごとの各項目ごとの「平均点」や「職場の判定図」を作成することができ、ネガティブアプローチだけでなく、80項目や120項目を使用したポジティブアプローチも有効。
- 組織単位や属性ごとに「仕事の負荷」、「ストレス状態」、「周囲のサポート」状況がわかるもので、傾向やポイントを説明するなど組織診断（集団分析）アドバイスを実施することが有効。
- 分析をもとに、実施している対策の見直し、そして職場環境改善、組織開発等の取組につなげていくことが重要。

## 集団ごとの集計・分析

- ストレスチェックを職場環境の改善につなげるため、集団的な分析の実施と分析結果に基づく職場環境の改善を事業者の努力義務とする。
- 集団分析結果は原則として本人同意なく事業者が把握可能であるが、10人未満の集団では、分析対象となる労働者全員の同意がない限り不適當。但し、個々の労働者が特定される恐れのない方法で集計・分析した場合はこの限りではない。
- 事業者は実施者又は連携した資格者及び産業カウンセラーもしくは臨床心理士等の心理職から、措置に関する意見を聴き、又は助言を受けることが望ましい。
- 記録を作成し、5年間保存することが望ましい。

## 職場環境改善の取組

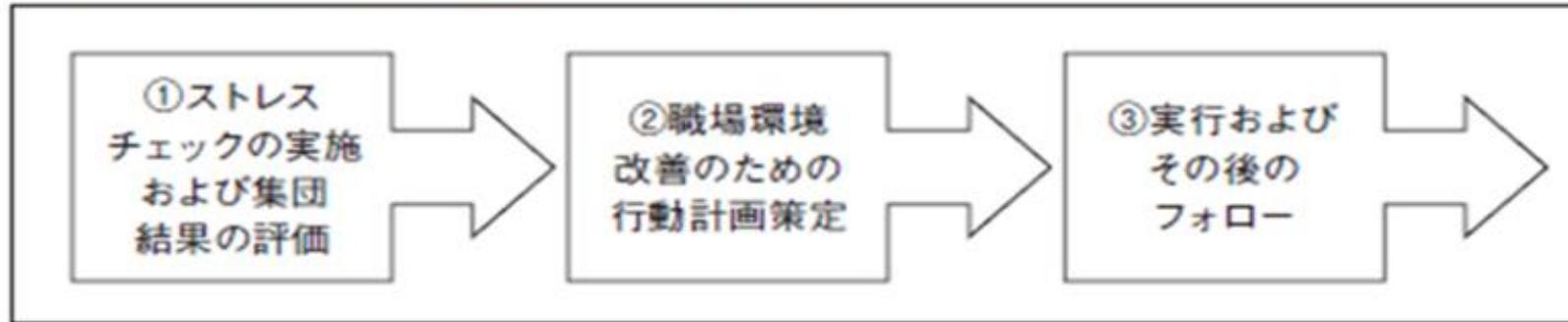
組織分析結果や現場で発生している諸課題を把握し、職場環境改善の取り組みを行っていくことが重要です。

### 職場環境改善のメリット

- ①メンタルヘルス不調者の発生予防
- ②パフォーマンスの向上
- ③「健康経営」への取組による企業イメージの向上

# 職場環境等の改善のためのヒント集により 職場環境等の改善を行なうステップ

図表1 職場環境の改善3つのステップ



〈①対策への合意形成〉  
・上司へのフィードバック

ストレス軽減を職場のグループ討議で改善することへの合意形成調査結果報告、トップの後押し、管理者養成、労働者層

〈②参加と周知〉  
・職場の情報の収集

職場で良好事例を報告し合いながらすぐ実施可能な職場改善を行なう呼びかけ[参加と周知]

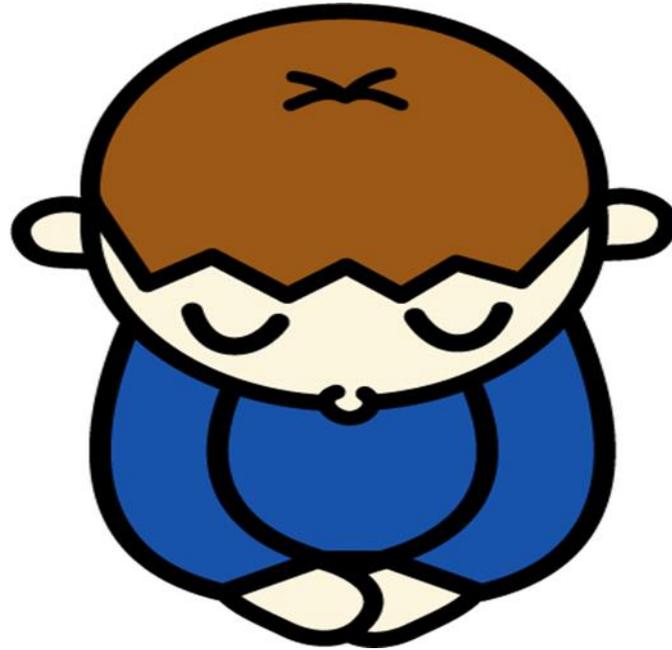
〈③改善の討議と立案〉  
・討議ツールと場の設定

職場環境等の改善のためのヒント集を使った複数グループの討議と結果発表[ストレス低減のための良い事例と改善点]

〈④対策実施と評価〉  
・フォローアップの実施

部署ごとに具体的な改善の取り組み  
報告会と表彰

# お疲れさまでした。



講義内容についての質問・確認等は以下のメールアドレスまでお願いします。

[koichi.miyagawa@eap-smes.com](mailto:koichi.miyagawa@eap-smes.com)



# ネクスティープ

中小企業EAP普及推進協議会