

職場のメンタルヘルス対策の 現状と今後の展望

— 「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から※¹ —

なかの ひろゆき
中野 博之

●公益財団法人日本生産性本部 メンタル・ヘルス研究所 研究統括

はじめに——産業メンタルヘルスの動向と本調査の意義

“働き方”の大きな変化の渦中にある現在、職場におけるメンタルヘルスはその重要性を増している。厚生労働省「労働安全衛生調査（実態調査）」2024年版※²によれば、仕事や職業生活に関して「強い不安、悩み、ストレスを感じる」と回答した労働者の割合は68.3%にのぼる。ストレスの要因としては、「仕事の量」（43.2%）、「仕事の失敗や責任の発生」（36.2%）、「仕事の質」（26.4%）、「対人関係」（26.1%）が上位を占めており、労働者が直面する心理的負荷の多面性を示している。

働き方改革やテレワークの普及に伴い、労働時間や勤務場所は柔軟化した一方で、コミュニケーションや人間関係の希薄化が新たな問題を生み、ストレスにつながりつつある。さらに、ハラスメント問題や職務内容の複雑化も加わり、従業員が直面する心理的負荷はかつてないほど多様化している。

政府は「第14次労働災害防止計画」※³において、2027年までに「強い不安やストレスを感じる」と回答する労働者の割合を50%未満にすることを数

値目標として掲げている。しかし、現状からみるとその達成は容易ではなく、施策の実効性をいかに高めるかが喫緊の課題となっている。

こうした状況の中、公益財団法人日本生産性本部メンタル・ヘルス研究所では2002年以来、企業を対象としたメンタルヘルスの取り組みアンケート調査を継続的に実施してきた。本稿では、2023年に実施した第11回調査（回答169社）の結果を基に、職場メンタルヘルスの現状と変化を概観し、今後の課題と展望について考えていきたい。

近年の産業メンタルヘルスの課題は、日本のみならず世界的な潮流として議論されている。WHOとILOが2022年に公表した政策ブリーフ※⁴では、「仕事はメンタルヘルスを保護する要素となることもあるが、潜在的な害の一因となる可能性もある」と指摘されているなど、国際的にもその重要性が確認されている。

また、近年ESG投資や人的資本開示の流れも強まり、企業の人的資源管理におけるメンタルヘルス対策の位置づけが大きく変化している。人的資本の情報開示指針では、健康関連指標や従業員エンゲージメントが開示項目として重視されており、メンタルヘルスは投資家や社会からの評価に直結する要素となっている。

さらには、少子高齢化や労働力人口減少の中で、心身の健康を保持しつつ生産性を高めることは社会的要請となっている。単なる疾病予防にとどまらず、従業員のウェルビーイングを確保し、エンゲージメントを高めることが、持続可能な経営の基盤であることが広く認識されるようになってきている。

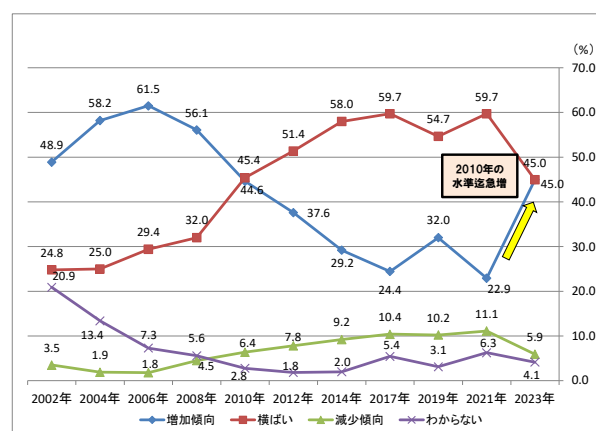
今回の調査では、従来のストレスチェック制度や休職・復職支援といった「守り」の施策に加え、エンゲージメント向上やキャリア形成支援など、いわゆるウェルビーイング経営の観点についても企業の意識や取組みを確認している。これらの動向に触れることで、今後のメンタルヘルス対策の展望をより広く考えることができるであろう。

1. 心の病の動向と世代別特徴

最初に、メンタルヘルス問題の動向についてみていきたい¹。

本アンケート調査（「第11回メンタルヘルスの取り組みに関する企業アンケート」（2023年））において、「心の病が増加している」と回答した企業は45.0%に達した。2021年調査における22.9%から大幅に上昇し、2010年調査と同水準に戻ったことになる。コロナ禍のなか過去最低の水準となっていたが、社会活動の再開に伴う反動で再び増加傾向に転じていることがうかがえる（図1）。

図1 「心の病」の増減傾向の推移

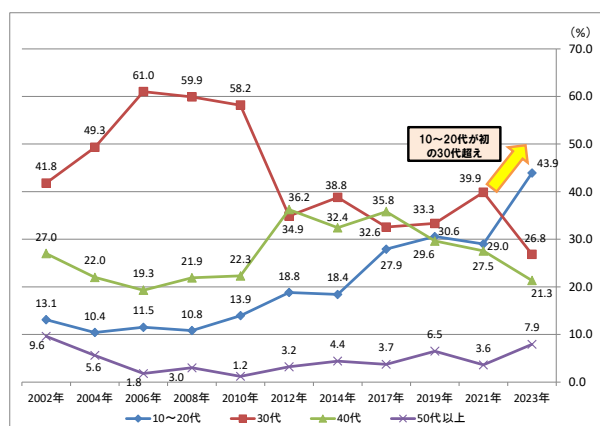


増減傾向を企業規模別にみると、規模が大きいほど「増加している」と回答する割合が高く（1000名以上で52.6%、3000名以上で55.6%）、1000名未満では「横ばい」とする回答が依然として多数（51.9%）を占めていた。規模が大きい企業ではコロナ禍に対応して迅速に働き方を変化させたが、その反動も大きかったと考えられる。これに対し、一定の規模に達しない企業では対応しきれなかった面もあり、表面的には大きな変化が見えにくい可能性がある。

最も心の病の問題の多い年代の傾向に目を向けると、今回の調査では10～20代が43.9%と突出して高く、初めて30代（26.8%）を上回った。40代は21.3%、50代は7.9%にとどまり、若年層の心の病が際立っていることが確認された（図2）。若年層の割合が過去最高となったことは、企業にとって新しいリスク要因として受け止める必要がある。

1. ※本稿に掲載のグラフはすべて参考文献1に基づく。紙幅の都合上、本稿と直接関係のない選択肢は割愛し、また選択肢文言についても一部省略している。選択肢の確認は以下のURLを参照
(<https://www.jpc-net.jp/research/detail/006654.html>)

図2 「心の病」の最も多い年齢層の推移



この背景として、コロナ禍により新入社員や若手層がオンライン研修やリモートワークを中心に社会人生活をスタートしたことが考えられる。対面によるOJTや先輩社員との交流の機会が限られた結果、社会人基礎力や人間関係構築力が十分に育まれず、孤立感や不安を抱きやすい環境に置かれた可能性がある。また、早期に成果を出すことを期待する風潮もあり、重圧を感じやすいことも若年層に影響を与えていると考えられる。

若年層における心の病の増加は、企業の人材育成や職場環境整備に直結する課題である。定着率の低下や早期離職につながりかねず、組織全体の持続可能性に重大な影響を及ぼす。このような状況では、単に不調者への対応を行うだけでなく、入社初期からのキャリア支援やメンター制度の充実など、若手が安心して成長できる仕組みを整えることが重要となるといえる。

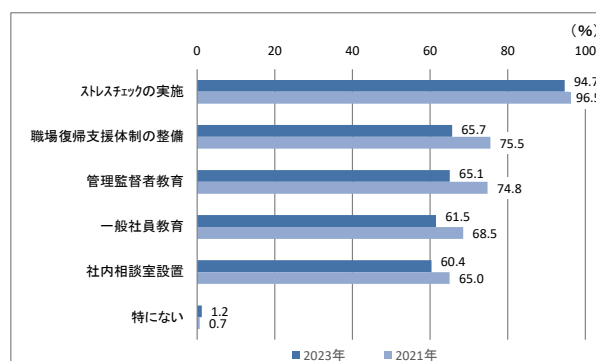
30代以降の世代においても、一定の割合で心の病が報告されていることも見落としてはならない。特に中堅層は責任の重い役割を担うことが多く、上位管理職からの要求と部下指導の板挟みとなるなど特有のストレスを抱えやすい。今回の調査結果は、若年層の深刻化を強調する一方で、全世代にわたるメンタルヘルス支援の必要性も同時に示しているといえる。

2. 企業の施策とその変遷

それでは、企業ではどのような施策がどのような意識で行われているのであろうか。

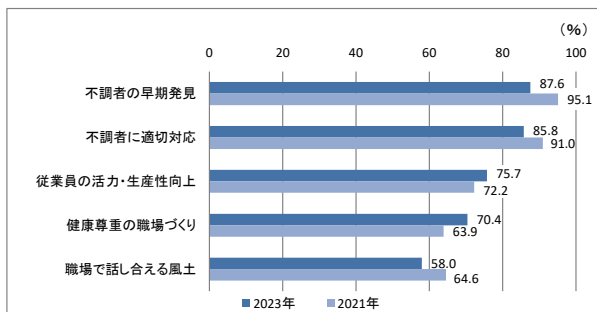
『メンタルヘルス施策を実施しているか』の設問では、「特になし」と答えた企業はごく少数にとどまり、大多数が何らかの施策を実施していることが明らかになった。具体的な施策をみると、ストレスチェックの実施（94.7%）が最も多く、法定制度として定着していることがうかがえる。次いで、職場復帰支援体制整備（65.7%）、管理職（ラインケア）研修（65.1%）、一般社員（セルフケア）研修（61.5%）、社内相談室設置（60.4%）などが挙げられ、取り組みは多岐にわたる（図3）。施策自体は広く普及しており、今日では“取り組んでいない”ことが例外となっている。ただし、施策の効果を評価する設問では「効果が出ている」との回答は40.1%にとどまり、施策を制度として持つだけでなく、どの程度活用し実効性を高めていけるかが大きなポイントになっているといえる。

図3 メンタルヘルス施策の実施状況



では、企業ではメンタルヘルスの取り組みにどのような期待をしているのだろうか。『取り組みを通じて組織全体に期待する効果』の設問では、「不調者が早期に発見できる」(87.6%)、「不調者に適切な対応ができる」(85.8%)が最も多く、依然として「不調者対応」が主目的であることが示された。他方で、「従業員の活力が高まり、生産性が向上する」(75.7%)との回答も多くみられ、「従業員の健康が各職場で常に尊重される」(70.4%)や「職場で何でも話し合える風土ができる」(58.0%)といった組織文化に関わる項目も過半を占めている(図4)。メンタルヘルス対策に「職場の健全性」や「働きがい向上」を期待する姿勢が広がりつつあるといえ、企業が健康尊重や活力向上といった前向きな効果を重視する傾向が強まっている点は注目される。

図4 取り組みを通じて期待している内容



企業として『管理監督者に特に求めること』としては、「不調のサインの早期発見」(64.2%)が最多で、管理監督者の役割は依然一次予防的機能であることが示されていた。次いで「日常のコミュニケーションの向上」(52.1%)が挙げられ、兆候把握の基盤として日常的な関係性を重視する傾向にある。また「心の病に関する正しい理解」「部下への相談対応」「過重労働の改善」「人事等との連携」がいずれも4割弱で並び、管理監督者に期待される行動が多面的であることを示している。一方、「部下の働きがいを高める仕事の進め

方」(20.0%)は低水準で、企業の取り組み効果の期待と乖離がみられる。

『従業員に特に求めること』では、「自身の不調感の気づき」(81.7%)が突出して高く、「心の病に関する正しい理解」(43.8%)や「ストレスへの対処・軽減」(42.0%)が続き、自己理解とストレスマネジメントなどのセルフケアが従業員に求められていることがわかる。また、「不調時に職場でサポートを求める」(30.2%)、「同僚の不調状態への気づき」(26.0%)、「同僚と助け合える関係をつくる」(24.3%)といった相互支援行動も一定の割合を占める。これは、セルフケアの枠を超えて、職場内の相互支援が期待される傾向が強まっていることを示している。

以上から、企業でのメンタルヘルスの取り組みは何かしら実施されており、その中心はストレスチェックといえる。また、企業が対策に期待する効果は従来の「不調者対応」にとどまらず、活力や生産性の向上、さらには職場風土の改善へと広がりつつある。管理監督者には早期発見とコミュニケーション、従業員にはセルフケアと相互支援が期待されており、今後はこれらの役割を有機的に結び付ける仕組みを整えることが、制度を形骸化させず実効性を高める鍵になると考えられる。

3. ウェルビーイング経営の現状と課題

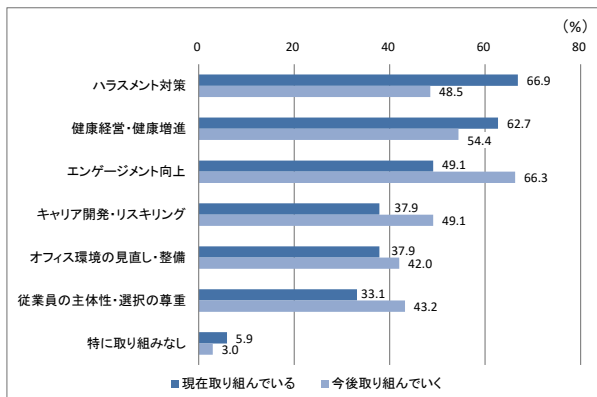
今回の調査では、ウェルビーイング経営についても聞いているが、ウェルビーイング向上の施策については、現状と今後で企業の重点の置き方に明確な違いが見られた。

現状では「ハラスメント対策の推進」(66.9%)が最も多く、次いで「健康経営・健康増進施策の推進」(62.7%)が続いた。これらはいずれも法令遵守や健康保持といった基盤整備に位置づけら

れるものであり、多くの企業がまずは不調防止や職場秩序の維持に重心を置いていることがわかる。

一方で、今後の取組では傾向が大きく変化する。「従業員エンゲージメント向上施策の充実」が66.3%で最も多く、現状の49.1%から大幅に上昇している。「キャリア開発・リスクリングの促進」(49.1%)、「仕事での主体性・選択の尊重」(43.2%)といった項目でも現状より10ポイント以上上昇しており、従業員の主体性や成長を今後は重視する方向が鮮明になった(図5)。

図5 ウェルビーイング向上施策



現状は法令遵守や基盤整備を中心とする「守り」の施策が多いのに対し、今後はエンゲージメントやキャリア形成支援といった「攻め」の施策への意識が高まっていることが確認できる。この背景には、「組織状態」に関する認識が影響していると考えられる。過半(51.2%)の企業が「従業員が組織や職場とのつながりを感じにくくなっている」と回答している一方、「会社の理念や経営方針は従業員に浸透している」との回答は63.5%に達しており、理念は浸透しているが、日常の職場体験としては十分に実感されていないというギャップが存在する。この乖離が、従業員の主体性や参画意識を高めるためのエンゲージメント施策を強く求める背景になっていると考えられる。

またクロス集計での分析では、エンゲージメントに関連する項目と「心の病」の動向の間に明確な関係が示されている。従業員が「組織や職場とのつながりを感じにくい」、「仕事の全体像や意味を考える余裕がない」と回答する企業群では、「心の病が増加している」と回答する割合が高い傾向にあった。一方で、「会社の理念や経営方針が浸透している」と答えた企業群や、「従業員のつながりが維持されている」と認識する企業群では、「心の病が増加している」と回答する割合が少なく、両者の間には少なくとも10ポイント以上の差がみられた。すなわち、エンゲージメントが高い組織は、不調の抑制にもつながっている可能性が示唆される。

以上を踏まえると、ウェルビーイング経営の現状は、法令対応や健康保持といった基盤的施策を中心に据えながらも、今後はエンゲージメントの向上やキャリア開発、働き方の柔軟化など、従業員の成長やつながりを強化する施策への移行が進むことが示唆されている。そして、この方向性は単に従業員の満足度を高めるだけではなく、心の病の発生抑制にもつながる可能性を持っている。ウェルビーイングを重視する取り組みは、結果として「守り」と「攻め」の両面を補完するものとなり、組織の持続可能性を支える基盤となることが期待できる。

4. 企業アンケートから得られる示唆と展望

本調査は、職場のメンタルヘルスをめぐる現状を包括的に映し出すとともに、今後の方向性を示す多くの手がかりが含まれていると考える。

まず注目すべきは、心の病が再び「増加傾向」にあるという企業の認識である。その重心が30代から20代へと移りつつあることは、働き方や労働

市場全体の構造変化とも関係が深い。キャリア初期は不安定性を抱えやすく、過度な変化や期待、将来展望の不透明さが心理的負荷を高めている。若年層支援の強化は、単に一世代の問題ではなく、日本社会全体の労働力確保や持続的成長を左右する課題である。

次に、ストレスチェック等の施策は多くの企業に普及しているが、効果の実感は充分ではなく、「心の病」も増加傾向との認識が広まっている点である。特に、ストレスチェックを職場改善につなげているか否かは重要なポイントで、制度が「形骸化」している現場も少なくない。「第14次労働災害防止計画」では、不調の未然防止と職場環境改善の双方が求められており、実施率ではなく活用度、制度の存在ではなく質に焦点を移す必要がある。

さらに重要なのは、企業の意識が「不調者対応」から「活力・生産性の向上」へと広がりつつあることである。本調査では、従業員の活力やエンゲージメントを重視する回答が増え、ウェルビーイング施策の位置づけが高まっている。エンゲージメントの向上が人材定着や生産性改善と結びつくことは多くの研究で示されており、本調査でもエンゲージメントと関連する項目が高い企業群では「心の病」の増加が抑えられている傾向が確認されている。これは、働きがいと健康維持が相互補完的であることを裏付ける知見である。

これらより、企業におけるメンタルヘルス対策は、①若年層の不調増加というリスク、②制度運用面の課題、③ウェルビーイング経営への意識変化、の三つの局面にあることがわかる。これらを乗り越えるためには、従来の「不調者対応型」の発想を超え、従業員のキャリア支援、職場文化の再構築、柔軟な働き方の提供を組み合わせた総合的戦略が必要である。メンタルヘルスを「職場の生産性と安全性を高める投資」として捉える視点をより強く取り入れる

べき段階に来ているといえる。

今回の調査結果が示したのは、制度の有無ではなく「質」と「つながり」が問われる時代への転換であり、ウェルビーイング経営をいかに具体化するかが、今後の最大の焦点となるということである。

おわりに

すでに述べたとおり、職場のメンタルヘルスは、一企業の内部課題にとどまらず、社会全体の持続可能性を左右するテーマとなっているともいえる。少子高齢化や人材の流動化が進む中で、従業員一人ひとりが健康で意欲的に働ける環境を整えることは、労働力確保と生産性向上の双方に直結する。国際的にも、WHOやILOはウェルビーイングを基盤とした職場づくりを強調しており、健康と働きがいの両立は世界共通の課題である。

こうした潮流の中で、日本の企業が直面する課題は、制度の整備や法令対応を超え、働く人々の主体性や職場でのつながりをいかに再構築するかという点に集約される。メンタルヘルスを「守り」の施策としてのみ捉えるのではなく、組織文化や人材育成と結びつける視点が求められている。これは経営戦略の一部であると同時に、働く人々の生活そのものを豊かにするウェルビーイングの基盤でもある。

労働組合にとっても、この変化は大きな意味を持つ。組合は従業員の声をすくい上げる最も身近な組織であり、職場における実効性のあるメンタルヘルス施策を推進するための重要な担い手である。とりわけ、制度が形式的に運用されることを防ぎ、現場に根ざした改善を進める上で、労使の対話と協働の役割は欠かせない。

メンタルヘルスの取り組みは、健康の保持だけ

でなく、働く人の尊厳、組織の活力、社会の持続可能性をつなぐ基盤である。本稿が、職場のメンタルヘルスを次の段階へと発展させる契機となり、企業、労働組合、そして社会全体がともに取り組む流れを加速させることを期待したい。

参考文献

- ※1. 公益財団法人日本生産性本部メンタル・ヘルス研究所（2023）『第11回 メンタルヘルスの取り組みに関する企業アンケート報告書』.
- ※2. 厚生労働省（2023）『第14次労働災害防止計画』.
- ※3. 厚生労働省（2024）『令和6年 労働安全衛生調査（実態調査）結果の概況』.
- ※4. World Health Organization & International Labour Organization（2022）*Mental health at work: policy brief*.

次号の特集は

「労働組合の平和行動（仮題）」の予定です。