

<特集>

ストレスチェック投資を活用した実践的経営戦略とその投資効果について

丹野 智 宙
Tomohiro Tanno

社団法人慈恵会 理事長

要約

メンタルヘルス「対策」、ストレス「対策」という表現はよく見かけるが、一方でメンタルヘルス「投資」、ストレス「投資」という表現を見ることはない。「対策」は起こっている事象への対応でディフェンシブな対応。一方「投資」は良い効果を期待した積極的でオフェンシブな経営活動である。結果同じ行動をしていても自ずとトップマネージャーや集団マインドが異なるはずである。ストレスチェックツールを用いた組織のストレス状態を把握する。その組織の状態を可視化する。それをもとに職場改善の実践活動をする。その評価を実施する。経済的価値の測定をする。実践的経営現場では、ストレスチェックの有効活用により、ストレスチェックを「投資」戦略として捉えることができるはずである。決して世の風潮にあおられる形の守備的「対策」ではなく。

キーワード：ストレスチェック、健康経営、メンタルヘルス投資、職場環境改善、医療機関のストレス投資

I. はじめに

メンタルヘルス、ストレス、これらの言葉を耳にし目にした際にポジティブな印象を抱く経営者は筆者のつたない人脈では皆無である。筆者の経験上「対策」という2文字は頻回に登場する反面、「投資」という2文字が登場する機会は稀である。筆者の体験ではメンタルヘルスに「投資」という2文字を使っているのはその業界の専門家やコンサルタントで、経営者で「投資」という2文字を使った経営者には出会ったことがない。Amazonで「メンタルヘルス 対策」で検索すると2016年8月11日時点で413件該当。対して「メンタルヘルス 投資」は13件。13件のうち表紙に投資と書かれた本はなかった。我が国にも健康経営の機運が高まってきたことから、多く

の経営者や人事担当者が「投資」としてポジティブな戦略を打ち出してほしいと願っている。その思いからストレスチェックという道具を使い、過去8年間にわたり1000人規模で調査しデータを集約分析し活用し、組織改善してきた中から「投資」にふさわしい経済的測定可能な事例を抽出して公表することによってメンタルヘルスやストレスを「投資」として考え実践する企業や部門が一つでも広がることを願っている。

II. 組織・データ特性と概要

これより紹介するデータの対象組織は昭和36年開業の医療・看護・介護業であり、多職種多階層構造で構成される。医療事業は3つ、介護事業は概ね8事業と考えていただきたい（より細分化は可能だが医療介護業界専門家でも

なければ本稿においてはあまり価値がないと判断し割愛)。30分圏内同一エリアに所属するため、地方による健康差や文化差はないと考えて問題ない。年齢層は20代前半から70代まで幅広く、女性職員が6割強。主としてブルーワーカー層だが賃金格差は医師を頂点として、我が国で課題になっている介護職まで格差は大きい。夜勤勤務はほとんどの職員が月に3、4回担当している。ほとんどの職員が顧客に直接処遇する業務であるため、顧客からのリアクションによるストレス変動は高い。組織構造的には医師を頂点としたヒエラルキーがあるため、上位者のストレスは直結して下部組織に連動しやすい。従業員数は約1000名で、8年間株式会社ロボへ委託し、集約・分析してもらった客観的データを活用している。当該データは個人が抱えているストレス状況を把握するだけでなく、集合体としての分析も可能なデータである。例えば施設別、職種別、役職別など委託者の意を受け分析できるデータである。

Ⅲ. 戦略への落とし込み

当然のことながら戦略とする以上、目標の数値化は欠かせない。ストレスやメンタルヘルスの数値を可視化したデータは各企業でもよく見かける。満足度や疲弊度、自己効力感など、様々なストレスデータを何ポイント、何パーセントのカイゼンするといった取り組みは良く拝見する。従業員健康向上を目指す企業努力としては大いに評価できるがやはり、「投資」とする以上、円換算もしたいところである。円で換算できる利益を伴うことで、初めて「投資」という言葉を使ってよいのではないかと筆者は考え、以下に掲げる調査をした。

Ⅳ. 365日体制への移行

医療介護事業の売り上げは診療報酬・介護報酬という公定価格（美容形成などの自由診療を除く）×実施数（厳密にはより複雑だが

報酬制度論は本論に大きな影響がないので割愛）によって概ね算定できる。価格が公定価格という特性があるので、実際に実施した医療行為や介護行為が存在する一方で体制加算というものも存在する。一般企業経営では馴染まないこの体制加算の一つに365日リハビリが提供できる体制加算が存在する。その体制さえ整備すれば、報酬が支払われるという一般産業からすると夢のような仕組みがある。

（例えば、あるカフェが競合戦略で365日体制を構築したところで客数や客単価が増える保証はどこにもない）。診療報酬セミナーではないので単純化するとリハビリ職員が日曜日・祝日出勤してくれると売り上げが増える加算が存在する。当然のことながら、日曜日・祝日が休暇だった職員の労働条件が変わり従業員ストレスが増えるというのが自然な予測である。6歳未満の子を持つ親もリハビリ職員の12%ほどいたわけで、退職希望者増加してもおかしくない労働条件変更であった。一方患者からすると、日曜日祝日にもしてもらえる。平日忙しく見舞いのこれない家族がリハビリ光景を目撃することによる感謝。医学的にも回復が早まるという価値があまりに高く、医療の質と経営の両面から見ても、リハビリ職員のストレス増加との兼ね合いに不安を感じながらの体制変更となった。

Ⅴ. 従業員モチベーションへの配慮

働く職員のモチベーションは顧客満足度と売り上げに直結しやすいのは医療業もサービス業も変わらない。負担を増やすがストレスは増えない。むしろモチベーションが上がり、売り上げも利益も増える。そんな夢のような出来事はあるのだろうか。これより可視化されたストレスチェックデータと売り上げ推移をお示しする。今回、この部門に所属するスタッフのストレス状態を客観化し、見える化を図るために、ワークストレス総合インデッ

クス（略称MSI）を使用し、その状態の変移
 を見ることができる。

VI. データの解説

この案件が直結する部門2010年42名から
 2012年68名データである。

まずは図1にて、この部門に所属するスタッフ
 の中核的自己評価の変化を分析する。中核的自
 己評価は、自尊心、ローカスオブコントロール、
 自己効力感の4面から捉えている。医療業の特性

としては全体的に自尊心は少ない（逆に自信過
 剰な看護師には皆さんも不安を感じるのでは）
 が、神経症傾向は明らかな減少を示した。

続いて図2にて、医療業の離職理由として
 多い上司との人間関係要因はすべてにおいて
 改善を示した。

表1のように、売り上げ的には3年間で約2
 倍となった。365日導入は2012年4月。2012
 年ストレスデータは悪化していると思込むの
 が普通である。

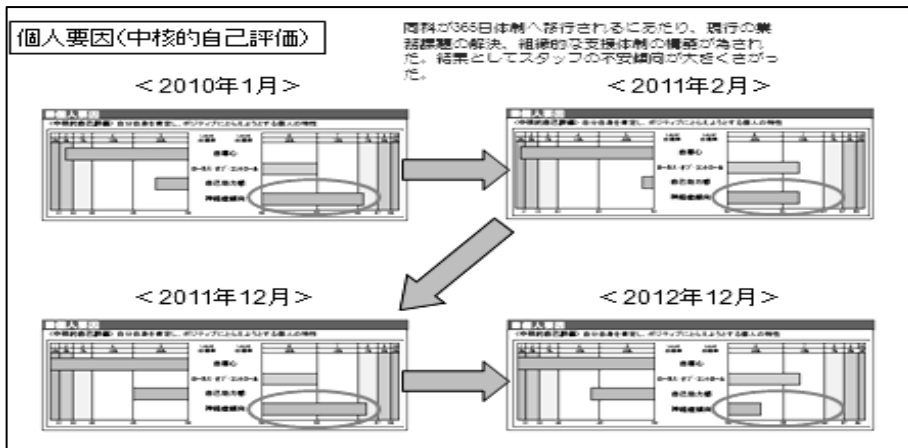


図1 所属するスタッフの中核的自己評価の改善

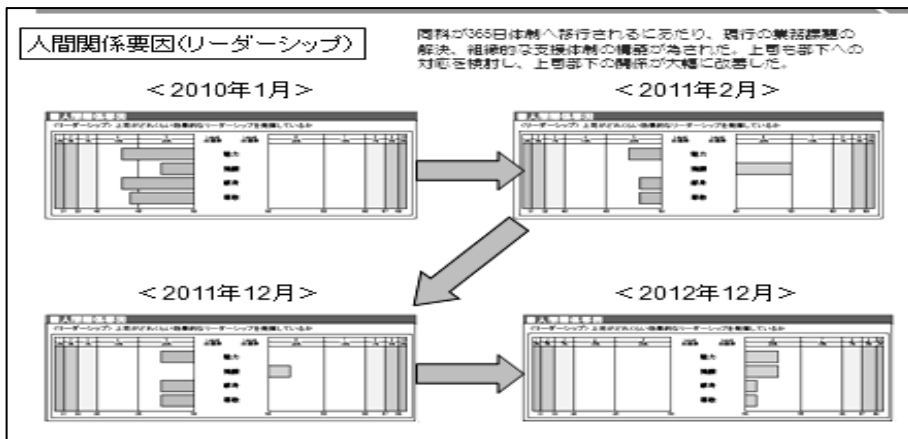


図2 人間関係要因（上司と部下との関係性）の向上

表1 売上高の推移

年	2010	2011	2012
全体売上	297,500,950	364,784,200	606,702,950

(単位・円)

離職率は2009 17% 2010 7% 2011 0% 2012 6%。本来、業務負担が増える2011年度末退職は増加するべきところ、むしろ減少した。

VII. 実践的戦略

1. トップコミットメント：365リハビリは医療の質向上と経営上とても重要であると、経営トップと医療責任者が表明し続けた
2. コミュニケーション：医学的エヴィデンスや顧客価値向上に関するコミュニケーションをハイズ株式会社の医師でMBA裴先生へ委託した。
3. 諸手当を改正した
4. ストレスチェックと個別対応：株式会社ロブへ委託し悪化した従業員と1対1面談を実施した
5. 6歳未満の子を持つ親へのシフト上の配慮をした
6. 頻回なるミーティングもハイズへ委託した
7. 自発的学習組織への発展のため、ハイズ株式会社とリハビリ部で共同研究や学習を始めた。要約すると、ストレスやモチベーションはコミュニケーションと状態把握が重要であることは周知の事実である。経営学的には成果は前述したとおりの成果を狙い、投下した資本はコミュニケーションと状態把握である。ユニークな点はコミュニケーションを外注した点にある。多くの経営者は自らをコミュニケーションが得意で自らできると過信している例も散見するが、コミュニケーションもプロの登用が成果を狙いやすい。

VIII. まとめ

従業員1000名分のデータを8年間取ってきた中から最も本稿の趣旨にあったデータのみを抽出した。実際の経営現場では悪化一直線という部門もあり「対策」もそれぞれ講じて

きたことも併せて告白する。これまでの投資金額が約4千万円で、その投資効果は本稿以外のケースでも十分リターンを得てきたつもりである。筆者が経営する組織も集団ストレスデータも決して世の中全般に誇れるものではない。決して英雄気取りするつもりは毛頭ない。実際は極めて地味でコツコツ細々と実施してきた。悲嘆するデータもあった。改善効果も全くでないケースもあった。ところが8年間の地道な定点調査と「投資」マインドを持ち続け実践してきた活動の中で、砂漠の中のダイヤモンドを探し当てたかのような、奇跡的事例に出会うこともあった。これが数少ない本稿のケースである。これからの30年「投資」マインドを持って継続していく勇氣や希望を与えてくれる事例であった。働く職員のストレス・メンタル犠牲の上に成立する経済的利益追求は平時の戦略としてあってはならない。一方で働く職員のメンタルヘルスやストレス問題を過剰に恐れ経済的利益を逸することも回避すべき経営戦略である。昨今のトレンドは後者に傾いているように感じるのは筆者だけではないだろう。メンタルヘルスとストレスに対する企業の果たすべき社会的責務は拡大していくべきである。暗いニュースを見るたびに「対策」というマインドになってしまう経営者や人事担当者、専門研究されている方々へこんな事例もあることを紹介したかった。それらの方々が少しでも明るくポジティブに「対策」ではなく、「投資」マインドを持ってくださることにより社会全体が少しでもポジティブになることを願ってこの調査結果を発表した。

引用文献

渡辺直登 西田豊昭(2004), 変貌する職場組織と職場環境等の改善に関する研究, 労働省平成15年度職場環境等の改善等によるメンタルヘルス対策に関する研究