

**10月10日(世界メンタルヘルスデー)**  
**心の健康投資シンポジウム 2025 開催**  
~産官学開発の Web ツール『ウェルココ』本格始動へ~

一般社団法人「心の健康投資推進コンソーシアム」は、世界メンタルヘルスデーにあたる 2025 年 10 月 10 日（金）、オンラインにて「心の健康投資シンポジウム 2025～メンタル Well-being が組織のパフォーマンスを上げる～」を開催しました。

基調講演では、経済産業省および厚生労働省の担当官が登壇し、健康経営におけるメンタルヘルス対策の重要性と政策の最新動向について講演しました。続くパネルディスカッションでは、コンソーシアム代表理事・川上憲人がモレーターを務め、心の健康経営に取り組む企業関係者 4 名が「企業、そしてリーダーは心の健康とどう向き合うべきか」をテーマに意見を交わしました。

■基調講演① 「経済産業省におけるメンタルヘルス政策について」



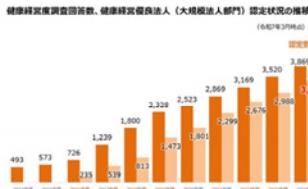
小野 聰志 氏(経済産業省 ヘルスケア産業課 企画官)

経済産業省 商務・サービスグループ ヘルスケア産業課の小野聰志 企画官が登壇し、健康経営優良法人認定制度への申請法人が約 2 万 4 千社にのぼり、2024 年度の認定法人で働く従業員数が 991 万人、すなわち日本の被雇用者の約 16% に達していると紹介しました。一方で、健康経営に取り組む企業が課題として最も多く挙げているのは「メンタルヘルス不調等の発生予防」であると説明しました。

## 健康経営の推進

- 制度開始以降、健康経営に取り組む企業の範囲が急速に拡大し、健康経営優良法人認定制度に申請する法人数は約2万4千社にのぼる。
- 2024年度は日経平均株価を構成する225社のうち約8割が健康経営度調査に回答。
- 2024年度認定法人で働く従業員数は91万人。(日本の被雇用者の約16%)
- 2024年度から、プライト500の下位に「ネクストプライト1000」を新設。

健健康経営度調査回答数、健康経営優良法人（大規模法人部門）認定状況の推移



健健康経営優良法人（中小規模法人部門）認定状況の推移



## 健康経営施策の課題テーマは「心の健康」がトップ

- 「メンタルヘルス不調等のストレス関連疾患の発生予防・早期発見・対応」を課題テーマとして選択する企業が最も多い。



令和4年度調査票Q72-SQ1、「施策内容および結果、施策の効果検証結果等を具体的にお答えください。」の課題のテーマ

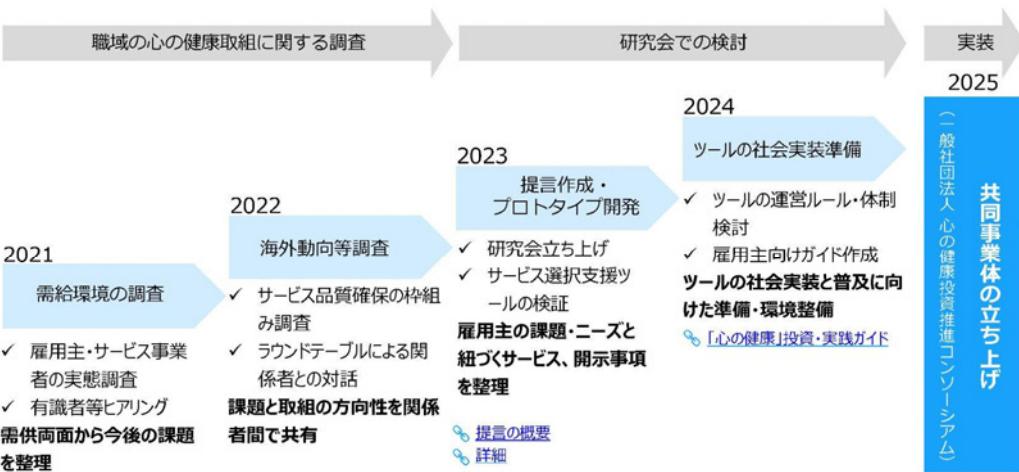
出典：経済産業省、健康経営の現状について（令和4年3月）

5

小野企画官は「心の健康は個人の問題にとどまらず、組織のパフォーマンスに直結する課題」と述べ、「外部サービスの活用を通じた健康経営の質の向上と、新たなマーケットの創出が大きな課題となっている」と指摘。その上で、経済産業省では、2021年度から調査・研究会を重ね、2024年度に「心の健康投資実践ガイド」を策定、2025年度には一般社団法人 心の健康投資推進コンソーシアムを設立し、「心の健康」サービス選択支援ツール『ウェルココ』の社会実装を開始するに至った経緯を紹介しました。

## 「心の健康」投資拡大に向けた共同事業体の設立

- 2021年度から調査を開始し、2023年度に「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」を立ち上げ
- 2024年度に心の健康サービス選択支援ツール（ウェルココ）の社会実装・普及に向けた準備・環境整備を実施し、2025年度、心の健康投資の普及啓発とサービスの品質向上・活用促進に取組む一般社団法人 心の健康投資推進コンソーシアム設立



7

## ■基調講演② 「職域の心の健康に関する施策動向について」



加藤 優奈 氏(厚生労働省労働基準局安全衛生部労働衛生課  
メンタルヘルス対策・治療と仕事の両立支援推進室 中央労働衛生専門官)

続いて、厚生労働省 労働基準局 安全衛生部 労働衛生課 メンタルヘルス対策・治療と仕事の両立支援推進室 の加藤優奈 中央労働衛生専門官が登壇し、職域におけるメンタルヘルス対策の歩みと最新の政策動向について解説しました。

加藤専門官は、昭和 63 年の「事業場における労働者の健康保持増進のための指針(THP 指針)」でメンタルヘルスケアと心理相談担当者を規定したことを起点に、メンタルヘルス指針(労働者の心の健康の保持増進のための指針)の策定、ストレスチェック制度の導入など、国の取組が発展してきたと説明。その上で、令和 7 年の法改正により、これまで努力義務だった 50 人未満事業場でもストレスチェックが義務化される予定であると述べました。

### これまでのメンタルヘルス対策に係る経緯 ④

時期	動き
R4.3	<ul style="list-style-type: none"><li>・「テレワークにおけるメンタルヘルス対策のための手引き」の公表</li><li>・「ストレスチェック制度の効果検証に係る調査等事業」報告書の公表</li></ul>
R5. 3	<p>第14次労働災害防止計画策定（目標一部変更） (アウトプット指標)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・メンタルヘルス対策に取り組む事業場の割合を 2027 年までに 80%以上とする。</li><li>・使用する労働者数 50 人未満の小規模事業場におけるストレスチェック実施の割合を 2027 年までに 50%以上とする (アウトカム指標)</li><li>・自分の仕事や職業生活に関することで強い不安、悩み又はストレスがあるとする労働者の割合を 2027 年までに 50%未満とする</li></ul>
R7. 5	<p>ストレスチェック制度の義務化拡大（改正労働安全衛生法の公布）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・常用労働者数50人未満の事業場においても義務化された (施行は公布から 3 年以内に政令で定める日) )</li></ul>

また、精神障害の労災支給決定件数が令和 6 年に 1055 件と過去最多を更新し、主な原因としてパワーハラスメント、仕事量の変化、カスタマーハラスメント、セクシャルハラスメントが上位に挙げられている現状を紹介。さらに、小規模事業場のメンタルヘルス対策の実施率が依然として低調である点にも触れ、「該当する労働者がいない」39.3%、「専門スタッフがいない」34.8%、「取り組み方が分からない」32.4%といった現場の声を示しました。

## 精神障害の労災認定の状況

- 精神障害の労災支給決定件数は増加傾向にあり、令和6年度には1055件と過去最多

精神障害の労災支給決定件数の推移



出典：過労死等の労災補償状況

## 精神障害の労災認定の状況

- 精神障害の原因となった出来事は、「パワーハラを受けた」「仕事内容・仕事量の（大きな）変化」「カスハラを受けた」「セクハラを受けた」等が多い。

精神障害の労災支給決定件数／出来事別（上位10項目）

順位	出来事の類型	支給決定件数※
1	パワーハラスメント	224 (10)
2	仕事内容・仕事量の（大きな）変化	119 (21)
3	顧客・取引先・施設利用者等からの著しい迷惑行為	108 (1)
4	セクシアルハラスメント	105 (0)
5	悲惨な事故や災害の体験・目撃	87 (0)
6	特別な出来事	78 (10)
7	1か月に80時間以上の時間外労働	51 (6)
8	（重度の）病気やケガ	48 (4)
9	同僚等からの暴行又はひどいいじめ・嫌がらせ	44 (1)
10	上司とのトラブル	38 (4)

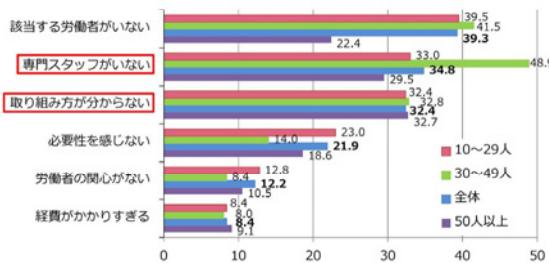
※（ ）内は自殺（未遂を含む）の件数で、内数

出典：令和6年度「過労死等の労災補償状況」 9

## メンタルヘルス対策の実施状況

- メンタルヘルス対策を実施していない理由については、「該当する労働者がいない」39.3%、「専門スタッフがない」34.8%、「取り組み方が分からぬ」32.4%など。

メンタルヘルス対策に取り組んでいない理由／事業場規模別



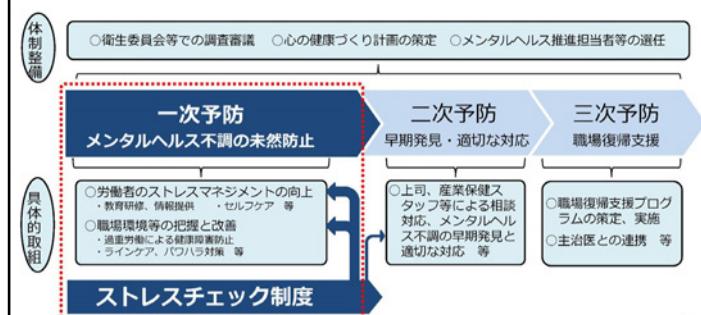
出典：令和6年労働安全衛生調査（実態調査） 13

## メンタルヘルス対策の体系とストレスチェック制度

- 事業場における労働者のメンタルヘルスケアは、メンタルヘルス不調を未然に防止する「一次予防」、メンタルヘルス不調を早期に発見し、適切な対応を行う「二次予防」及びメンタルヘルス不調となった労働者の職場復帰を支援する「三次予防」に分けられる。

- ストレスチェック制度は、これらの中特に一次予防のための措置を強化する観点から導入され、当該制度の推進等を通じて、事業場におけるメンタルヘルス対策の促進が図られている。

ストレスチェック制度



15

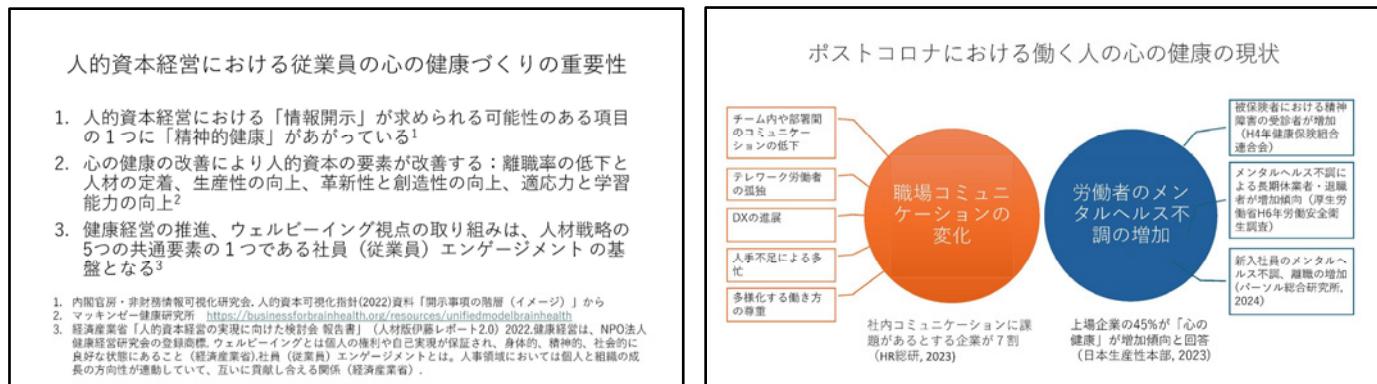
加藤専門官は、メンタルヘルス不調を未然に防止する「一次予防」を強化するストレスチェック制度の意義を説明し、「今回の義務化を契機に、事業場内でのメンタルヘルス対策がより広く推進されるよう支援していきたい」と強調しました。

## ■ディスカッション「企業、そしてリーダーは心の健康とどう向き合うべきか」



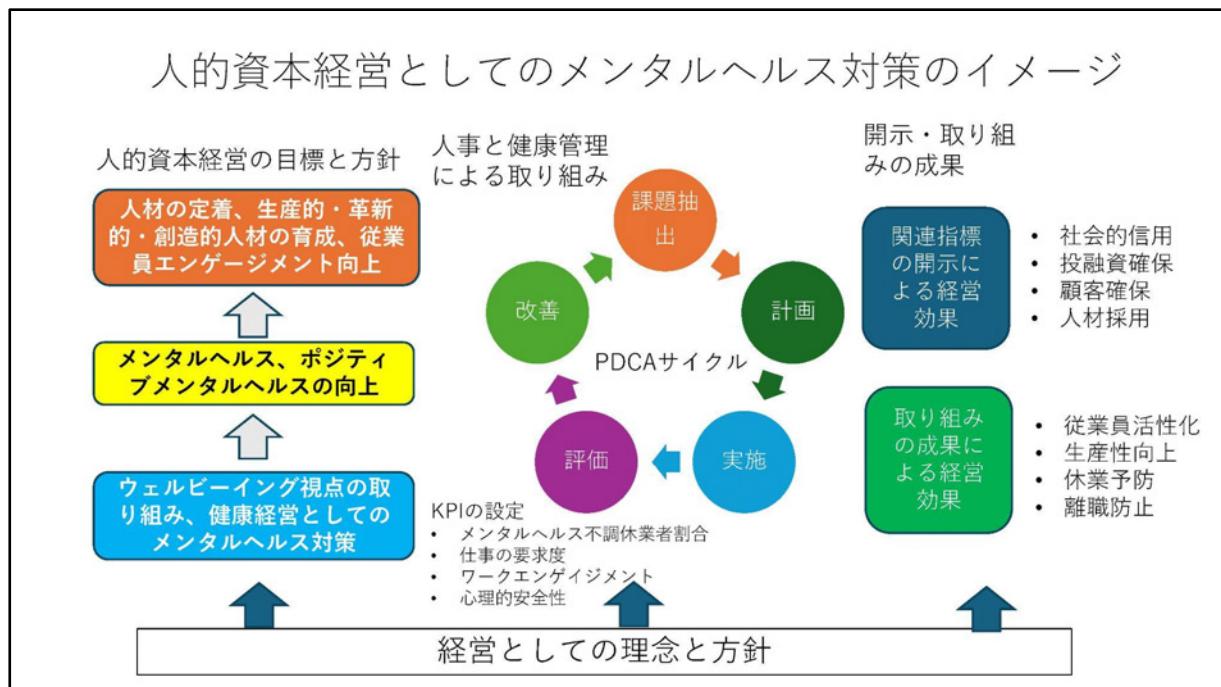
川上憲人 教授(一般財団法人淳風会代表理事理事長／東京大学名誉教授)

冒頭、コンソーシアム代表理事の川上憲人氏から、人的資本経営の枠組みにおける「心の健康投資」の位置付けについて説明がありました。川上氏は、コロナ禍での職場コミュニケーションの変化を背景に、新入社員や中高年層など特定グループで心の健康課題が顕著に増加していること、上場企業の45%が「課題が増加傾向にある」と回答している現状を紹介し、人的資本経営が企業価値向上の重要な枠組みとして拡大していると述べました。



続いて、従業員の心の健康づくりが人的資本経営で重要な理由として、①情報開示項目として「精神的健康」が加わる可能性、②生産性向上や離職率低下などへの寄与、③従業員エンゲージメントの基盤となる点を挙げました。また、心の健康づくりに積極的な企業ほど、経営理念と心の健康対策が連動しており、ストレスチェックや相談体制を超えた包括的な取組が成果につながっていると紹介しました。

川上氏は、人事と健康管理が連携し、「メンタルヘルス不調を減らし、ポジティブメンタルヘルスを向上させることで、人材の定着、生産的・革新的・創造的人材の育成、従業員エンゲージメントの向上につなげる」という流れを念頭に、KPIを設定してPDCAを回すことの重要性を説明。「健康投資を行わないことによるリスクを最小化し、心の健康投資によるリターンを最大化する発想が求められる」と強調しました。最後に、今年7月に設立されたコンソーシアムとして、『ウェルココ』運営に加えて産官学をつなぎ、次世代の心の健康投資の在り方を提言していく考えを示しました。

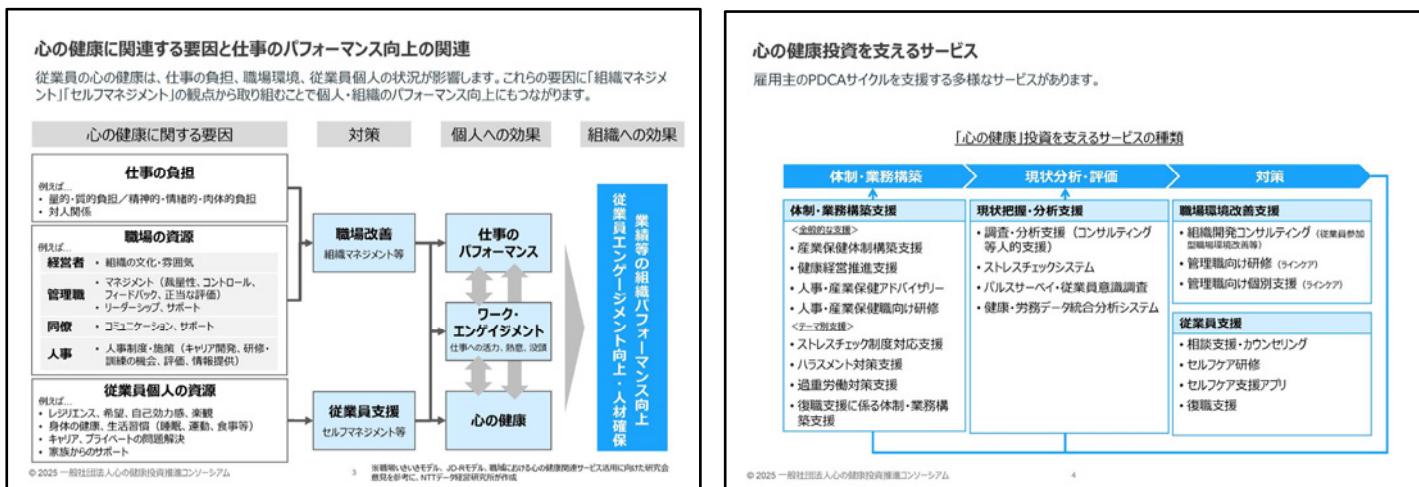


## ・ウェルココ - 職域における心の健康サービス選択支援ツール - のご紹介

続いて、NTT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の大野孝司氏が、『ウェルココ』の概要について説明しました。

大野氏はまず、心の健康を改善するためには、業務負担の軽減とともに、経営層の組織文化づくり、管理職のマネジメント、同僚のサポート、人事制度といった「職場の資源」を充実させることが重要であり、これらが職場環境改善や組織マネジメント、セルフマネジメントにつながり、最終的には心の健康やワークエンゲージメント、パフォーマンス向上へと結びつくと述べました。

その上で、心の健康投資を支えるサービスは、①体制・業務構築、②現状分析・評価、③対策(職場・従業員・個人へのアプローチ)の3カテゴリーに大別されると説明。「どのサービスを選択すべきか」という企業の課題に応えるために開発されたのが『ウェルココ』であると紹介しました。



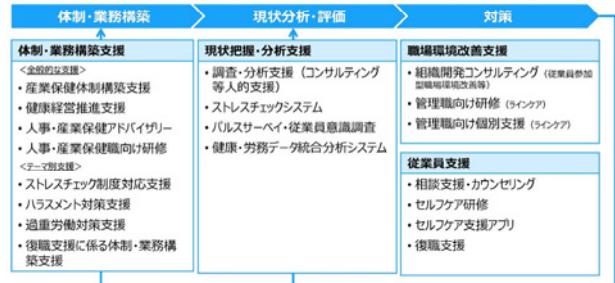
© 2025 一般社団法人心の健康投資推進コンソーシアム

3 『職場における心の健康投資サービス活用に関する研究会』を参考に、NTTデータ経営研究所が作成

### 心の健康投資を支えるサービス

雇用主のPDCAサイクルを支援する多様なサービスがあります。

#### 「心の健康」投資を支えるサービスの種類



© 2025 一般社団法人心の健康投資推進コンソーシアム

4

## ウェルココ - 職域向け心の健康サービス選択支援ツール -

### ウェルココとは?



- ・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。

<https://wellcoco.jp/> ※2025年10月10日オープン！



### 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。

© 2025 一般社団法人心の健康投資推進コンソーシアム

5

『ウェルココ』は、産官学での検討を踏まえ、期待される効果の根拠が提示できるサービスを掲載し、自社ニーズに合ったサービスを探せる点を特徴としています。企業の取組状況に応じた「取組ステージ」から推奨サービスを案内する機能や、体制構築・現状把握・組織づくり・個人支援といった具体的課題に紐づけた検索、効果の裏付けによる絞り込みも可能です。また研修などサービスの種類から探す切り口も用意されています。

ウェルココできこと例 | ①取組ステージから探す

ステージ 1 まだ何も取り組んでいない  
心の健康に取り組める体制を整備していない場合  
まずは本当に取り組む体制や実績を確認しましょう。  
体制・業務実績をもとにしたサービス提供事業者から情報を集め、何から取り組めば良いか相談してみてください。

具体的なテーマに間にがある場合は、  
1-1 ストレスチェック制度対応支援  
1-4 ハラスマント対策支援  
1-5 通勤労働対策支援  
1-6 復職支援に係る体制・業務構造支援  
法令に基づく産業保健体制ができていない場合は、  
1-3 産業保健体制強化支援  
何から始めたらいいか相談がつかない場合は、  
1-7 人事・労務向けアドバイザリー

ステージ 2 組織の現状を把握したい  
現状を把握していない、今の調査では現状がよくわからない場合

ステージ 3 組織の課題を分析して対策を考えたい  
課題が分析できない、課題に対する対策を実行できていない場合

ステージ 4 現状の体制や取組を見直したい  
課題分析から対策実行まで一通り取り組んだことがある場合

© 2025 一般社団法人心の健康投資推進コンソーシアム

ウェルココできこと例 | ②ニーズ・課題から探す

1 体制構築  
1-1 法令遵守の観点で、産業保健体制を強化したい  
1-2 人事と産業保健スタッフの連携が上手くとれていない  
1-3 メンタルヘルス不調の対策にどまらない、ポジティブな対策を強化したい  
1-4 「経営的な課題」として経営層の関心を高めたい

2 現状把握・分析  
2-1 ストレスチェック制度に基づき、新たにストレスチェックを導入したい  
2-2 離職・休職やエンゲージメントに関する自社の状況・特徴を多面的に把握・分析したい  
2-3 心の健康に関する状態をタイムリーに(年1回よりも多く)把握して対応したい  
2-4 個人の状態を把握し、個人支援に活用したい  
2-5 サーベイの利用率を上げたい  
2-6 取組の効果を分析したい

3 組織づくり・職場環境改善  
3-1 組織の課題・要因に応じた対策を打ちたい  
3-2 管理職による従業員へのケアやマネジメントの力を向上させたい

4-1 個人支援①セルフケア力／リテラシー向上  
4-1-1 組織・従業員の特徴に応じた従業員のセルフケア対策を打ちたい  
4-1-2 部在化していない不調者を把握したい、施策の利用率・参加率を上げたい

4-2 個人支援②不調者対応／復職支援  
4-2-1 専門職の作業の効率化により負担を軽減したい  
4-2-2 専門職のリソースを増やしたい  
4-2-3 不調者対応の体制を整えたい  
4-2-4 復職支援の成果を高めたい

© 2025 一般社団法人心の健康投資推進コンソーシアム

## ・日本航空の取り組み紹介

続いて、コンソーシアムのアドバイザリーボードを務める日本航空株式会社 人財本部 人財戦略部の菅優一郎氏が登壇し、「メンタル Well-being が組織のパフォーマンスを上げる」と題して、自社の心の健康経営の取り組みを紹介しました。



菅 優一郎 氏

(日本航空株式会社 人財本部 人財戦略部 公認心理師・キャリアコンサルタント・中小企業診断士)

菅氏は、経営破綻後に一度退職し、大学院でカウンセリング心理学を学び、その後 EAP(従業員支援プログラム)企業を経て JAL に復帰した経歴を踏まえ、多様な職種がプレッシャーの中で働く JAL において、心の健康は重要な経営課題であると説明しました。

JAL の企業理念には「全社員の物心両面の幸福を追求」と明記されており、「働く上での(物)心(両面)の幸福」=「働きがい」を高めるためには、ストレスに振り回されない安定した心の土台づくりが欠かせないと述べました。その上で、独自の仮説モデルである「働きがい追求の5階層モデル」を紹介し、業務スキル、内的キャリア、

健康(特にメンタルヘルス)に加え、心理的安全性や豊かなフィードバック・サポートなど、職場側の環境整備が重要だと説明しました。

具体的な施策として、産業医・看護職・臨床心理士・ピアサポートなど産業保健体制の強化、研修・カウンセリング・EAP 活用などのメンタル支援に加え、キャリア支援や組織開発のアプローチを模索的に掛け合わせながら取り組んでいることを紹介しました。最後に、メタ認知に着目したマインドフルネスやセキュアベースリーダーシップなど新たなアプローチも紹介し、「自律を刺激することが不可欠」と今後の課題を述べました。

講演後の質疑では、JAL が掲げる「物心両面の幸福」とメンタルヘルス施策の関係について質問が寄せられました。菅氏は、4 万人の社員が共通して目指す軸として企業理念が位置付けられており、人財本部では理念を踏まえて「物的な幸福(給与など)」と「心的な幸福(エンゲージメントやその土台としてのメンタルヘルスなど)」の双方の実現に向けた具体施策を展開していると説明しました。

また、「社員の自律をどう高めるか」という問い合わせに対しては、「キャリア自律だけでなく、仕事の現場で自ら考え行動する『職務自律』が重要」と回答。2018 年から展開していた自律型人財育成活動である『JAL OODA(ジャル ウーダ)』がコロナ禍で中断した経緯を紹介しつつ、「改めて自律を促すメッセージを発信していきたい。特にトップのコミットメントが重要だろう」と述べました。

さらに、菅氏が注目している「セキュアベースリーダーシップ」について質問があり、菅氏は「発達心理学に基づく概念で、人は不安な状態では挑戦ができない。安心できる『安全基地』があるからこそ前に踏み出せる。職場がその安全基地として機能することが、挑戦を生む」と説明。日本ではまだ馴染みが薄い考え方だが、今後重要な視点だと強調しました。

### ・日本郵政グループの取り組み紹介

続いて、コンソーシアムのアドバイザリーボードを務める日本郵政株式会社 人事部の中村史恵 担当部長が登壇し、日本郵政グループにおける心の健康投資の取り組みを紹介しました。



中村 史恵 氏(日本郵政株式会社 人事部 担当部長)

中村氏は、グループ社員 約 36 万人・郵便局 全国 2 万 4000 局を擁する巨大グループとして、健康経営を「人的資本経営のスタート地点」と位置付け、社員が能力を最大限発揮できるための基盤投資として心と体の健康増進に注力していると説明しました。

同グループでは、グループ 4 社(日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険)の社長を健康経営推進責任者とし、横断的なプロジェクトチームを設置。健康経営戦略マップを策定し、アブセンティーズム・プレゼンティーズムの改善を KPI に掲げながら、一次予防から三次予防まで幅広い施策を展開しています。特にストレ

スチェックについては、導入当初から全事業場で実施し、2024年度の受検率93.2%を達成。「社員に施策が届いている証だと感じている」と述べました。

また、集団分析に基づく職場改善、セルフケア・ラインケア研修、東京遞信病院の精神科医によるセミナーなど教育施策を紹介。産業医・保健師が対応する全国40か所の健康管理センター、郵便局への保健師の巡回、グループ内外の相談窓口設置など、相談体制の充実にも触れました。さらに、休職から復職までを支援する「職場復帰支援プログラム」を整備し、リワークや外部EAPの活用など、きめ細かな支援を行っていると説明しました。

中村氏は「他社と比べて特別なことをしているわけではありませんが、法制度対応に加え、一次・二次・三次予防の施策を地道に積み重ねることこそが、36万人の心の健康を支える土台になる」と述べ、「心の健康投資が企業にとって当たり前となり、やがて社会全体に広がっていくことを願っています」と結びました。

講演後の質疑では、日本郵政グループにおけるメンタルヘルス施策の「決定プロセス」について質問が寄せられました。中村氏は、グループ理念である「社員とお客様の幸せ」の実現を出発点に、各社横断の「健康経営推進プロジェクトチーム」が中心となって毎年の施策を議論・策定していると説明。

また、「36万人規模の組織で、決めた施策をどのように浸透させているのか」という問い合わせに対しては、「健康経営の意義と施策を全社員に届けることが最も大変」と率直に回答。年度当初に文書で施策を通知し、管理者を通じて全国の職場へ段階的に展開していく体制を説明しつつ、「決めたことを最前線の現場まで届けきることが、私たちの使命であり、最も苦労する部分」と語りました。

### ・東振精機の取り組み紹介

続いて、株式会社東振精機の中村 恵介 取締役(経営戦略部門担当)と、保健師の松田 由宜子 氏が登壇し、同社の健康経営の取り組みについて紹介しました。



中村 恵介 氏(株式会社東振精機 取締役)

中村取締役は冒頭、同社が経産省モデル事業の活用を機に、昨年度より本格的に心の健康への取組を始めた経緯を説明しました。

東振精機は石川県能美市に本社を置く、ベアリング用ローラーの専門メーカーで、グループ3社すべてが2025年の「健康経営優良法人(中小規模法人部門)」で全国5位タイの評価を獲得。経営理念には、京セラ稻盛氏の教えに基づく「全従業員の物心両面の幸せ」を掲げており、中村取締役は「心の幸福を理念に持つ企業は多く、心の健康への理解は広がりうる」と述べました。

また健康経営に取り組む理由として、地域の厳しい人口動態を指摘。石川県南部・加賀地方では今後30年で

働き手人口が25%減少し、同社の主な採用圏に限ると「これまでの4倍のスピードで人が減る」状況が予測されると説明しました。その上で、「採用の成果が読めない中で無尽蔵にコストを投じるより、いま働いてくれている社員が長く健康に、モチベーション高く働く環境づくりが最優先」と語り、心の健康投資が戦略的選択であることを強調しました。

さらに、同社が抱えるもう一つの課題として社員の高齢化を挙げ、「10年後には50代以上が5割、20年後には6割を超える」と将来予測を共有。「50代以上の比率が高い3人で、現在の4人チームと同じパフォーマンスが求められる未来」を具体的に示すことで、職場の理解や協力を得られるようになってきたと述べました。

続いて、同社保健師の松田由宜子氏より、同社の健康経営の取り組みについて説明がありました。松田氏は、これまでフィジカル面の施策を中心に進めてきたものの、「身体面だけでは幸福度やワークエンゲージメントの向上には限界がある」と感じていたと振り返り、石川県立看護大学・室野奈緒子助教の助言を受け、無形資源(POS・WSC)の調査を初めてアンケートに組み込んだ経緯を紹介しました。



松田由宜子氏(株式会社東振精機 保健師)

その結果、40代以上でPOS(知覚された組織的支援)・WSC(支え合い)が若年層より低いという課題が判明し、「中高年層こそ若手のロールモデルであってほしいのに、むしろ生き生きしていない」という現実に直面したと説明。「どう改善すべきか悩んでいた時、経産省モデル事業の説明会があり、ぜひ挑戦したいと応募した」と語り、亀田高志氏(株式会社健康企業代表・医師)の伴走支援のもとで課題整理を行い、ウェルココを通じて株式会社パソナセーフティネットとマッチングした経緯を紹介しました。

その後、経産省モデル事業の一環として2025年1月に中高年がいきいきと働く環境づくりを目的とする管理職向け研修を社内で実施し、「一度きりでは定着しない」として今年度は自社で予算を確保して8月・11月に継続研修を実施。「まだスタートしたばかりだが、ウェルココのおかげで解決への道筋が見えた」と語りました。

続いて中村取締役から補足があり、「若手離職は低水準で推移しているものの、ある段階から改善しなかった」と説明。退職者面談で「40~50代社員の働く姿から将来に不安を感じる」という声が複数あったことを紹介し、「これまで若手の離職防止のために、若手に直接ケアをすることをしてきたが、むしろ、中高年層の働きがいやモチベーション向上が不可欠と気づいた」と述べました。無形資源の分析結果がその気づきを後押しし、中高年層の『働きたい』を支える取り組みを強化していると結びました。

#### ・企業やリーダーは心の健康とどう向き合うべきか

最後に、川上氏から「企業やリーダーは心の健康とどう向き合うべきか」という問い合わせが登壇者らに投げかけられ、最初に日本航空・菅氏が回答しました。

菅氏は、人的資本経営の潮流の中で「エンゲージメント」という概念が広く浸透したことに触れ、「働きがいに直結するエンゲージメント向上のためには、個人の健康（メンタル）を成り行き任せにせず、職場環境を属人的な努力に丸投げしないことが重要だ」と述べました。

そのうえで、発達心理学に基づく「セキュアベースリーダーシップ」が1つの共通軸になり得ると指摘。日本では九州大学・池田教授らが先駆的に研究しており、JALでも共同研究を進めていると紹介しました。

さらに、人的資本投資における教育領域に触れ、「心の状態はOS。OSが整っていないければアプリケーションは動かない。組織も同じ構造だ」と述べ、DX研修やグローバル研修などの「アプリケーション」に相当する学びを提供しても、社員のメンタル状態が不安定なままでは機能ないと説明。メンタルの整備を基盤として位置づける重要性を説きました。

また、人事部門だけで抱え込むのではなく、現場でも学習サイクルと経験の蓄積を回す「組織開発」の視点を組み合わせることがエンゲージメント向上につながると説明。

- 経営戦略と人材戦略を結ぶ際に「心の重要性」を明確に位置づけること
- 研修はやりっぱなしではなく、フォローのトレーニングまで含めて投資として捉えること
- EAPを相談窓口としてだけでなく、組織課題を抽出するリソースとして活用すること

といった実務的視点を挙げました。

菅氏は、「心が健康ならいいというのではなく、心の健康が人的資本経営の時代におけるエンゲージメントの土台になると明確に位置づけたうえで、内外の資源を整えて投資していく姿勢こそが求められる」と強調しました。

続いて、日本郵政・中村氏より回答がありました。

中村氏はまず、「人がいない企業は存在しない。だからこそ、人の力を最大限に發揮させるためには、心身の健康が不可欠だ」と指摘。なかでも心の健康は、体温や血圧のように数値で把握しやすい身体面とは異なり、目に見えづらい・本人も気づきにくい領域である点が難しさだと述べました。

そのうえで、企業に求められる最初のステップとして「実態の把握」を挙げました。「なんとなく増えている気がする」という感覚ではなく、休職者数、休職日数、プレゼンティーアイズムの低下、損失コストなどを数字で捉えることで、初めてエビデンスに基づく判断が可能になると強調しました。

日本郵政グループでは、アブセンティーアイズムだけでなく、把握が難しいプレゼンティーアイズムについてもデータ取得の工夫を進めていると説明。具体的には、年1回の健康診断の問診票に「仕事の能率・効率」に関する設問を1つ追加するなど、既存仕組みを活かした負担の少ないデータ収集を行っていると紹介しました。また、プレゼンティーアイズム指標については、「ウェルココを使えば、指標の種類と活用方法を把握できる」と述べました。

さらに同氏は、収集したデータをもとにPDCAサイクルを回しながら施策を組み立てている点に触れ、「メンタル不調によるコストが膨大であることが明確になったため、予防への投資を強化している」と発言。加えて、休職者の約3割が再発し再休職している実態を把握したことから、再発防止策を重点テーマとして強化する必要性を認識していると述べました。

最後に中村氏は、「予防と再発防止の両輪をしっかりと回し続けることこそ、企業が心の健康に向き合ううえで重要な要素だ」とまとめました。

続いて、東振精機・中村取締役より回答がありました。

中村取締役はまず、同社がこれまで主にフィジカル面の健康施策に取り組んできた経緯を紹介しました。健康診断データの分析や労災データの把握といった身体面の課題は「中小企業でも自前で特定しやすく、対策も検索や文献でアクセスできる」と説明。AIの活用で情報取得が容易になったことから、「フィジカル面は中小企業

でもPDCAを回せる領域」と述べました。

一方で、心の健康(メンタルヘルス)は正攻法が見えづらい領域であり、中小企業が単独で進めるには難しさがあると指摘しました。大企業では人的資本経営の情報開示要請などを背景にメンタル領域の施策も展開されているが、中小企業は投資効果が分からぬるものに投資できる余裕のある企業は少なく、心の健康では大企業と中小企業の取組格差が広がっているのではないかと懸念を示しました。さらに、同社でも無形資源の分析に際し石川県立看護大学の協力が不可欠であったこと、課題特定後のソリューション選択も自社だけでは困難であり、ウェルココのパイロット事業を通じてパソコンセーフティネットとマッチングできたことで大きく前進したと説明。「中小企業がメンタル面に取り組むには、外部支援と並走が不可欠」と強調しました。

その上で、ウェルココが示す期待される効果の根拠やエビデンスの蓄積に強い期待を示し、「中小企業が心の健康投資に踏み切れるかは、まさに効果が見えるかどうかにかかっている。ウェルココには、その判断材料となる情報提供を今後ますます期待したい」と述べました。



川上憲人 教授(一般財団法人淳風会代表理事理事長／東京大学名誉教授)

最後に、川上氏はディスカッション全体を総括し、心の健康投資の未来に向けた期待を語りました。

川上氏は、「心の健康投資」という概念が企業の当たり前の取り組みとして全国に広がり、職場でのメンタルウェルビーイング向上が一層進むことを強く願っていると述べました。その上で、こうした流れを後押しする基盤としてウェルココの存在が大きいと指摘。ウェルココには、課題の特定を助ける機能や、企業のステージに応じて選べる多様なソリューションが整備されており、「自社の状況に合わせた最適な一步を踏み出せるツール」として活用を呼びかけました。

また、心の健康投資を社会に広く浸透させていくためには、企業・サービス事業者・アカデミア・行政が連携しながら取り組むことが不可欠だと強調。コンソーシアムとしても、サービス品質の向上や、勉強会などを通じて「心の健康」の考え方をより広く共有していく姿勢を示し、セッションを締めくくりました。

#### 【セッション概要】

日時:2025年10月10日(金)10:00-11:30

形式:オンライン (Zoom配信)

主催:一般社団法人 心の健康投資推進コンソーシアム

協力:ヘルスケア産業課、厚生労働省労働基準局安全衛生部労働衛生課、

健康経営アライアンス、健康経営会議実行委員会、健康いきいき職場づくりフォーラム

**プログラム内容:**

**●基調講演 「職域の心の健康に関する政策動向」**

- ・経済産業省 ヘルスケア産業課 企画官 小野 聰志(おの・さとし)
- ・厚生労働省労働基準局安全衛生部労働衛生課 メンタルヘルス対策・治療と仕事の両立支援推進室  
中央労働衛生専門官 加藤 優奈(かとう・ゆな)

**●ディスカッション「企業、そしてリーダーは心の健康とどう向き合うべきか」**

モデレーター:

- ・一般財団法人淳風会代表理事理事長／東京大学名誉教授 川上 憲人(かわかみ・のりと)

パネリスト:

- ・日本航空株式会社 人財本部 人財戦略部  
公認心理師・キャリアコンサルタント・中小企業診断士 菅 優一郎(すが・ゆういちろう)
- ・日本郵政株式会社 人事部 担当部長 中村 史恵(なかむら・ふみえ)
- ・株式会社東振精機 取締役（経営戦略部門担当）中村 怜介(なかむら・りょうすけ)
- ・株式会社東振精機 保健師 松田 由宜子(まつだ・ゆきこ)

**●ウェルコモー職域における心の健康サービス選択支援ツールのご紹介**

- ・株式会社 NTT 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 ディレクター  
大野 孝司(おおの・こうじ)

【本件に関する報道関係者のお問合せ先】

一般社団法人心の健康投資推進コンソーシアム 事務局

e-mail [info@mwi.or.jp](mailto:info@mwi.or.jp)