

職場のメンタルヘルスマネジメントについての定量調査

調査結果

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



調査名称	パーソル総合研究所「職場のメンタルヘルスマネジメントについての定量調査」																																											
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> 企業のメンタルヘルスマネジメント施策の実態を明らかにする 良好なメンタルヘルスマネジメントを実践している管理職の特徴を探索する 																																											
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査																																											
調査時期	2023年 2月27日 - 2月28日																																											
調査対象者	<p>全国の就業者 計6400名。内訳は以下の通り：</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th>20代</th> <th>30代</th> <th>40代</th> <th>50代</th> <th colspan="2">合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">部下を持つ 管理職層</td> <td>男性</td> <td>43</td> <td>511</td> <td>832</td> <td>742</td> <td>2128</td> <td rowspan="2">3200</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td>32</td> <td>240</td> <td>431</td> <td>369</td> <td>1072</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">メンバー層</td> <td>男性</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>1600</td> <td rowspan="2">3200</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>1600</td> </tr> </tbody> </table>										20代	30代	40代	50代	合計		部下を持つ 管理職層	男性	43	511	832	742	2128	3200	女性	32	240	431	369	1072	メンバー層	男性	400	400	400	400	1600	3200	女性	400	400	400	400	1600
		20代	30代	40代	50代	合計																																						
部下を持つ 管理職層	男性	43	511	832	742	2128	3200																																					
	女性	32	240	431	369	1072																																						
メンバー層	男性	400	400	400	400	1600	3200																																					
	女性	400	400	400	400	1600																																						
実施主体	株式会社パーソル総合研究所																																											

引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「職場のメンタルヘルスマネジメントについての定量調査」

全体のサマリー

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

1.

職場のメンタルヘルスマネジメントの実態

①メンタルヘルス不調の発生率が高いが、予防のためのマネジメント方法については現場に委ねられている

- ▷過去3年以内の自組織内でのメンタルヘルス不調を理由とした「休職」は25.6%、「退職」は18.4%、「異動」は21.0%発生していた
- ▷管理職のメンタルヘルス研修の受講率（過去3年以内）が45.2%であるのに対し、「部下のストレスや精神的な不調に気づくための手がかり」について受講した管理職は全体の13.2%にすぎない

②メンタルヘルス施策の実施率が高いが「利用のしやすさ」には課題

- ▷自社で「特にメンタルヘルスに関する施策は行われていない」と感じている回答者は21.2%
- ▷自社のメンタルヘルス施策について「利用しやすい」と感じている割合は、管理職層は44.3%だが、メンバー層では30.5%とギャップがある

2.

効果的なメンタルヘルスマネジメント方略

①メンタルヘルスマネジメントに対する不安感が高い

- ▷「自分のチームでメンタルヘルス不調者を出してしまうことが怖い」と回答した管理職は32.4%。自身の年齢が若い程に不安感が高い傾向
(20代 50.7%、30代 36.5%、40代 31.7%、50代 29.1%)

②「挑戦」を支援しながら、致命的な「失敗予防」を両立するバランスのマネジメント

- ▷分析の結果、メンバー・組織のための「挑戦支援」を志向するマネジメント方略と、「失敗予防」を志向するマネジメント方略が、いずれも、メンバーの良好な健康状態とパフォーマンスの高さに寄与していることが示された。

- ▷両立するバランス型のマネジメントスタイルの管理職は、メンタルヘルス不調に対する偏見も低い

③自身のメンバーに関する「知識」が鍵

- ▷実験的な調査から、管理職がメンバーに対する知識量を多く把握することによりメンバーのストレス反応の低さを導くことが示された。

提言

■ 3年以内にメンタルヘルス不調を理由とした「メンバーの休職」を経験している管理職は25.6%という本調査の結果からも、すべての管理職にとってメンタルヘルスのマネジメントが重要で難易度の高いミッションであることがうかがえる。しかし、企業は各種要請への対応から研修や窓口設置等の施策を実施しているが、管理職が自身のメンバー達のメンタルヘルスを適切にマネジメントするための知識やツールの提供が十分に行われているとは言い難い。

■ 本調査では、管理職のどのようなマネジメント方略がメンバーの健康保護と成長・パフォーマンス発揮に寄与するかを探索した。その結果、メンバー・組織にとって挑戦を促しながら「理想的な状態」を追求することを志向しつつ、「問題」を生じさせないように先回りして予防することを志向するという、相反する認知のモードを使い分けられるマネジメント方略が自組織のメンタルヘルス不調の発生を抑制しつつ、成長・パフォーマンス発揮を促すという知見が得られた。こうした知見や先行研究を参照しながら、管理職に対して、具体的なメンバーとの「関わり方」という知識の提供が求められる。

■ 加えて、日常的な会話や観察を通して、自身のメンバーに関するさまざまな「情報」を多く深く集めていることが、メンバーの良好なコンディションを導くことも示された。こうした情報の蓄積は、先述のマネジメント方略のモードを状況や状態にあわせて適切に調整するために不可欠である。今後、従業員データの利活用やHR Techによって、メンバーの情報を記録・引き出しを容易にしたり、忘れていた情報を適切なタイミングでレコメンドされたりするシステム等の実現が求められるだろう。

結果詳細

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

部下の成長支援と健康保護が両立できるマネジメントとは？

職場の
メンタルヘルス
マネジメントの
実態

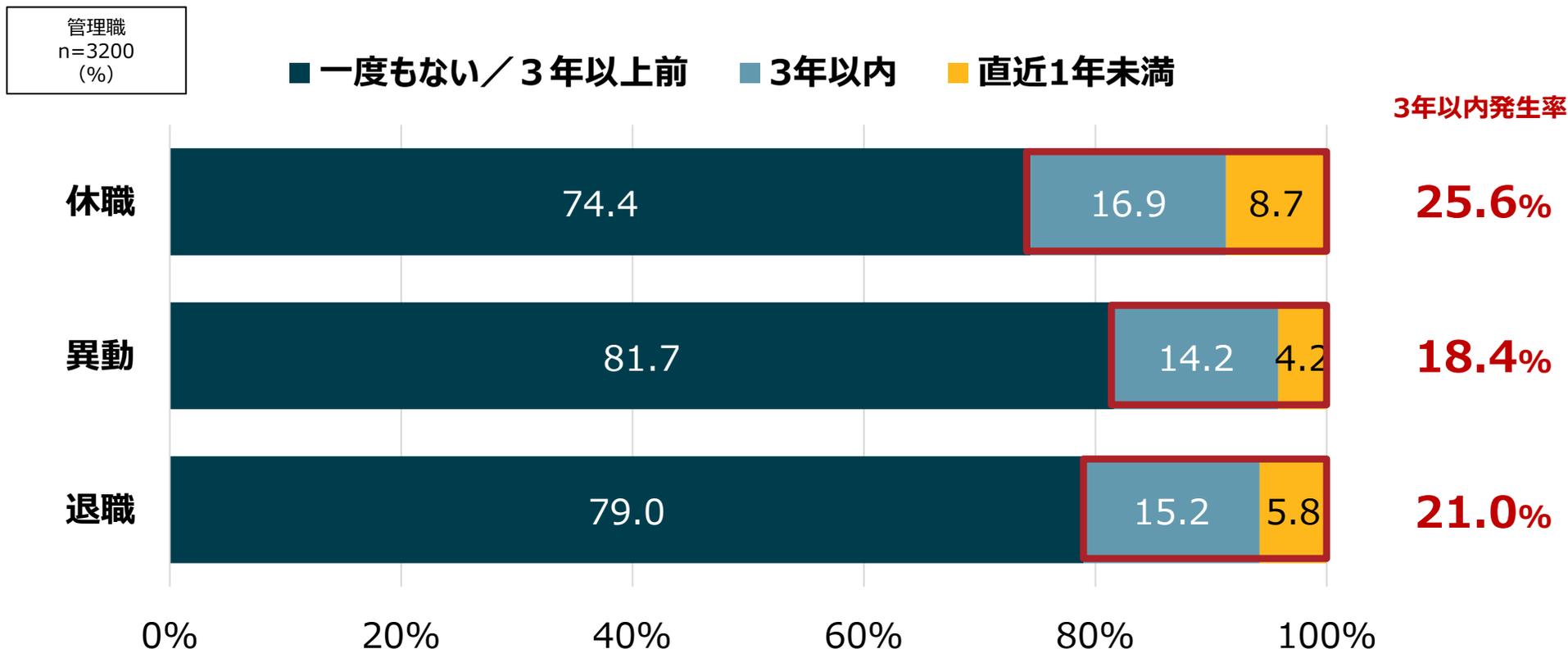
効果的な
メンタルヘルス
マネジメント
方略

部下に関する知識と
メンタルヘルス
マネジメント
(実験)

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

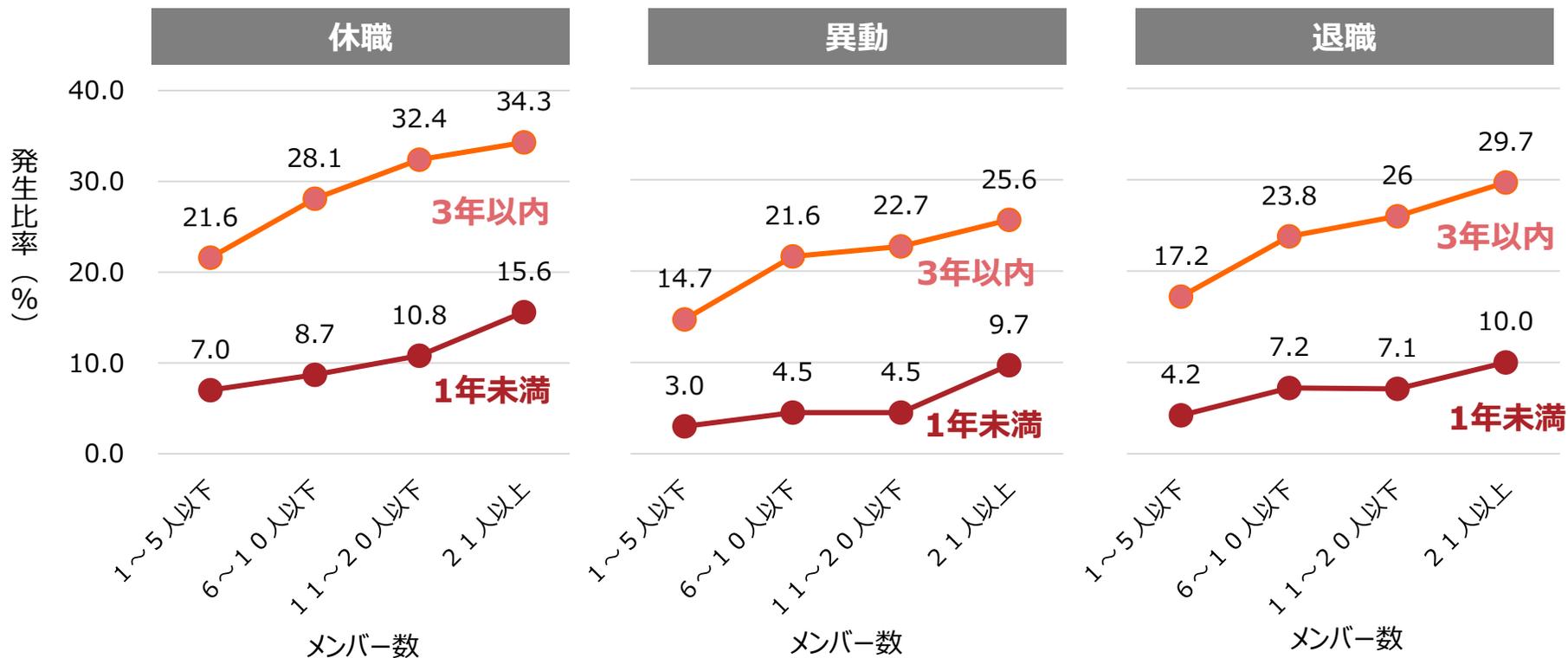
メンバーを持つ管理職を対象に「自組織内でのメンタルヘルス不調の発生実態」を尋ねたところ、
3年以内発生率は、休職 25.6%、異動 18.4%、退職 21.0%であった。

自部署内でのメンタルヘルス不調による休職・異動・退職の発生率



メンバー人数ごとのメンタルヘルス不調の発生状況を集計したところ、
管理対象のメンバーが増えるほどに、自組織でのメンタルヘルス不調の発生率が高まる傾向が示された。

メンバー人数ごとの自組織内でのメンタルヘルス不調による休職・異動・退職の発生率



管理職 n=3200

* メンバー数は直接的に管理 (例えば、人事評価における一次評価対象) している人数を尋ねた

業種・職種別にメンタルヘルス不調の発生実態を以下に示した。

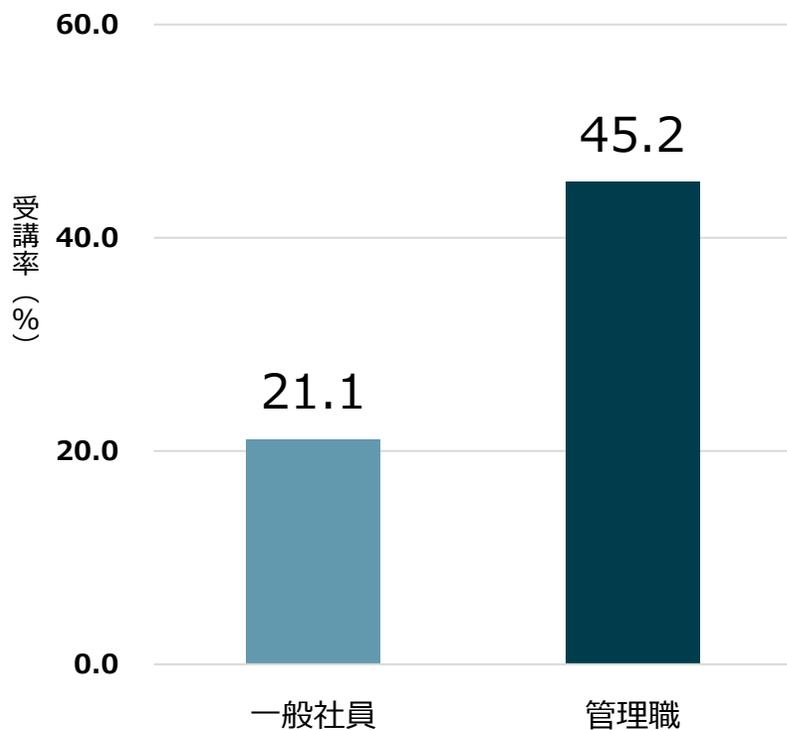
業種・職種別の自部署内でのメンタルヘルス不調による休職・異動・退職の発生率

	(n)	休職		異動		退職		
		1年未満	3年以内	1年未満	3年以内	1年未満	3年以内	
業種	建設業	184	7.6	23.4	3.8	18.5	4.3	18.9
	製造業	815	7.4	24.2	3.6	17.9	4.2	18.5
	電気・ガス・熱供給・水道業	59	8.5	25.5	5.1	17.0	3.4	17.0
	情報通信業	319	10.0	25.4	3.4	14.4	5.6	18.8
	運輸業、郵便業	146	11.0	21.9	4.1	15.7	4.8	15.0
	卸売業、小売業	342	6.7	22.5	3.5	17.3	6.4	19.6
	金融業、保険業	292	9.2	25.9	5.1	18.8	5.8	21.2
	不動産業、物品賃貸業	101	5.9	26.7	5.0	20.8	5.9	24.7
	学術研究、専門・技術サービス業	62	9.7	29.1	3.2	11.2	3.2	25.8
	宿泊業、飲食サービス業	65	6.2	24.7	6.2	21.6	6.2	24.7
	生活関連サービス業、娯楽業	64	3.1	17.2	1.6	15.7	4.7	14.1
	教育、学習支援業	77	9.1	28.6	6.5	20.8	7.8	26.0
	医療、福祉	268	12.7	29.5	4.5	19.5	10.4	29.1
	サービス業（その他）	290	11.7	31.0	6.6	22.8	7.9	23.8
その他（上記以外）	110	7.3	31.0	1.8	24.5	4.5	28.1	
職種	間接部門	1026	7.8	24.6	4.2	17.7	5.5	18.8
	事務職	196	6.1	20.9	1.0	14.8	4.1	21.5
	営業・販売職	617	7.5	24.1	4.2	18.5	5.8	21.0
	サービス職	147	12.9	29.3	6.8	22.5	10.9	27.2
	生産工程・管理・製造	258	10.9	27.6	3.5	19.1	5.4	20.9
	配送・物流・運輸職	28	3.6	14.3	3.6	17.8	3.6	10.8
	情報処理・通信技術職	319	6.9	26.0	3.1	17.8	2.8	19.5
	商品開発・研究職	164	11.0	31.7	6.1	19.5	5.5	21.3
	専門・技術職	357	11.5	27.5	5.0	17.3	8.4	25.8
	その他	88	12.5	30.7	4.5	26.1	6.8	23.9

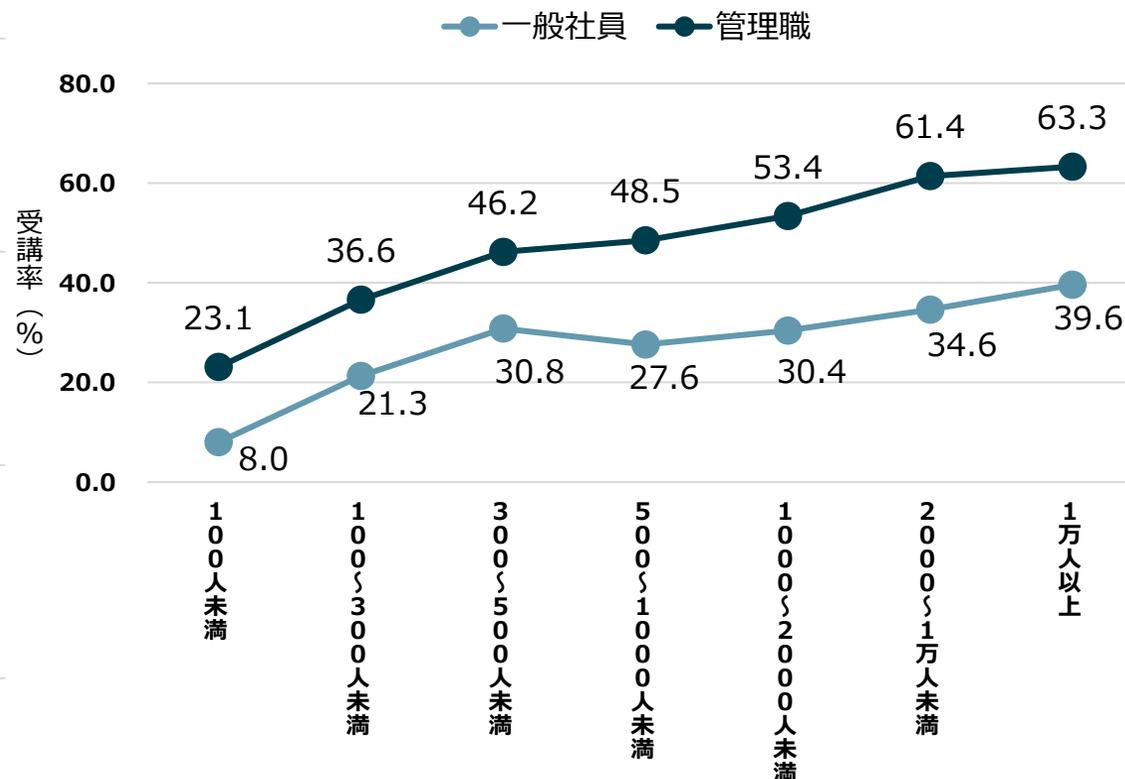
管理職
n=3200
(%)

3年以内にメンタルヘルス研修を受講した割合は、一般社員で21.1%、管理職で45.2%だった。
 受講率は、従業員規模が増えるほどに高まる傾向が見られた。

3年以内のメンタルヘルス研修受講率



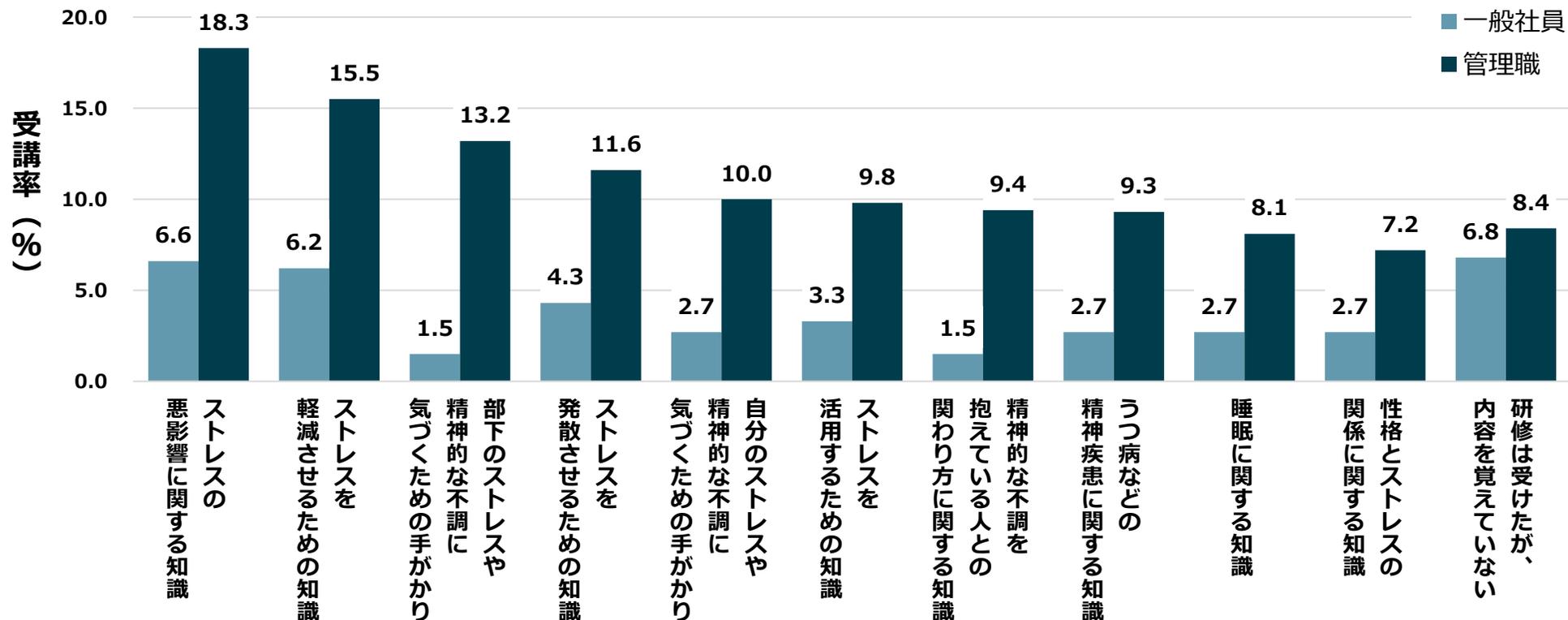
3年以内のメンタルヘルス研修受講率 [従業員規模別]



一般社員 n=3200
 管理職 n=3200

受講したメンタルヘルス研修で扱われていた内容について尋ねたところ、
「ストレスの性質」や「軽減」に関する知識が中心的に挙げられた。

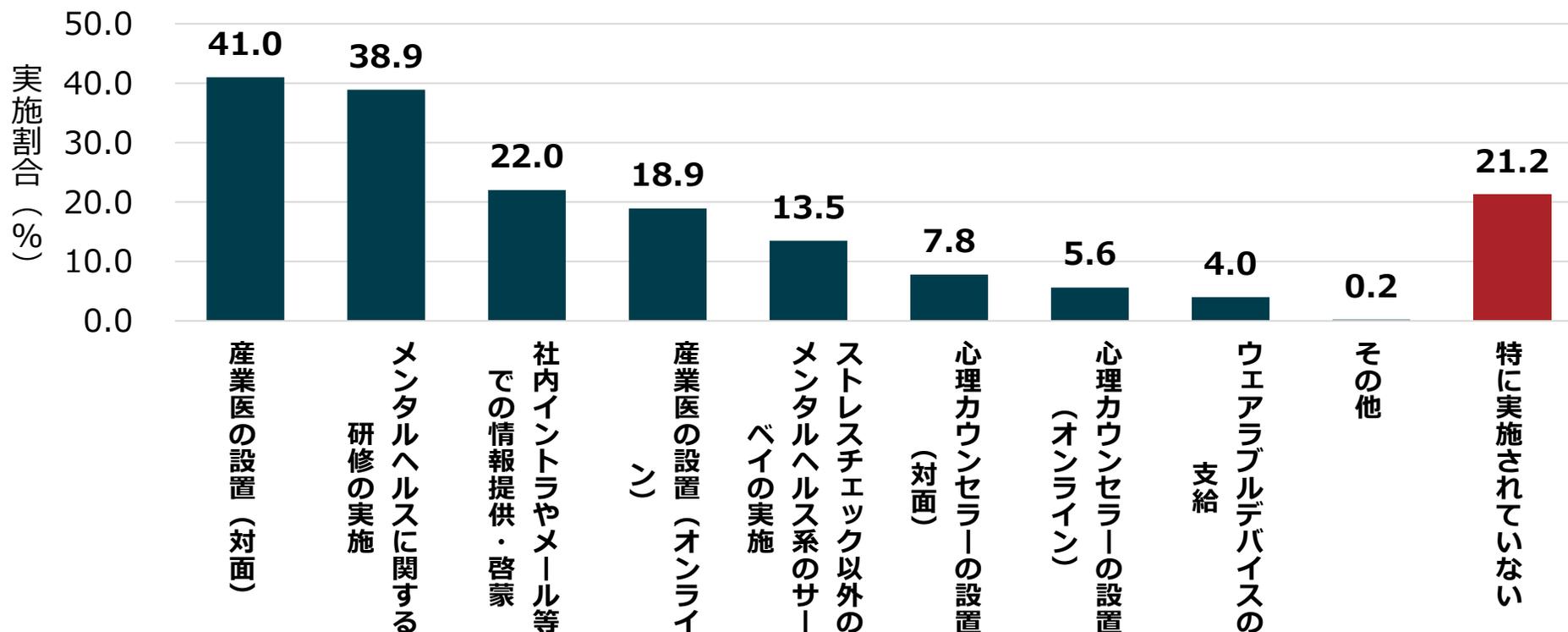
研修で扱われていた内容（%）



一般社員 n=3200
管理職 n=3200

自社のメンタルヘルス施策の実施状況について尋ねたところ、21.2%が「特に実施されていない」と回答。
実施割合の高い内容としては「産業医の設置」「メンタルヘルス研修」が挙げられた。

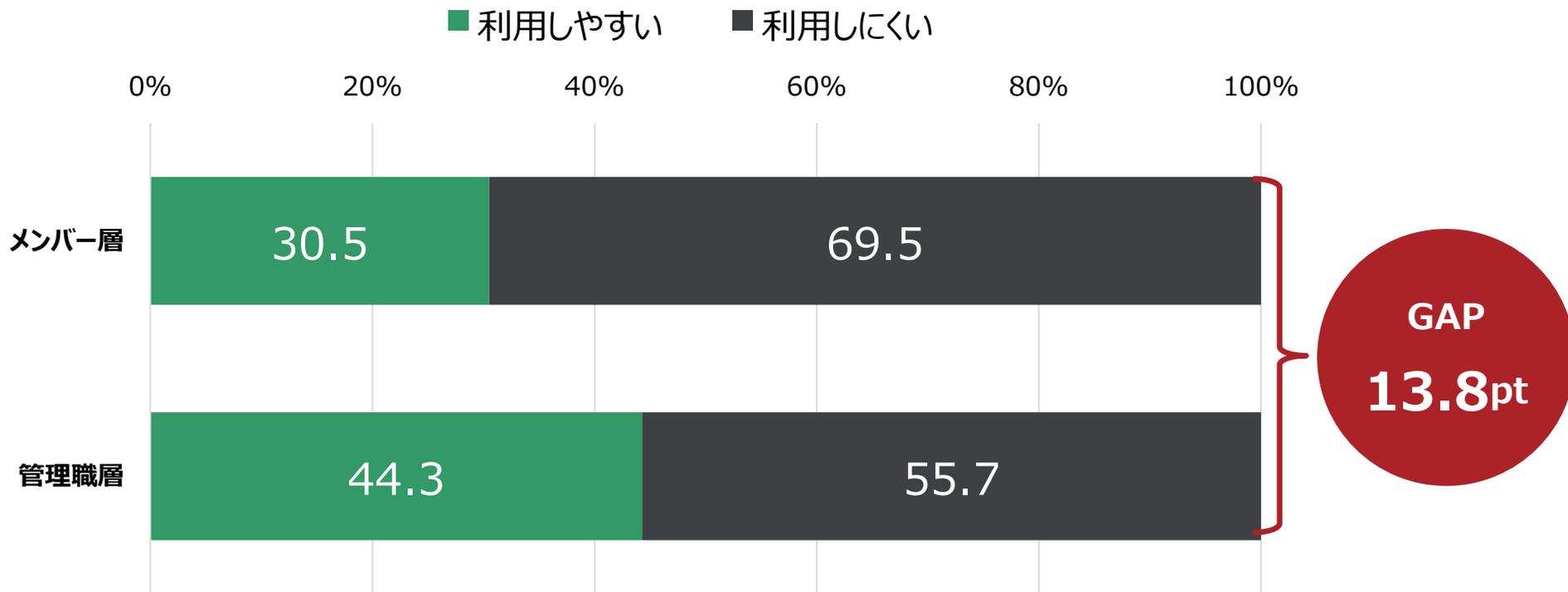
メンタルヘルス施策の実施割合 (%)



管理職
n=3200
(%)

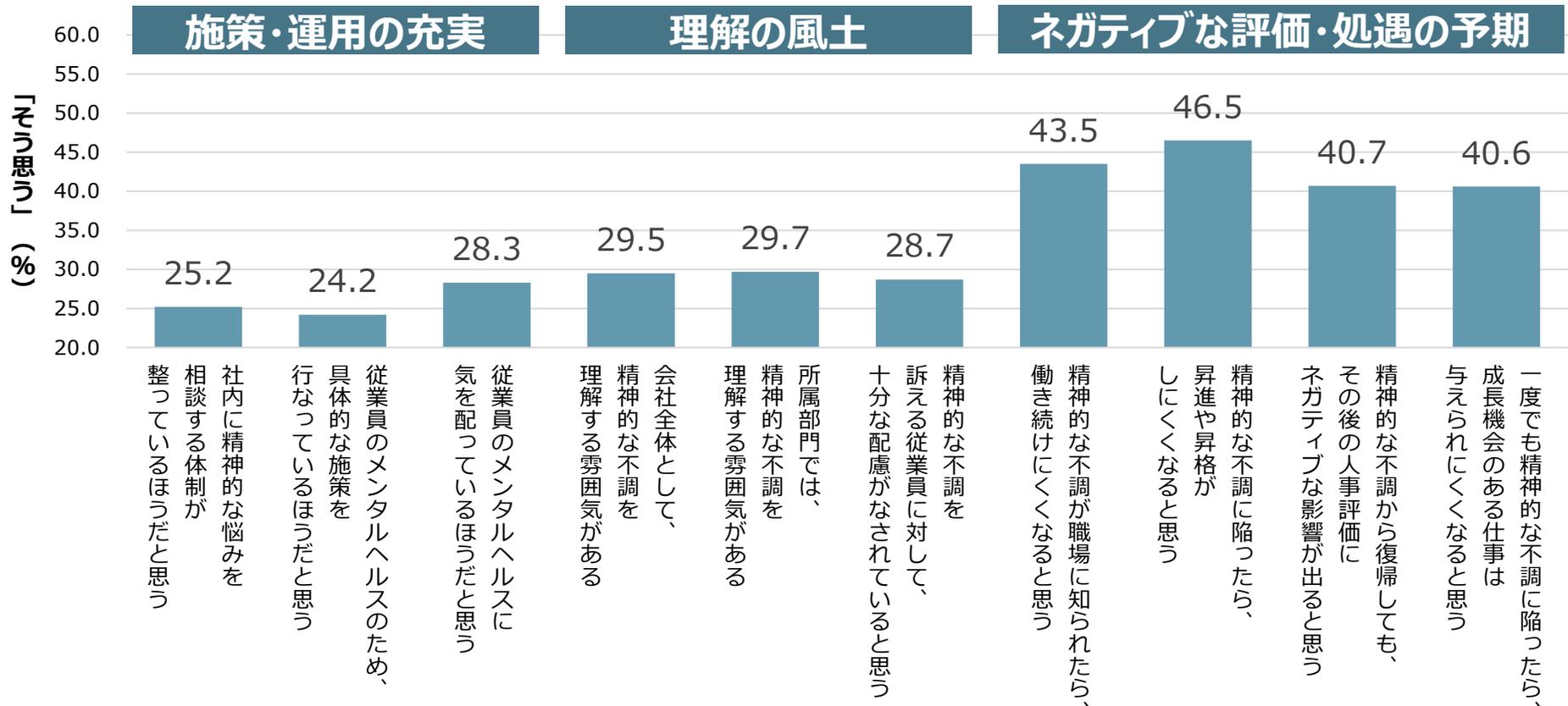
自社のメンタルヘルスに関する人事施策について、管理職層では44.3%が「利用しやすい」と回答しているのに対し、メンバー層では30.5%しかそのように評価しておらず、管理職層とメンバー層の認識に乖離があることが示された。

自社のメンタルヘルスに関する人事施策の利用しやすさ (%)

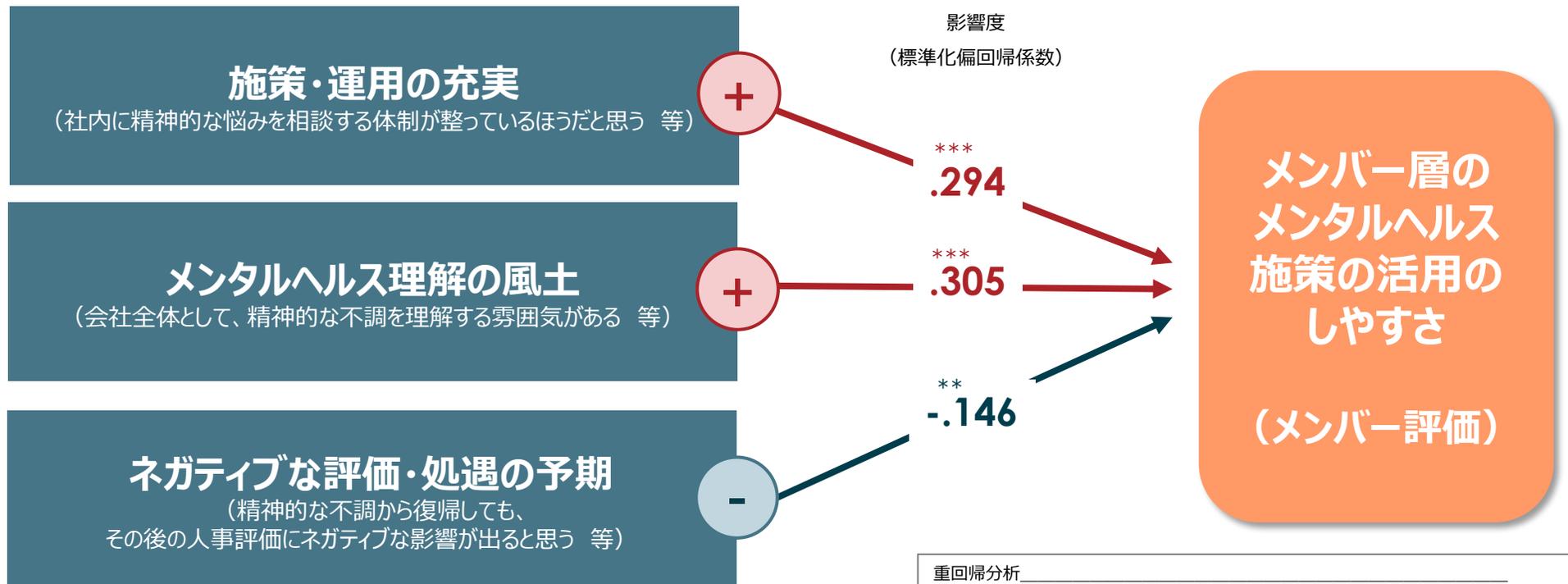


メンバー層に、所属企業のメンタルヘルス施策に関する運用や風土について尋ねた。「施策・運用の充実」「理解の風土」に対するポジティブな評価は3割を下回った。また、4割以上の回答者が「精神的な不調」が評価・処遇に悪影響を与えるという予期を持っていた。

所属企業のメンタルヘルス施策の運用に関するメンバー評価



メンタルヘルス施策の運用状況が「施策の活用のしやすさ」に与える影響を分析した。
 「施策・運用の充実」「メンタルヘルス理解の風土」の高さは活用ハードルを下げ、
 「ネガティブな評価・処遇の予期」は活用ハードルを高めていた。



重回帰分析

***:0.1%水準、**:1%水準で有意、*5%水準で有意

統制変数：性別・年齢・業種・所属企業の設立年数・企業規模・勤続年数

n=3200 (メンバー層) 調整済R²値：.36

部下の成長支援と健康保護が両立できるマネジメントとは？

職場の
メンタルヘルス
マネジメントの
実態

効果的な
メンタルヘルス
マネジメント
方略

部下に関する知識と
メンタルヘルス
マネジメント
(実験)

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

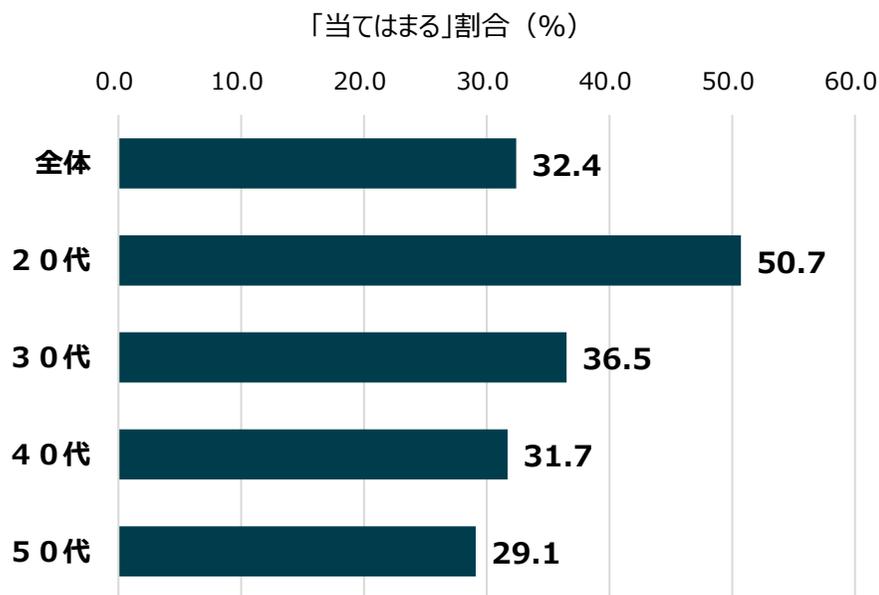
チーム内でメンタルヘルス不調者を出すことへの不安感を尋ねたところ、管理職の32.4%が「不安がある」と回答。

この傾向は、回答者（管理職）の年代が若いほどに高い傾向がみられた。

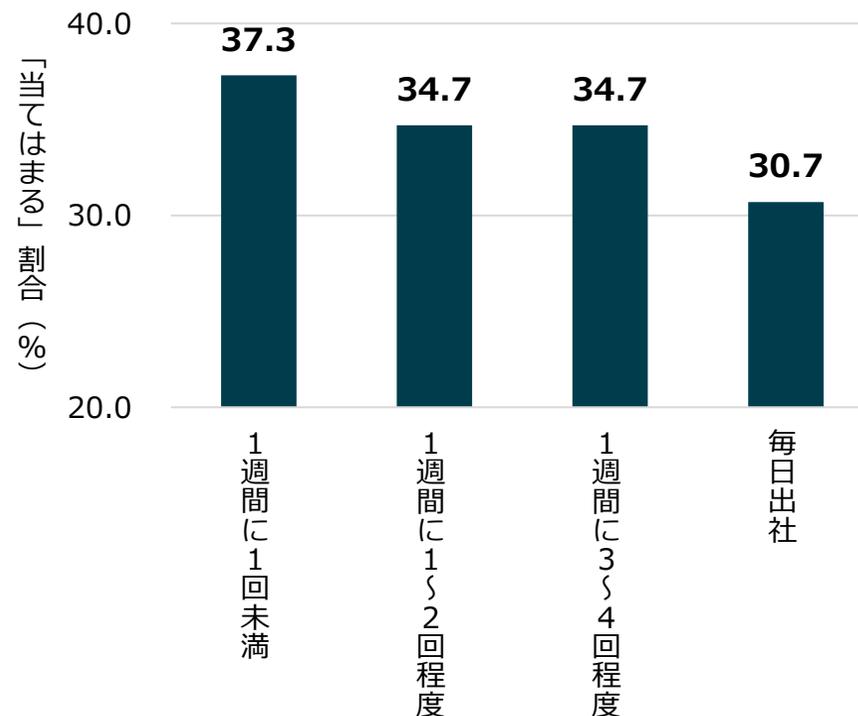
オフィスへの出勤頻度で比較したところ、週1回未満の出勤頻度の場合で不安が高い傾向が見られた。

Q.「自分のチームでメンタルヘルス不調者を出してしまうことが怖い」

回答者の年代別の回答割合（%）



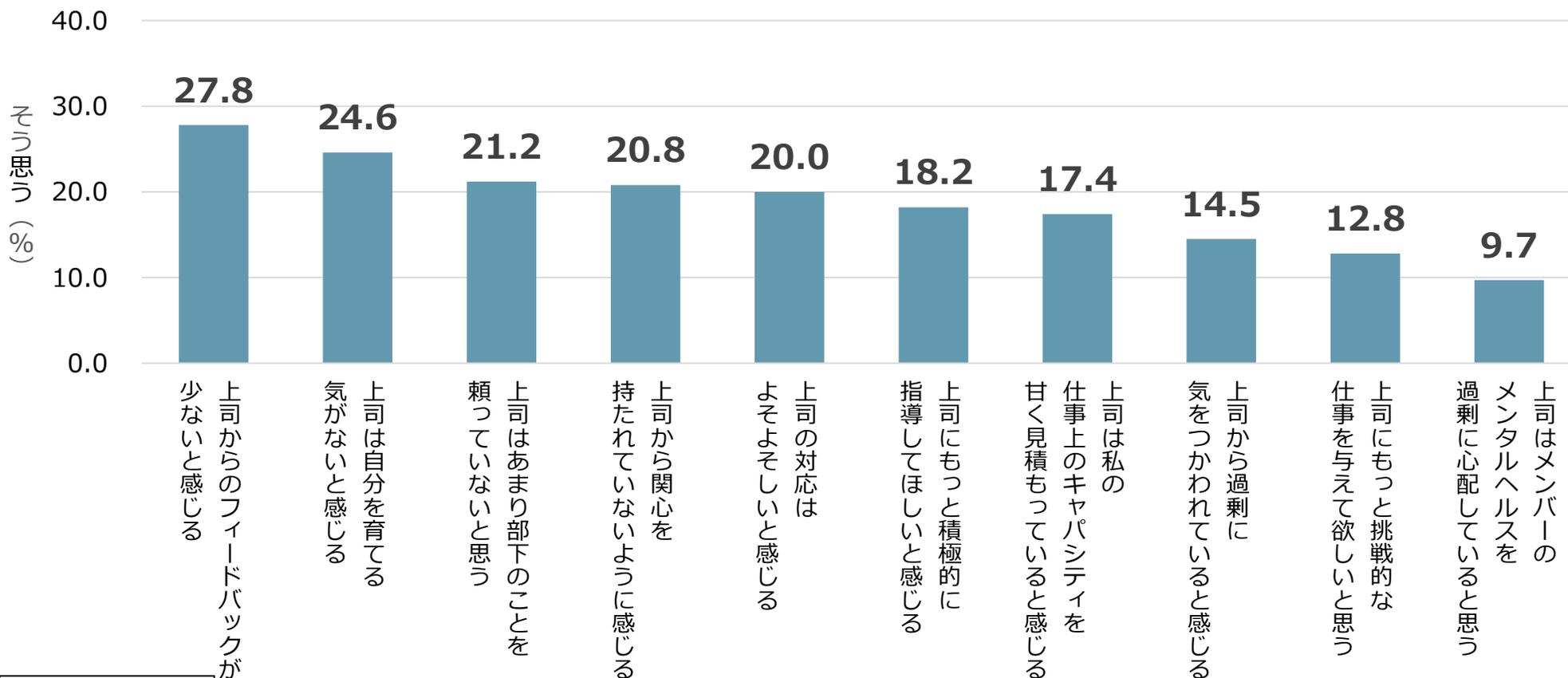
部署のオフィスへの出勤頻度ごとの回答割合（%）



メンバー層に対して「上司のマネジメント」に関する印象を尋ねた。

2割以上のメンバーから、「フィードバック」や「育成」などにおける部下に対する遠慮に関する課題が挙げられた。

メンバーによる上司のマネジメントに関する印象（%）



以降で管理職のマネジメント方略と部下のコンディションの関係を分析するために、
人間行動の基本原理に関する心理学理論に基づき、マネジメント方略に関する尺度項目を作成。

因子分析の結果、以下の4因子が抽出された。

促進的マネジメント方略

メンバー・組織の 理想的な状態を追求するマネジメント

挑戦志向 因子

部下に対して、失敗を恐れずに挑戦するように伝えている

部下がどんな風になりたいかを汲み取るように心がけている

飛び越え 期待因子

自分の把握できる範囲を超えても良いので、部下には社内の関係を広げて欲しいと思っている

必要があれば、直属の上司を飛び越えて、部下に仕事を進めてもらっても良いと思っている

予防的マネジメント方略

メンバー・組織に 問題が発生しないように予防するマネジメント

失敗予防 因子

部下が仕事で失敗しないように、気を配っている

堅実にミスが起きないようなマネジメントを心がけている

評判配慮 因子

部下が他部署から評判を落とさないように、失礼のないコミュニケーションの仕方を指導している

部下が自部署外の従業員に何らかの提案をする時は、必ず事前に相談してもらっている

※5件法（「5.あてはまる」～「1.あてはまらない」）で回答を求めた

※人間行動の基本原理に「利得に接近するモード」と「損失を回避するモード」の2種類のあることを示した

「制御焦点理論」（Higgins, 1997）を基盤に、マネジメント文脈での尺度項目をオリジナルで作成した

マネジメント方略尺度に対する回答状況を以下に示した。

マネジメント方略尺度の各項目に対する同意率 (%)

促進型のマネジメント

挑戦志向

飛び越え期待

予防型のマネジメント

失敗予防

評判配慮

同意率 (%)

50.0
40.0
30.0

54.1

53.8

52.2

49.6

56.7

49.6

53.3

51.1

47.9

34.3

49.9

44.3

部下に対して、失敗を恐れずに挑戦するように伝えている

部下がどんな風になりたいかを汲み取るように心がけている

より大きな成果をあげられるようなマネジメントを心がけている

部下が成長できるようにストレス的な負荷や難易度の仕事を与えることを心がけている

自分の把握できる範囲を超えても良いので、部下には社内の関係を広げて欲しいと思っている

必要があれば、直属の上司を飛び越えて、部下に仕事を進めてもらっても良いと思っている

部下が仕事で失敗しないように、気を配っている

堅実にミスが起きないようにマネジメントを心がけている

部下が失敗するのを避けるため、仕事の負荷や難易度に無理が生じないように気を配っている

部下がしたくないことは極力させないように心がけている

部下が他部署から評判を落とさないように、失礼のないコミュニケーションの仕方を指導している

部下が自部署外の従業員に何らかの提案をする時は、必ず事前に相談してもらっている

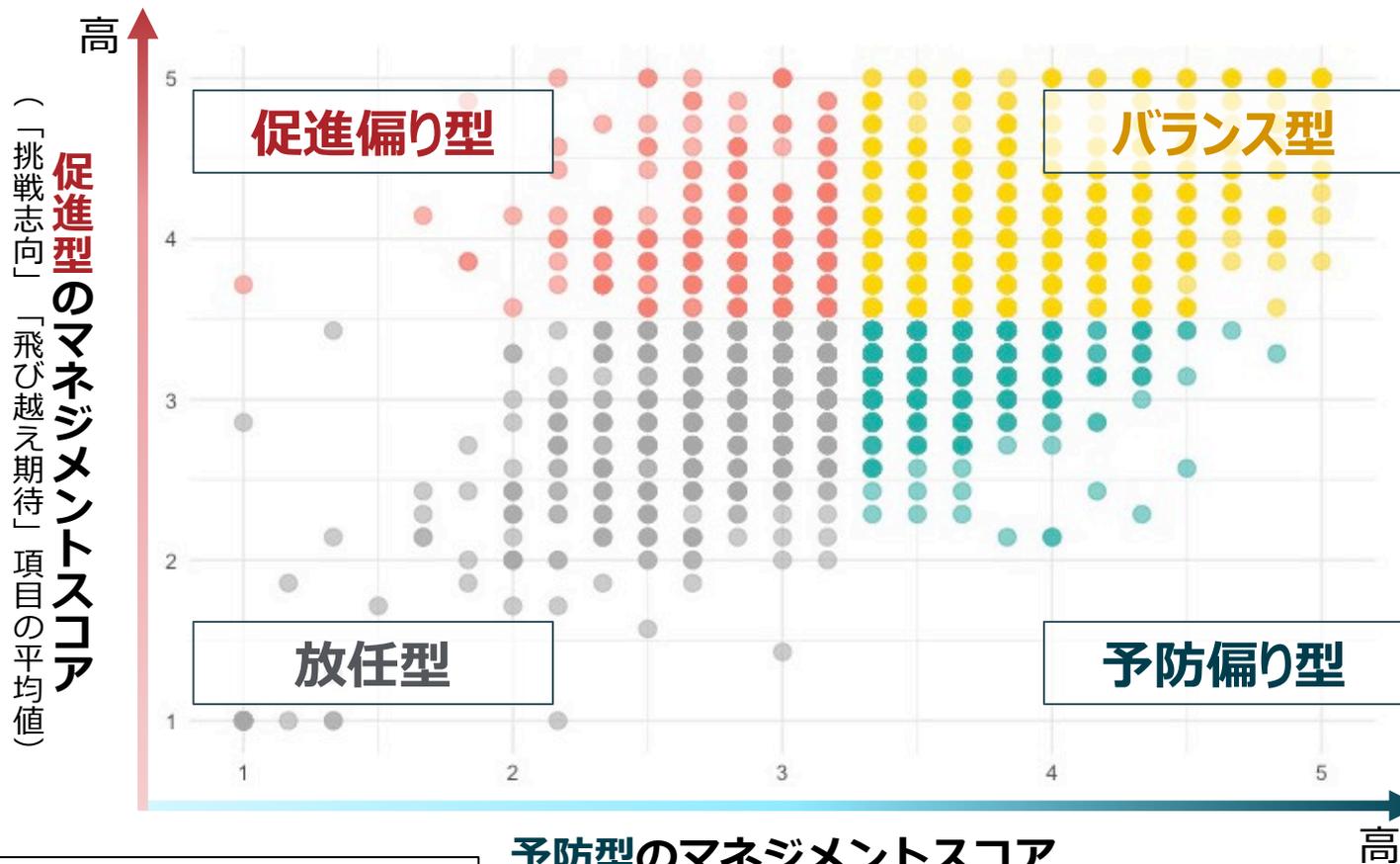
管理職のマネジメント方略が自組織のメンバーのコンディションに与える影響を分析した。

「挑戦志向」と「失敗予防」方略が、チームメンバーのストレス反応を抑制しつつ、モチベーションや社内評価を高めていた。

		チームメンバーのコンディション				
		チームの ストレス反応	チームの 社内評価	ワーク モチベーション	ワーク エンゲイジメント	
マネジメント方略	促進的	挑戦志向	-0.120**	0.197**	0.328**	0.064**
		飛び越え期待			0.082**	0.300**
	予防的	失敗予防	-0.052*	0.046*	0.065**	0.076**
		評判配慮	0.099**	0.099**	0.173**	0.140**

* 5%水準で有意 ** 1%水準で有意 緑色は緩和要因、赤色は促進要因（色が濃いほどに影響が強い）

先述のマネジメント方略尺度のスコアを用いて、回答者を4タイプに割り当てた。

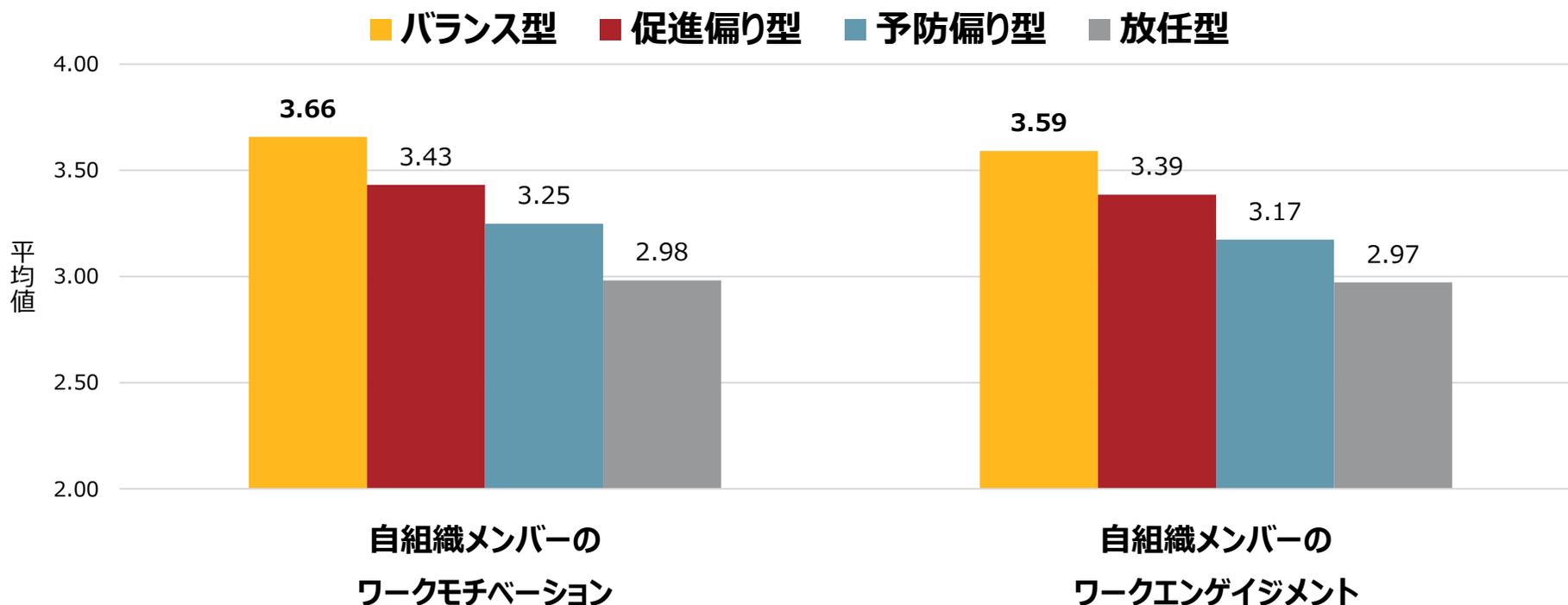


n = 3200 (管理職サンプルのみ)
 ※各スコアの中央値ごとに分割 (基準: 促進型 3.538、予防型 3.409)
 ※点の色の濃さは該当サンプルの多さを示す

予防型のマネジメントスコア
 （「失敗予防」「評判配慮」項目の平均値）

バランス型のマネジメント方略をとる管理職のメンバーでは、他タイプと比して、「ワークモチベーション」や「ワークエンゲイジメント」が高い傾向が見られた。

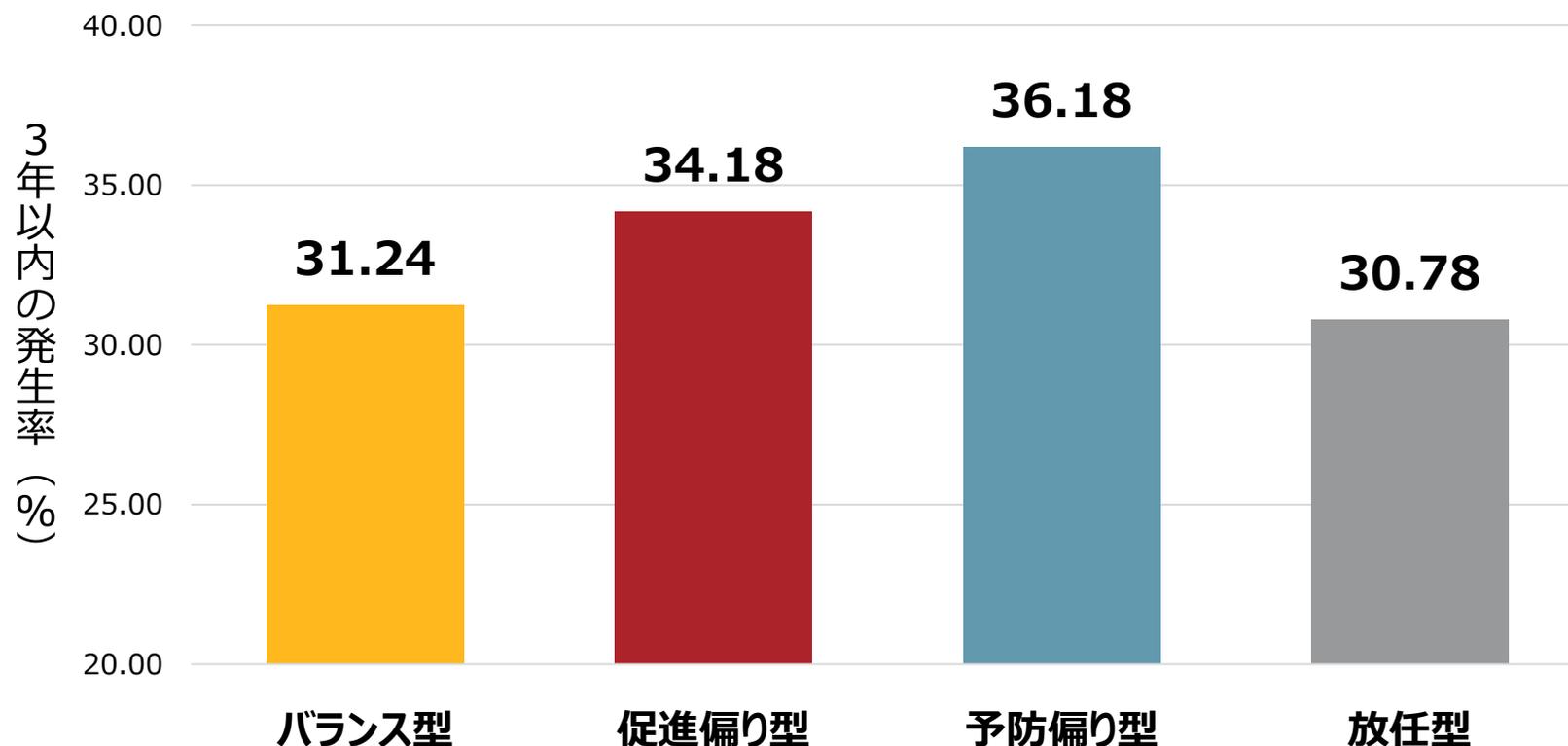
マネジメントタイプごとのメンバーのコンディション比較



n = 3200 (管理職サンプル)
 尺度引用 (一部項目を改変して使用)
 ・池田浩・森永雄太 (2017). 我が国における多側面ワークモチベーション尺度の開発. 産業・組織心理学研究, 30(2), 171-186.
 ・Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S. et al. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. Applied Psychology: An International Review, 57, 510-523.

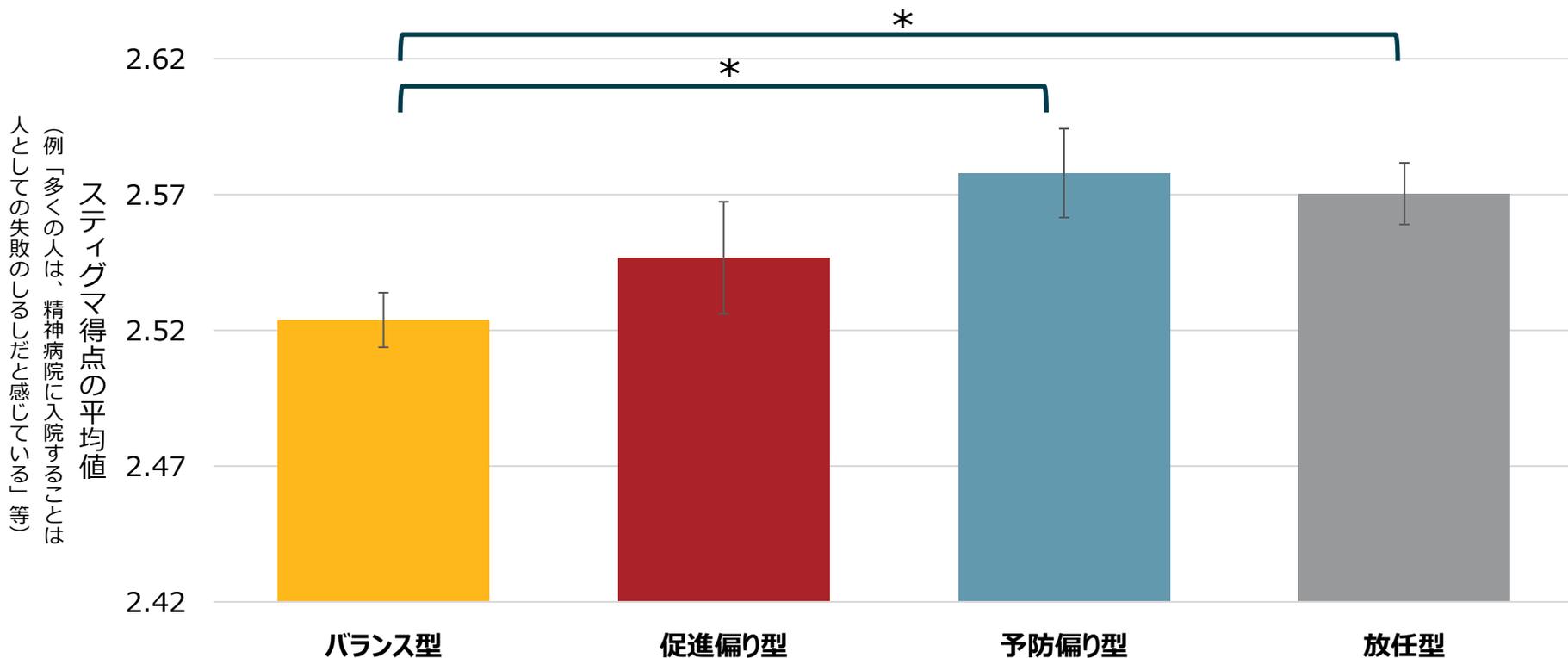
マネジメントタイプごとに、3年以内の自組織内でメンタルヘルス不調による休職・退職の発生率を比較した。その結果、促進・予防のいずれかに偏っている場合で、バランス・放任型よりも発生率が高いことが示された。

3年以内の自組織でのメンタルヘルス不調を理由とした休職・退職の発生率（%）



マネジメントスタイルと精神疾患への偏見である「スティグマ」の関係を分析した。
その結果、バランス型の管理職では、予防偏り型・放任型の管理職と比べて、
精神疾患に対する偏見が有意に低いことが示された。

マネジメントスタイルごとのスティグマ（精神疾患への偏見）の平均値比較



部下の成長支援と健康保護が両立できるマネジメントとは？

職場の
メンタルヘルス
マネジメントの
実態

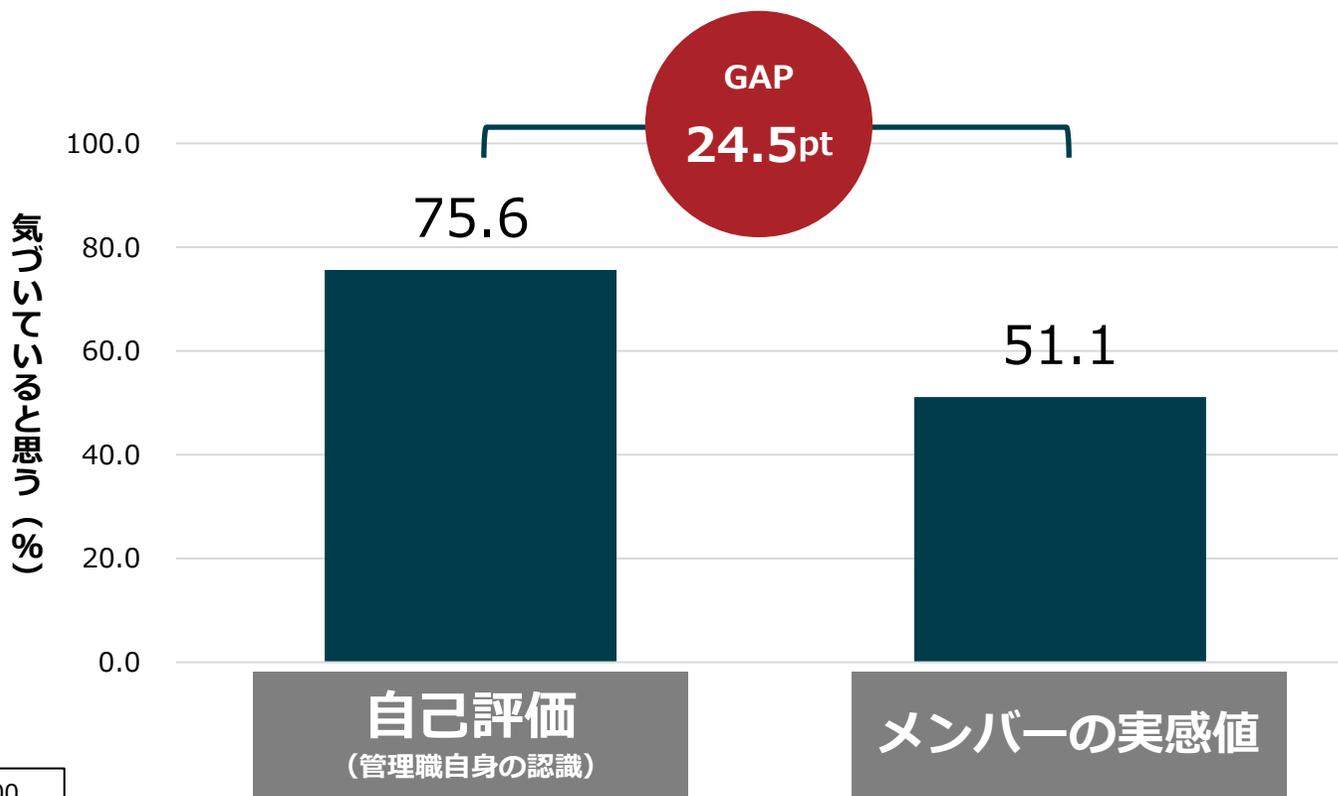
効果的な
メンタルヘルス
マネジメント
方略

部下に関する知識と
メンタルヘルス
マネジメント
(実験)

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

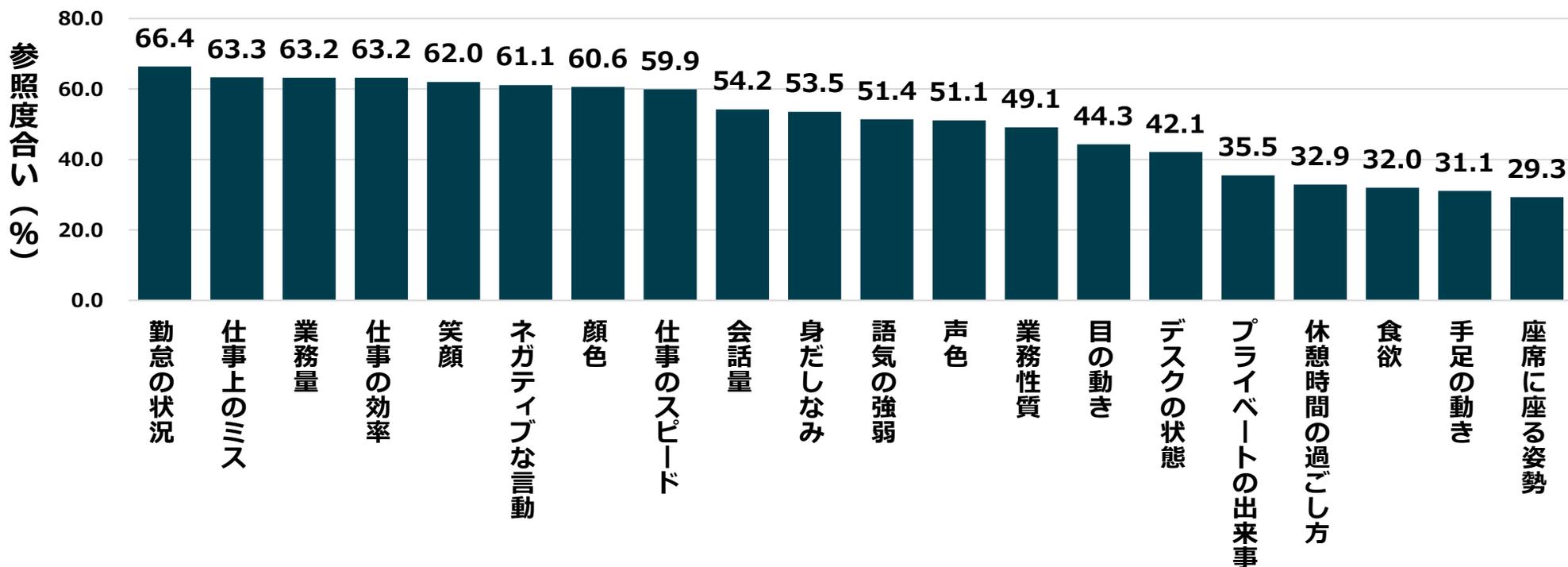
「メンバーの細かな変化」に気づいているかについて、管理職の回答とメンバーの回答を比較したところ、管理職の自己評価 75.6%に対して、メンバーの実感値 51.1%と、24.5ptの認識差異が示された

上司がメンバーの細かな変化に気づいていると思うか (%)



部下のストレス状態を推測する上で参照している「手がかり」を尋ねたところ、
「勤怠の状況」「仕事上のミス」「業務量」「仕事の効率」等がよく参照されていた。

部下のストレス状態の推測にあたって参照している「手がかり」 (%)



以降で、管理職のメンバーに対する「知識」とメンバーのコンディションとの関係を分析する。

そのため、管理職を対象に、自身のメンバーをひとりだけ想起してもらった上で、

そのメンバーに関する知識やコンディションを尋ねた。



①メンバーを1名イメージしてもらう

あなたの部下について伺います。

あなたの部下の中でお名前（苗字）が「あいうえお」順で最も先の方を一人思い浮かべてください。

②そのメンバーに関する知識量を回答

先ほど頭に思い浮かべた部下の以下の項目について、どの程度ご存知ですか？

（5件法：1.ほとんど理解していない～5.しっかりと理解）

例：年齢、居住地、出身地、出身学校、
学んでいたこと、家族のこと、将来のこと、
仕事に対する価値観、資格、得意な業務…等

③そのメンバーのコンディションを推定

- ・ストレス反応の程度
- ・モチベーション
- ・ワーク・エンゲイジメント 等

回答者
(管理職)

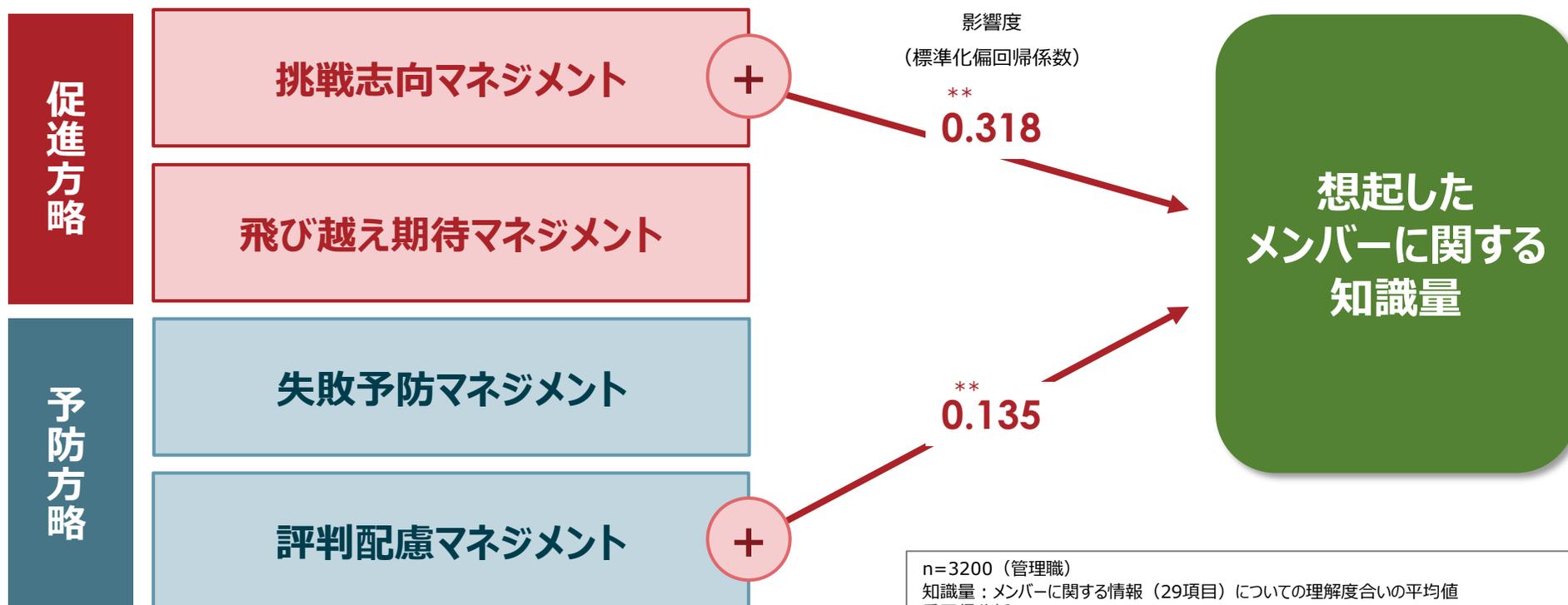
ランダムに想起したメンバーに関する29項目の情報についての理解度を集計した。

「年齢」「入社何年目か」「居住地」といった基本的な情報については理解度が高い一方、「将来にやりたいこと」「好き/苦手な食べ物」「前の休日にやっていたこと」等の自ら収集する必要がある情報についての理解度は相対的に低かった。

想起したメンバーに関する知識の理解度 (%)

	理解度		理解度		理解度
年齢	78.9	部署外からの評判	61.0	持っている資格	51.9
入社何年目か	74.4	前回の人事評価の結果	60.9	学んでいたこと	48.0
居住地	73.3	苦手な業務	59.1	趣味	46.4
会社までの通勤に必要な時間	68.8	健康上の問題の有無	58.4	特技	41.3
今月の残業時間	68.6	前々回の人事評価の結果	57.8	仲の悪い同僚	39.5
部署内からの評判	68.3	仲の良い同僚	57.7	将来やりたいこと	38.7
今週取り組んだ仕事の内容や進捗状況	67.8	現在の仕事の目標	57.7	好きな食べ物	32.2
得意な業務	67.3	仕事に関する価値観	56.9	苦手な食べ物	24.2
現在の有給休暇の取得状況	67.0	家族のこと	56.0	前の休日にやっていたこと	23.3
出身地	66.5	出身学校	51.9		

マネジメント方略がメンバーについての知識量に与える影響を分析した。
その結果、「挑戦志向」「評判配慮」マネジメントが知識量を増やすことが示された。



n=3200 (管理職)

知識量：メンバーに関する情報（29項目）についての理解度合いの平均値
重回帰分析

**：1%水準で有意、*5%水準で有意

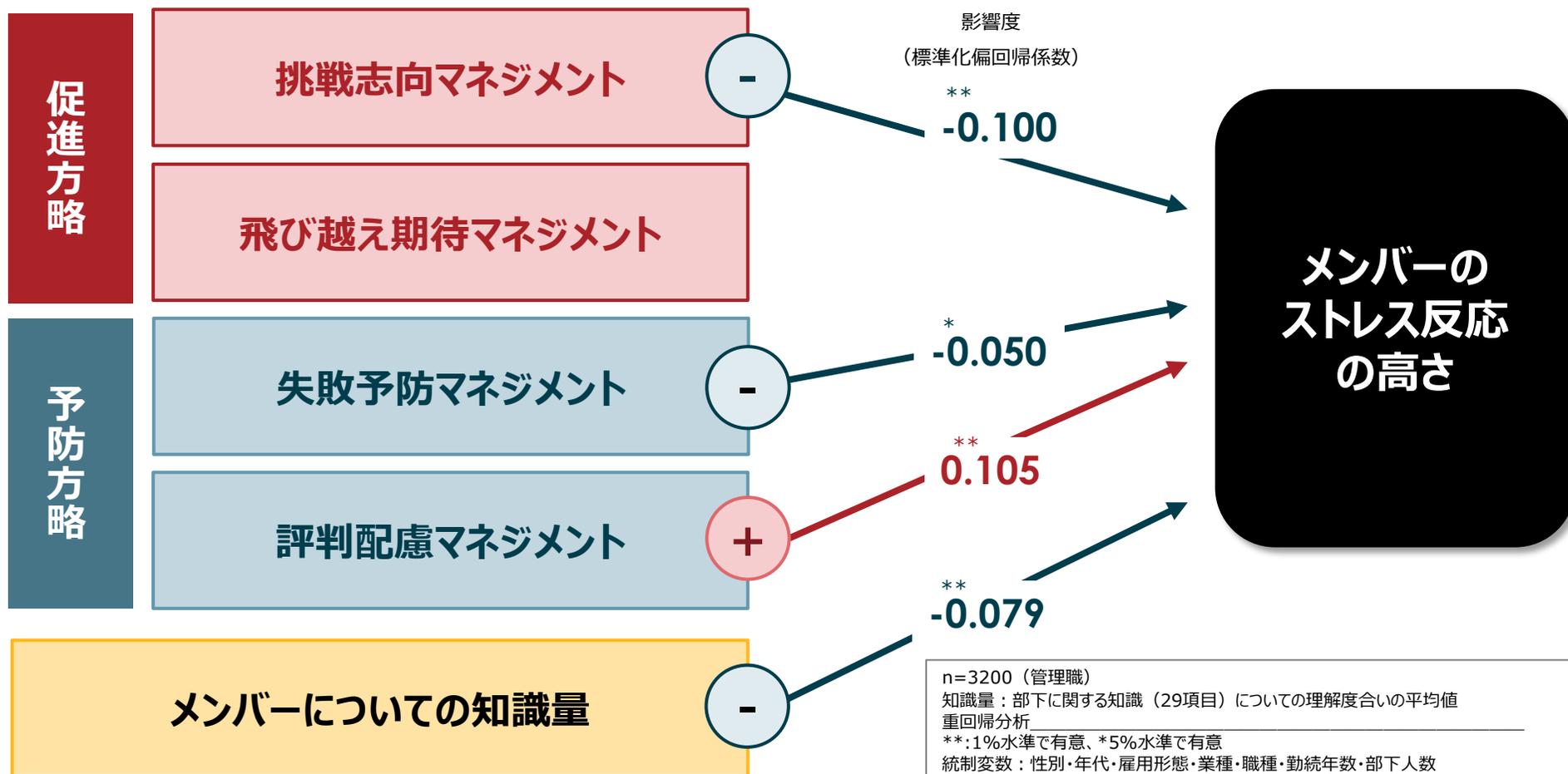
統制変数：性別・年代・雇用形態・業種・職種・勤続年数・部下人数

調整済R²値：.

マネジメントタイプごとの知識収集の特徴は以下の通り。

	1	2	3	4
タイプ名	バランス型	促進偏り型	予防偏り型	放任型
メンバーに関する知識量(Pt)	多い	多い	中程度	少ない
	3.78	3.66	3.41	3.16
特徴的に把握している知識項目 (上位5位)	現在の仕事の目標	得意な業務	家族のこと	前の休日にやっていたこと
	仕事に関する価値観	今週取り組んだ仕事の内容	今月の残業時間	苦手な食べ物
	前回の人事評価の結果	現在の仕事の目標	現在の有給休暇の取得状況	仲の悪い同僚
	得意な業務	現在の有休休暇の取得状況	苦手な食べ物	好きな食べ物
	健康上の問題の有無	仕事に関する価値観	今週取り組んだ仕事の内容	特技
特徴	仕事の状況・意向・状況を適切に認識しつつ、健康状態もバランスよく集めている	現在の仕事の状況に関する知識を敏感に集めている	勤怠情報や家庭での負荷に関する知識を敏感に集めている	部下が気分を害さないように配慮する上で必要な知識を集めている

マネジメント方略とメンバーについての知識量がメンバーのストレス反応抑止に与える影響を分析したところ、「挑戦志向」「失敗予防」のマネジメントと、知識量がストレス反応の抑止効果を、「評判配慮」のマネジメントは、ストレス反応を高めてしまう効果があることが示された。



前頁でのマネジメント方略とメンバーについての知識量がストレス反応抑止に与える影響をより詳細に分析したところ、メンバーに対する知識を十分に有していない場合では、「挑戦志向マネジメント」を行っても、ストレス反応抑止が生じない可能性が示唆された。

