

# 心のリスク管理講座

VOL. 03

## 「予算確保」

### 有効な対策には費用がかかる 生産性維持の観点から効果の可視化が必要

今回はメンタルヘルス対策を行う予算確保のために、損失や効果を可視化し、経営層を説得する方法と、その際の留意点を紹介する。

#### 予算確保のために 効果を可視化すること

予算を算定するためには、まず必要な対策プログラムや専門家を確認して見てほしい。次に、専門家による評価のための面談等が必要なメンタル不調者は何%いるのか、数値を出してみる。例えば、ある調査では全国に休職者だけで従業員の平均0.79%いると推定されている。休職



Text = 亀田高志

産業医大ソリューションズ  
代表取締役社長、医師

Takashi Kameda\_1991年3月産業医科大学医学部医学科卒業。日本鋼管病院勤務、NKK(現JFEスチール)、日本アイ・ビー・エムの産業医などを経て、2006年10月より現職。著書に『人事担当者、管理職のためのメンタルヘルス入門』(東洋経済新報社)がある。

Photo = 刑部友康

前、休職中、職場復帰時、フォローアップの際等の従業員数を合わせて自社の実数値を算出してみよう。専門家による面談対応を導入するなら、個々の不調者には毎月1時間の面談時間や人事担当者との相談の時間が必要だと想定できる。そして産業医等の時間単価を乗じることで、年度ごとの予算が計算できる。

予算確保が必要と判断したら経営層を説得する。対策を実施するうえで重視する3つの観点は、リスク管理、コンプライアンス、生産性維持だが、経営層を説得するには、平均休職期間を短縮するなど生産性維持に有益だと示すのが効果的だ。

不調者が欠勤・休職している総日数を算出し、これを減らす目標を立て、相当する人件費等の損失の改善目標額を算出する。次に実際の対策に必要な費用を引き算すると効果を金額にした「便益」を示すことができる。その「便益」を根拠に予算確保の意味を経営層に説明できる。

#### 可視化することの功罪 各立場の反応の違い

ところが根拠をもとに説明しても経営層から色よい返事がもらえると

は限らない。損失といってもバランスシートには出てこないからだ。

図のように対策に理解のある経営層なら予算確保を認め、効果を期待してくれるだろう。関心や理解のない経営層なら、日頃、自身の取り扱う金額と比べれば少ないとして効果を評価しないかもしれない。

人事労務部門の中でも損失と費用、そして効果を可視化して、予算を確保することに前向きな場合と、定量的な目標設定を嫌う場合とに分かれるだろう。後者では経営層に約束することで、達成にプレッシャーを感じることもあるかもしれない。

社内の産業医等や社外のEAP(従業員支援プログラム)でも、自らの活動を定量的に示し、予算確保の必要性を経営層に説明することに積極的な場合と、定量的な数値目標を持つことになって、説明責任を負いたくない消極的な場合があり得る。

#### 適正な予算とは？ 海外の例も参考に

今まで日本では、予算を投じた対策の費用対効果を意識することが少なかった。例えば、対策の予算にかかわる各立場の姿勢を積極的に変え

## 余った予算で実施した研修が不評。 対策の継続に暗雲が？

A人事課長は、11月に家族も呼んでのスポーツ行事を開催しようと25万円の予算を取っていた。

新型インフルエンザの影響で行事が中止になり、予算が残ったので、社員から要望のあったストレスマネジメントセミナーを代わりに企画。インターネットで安そうなEAPを選んで依頼した。

全社員が受けられるように2週間にわたり月水金の午後、合計6回開催した。話もまあまあだったと思ったのだが、受講率が悪く、

社員からは不評だった。良かれと思って急いで企画したのに「このご時世でストレスを軽くしましょう！と言われてもねえ」「こんなお金があるなら、マスクでも配ってくればよかったのに」とまで言われる始末。人事担当役員からは「全社員の2割しか出ていないこのセミナーを企画するときに効果をどのように考えたのか」と会議で聞かれて絶句した。

「予算があるから、その範囲で」と思いついた対策を行ったのが失

敗の原因である。

A課長は、まず職場の問題を特定して対策の優先順位付けを行うべきだった。そして、具体的な目標設定をして、必要な予算を算定し、経営層に掛け合えばよかったのだ。そうすれば25万円の使い道ももっと有効になったはずだ。目標設定があると効果も測定できる。効果が出たと確認できれば継続して予算も確保しやすくなる。

コスト削減に汲々とする現代の企業ではメンタルヘルス対策といえども、「とりあえず……」というような、安易な費用の使い方は許されないのだ。

る1つの手法として他国を参考にしてみてもどうか。米国のグローバル企業では、日本の企業健保による福利厚生事業に該当するHealth Benefitでも投資収益率を意識する。また、EAPでは年間社員1人あたり25ドルから40ドル以上が適正だとされている。日本企業では、これが1000円以下という場合も少ない。

効果的な対策には、1人あたり年間5000円は必要だと考える。健康診断の費用と同額程度だ。例えば、1万人の企業では、5000万円程度の投資になる。休職者1人あたりの人件費の損失が500万円と仮定した場合、前述の全国平均の0.79%から2割でも減らすことができれば、7900万円の損失改善となる。効果が費用を上回ると思うが、いかがだろうか。

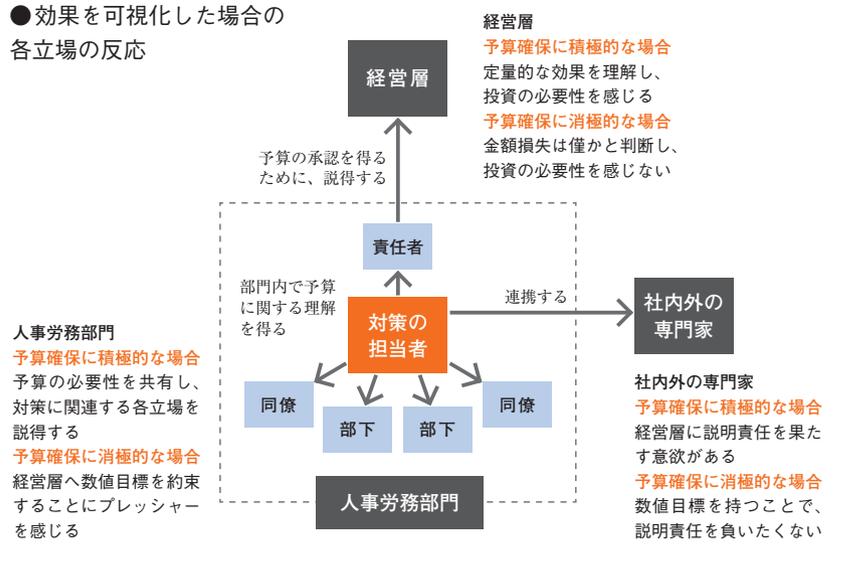
### ◆ 人事担当者が予算確保に際して意識すべきポイント

#### ● 生産性維持の観点から効果を可視化

$$\text{不調者の人件費等の損失の改善目標額} - \text{対策プログラムの運営や専門家を活用するコスト} = \text{予想される便益(効果の金額)}$$

担当者が対策を有効に進めるために、効果を可視化し、定量的な指標として提示

#### ● 効果を可視化した場合の各立場の反応



予算確保では、対策で重視する3つの観点から、特に生産性維持に着目。目標とする効果を金額に換算し、かける費用から便益を算出。可視化による反応は経営層、専門家、人事労務部門で積極的、消極的の両方があり得る。

出典：亀田高志氏の資料をもとに編集部が作成