

## 経営戦略としてのEAP（従業員支援プログラム）

木村 栄宏

千葉科学大学危機管理学部

### EAP (Employee Assistance Program) As The Strategic Management

---

A term "EAP(Employee Assistance Program) " has been considerably perceived by Japanese companies in recent years. Most of the companies may see EAP as a tool for caring the mental health of employees, but EAP, in essence, is a very important part of business strategy. The introduction of EAP would fulfill a crucial role of promoting the human capital management, such as productivity improvement, prevention of talent drain, and enhancement of recruitment. It is highly desirable that EAP would come into wide use as a part of business strategy in Japanese companies.

---

キーワード 経営戦略、従業員支援プログラム、リスクマネジメント、生産性、投資効果、カウンセリング

#### はじめに

EAP (Employee Assistance Program、従業員支援プログラム) は、リスクマネジメントや企業活性化の視点から捉えた場合に、経営戦略として、極めて有効な手段である。

EAPとは、例えば、個人情報等は会社とは隔絶した形で行われるカウンセリングの場の提供を通して、個々人の生産性向上をもたらすものであるが、それは単にカウンセリングだけを行うものではなく、コーチングや研修等にも幅広く応用され、メンタル的なカウンセリングとキャリアカウンセリングの両方の意義を持つ。つまり、企業の重要な構成要素である「従業員」という資源・要素を、メンタル面及びキャリア開発面双方に結びつく援助活動として、会社全体の生産性向上に寄与させるものである。

このプログラムの対象となる従業員は、メンタル面での傷を負うなど企業にとっては生産性を落とした人たちが中心ととらえられるが、実際には「予防」

面での効果大きい。個々人の生産性が悪化して企業への悪影響がもたらされる前に、EAPの活用により、それを阻止することができる。

日本では、カウンセリングという概念に対する距離感は依然存在し、まだまだなじみが薄い概念でもあることから、EAP自体は広範に普及している状況とは言えない。しかし、流動化が高く専門性のある人的資源が一層要求される今日の状況にあって、企業にとっては、EAPの導入の可否が、人的資源の獲得に有効な他社との差別化手段となる可能性が高い。

そうしたEAPの日本における普及のためには、例えばEAPを提供する会社に対するサービスの品質保証（公正な第三者評価機関による評価および品質管理）企業へのEAP導入を促進するような法的な支援措置・政策制度の導入、そして何よりも企業側の意識改革が必要と考えられる。

企業によるEAP導入の積極化と一層の促進は、

日本企業が今後一層活性化するための経営戦略のひとつであることの認識付けが不可欠である。本稿では、EAPの位置づけや意義を正しく理解するための説明も含め、経営戦略としてのEAP及びリスクマネジメントの観点からのEAPについて概観する。

## ・本論

現在の景気回復下、いわゆるリストラ自体は一巡したとはいえ、雇用の流動化・多様化、所得の二極化の中で、EAPの重要性は一層増している。経営戦略としてのEAPについて、以下、その内容や可能性・今後について考える。

### 1. EAPの特徴（本質）

EAPとは、国際EAP協会によれば、

- ・生産性にかかわる問題に関して、職場組織を支援するプログラム。
- ・業務に影響を与える可能性のある、個人的な問題（健康・結婚・家族・経済・アルコール・薬物・法律・感情・ストレスなど）を抱えて相談に訪れる従業員を支援して、諸問題の解決を手助け・支援するプログラム(カウンセリング活動)。

である。1 加えて、

- ・経営コンサルティング、組織・人事コンサルティング
- ・管理者や一般社員への研修・啓蒙
- ・効果測定
- ・適切な専門家、専門機関の紹介

なども重要な活動の一環として行われる。

日本EAP協会ホームページには、国際EAP学会の定義として、「EAPは以下の2点を援助するために作られた職場を基盤としたプログラムである。

- 1、職場組織が生産性に関連する問題を協議する。
- 2、社員であるクライアントが健康、結婚、家族、家計、アルコール、ドラッグ、法律、情緒、ストレス等の仕事上のパフォーマンスに影響を与える個人的問題を見つけ、解決する。」が示されている。

こうしたEAPについて、筆者なりにその本質をまとめると、以下ようになる。

第一に、従業員の生産性向上、組織の活性化など、

経営面でのプラス効果を持つ。

第二に、カウンセリングのアウトソーシングが基本である。

第三に、医療・治療的な側面よりも健康な人を対象とした予防的なメンタルヘルスにも重点を置く。

第四に、個人の秘密は厳守され、会社と個人の信頼関係の確立の上に運営される。

第一の点は、まさにEAPが経営戦略のひとつとして位置付けられる、わかりやすい理由である。

実際に、企業全体の生産性の向上となって収益に貢献する効果度合いについて考えるために、まずEAPのビジネスモデルがどうなっているかを見ると、EAPの目的が予防効果にもあることから、対象となる従業員数に1人1年間あたりのサービス提供単価を掛け合わせた設定が通常である。アメリカでは、従業員1人あたり20~30ドル程度が普通のようなものである。2 これに、研修やコンサルティングなどのスポットサービスが付加されていく。

「単価×従業員数」という価格設定方式は、導入する企業側にとっても、投資コストを確定できるというメリットがある(1回1人が1時間、EAPを利用するたびに、例えば2万円の請求を受ける、というような方法もあるが、年間コストが確定しないし、利用者が極めて多い場合にはコスト増要因となる)。

実際に投資効果が測定され、かつ公表されている例は多くはないものの、アメリカの例をみると、以下のようにその効果は顕著である。

- ・GMが北米の社員44,000人(全社員の7%)にEAPを導入後、スタート前と1年後に比較したケースでは、3

勤労等の労働損失時間は約40%低下

疾病と事故の給付額は約60%低下

社員からの苦情は約50%低下

- ・Kennecott Copper Corporation では、出勤率が52%以上上昇し、医療費が55%以上減少。4

- ・Scovill Manufacturing Company(従業員27,000人)では医療費が年額19万ドル節減 4

あるいは、ユナイテッド航空では投資収益効果が16倍(100万円EAP導入コストがかかった場合に、1600万円の収益効果があったということ)エクイタ

ブル生命保険では、5倍強、投資収益効果があったと報告されている。5

マグダネル・ダグラス社の1989年調査では、1.5倍から15倍の関連費用削減効果があったという。6  
その他、電力会社の例などもある。

表1 ポトマック・エレクトリック・パワー社の例

社員1人当たり 664ドルの経 済効率	医療部門での診察回数が年 間 1.67回減少(46ドル)
	病欠が年間 6.73日減少 (561ドル)
	事故によるロスタイムが 年間 0.92日減少(57ドル)

出所)「メンタルヘルス対策の必要性と援助プログラム」松本桂樹 労政時報第3442号(2000.4.28)

更に、アルコール症に絞った効果計算等も加えれば、様々なデータが取られている。

米国企業の場合は、直接医療保険費用を支出しているのに対して、日本企業の場合は傘下の健康保険組合が払っているために、投資効果を計算する場合にこの部分の捉え方で見方は変わってくるが、数字に現れない社員のモラルアップや組織の風土改革等まで含めて考えると、その効果範囲は極めて広いものと言える。

こうしたEAPは、リスクマネジメントの観点から言えば、リスク処理手段のうちの、予防にあたる。企業にとってこの場合のリスクとは、従業員の個人的問題や組織風土的な問題等から従業員の生産性低下が起き、企業業績へ影響が出る事である。人的資源がリスク化するのを未然にコントロールする手段として、回避したり防護するのではなく、原因となる事象の発生そのものを抑えるものである。

EAPはカウンセリングや研修等を通じて、従業員が生産性低下に陥ることを事前に予防する効果を持つことから、従前、目に見えにくかった「モラルや士気の低下による」生産性ダウン、あるいは保険コストの削減、過労死訴訟等による賠償リスクへの備えなどのリスクマネジメント対策となる。

次に、第二の点、EAPがカウンセリングのアウトソーシングである点は、実際のEAPの提供主体

がEAPの導入企業から独立した、全く別の会社であることに現れている。

日本でEAPを先駆的に導入したモトローラ日本法人のように、社内でEAP専門家を雇い、社内の業績プログラムの中に位置付けてしまうやり方をとる場合もあるが、ほとんどは外部のプロバイダー(提供企業)が行う。例えば、アメリカでは専門のEAP業者が多数存在し、すでに1988年時点で12000社以上が活動しているが、現在でも同様の状況である(1950年には約50社程度であった)。7

サービスの提供形式は様々であるが、アメリカの場合は、社外カウンセラーが非常勤として派遣される形が多い。

確かに、日本でも社内でメンタル相談室であるとか、産業医による相談、看護婦・保健婦による相談や、人事部員による各種カウンセリング・相談は行われているが、利用者側から見た場合に、必ずしも気楽に使えるかどうかは不明である。どうしても、何か相談に行くとなると人事考課に影響するのではないかとか、病気になれば行くがそんな状態ではない(と思込みもあるのだが)とか、何か行ったことにより、自分に不利益が生じるのではないかと、等々の不安がつかまとう。外部の業者による提供で、しかもカウンセリング場所が社外に設置されていれば、そういう心配はない。

企業側にとっても、内科と精神科等の産業医を2人揃えたり、心理専門家を正社員としてかかえるよりは、外部のEAP専門プロバイダーにアウトソースする方が、経営資源の効率的配分上、メリットがあろう。

EAPは予防効果が高いことが、発展の背景にあったため、EAPの歴史に触れておく。EAPの発祥は、1940年代のアメリカ企業内でのアルコール依存患者向け相談と言われている。アメリカでは、元々アルコール依存が国家的な問題と捉えられてきた歴史の経緯があるが、単に職場におけるアルコール依存症対策だけでなく、麻薬や他の物質依存や、あるいは神経症的な疾患などに範囲を広げようになった。

普及のスピードを早めたきっかけのひとつとも考

えられるのが、1988年の「Drug Free Workplace Act」（「薬物なき職場に関する法律」）の導入であり、そこではEAPプログラムの義務付けを行っている。その予防効果や治療効果が高いことから徐々に対象範囲を広げ、アルコールや薬物、タバコなどの物質依存から、うつや心身症といった幅広い精神的な問題、あるいは職場での人間関係、キャリア上での悩み等々、極めて幅広い問題に対応するようになっていく。一般に治療にかかるコストよりも、病気にならないようにするための予防コストの方が安い。EAPはその予防効果が高いと認められた結果、特にアメリカでは急速に普及した。例えば、現在アメリカでは、従業員1000人以上の企業では82.3%がEAPを導入している。8あるいは、1997年でフォーチュン500大企業の約95%にEAPが導入されている。9

第三に、EAPは健康な人が誰でも気楽に利用できることに特徴がある点は、企業にとってEAPの投資効果を高めるためには重要である。

例えば、実際にEAPのカウンセリングに行ってみると、よろずなんでも相談、ちょっとした愚痴を言いに行ってもよいし、それで気分がすっきりした、という一時的な使い方もある。あるいはリラクゼーション運動の仕方を教えてもらったり、コーチングを受けたり、と様々である。もちろん、これら全てに対応できるEAPプロバイダーばかりとはいえないが、精神的に不具合になってから行くよりは、ストレスや疲労をためて不具合になる前に、健康な人が普通に利用できる。

もちろん、心身症など身体症状に現れている人や、実際に医者にかかっている人が並行してEAPに来るケースもある。この場合も、健康な人がいつでも気楽に利用できる、というイメージがあるために、そうした人もかえってEAPに行きやすい、というメリットがある。専門家の紹介（リファー）を受けられるので、そうした人にとっても現実的なメリットがある。

EAPに予防効果があること背景には、次に述べるようなEAPで用いられる方法論の特徴がある。

EAPには生産性向上効果があると記してきたが、

EAPカウンセリングを受けた結果、仮にその効果が現れるのが半年後とかいうのであれば、企業にとっては意味がない。短期的に即効性がなければ、かえって投資効果という意味ではマイナスである（例えば生産性が落ちたまま雇用し続けるとしたら、その間のマイナスおよびEAP投資分のマイナス）。

EAPでは、短期的に効果が現れる短期心理手法を用いているため、問題が悪化する前に解決が図れるし、予防効果があるわけである。心理療法としては、いわゆる短期療法（Brief Therapy）という分類をしているが、心理的な問題等を自分と他者との相互の係わり合いや認識を変えることなどで、短期的な問題解決を図るものだ。アメリカを中心に、1980年代以降広まっているもので、それまでの「問題解決に時間がかかる」心理手法とは一線を画している。

表2 心理学のおおまかな流れ

1900年代～	精神分析心理学 (フロイト)	個人の人格（パーソナリティ）の変容を追求 幼児期の意識に遡る等極めて長期間に亘る
1940年代～	来談者中心心理学 (ロジャース)	受容と共感 自己の概念を再構築する 日本で普及 時間はかかる
1980年代～	短期療法、認知行動心理学等（ベック等）	ストレスや社会的学習理論を踏まえている 面談も3回～5回で終結（問題解決）を目指す

EAPの理解促進のために、認知行動心理学手法を用いたカウンセリングがなぜ問題解決が早いかをごく簡単に述べれば、以下ようになる。

例えば、ある課長が部長に呼ばれたとする。ちらりとみると、いかにも苦々しい顔をしていた。そのとき、課長の頭には「また部下が何かやったか？俺何か失敗したか？元々部長とは馬が合わないし、不愉快な部長にはこりごりだ！部長には良いところは全くない」と浮かび、部長の所に行くまでに頭が痛くなったり、敵対的な気分になったり...ところが実際は、部長は単に朝、出掛けの夫婦喧嘩が頭に浮かんで不愉快な顔をしていただけであり、話は商談成功の良い話だった。

あるいは、部下が転職したい、と言ってきた。しかし、自分は評価しているし、何故か全くわからない。部下は、自分では気がつかなかったが、後ろ向きの理由があった。

最初のケースでは、「部長には良いところは全くない」という自分自身の固まった考え方(思い込み、認知)が背景にあり、その結果、最初からケンカ腰となり、ますます人間関係は悪くなる。次のケースも、この部下は実はこの上司が嫌いで、この関係を止めたくて退職を選ぼうとしていた。

こうした時、カウンセリングでは、相手の話を良く傾聴した後で、「部長が(上司が)全く悪い」という自動思考があることに気づかせ、部長(上司)にも良いところがあると、考え方(認知)を変容させると、前向きな考え方に変わり、人間関係もスムーズになり、転職も止めて生産性があがる。これを大体1回1時間、次回のカウンセリングに来るまでに対応すべき課題を与えながら、1週間毎に計3回程度で終結させる。自分の性格を治そうとするわけではなく、また、「なぜあなたは人を敵対的に捉えがちなのか、3歳の頃に遡って考えてみましょう」と長期戦で対処するわけでもない。現実的に、いわばビジネスライクに、対応していくため、問題解決が早くなる。仮に、面談の中で、実は精神的な疾患があると想定された場合等には、すぐ専門の医者を紹介するなどの体制が整えられているので、問題が重大化する前の早期発見・早期解決にも役立つわけである。

第四の、個人の秘密は厳守される点も、個人情報保護社会の中でEAPを経営戦略として用いる上には必要不可欠な点である。厳しい倫理に則った、プライバシー保護の厳守である。

相談者が相談する内容は、職場のことや自分のことだけでなく、家族の問題、例えば子供の不登校や両親の介護の問題など、プライバシーに関わることばかりである。会社の上司や同僚、人事部には知られたくない、しかし悩んでおり仕事が手につかない、このままでは生産性が落ちてへたすれば首だ、というような時、EAPに行ったことやそこでの内容が会社側に筒抜けであれば、誰も利用しなくなるだろ

う。

EAPプロバイダーは、契約会社に対して報告はするが、危機介入等特殊な場合を除いて、原則来談した人数等のみの報告にとどめる。また、利用者側にもその旨は徹底して伝えられるので、安心して利用が促進される。EAPのカウンセラーは、例えば街で相談者にばったり会ったとしても、自分からは決して声をかけず、無視する。厳しい職業倫理の下に働いているので、その点は安心である。

EAP相談数や内容から、組織・人事コンサルティングに発展する場合も、あくまで個々のプライバシーは厳守される。なお、コンサルティングになる場合は、通常別料金となる。

EAPは、以上のような特質を持つ。つまり、個人がストレスへの対処の仕方を獲得することを含めた、メンタルヘルスの向上と、仕事への動機付けの向上による組織の活性化をもたらす、企業全体としての生産性の向上を図ることが出来るもの、と理解される。

## 2. EAPというビジネス

以上のような特徴を持つEAPを、経営戦略の中にどのように位置づけるかを明確に検討するには、EAPプロバイダーの提供するサービス内容やEAPビジネス自体についても把握しておく必要がある。

まず、EAPビジネスへの参入企業であるが、EAPを標榜する会社がでてきてから数が増えだしたのは、この5~6年ほどの間のことである。もともとはEAPではなく、メンタルヘルス、24時間医療相談電話サービス等、精神的な疾患や悩み等に対するサービス提供会社という形でのサービス提供(経済社会生産性本部メンタルヘルス研究所、ティーペックなど)であり、サービス内容もアメリカのEAPと全く同一、という会社は少なかった。

日本では、おおまかに分類すれば、EAPプロバイダーは、医療系とビジネス系に分かれるが、近年は両方の側面を持つ統合型とも言うべき企業も出てきている。ちなみに、医療系とビジネス系の区別は、以下のように考えられる。

医療系：企業母体が医療法人あるいは医者・臨床

心理士等医療系専門家が設立し、メンタルな疾病の治療や回復に主眼をおいていると思われるもの

ビジネス系：企業母体は一般法人もしくはカウンセラーやコンサルタント経験のある個人が設立。健康な人を対象とし、対象が疾病治療ではなく個人と企業の生産性向上に主眼をおいていると思われるもの。

大きな流れとしては、既存のメンタルヘルス関連でカウンセリングを行っているところが、関連してEAPという言葉を取り入れるようになってきて取り組み始めたり、サービスを拡大してきたものが多い。その為、EAPを提供するのは医療系（メンタルヘルス）というイメージも強いが、EAPが取り扱う対象はビジネスパーソンであるため、ビジネス系の部分も重要である。

EAPプロバイダーの例としては、ジャパンEAPシステムズや保健同人社、ヒューマンフロンティア、グッドウィル・フォーサイト、東京海上日動メディカルサービスとアドバンテッジリスクマネジメントが共同で運営しているアドバンテッジEAPなど、設立母体も様々である。

EAPサービスの提供の仕方は、電話、面談、FAX、E-mail等々であるが、そのすべてを提供する企業から、電話中心の企業までプロバイダーによって様々である。

カウンセリングを行う場所は、日本の場合、契約カウンセラーが会社に週1~2回派遣される形態が通常だが、外部機関によるEAPの場合は、契約企業とは全く別の場所にオフィスを構えて、そこに顧客（契約企業の従業員）が訪ねるケースが多い。これは、

- ・契約企業にとっては、自社内にそのための部屋を設けるコストの節約
- ・日本の場合、派遣形態はまだ少ない

といったこと以上に、利用者側（契約企業の従業員）にとって会社とは隔絶したところでないといけない、という心理的抵抗を排除するためでもある。

EAPプロバイダーもその辺の事情は心得ており、

同一会社の人同士がばったり遭遇してしまうような面談時間の予約設定は行わないなど、十分配慮している。

こうしたEAPビジネスの市場規模自体は、EAPプロバイダーの業務内容がカウンセリング、研修、コンサルティング、メンタル診断等多岐にわたっていることと、年商等の公表数字がないため、現状の市場規模の推定は困難である。新聞、雑誌等の記事や公表資料などからEAPもしくはEAP類似の仕組みを導入していると推定される企業数は増えているが、外部EAP企業による契約企業数は、日本ではまだ3桁（100社）には満ちていないと推定され、本格的な普及はこれからである。しかし、今後の潜在市場規模としては、当面従業員数の多い大企業の従業員数×単価（研修費やコンサルティング料等も含めたとすれば）で単純に計算しただけでも100億円程度となる。

中小・中堅企業の場合は、単独での導入は難しいものの、数社で共同で利用する等の仕組みを作れば、かなりの企業が導入できると考えられる。

一方、EAPサービスのコアである、実際のカウンセラーは、臨床心理士、産業カウンセラー、医療関係者（医師、看護師等々）が主体となる。アメリカでは、EAPカウンセラーになるためには心理学の修士・博士といった学位と、一定以上の経験年数、および学会認定の試験を通ることが必要であり、そこで初めてCEAP（Certified Employee Assistance Professional）の資格を得ることが出来るが、日本では、極論を言えば、資格も経験もあまり無くてもEAPカウンセラーを名乗ることがまだ出来てしまう状況にある。

今後、EAP市場の発展と共に、高い資質と能力のあるカウンセラーの増加が必須となる。現在、街で開業している心理カウンセラー、あるいはEAPに携わるカウンセラーといった仕事は、大学の心理学系学部や大学院を出た人が就くことが多いと思われるが、純粋にカウンセリングの仕事だけで十分な生計を立てるのは収入的にはまだまだ厳しいため、講演や講師、原稿執筆等の他のウエイトも高いと考えられる。例えば、1時間カウンセリングを行い、1回1

万円程度の料金を徴収したとして、一日 3 時間×1 万円×5 日×50 週 = 750 万円、開業場所が賃貸とすると、毎月の家賃が 15 万円とすればそれだけで 200 万円近くかかる。単に面談していれば良いわけではなく、ケースノートを書いたり、研究も必要となると、一日 3 時間も顧客が取れれば良い方かもしれない。

しかし、今後、一層 EAP が日本企業に多数導入されるようになれば、「あまり食えない」からカウンセラーを目指せなかった層が、カウンセラー供給不足ということで仕事に就くようになる可能性が高い。現在、例えば産業カウンセラーの資格を目指す人の数は年々増加の一途であり<sup>10</sup>、当初は既に別の職業を持っている人が仕事の関連性で取得したり、ボランティア等で取得するケースが多かったが、次第にこの資格も十二分に活用して食べていこうとする人が増えてきている。需要増加のスピード次第で、関連市場（メンタルアセスメント、インターネットによる簡易カウンセリング、カウンセラー関連資格講座、関連グッズ～癒し系グッズなど～等々）を含め、日本全体への雇用創出効果もある。

こうした EAP プロバイダーと実際に契約するにあたっては、様々な視点が必要となる。

例えば、医療系とビジネス系のどちらが向いているかは、導入企業側のスタンスや位置づけにより異なる。従業員が 1000 人未満の企業で、産業医の設置義務はないが、医療系 EAP 会社の採用により、初期段階のメンタルヘルスシステムをまず整えたい、という希望が仮にあったとしたら、医療系を望むかもしれない。一方、M&A やリストラなど大規模な組織変更があったばかりで、自社の人心が落ち着いていないと経営者が判断すれば、企業勤務経験者やコンサルタントも抱えるビジネス系の EAP 会社を選択するだろう。大きなリストラや M&A などの後で、生き残った社員自身がやる気をなくす症状については EAP が有効な対策であるともいわれている。

働く人へのカウンセリングは、心と体の疾患への対処から、健康な人のストレス対処、そしてキャリア・カウンセリングと幅を広げているわけであり、医療系もビジネス系も、双方得意分野を持っているため、競合ではなく相互補完体制を取っていくこと

が考えられる。さらに、今後のひとつの方向として、企業内の産業医と、外部 EAP 機関が連携して医療面とカウンセリング面を分担・共同する形が一層増えていくと想定される。

こうした EAP プロバイダーの提供するサービスは、会社によって範囲は違うものの、キャリアカウンセリングやビジネススキル研修機能、コーチング機能を含む。元々、アメリカのカウンセリング活動の系譜を辿れば、EAP とキャリアカウンセリングの 2 つだと言われ、実際に EAP で相談される内容も、一般に相談者の今後の社内外での進路、キャリア相談の比重が高く、両者は密接である。単にメンタルヘルス研修・予防研修や EAP 導入研修だけでなく、EQ（ビジネス IQ）スキルやコンピテンシー関係、あるいはプレゼンテーション研修等、1対1のカウンセリングの延長で集団に対して行う研修もある。導入企業側にとっては、研修メニューの拡充につながり、EAP 来談者増加の PR にもなるため、EAP プロバイダーによる人事研修機能の拡充はメリットがある。

### 3. 経営戦略としての有効性

以上のような EAP という仕組みは、生産性向上プログラム、生産性悪化予防プログラムとして経営戦略の手段に用いられることを示してきたが、リスクマネジメントとしての観点を、以下に改めて強調したい。

EAP の導入は、企業にとってリスクマネジメント、更にはコーポレートガバナンスの観点からも有用である。背景には、過労自殺における企業への賠償請求リスクや、労働安全衛生法改正による残業過多者への対応（月 100 時間を越える従業員に対して医師による面談指導の義務付け）等がある。

具体的なリスクマネジメントの意義として、次の 4 つの観点がある。

第一に、過労自殺で企業と過労死裁判等で仮に企業側に問題があった場合でも、カウンセリングルームの設置や EAP 導入等の事実があれば、「企業も従業員のメンタルヘルス管理に力を入れていた」ということから、幾分でも情状が酌量される可能性が高

い。支払い額の減額や、社会的評価（Reputation Risk）の低下を押さえることもある程度可能となる。

第二に、従業員による「組織」の破壊や、暴力事件、刑事事件沙汰等の発生を未然に防ぐことも可能である。

EAP契約では厳しい守秘義務をうたい、個人の秘密は厳守されるが、セクハラや組織・器物破壊、会社や他者への加害行為あるいは自殺等の話が面談等で判明した場合、「危機介入」として守秘義務が免責される。ただちに会社や公共機関等に連絡され、未遂に終わらせる。

EAPを導入していたために、未然にそうした犯罪行為が防げた例も実際にあるという。

第三に、従業員の退職リスクを避けたり、新規採用効果があると考えられる。

EAP導入により、自殺が減るといった直接的なコスト効果（ちなみに1人自殺が出ると、死亡退職金、職場への影響、顧客への評判、代替要員の確保、それに伴う諸々の事務等々、有形無形の多大なコストが発生する）があるほかに、従業員の定着率が高まることで、関連コスト（新規採用コスト、研修コスト等）が節減できる。

雇用流動性が一層高まってきている日本では、一企業がEAPを導入しても意味がないのではないかという考え方もある。しかし、優秀な人材のメンタリティや生産性を維持し、向上させることで本人のモラルアップに繋がったり、あるいは、EAPを導入していること自体が、新規採用の際にもプラスに働くと考えられる。

つまり、スキルのある有能な人間にとって、一企業にとどまる理由付けとしては、金銭面での報酬、やり甲斐等のほかに、自分の価値を向上させてくれる企業、言い換えれば、知識やスキルを常に落とさないようなサポートシステムがあること、コーチングをはじめ、様々なビジネス心理スキル自体も身に付けられる場があることが、重要な基準となってくるのではないだろうか。EAPという仕組みがその企業に存在していることで、その個人の会社に対する帰属意識を高め、モチベーションアップに繋がり、収益に一層貢献させるための役割を果たすのではな

いだろうか。

福利厚生を会社に期待する時代ではなくなり、会社側もそうした経費は次々に削減しているが、EAPは福利厚生的なアピール材料にもなり得る。実際に個人が自費でカウンセリングを受けようとすれば、そもそも信頼のおける機関がどこから探さねばならないし、問題解決が長引けば費用負担も大変である（カウンセリングを街で受けた場合、東京だと1時間1万円～1万2000円程度が大体の相場であろう。しかもカウンセリングはアメリカと違い、保険が効かない）。気軽に使えるEAPがあれば、従業員にとっての心のホームドクターとして、あるいはコーチ、あるいはメンターの的な位置付けとして貴重な存在となる。

表3 EAPとコーチングの親和性

	認知行動心理学によるEAP	コーチング
問題解決対象	個人の問題も職場の問題も扱う。組織にも必要により踏み込むこともあり	個人も組織も両方取り扱う
目的	個人の生産性向上 = 組織の生産性向上	個人、ビジネス両方の向上を目指す
手法	相手に気づかせる 気づかせるために課題を出さず等も行う	答えは相手の中から「引き出す」

（注）ダイヤモンド・ワールドビジネスレビュー2001年3月号「コーチングで「個」を動かす」伊東明論文を参考にした。

EAPを導入していること自体が、壊れ窓理論（犯罪学者のウィルソン、ケリング）における「体感治安」に繋がると考えられる。EAPがなければ、疲弊した従業員は問題を起こすかもしれない、EAPという安全弁が存在すれば、実際に自らは駆け込む状況になくても、「何かあれば駆け込める、相談でき



る」という安心に繋がり、職場の人心も保たれる。従業員は、疲弊した社員に対する会社の対応を極めて敏感に、同時に無意識に肌で体感している。

第四に、災害等における対策としてEAPカウンセラーの出動を要請できる。これは、CISD (Critical-Incident-Stress-Debriefing) のことであり、例えば航空会社が飛行機事故を起こした際に、現場で救助にあたる社員等に対して、その場でカウンセリングを行うものである。トラウマ対策、PTSDの予防にもなり、社員のストレスを低減させ、その後の影響を抑える。EAPとは別料金となるが、EAP企業・EAP専門家と予め契約しておくメリットはリスクマネジメントの観点からも、大きい。

#### 4. 展望

「EAPは、確かに企業にとっても有用であり、社会的にも意義がある。それはわかる。しかし、うちは十分メンタルヘルスも手をうっているし、特に問題もない。従業員の生産性向上といっても、目に見えないし、導入しても本当に効果があるのかよくわからない。」

最初は、企業側としてはそう感じるかもしれない。

EAP普及を阻害する要因は何だろうか。

EAPの導入を考えようとする企業側にとって、検討要因は大きく以下の3つである。

まず考えるのは、その投資効果であろう。確かに、アメリカでは効果が測定され、実績が出ている。しかし、日本では、その実績と効果は公表されていない。EAPを導入したは良いが、1年後、2年後に形としてどのように現れるのか、定かではないという不安がある。また、利用者も多いかどうか。利用率が低ければ、導入した人事セクションとしても、説明に窮するようであれば、打ち切りになってしまうだろう。

第二に、社内にカウンセリンググループが既に設置されていたり、わざわざ外部機関にアウトソーシングすること自体に抵抗がある場合(社内のことは社内で終わらせたい、という意識など)である。

確かに、すでに社内にカウンセラー資格を有している人がいれば、その人に社内EAPカウンセラー

として任命するやり方はあるし、2000年頃、既に日本ヒューレットパッカーにおいて産業カウンセラーの有資格者が提案して、そうした組織を組成した例はある(社内のITコンサルタントの中から経験豊富で人事管理能力のある人を、その人件費は社内組織の事業部門全体の必要経費として位置づけ)。

しかし、一般的に言えば、社内で組成する場合と、外部に委託する場合は、外部(アウトソーシング)にした場合の方が安上がりである。また、「効果」の点からも、社内組織と外部のEAPプロバイダーを比較した場合に、外部EAPによる方が「大変効果的/かなり効果的」と答えた人の割合が多い、という調査結果がある。

カウンセラーを社員として採用し、カウンセリンググループを作ればどうしても人件費高となる。社内の例えば産業カウンセラー資格を持った人を、兼務で携わせようとしても、同じ社員であることから、どうしても相談に行きにくいし、中途半端になろう。人事部長が兼任しても、社内組織である以上、効果には限界がある。

第三に、検討のポイントは、EAPプロバイダーが増えたとはいえ、絶対数がまだ少ないため、相互に比較しにくいことだろう。

医療系のEAP会社を導入しようとする場合や、産業医が様々な活動を行っている場合等には、その調整が大変だと頭をよぎるかもしれない。ビジネス系のEAP会社を導入しようとする場合は、戦略的な位置づけと考えればわかりやすいので、比較的考えやすいかもしれないが、提供会社数がまだまだ少ないため、部品を購入したりシステム開発にあたってシステム会社を選ぶ等とは異なり、同一基準で比較しにくいと思われる。もちろん、そうした場合は、信頼性、カウンセリンググループの雰囲気、実際のカウンセラーのプロフィール、導入企業の評判等々から考えることになるだろう。

第四に、従業員の満足度がどうかである。導入したは良いが、利用者側がそっぽを向いてしまっては困る。この点については、例えばアメリカにおいてNortheast Companyで行われた調査結果がある。

表4 EAPプログラムの満足度調査結果例  
(単位：%)

質問	EAP利用経験者	未経験者	合計
1.EAPの効果はどうか			
・大変効果あり	54	3	26
・かなり効果あり	42	14	26
・どちらともいえない	4	0	2
・まだ効果がない	0	83	46
2.EAPプログラムは信頼できると思うか			
・YES	75	16	42
・NO	4	10	7
・不明	21	74	51
3.EAPプログラムは継続すべきか			
・YES	100	81	89
・NO	0	0	0
・わからない	0	19	11

(出所：「The Employee Assistance Handbook」第7章)

この調査では、全体の52%が、EAPは「効果あり」と認め、またEAPを継続すべきかどうかについては、EAP未利用者も含め、89%が継続を希望した。

ひとつのサンプルにすぎないものの、「EAPプログラムが会社内に存在する」こと自体が、前述のようにたとえ実際にEAPカウンセリング等を受けなくても、意味がある(安心、安全弁としての役割)ということの証左になるのではないだろうか。

また、一般的な阻害要因としては、制度的な問題点もあろう。

カウンセリング自体に保険が効くか。神経科・精神科等でまず診断を受ける時点では、当然ながら保険は効く。問診で大体2000円~3000円程度であり、その後、治療だけでいくのか、カウンセリングを併用していくのか、医療機関によっても症状によってもケースバイケースとなる。カウンセリングだけを行

う機関は、臨床心理士によるものをはじめ多数あるが、医師でなければ薬は出せない。カウンセリングだけを行う場合、原則保険が効かないと考えた方がよい。すでに述べたように、手法によっては、カウンセリングはかなり長期間に亘り、顧客の金銭的負担も多大なものとなる。カウンセリングに保険が効けば、もっと気楽に利用でき、社会全体としても有益だろう。カウンセリングが身近になり得なければ、EAP自体にもなじみが深くなく、結果として企業のEAP導入が遅れてしまうことが懸念される。

・おわりに

EAPは企業にとって経営戦略上、およびリスクマネジメント上、極めて有効なものであると共に、日本社会にとっても大変必要な仕組みだと考える。

現在、特にリストラが騒がれ出した1997、1998年頃から急増している年間自殺者の数は、その後も依然増加傾向である。ちなみに1997年の自殺者数23,494人に対し、1998年は31,734人と急増し、2004年度では32,325人にも達している。これは年間交通事故の犠牲者数の3倍も多い数字である。

中高年の労働者数で考えれば、80万人に100人の人が自殺している計算になり、例えば従業員が1000人規模の大企業で考えれば、年間1~1.2人程度の自殺率ということになる。

仮に、自殺者の減少による日本経済への効果という点で考えれば、労働補償金の削減、貴重な人的資源が失われないことによるGNP付加効果等、極めて大きいものがある。自殺は会社の回りへの影響、周囲のショックによる精神的不調、後任者の採用など新たな人事コストの発生など、マイナスの波及効果は計り知れない。

一企業の戦略としてだけでなく、日本全体へのEAP普及に必要な条件とは何かといえ、以下の事が挙げられる。

まず、法的な支援措置、政策制度の導入がある。

EAPの仕組みを導入した場合には、例えば助成金対象にするとか、一定規模以上の会社にはその導入を奨励もしくは義務づけるといった措置である。少子化・高齢化社会の中で、貴重な労働力をやもら

失わないためにも、積極的な法的な推進があっても良いだろう。心の病に陥ることを事前に予防するケアシステムとして、EAPの取り組みを社会全体でバックアップすることが望まれる。

また、公正な評価機関による、EAPの評価および品質管理が必要である。EAPカウンセラーという資格を評価しようにも、カウンセラーの質やEAPプロバイダーを客観的に評価したり格付けしたりする仕組みがまだできていない現状では、導入しようとする企業側にとっても確かに不安な面はあろう。アメリカでは、EAP協会の存在や質の高いカウンセラーの存在、EAPプロバイダー数も多いこと、相互監視機能があること等、チェック機能がしっかりしているため、EAPプロバイダーは常に厳しい競争にさらされ、質の向上を図っている。

更に、最も重要な点として、供給体制の確立と企業側の意識改革だ。

前述のように、EAPを提供できる会社は増えたとはいえ、まだまだ限られている。EAPの認知度が一般レベルにまで上がるためには、身近で導入企業が増える必要があるが、絶対数が少なければその普及には時間がかかる。質の高いサービスを提供できる会社が増え、企業の導入も増え、日本全体での生産性が向上する、といった好循環が現われるには、本稿で述べてきたような、「EAP導入は経営戦略として重要だ」という企業側の意識改革も必要だ。

日本では、従来から、カウンセリングという言葉、語感自体が「生産性と対極の概念」、というような受け取り方があったように思われる。ここ10年ほどの間に、商品やサービス提供の導入ツールとして「カウンセリング」という言葉が多く使用され、後ろ向きではなく一般的になってきていること、若い世代ではカウンセリング自体に抵抗がなくなっていること等から、かなり変わってきたものの、やはり経営サイドの前向きな意識が最も重要であることに変わりはないと考える。

企業の、ES（従業員満足）様々な研修機能、メンタルヘルスでの予防効果、生産性向上という投資効果、何よりもリスクマネジメントとしての効果をもたらすEAPの導入は、企業にとって不可欠のも

のである。経営戦略としてのEAPの更なる普及は日本全体にとっても極めて重要である。

注

- 『産業カウンセリングハンドブック』金子書房、2001年、pp630、pp39
- Research Triangle Institute の調査では、以下のとおり。

(単位:ドル/1人)

従業員規模 (人)	外部EAP会社	内部設置
50 - 99	24.32	28.01
100 - 249	19.21	22.78
250 - 999	22.52	25.63
1000 以上	20.56	32.04

(出所:『Employee Assistance Program Management Adviser Yearbook』pp12)

- 奈良元壽『グローバルスタンダード人事システムとしてのEAP』日本能率協会マネジメントセンター「人材教育」1999年4月号
- 前掲書、金子書房、pp37
- 出所:注3に同じ
- 前掲書、U.S Department of Health and Human Service、pp16
- EAPA『The Employee Assistance Programs in a Drug Free Workplace』、1998年、出所:杉溪一言他編、『産業カウンセリング入門』日本文化科学社、1995年
- 『Cost-Effectiveness and Preventive Implications of Employee Assistance Programs』U.S Department of Health and Human Service、pp11
- 『The Employee Assistance Handbook』、第15章
- 例えば、初級産業カウンセラー - 試験の出願者数を見ると、毎年15%以上の増加率で推移している。

2006年6月15日受理  
2006年8月30日採録