

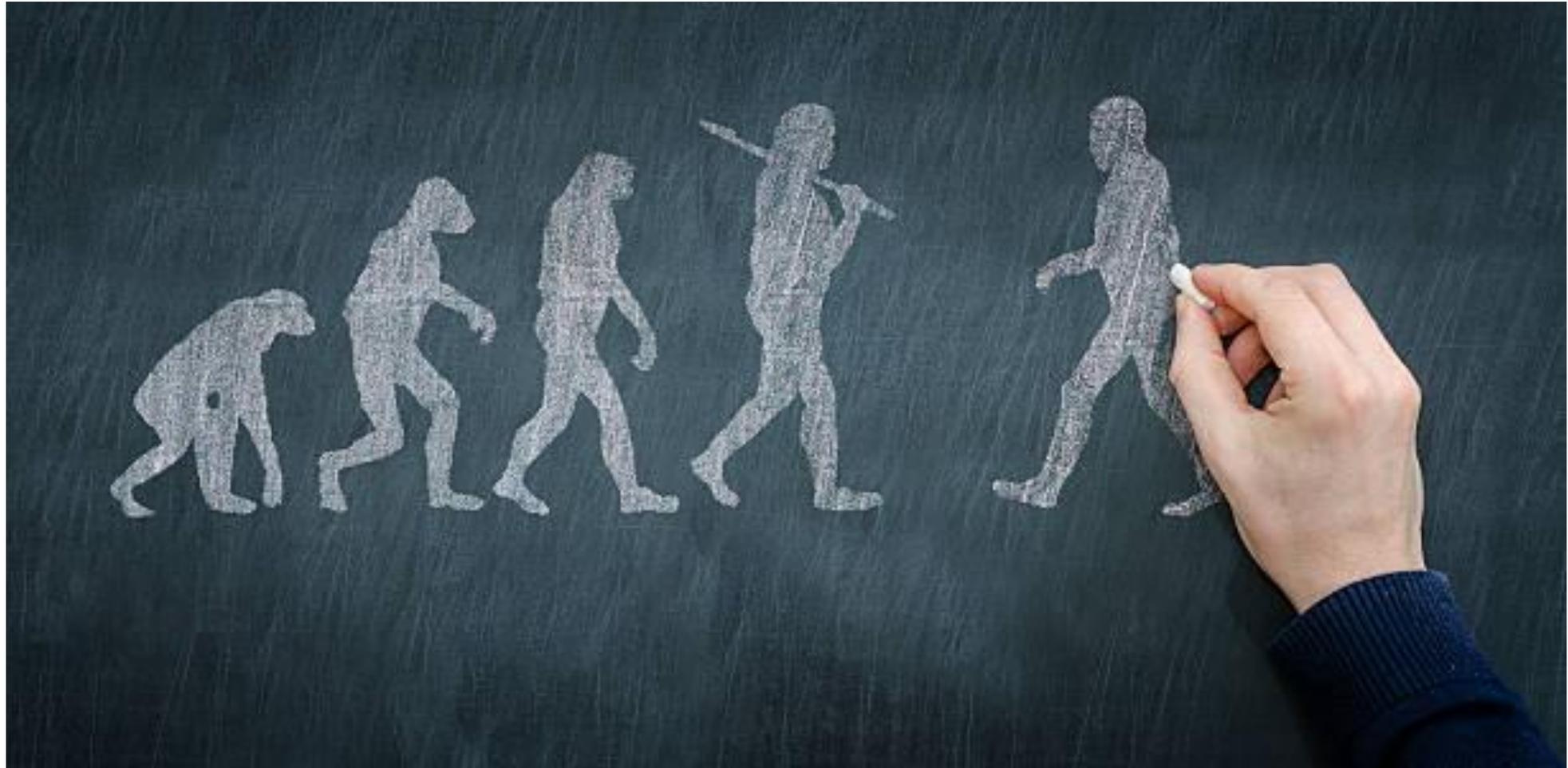
令和7年度 コーポレート・マスターゼミ

選ばれ続ける企業で 在り続ける

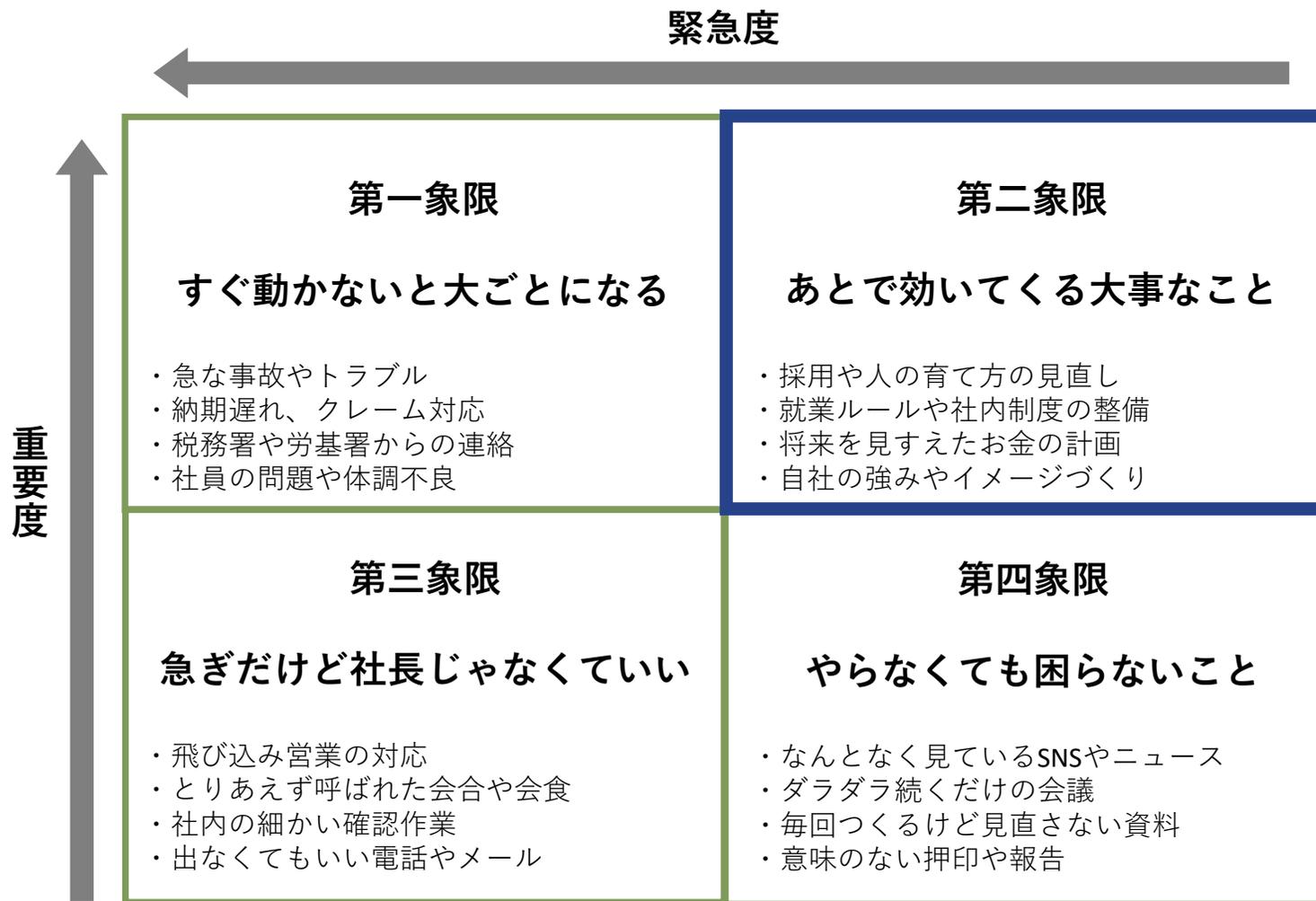


“時代に耐えうる制度”でなければ意味がない

Own Evolution



会社は、経営陣が進化した分だけ進む。

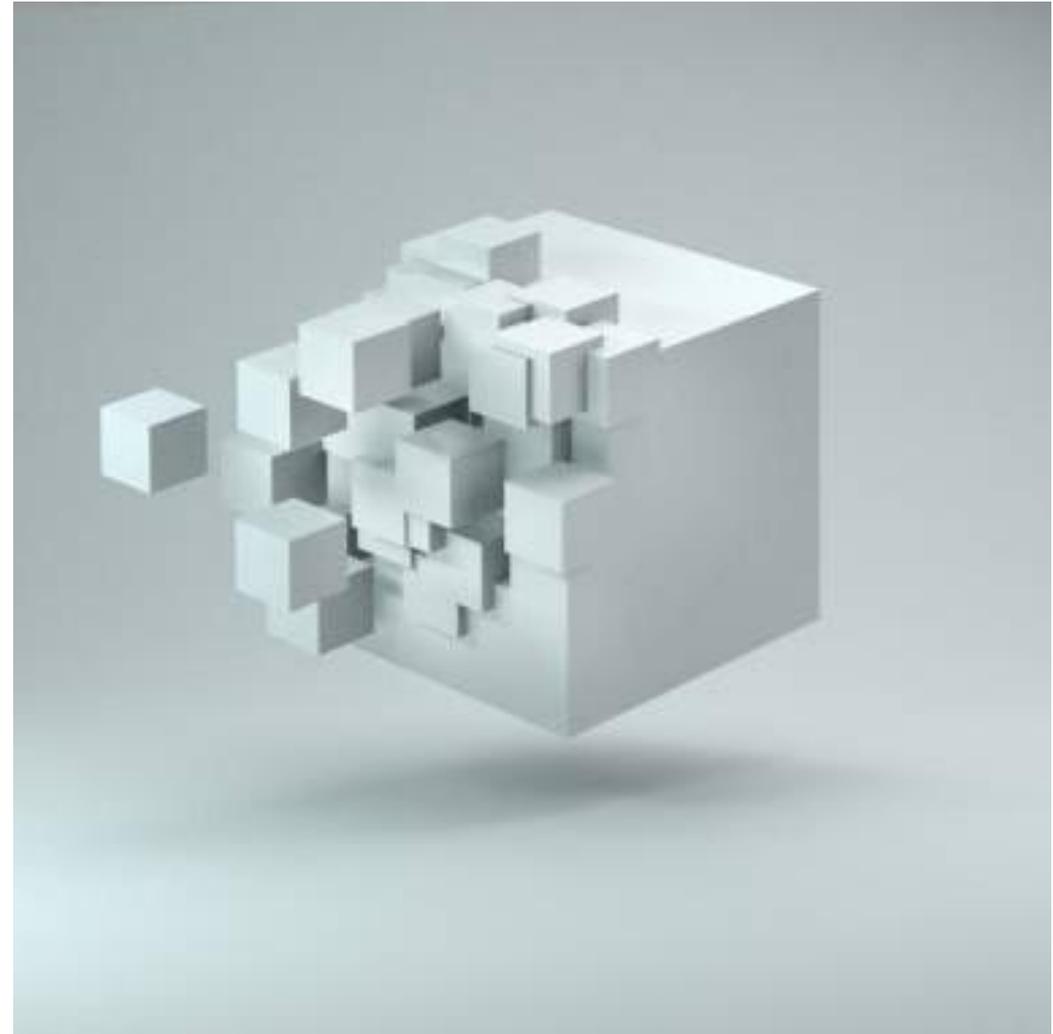


“重要なこと”と、“今すぐやるべきこと”は、別にある。



視点が増えると、会社の形が見えてくる。

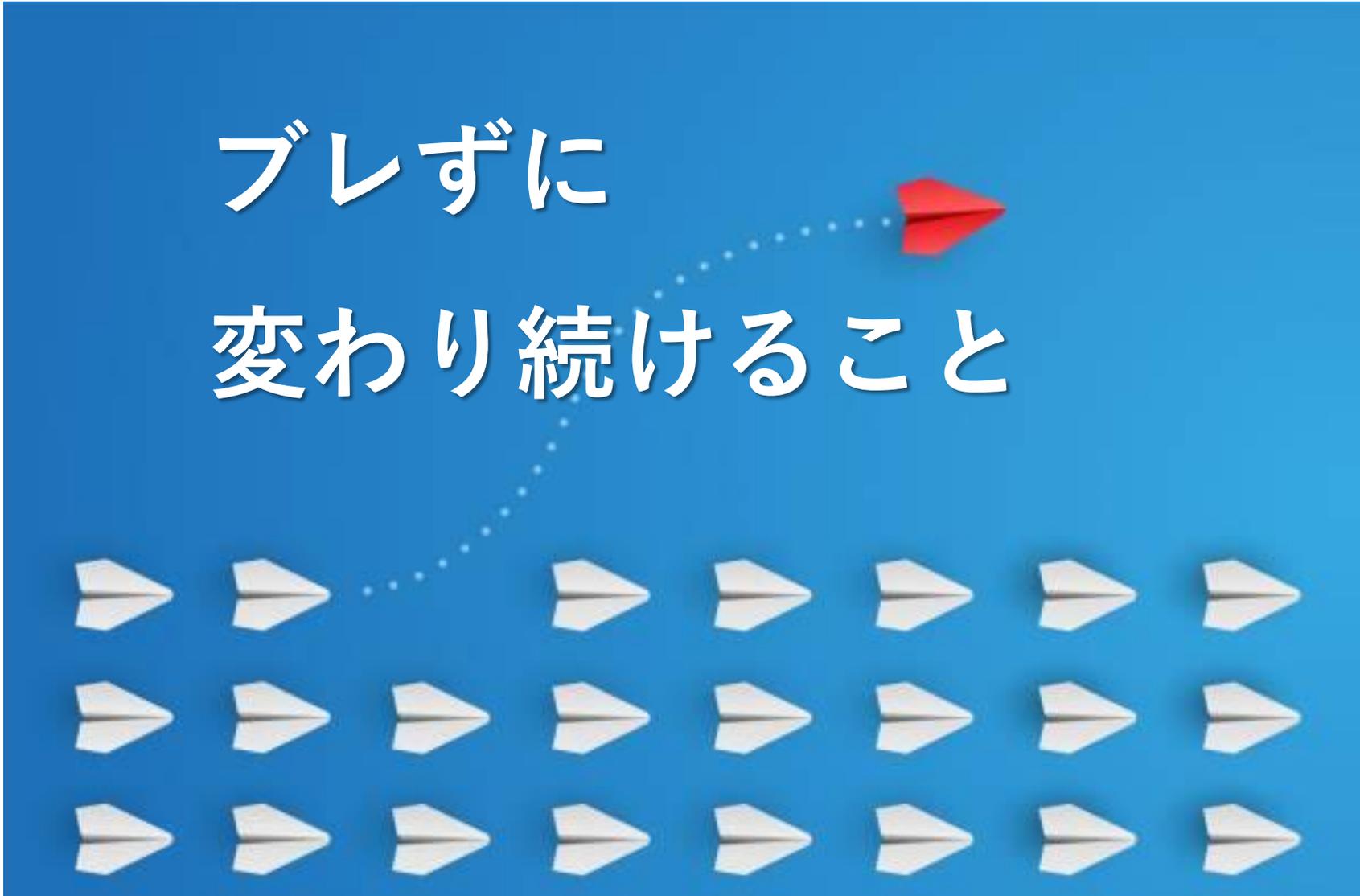
3D & Action



点を紡げば、立体になる。——構造が見えると、経営は動き出す。



ブレずに
変わり続けること



人が辞めない会社はココが違う

組織開発とキャリア戦略

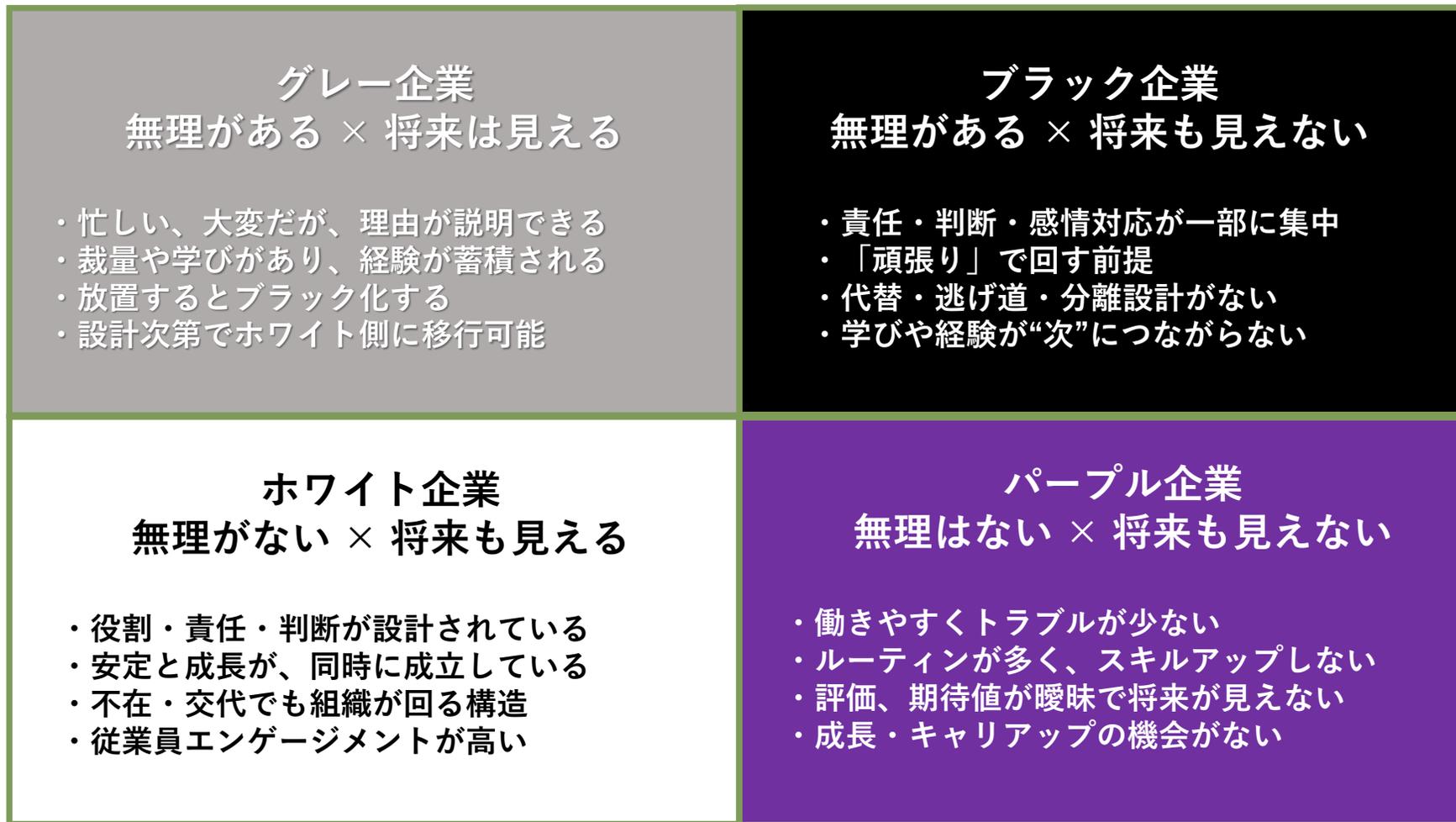
なぜ、今これを学ぶのか？

人の問題は、もう「現場任せ」では済まない

- 以前は、気合・善意・人間関係で回っていた
- 情報やルールが多すぎて管理する側が疲弊
- 属人対応ではなく、制度設計が必要



無理・過負荷



負荷とやりがい、将来性は、本来トレードオフではない。

成長・将来性



無理・過負荷

ステルスブラック企業 見えない無理 × 仮設の将来

- ・ 物理的・心理的負荷が、いつの間にか特定の人に集まる
- ・ 「無理しなくていい」と言いつつ、頑張る前提で回っている
- ・ 制度はあるが、休む・断る・代わることが現実的でない
- ・ 経験を積んでも、評価や次の役割につながらない

働き方改革は「ルール」を作ったが、 実は「人」を守っていない

- 見えない負荷が一部に集中している
- ステルスブラックとステルスメンタル
- 表面処理に忖度し、やりがいを失う



働き方の考え方の変化

ワークライフバランス

- 仕事と生活を切り分け、働く時間と休む時間のバランスを取ろうとする考え方

ワーク・ライフ・インテグレーション

- 仕事を人生の一部として捉え、意味や将来とつなげて考えようとする発想





メンタルヘルス





メンタルヘルスの4つのケア

(労働安全衛生法 第66条の10・第69条 関連規定)

- ① **セルフケア**
従業員自身のストレス管理
- ② **ラインによるケア**
上司や管理職による配慮
- ③ **事業場内産業保健等によるケア**
産業医・保健師によるサポート
- ④ **事業場外資源によるケア**
外部機関の活用

ストレスチェック

労働安全衛生法に基づき、常時使用する**労働者が50人以上の事業場**において、毎年1回実施することが義務付けられています。

50名未満だから関係ない？

2025年5月に改正法案が可決

従業員数にかかわらずすべての事業場でストレスチェック義務化が決定。

最長で**2028年5月**までに**すべての企業**で義務化される見込み。





ストレスチェック制度の導入の主な目的

- 1.労働者自身が自分のストレス状況を自覚する機会を増やす
- 2.組織全体でストレス傾向を分析し、職場環境改善につなげる
- 3.高ストレス者への面談機会を通じ、未然に健康問題を防止する
(※この3点は導入時の方針として明文化されています)

メンタルヘルス4つのケア×ストレスチェック 活用事例

1. セルフケア（従業員自身の気づき）

取り組み企業：バンドー化学株式会社

•実施内容

- ストレスチェック結果を活用し、従業員のストレス耐性を測定。
- 「高ストレス者」への対応策として、アサーションセミナーやEQ（心の知能指数）能力開発の研修を実施。

•効果

- 従業員が自身のストレス状態を正確に把握し、セルフケア能力の向上に寄与。
- 職場のハラスメント対策としても効果を発揮。

メンタルヘルス4つのケア×ストレスチェック 活用事例

2. ラインケア（管理職によるサポート）

取り組み企業：株式会社リクルートホールディングス

•実施内容

- 管理職向けにメンタルヘルス研修を実施し、部下のストレスサインの早期発見と適切な対応方法を指導。
- ストレスチェックの集団分析結果を活用し、組織全体のストレス要因を特定して職場環境の改善を推進。

•効果

- 管理職のメンタルヘルスに関する意識と対応力が向上。
- 職場全体のコミュニケーションが円滑化し、チームの生産性が向上。

メンタルヘルス4つのケア×ストレスチェック 活用事例

3. 事業場内の支援（産業医・保健師）

取り組み企業：株式会社デンソー

•実施内容

- 産業医や保健師による定期的な面談を実施し、従業員のメンタルヘルス状況を把握。
- ストレスチェック結果を基に、高ストレス者への個別フォローアップを強化。

•効果

- 従業員のメンタルヘルス不調の早期発見と対応が可能に。
- 業務負荷の適正化により、従業員満足度が向上。

メンタルヘルス4つのケア×ストレスチェック 活用事例

4. 事業場外資源の活用（外部専門家）

取り組み企業：株式会社日立製作所

•実施内容

- 外部のEAP（従業員支援プログラム）機関と提携し、従業員とその家族向けにメンタルヘルス相談サービスを提供。
- 外部専門家によるカウンセリングやセミナーを定期的に行い、セルフケアの重要性を啓発。

•効果

- 従業員だけでなく家族のメンタルヘルスもサポートし、家庭環境の安定化に寄与。
- 外部リソースを活用することで、社内リソースの負担軽減と専門的な支援が可能に。

職場のハラスメント対策

① 2019年5月労働施策総合推進法 改正（パワハラ防止法 成立）

- ・ パワーハラスメントを法律上、初めて明確に位置づけ
- ・ 事業主に「防止措置」を求める枠組みを整備
- 👉 パワハラを「個人問題」から「企業責任」に転換

② 2020年6月パワハラ防止措置：大企業で義務化

- ・ 方針の明確化相談窓口の設置事後対応・再発防止不利益取扱いの禁止
- 👉 やっていない会社は「法令未対応」

③ 2022年4月中小企業を含む、すべての企業で義務化

- ・ 企業規模による例外が終了・全事業主が対象に
- 👉 「知らなかった」は通用しない状態に

セルフキャリアドック

社員が自らキャリアを描き、
成長するための仕組み。



- ・定期的にキャリアコンサルタントが面談を行い、社員のキャリアビジョンや課題を明確化。
- ・社員の成長と職場環境改善を同時に促進する仕組み。

なぜ セルフキャリアドック が必要なのか？

- **社員のキャリア自律を促す**

自分のキャリア目標を自覚し、積極的に行動する社員を育成。
キャリア迷子を防ぎ、意欲的な職場作りに貢献。

- **離職率の低下**

社員が「会社に必要とされている」と感じることで、会社への愛着が向上。
目標と現状のギャップが埋まり、離職の原因を減少。

- **人材育成の効率化**

社員一人ひとりの目標に基づいた研修や教育が可能。
無駄のない育成計画で、生産性向上。

- **組織の柔軟性向上**

組織が社員の多様なキャリアニーズに対応することで、柔軟で強い会社になり、働き方改革の一環としても有効。



産業カウンセラー

キャリアコンサルタント





包括的な企業経営のサポート

企業のあらゆる側面を支援し、労働問題の解決からブランド戦略まで幅広く対応。各分野の専門家が協力し、企業の成功を支援します。



多角的な経営支援

広い分野からの知見を統合し、財務、人事、労務、法令に関する包括的なアドバイスを提供。多角的な視点からの経営支援を実現します。



前向きな職場環境の創出

従業員と経営側の両方に幸福をもたらす、職場環境の構築を支援し、従業員のモチベーション向上や生産性の向上に貢献する。



心理学

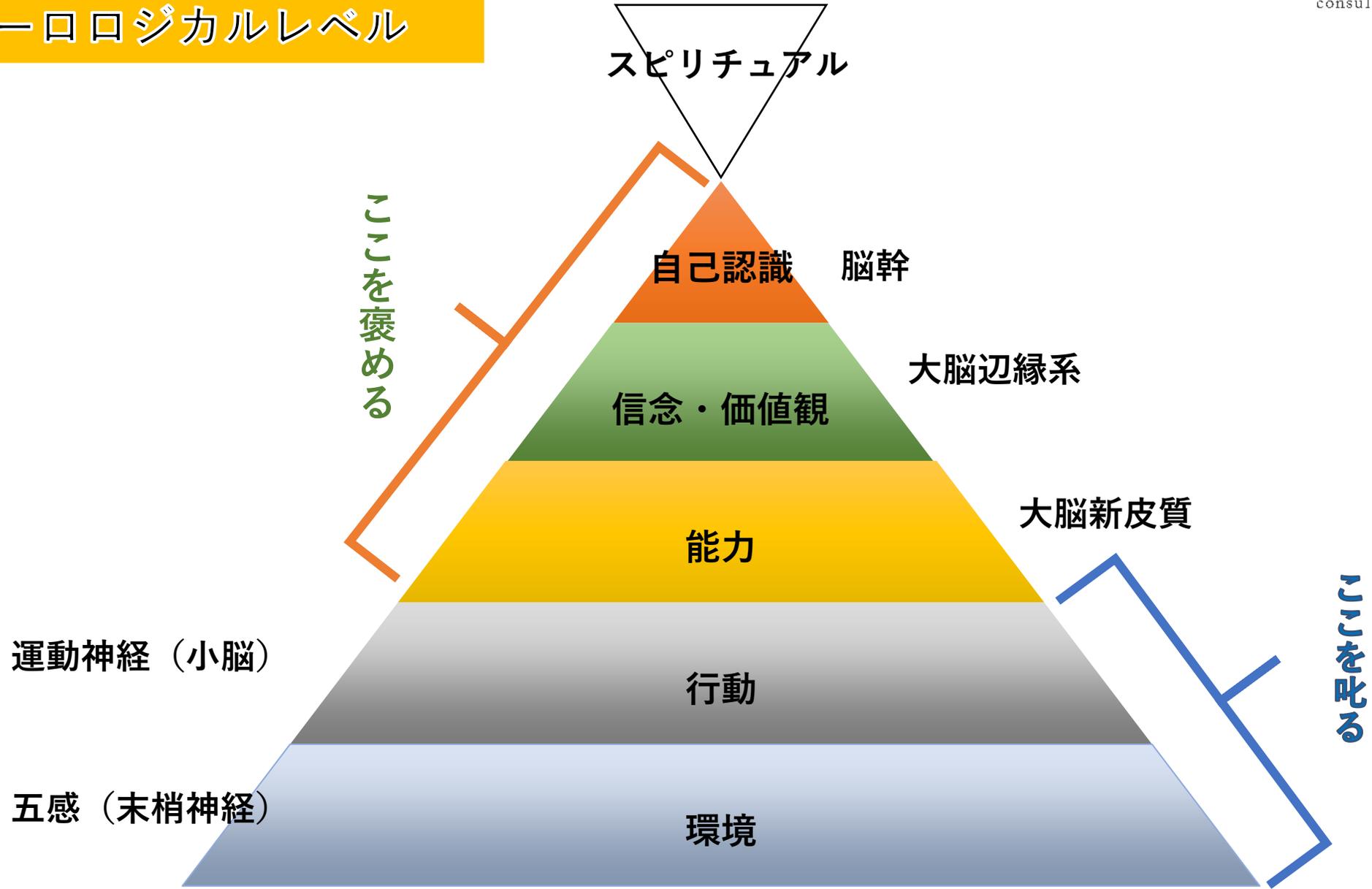
なぜ最後に「心理学」なのか

- ・メンタルヘルス・ハラスメント対策・ストレスチェック・キャリア支援
- これらはすべて、人の認知・感情・動機づけを扱う取り組み。
- つまり、根幹にあるのは心理学。





ニューロロジカルレベル



スピリチュアル

自己認識 脳幹

信念・価値観 大脳辺縁系

能力 大脳新皮質

運動神経 (小脳)

行動

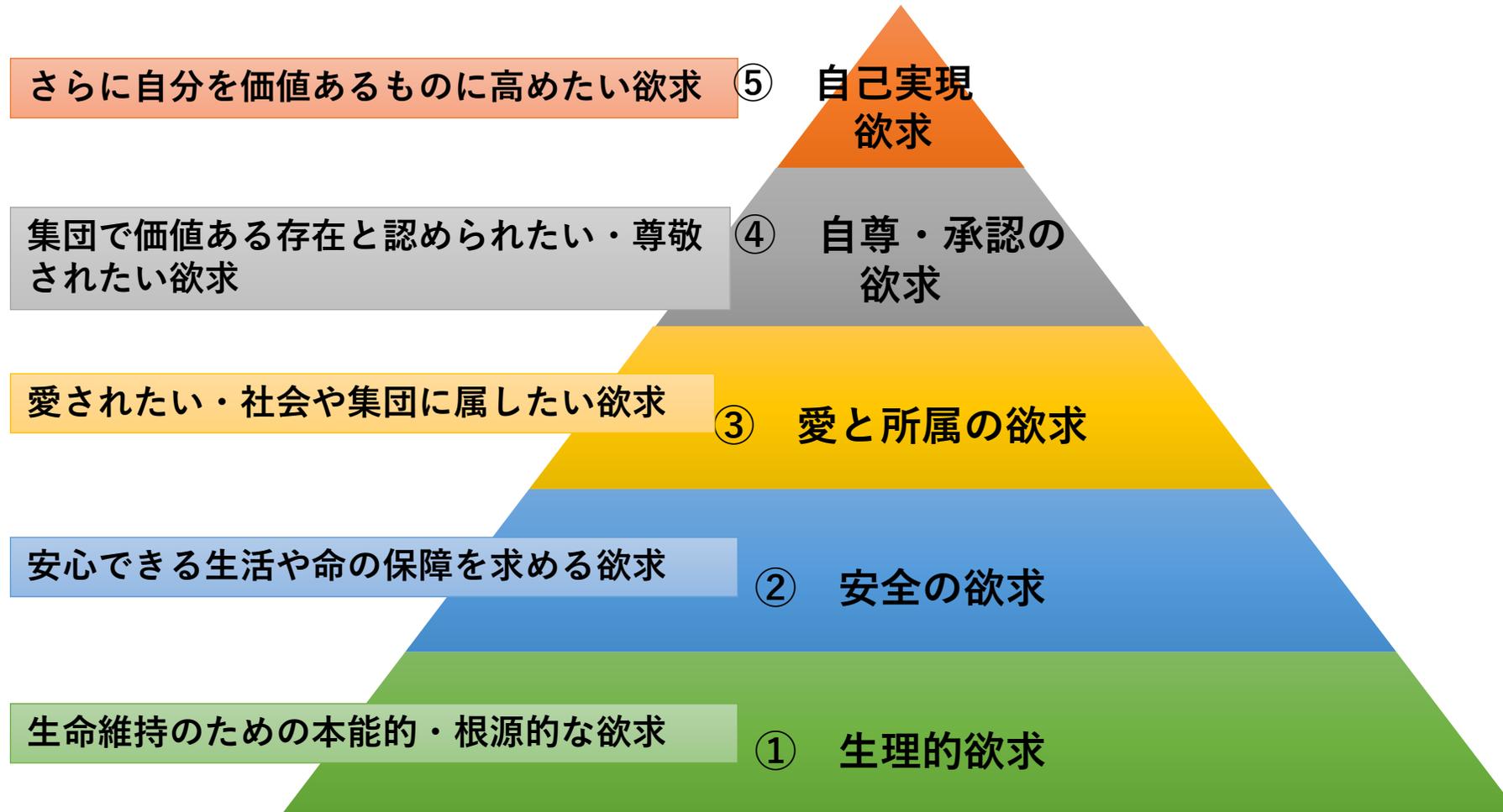
五感 (末梢神経)

環境

ここを褒める

ここを叱る

マズローの欲求段階説



心理状態は「気持ち」ではなく「脳内環境」

コルチゾール

ストレス（危機対応）ホルモン

不安・プレッシャーで出る／慢性化すると不調の土台

ドーパミン

やる気・報酬予測ホルモン

目標と見通しで出る／不足・枯渇で無気力・燃え尽き

セロトニン

幸福・安定ホルモン

気分を整える／不足で落ち込み・不安

オキシトシン

愛情・信頼ホルモン

安心やつながりが出る／不足で孤立・防衛

テストステロン

闘争・挑戦ホルモン

決断と競争を後押し／過剰で攻撃、低下で覇気低下



ストレスとホルモンは、心理状態をどう変えるか

—うつ／燃え尽き／やる気／無気力の“構造的な違い”

① 燃え尽き症候群（報酬欠如）

- ・頑張っている
- ・承認が返らない

ホルモン傾向：

- ・ドーパミン 枯渇
- ・コルチゾール 中～高



欲求段階：承認欲求

問題は「人」ではない
状態を生む構造である

② うつ状態（ストレス過多）

- ・慢性的ストレス
- ・安全欲求が満たされない

ホルモン傾向：

- ・ドーパミン 低
- ・コルチゾール 高



欲求段階：安全欲求

③ やる気が出る状態（健全刺激）

- ・目標が見える
- ・達成可能性・フィードバック

ホルモン傾向：

- ・ドーパミン 適切
- ・オキシトシン 安定



欲求段階：承認～自己実現

④ 無気力（目標喪失・低刺激）

- ・目標が不明確。期待値もわからない
- ・変化・成長・フィードバックがない

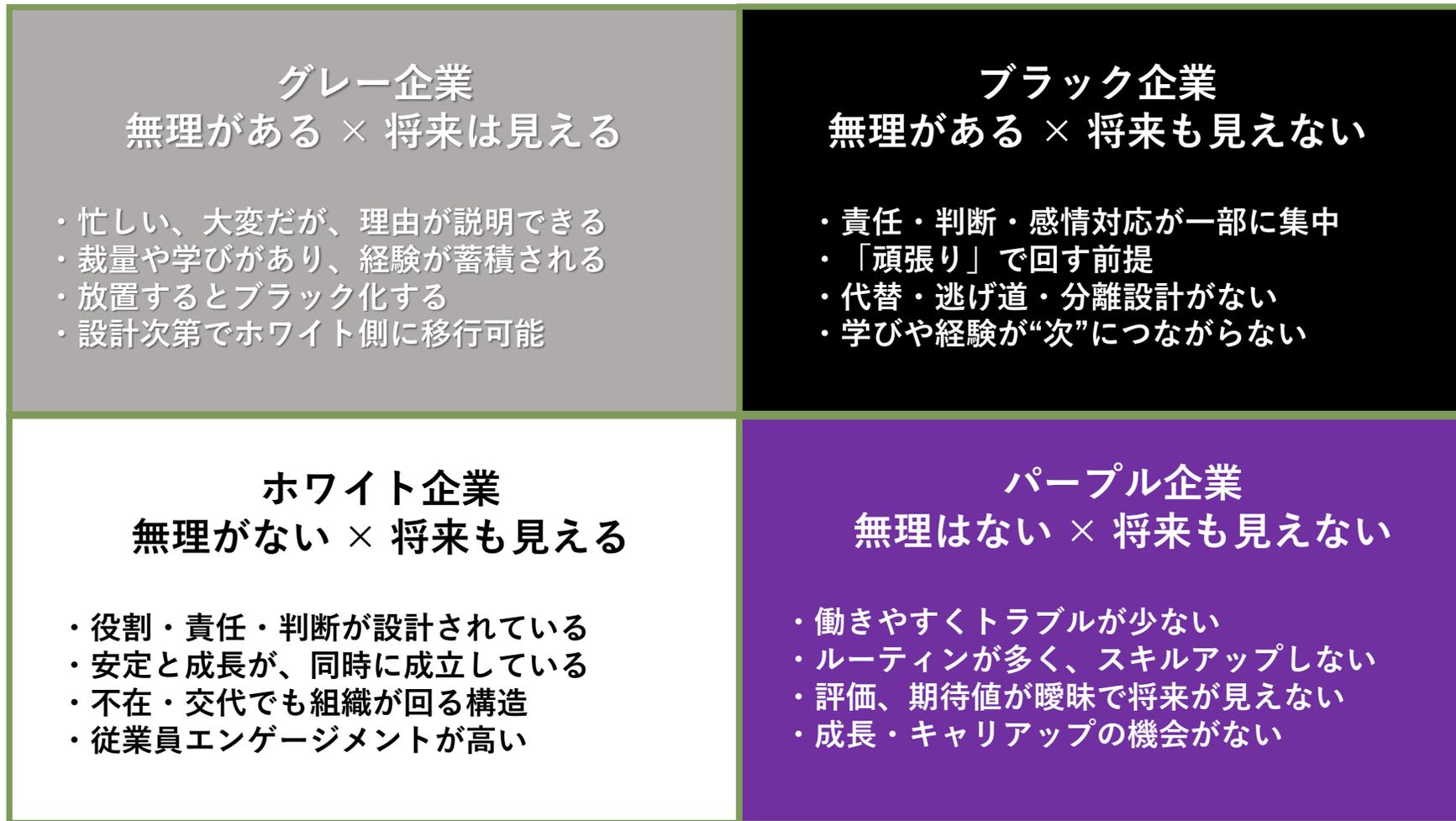
ホルモン傾向：

- ・ドーパミン 低下
- ・コルチゾール：低反応



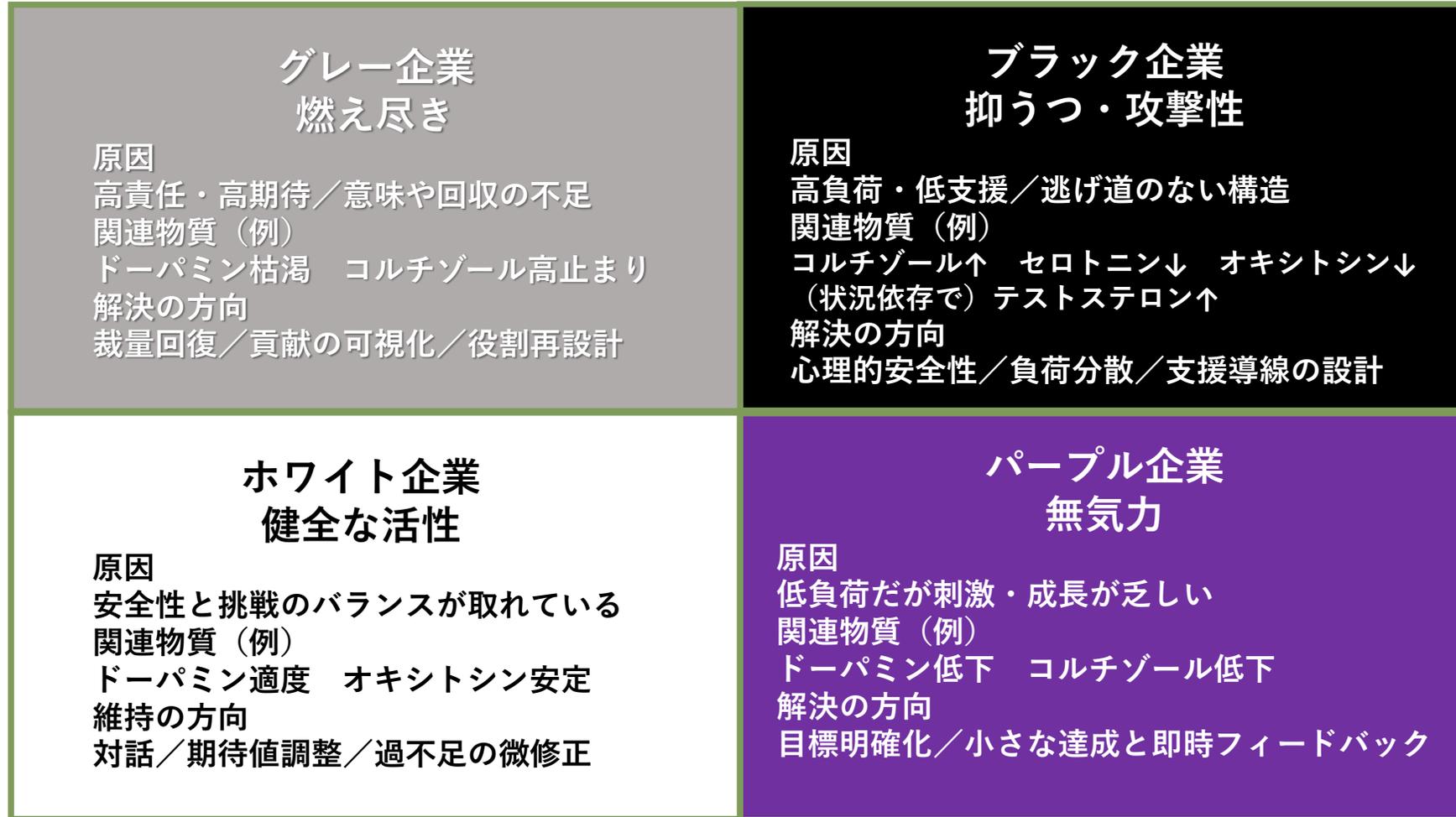
欲求段階：承認→自己実現の「断絶」

無理・過負荷



負荷とやりがい、将来性は、本来トレードオフではない。

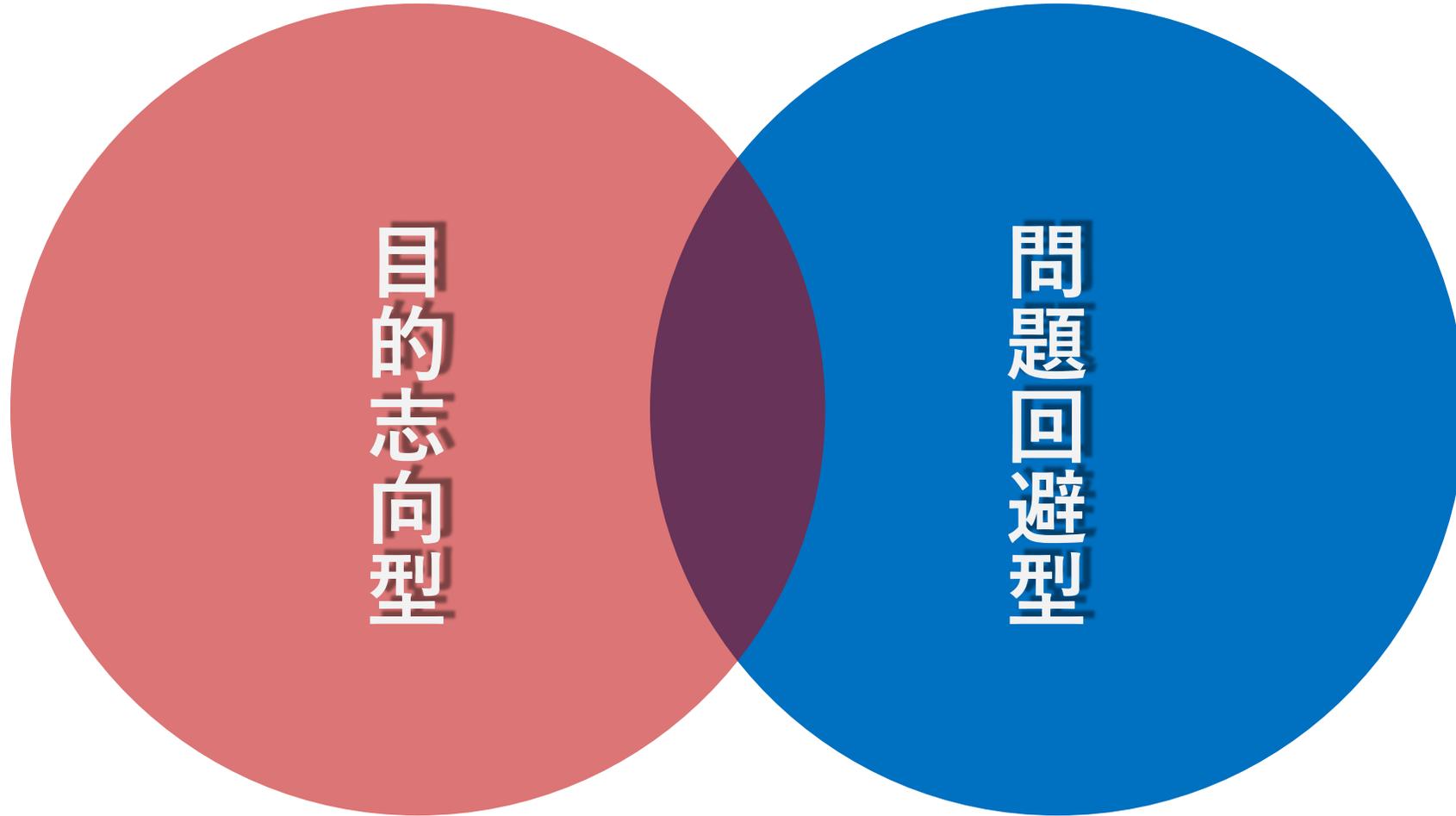
無理・過負荷



心理状態は、個人の資質ではなく置かれている構造の反映である。



4 : 2 : 4



来期のゼミについて

あなたの会社は、10年後も「選ばれ続けて」いますか？
会社に不可欠な要素—— 👤 人、 ⚙️ 仕組み、 💰 お金、 ✨ 魅力。

人を増やせば課題も増え、改善すれば新たな不満が生まれる。
そんな“もぐら叩き”が続くのは、場当たりの継ぎ接ぎになっているからです。

やがて成長は、膨張と停滞にすり替わります。

選ばれ続ける会社との差、それが【制度設計】。

ゼミで学び
実践したこと

これからの課題

