

職場のメンタルヘルス

第3回

「欠勤コスト」と「出勤コスト」を考える

KATO TAKAYUKI

加藤貴之

メンティグループ 代表取締役・コンサルタント

Profile



1962年生まれ。早稲田大学卒業後、米『フォーブス』日本版編集者、日本産業カウンセリングセンター・コンサルタントを経て、メンティグループ代表取締役・コンサルタント。

マネジメントの視点からのメンタルヘルス対策を中心にコンサルティングや研修を行っており、金融機関・官公庁等のマニュアル策定にも携わる。

情報サイト「ストレスケア.com」の編集長も兼ね、著書に『ストレス解消ハンドブック』（PHP 研究所）がある。日経ビデオ『メンタルケアの聞く技術』、PHPビデオ『メンタルヘルスケア実践のポイント』の監修もしている。



アブゼンティーイズム・コストとは？

職場のメンタルヘルスを考える上では、「アブゼンティーイズム・コスト」と「プレゼンティーイズム・コスト」という概念が重要になります。

「アブゼンティーイズム (absenteeism)」という言葉は、「absence (欠勤)」が由来で、職場を休みがちになったり、長期欠勤したりすることを指します。

心身の調子を崩すと、突然の欠勤や、繰り返しの欠勤、療養のための長期休業などが起こりがちです。こうした欠勤に関連するコストを「アブゼンティーイズム・コスト」と言います。多くの場合、1日当たりの人件費や傷病手当額などをもとに計算されます。主な国の国全体の欠勤コストは下記のとおり、膨大な額となっています。

- ・米国 6.9兆円 (心身の疾患)
- ・英国 1.2兆円 (心の疾患のみ)
- ・豪州 0.6兆円 (心身の疾患)

企業レベルでも、病気欠勤コストは軽視できない額となっており、イギリス系企業を中心に、欠勤対策が広がっています。たとえば、欠勤対策の実施によって、ロールスロイスは3年で約16億円の節約、アストラゼネカは年約7億円、ロイヤルメールは3年半で約327億円の欠勤コストを節約しています。

(1ドル=93円、1ポンド=144円、1豪ドル=87円で換算)



プレゼンティーイズム・コストとは？

次に、「プレゼンティーイズム・コスト」について見てみましょう。「プレゼンティーイズム (presenteeism)」という言葉は、「presence (出勤)」に由来し、調子が悪くても、無理して出勤することを言います。病気のときには、仕事の能

率が低下しがちですが、能率の低下によって失われた生産性が「プレゼンティーイズム・コスト」です。

次の例で考えてみましょう。いつもは90%くらいの能力を発揮している人が、心身の調子が悪くなり、集中力や思考力が低下して、70%の能力しか出せなくなったとします。1カ月の労働日を20日と仮定して、次のAさんとBさんの対応では、どちらが生産性の損失が大きいですでしょうか。

■ Aさん 能率は70%まで落ちているが、毎日出勤して仕事を頑張る

■ Bさん 心身の不調を回復させるため、3日間休んで、能率を90%にまで回復させてから、残りの17日間を頑張る

2人の実質労働日数を計算してみると、次のようになります。

Aさん $70\% \times 20 \text{日} = 14.0 \text{日}$

Bさん $90\% \times 17 \text{日} = 15.3 \text{日}$

意外に思われるかもしれませんが、3日間休んだBさんのほうが、1日も休まずに皆勤したAさんよりも、実質的には働いた日数が長いことになるのです。

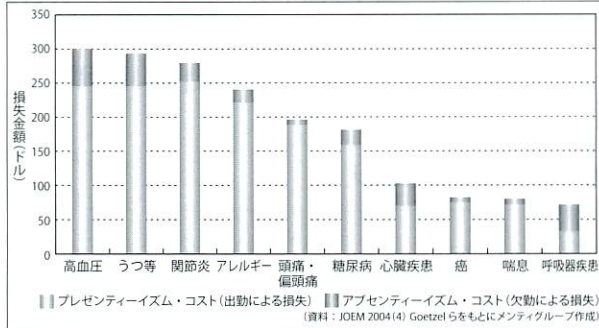


職場の生産性を最大限に高めるために

さまざまな研究の結果、病気の際には、欠勤による生産性損失よりも、出勤による生産性損失のほうが何倍も大きいことが明らかになっています。うつ病の場合は、出勤しても、頭がボーッとしていたり、集中できなかつたりして仕事が手につかないこともあるため、1.9倍～5.1倍程度、出勤による損失のほうが大きいとされています。

図表—1は、アメリカで研究された、代表的な疾患の1人当たりの年間生産性損失額です。うつ病は、出勤することによる生産性損失が大きい病

図表—1 主な10疾病による職場の「生産性損失」額(1人当たり年間、米国)



気の一つであることがわかります。

出勤による生産性損失は、目に見えないコストであるため、これまであまり認識されていませんでした。しかし、2009年の新型インフルエンザ問題をきっかけに、経営者や管理職の見方が少し変わってきました。

なぜなら、「感染した社員を出勤させると、健康な社員にも感染し、職場全体の生産性を低下させかねない」という認識が広がったからです。それまで根強かった「休ませることは会社にとって損失である」という考えから、「休ませたほうが損失を防げるケースもある」という見方に変ってきたのです。

欠勤は、顧客サービスや、チームワーク、職場の規律にも影響しかねませんから、もちろん抑制していかなければなりません。

しかし一方では、心身の調子の悪い社員を無理に出勤させるよりも、休んで病気を治してもらい能率を上げるほうが、生産性の損失を何倍も防ぐことができる場合もあるのです。

したがって、職場の生産性を最大限に高めるためには、欠勤を抑制するだけでは不十分です。欠勤を減らそうとすることばかりに目が行き、無理な出勤を強いて損失が拡大していないかどうかを、よく見極めたマネジメントをすることが重要だと言えます。