

従業員支援サービス（EAP）起業と これまでのあゆみ



講師 西川 あゆみ 氏 (にしかわ あゆみ)

ピースマインド・イーブ株式会社 代表取締役社長

日時：11月16日（水）18：00～19：30

講演会出席者数：78名 内訳：教職員7名、高校教員1名、学生・院生21名、年間会員15社19名、一般30名

講師略歴

1989年 日本モトローラ(株) 入社

2014年 ピースマインド・イーブ(株) 代表取締役会長

2002年 (株)イーブ創業 代表取締役社長

2016年 ピースマインド・イーブ(株) 代表取締役社長

2011年 ピースマインド・イーブ(株) 合併

講演要旨

1. ピースマインド・イーブ株式会社の概要

ピースマインド・イーブ株式会社は、2011年に株式会社イーブと株式会社ピースマインドが合併し誕生した企業である。

株式会社イーブを立ち上げる以前は日本モトローラで勤務し、人事部や品質管理部門に所属していた。そこで将来の経営幹部候補生の採用・選抜面接の方法を学び、ダイバーシティの一環として女性の活用やハラスメントの防止教育、内部型従業員支援プログラム（EAP）を社内実践していたことが起業に繋がった。

2002年、自身の勤めていた日本モトローラを最初の顧客とし、従業員支援サービス（EAP）を提供する企業として、株式会社イーブ（以下イーブ）を創業した。数年間イーブとして事業を行なった後、2011年4月に株式会社ピースマインド（以下ピースマインド）と合併し、現在5名の取締役と47名の従業員で運営している。今年度の年商は約7億円を目標として、約500社と取引を行なっている。

事業内容は、企業の従業員支援サービス（EAP：Employee Assistance Program）である。EAPは日本では周知されていないが、米国では40年程前からある。顧問先企業に勤める従業員からの相談を受けて様々な支援を提供する。相談内容で多いのは職場の人間関係である。特にハラスメント関連の相談は景気に左右されずに生じている。職場のハラスメント予防に役立つミディエーションというアプローチを創業時から各企業に紹介している。また、業務中に事故などが発生した場合、一時的に関係者の生産性が下がることがあるため、企業へ赴き、数日かけて被害の程度に合わせ支援を行う職場惨事の支援業務を行っている。近年では国内独自のメンタルレスキュー方式も実施している。

2. 合併後のトランジション

2002年に株式会社イーブの代表取締役社長として創業し、2011年4月に株式会社ピースマインドと合併後、取締役副会長に就任した。当時、イーブは20名、ピースマインドは30～40人ほどの小さな会社同士での合併であったが多くの困難が生じた。

まず、イーブは、法人向けに、働く人の生産性や会社の持続を目標としたEAPを行っていた。それに対して、ピースマインドは、働くすべての人をターゲットに個別のオンライン・カウンセリングを軸としていた。

合併後数年は法人向け営業の価格やスペックを統一する作業が多く苦労があった。

また、各会社の社員には法人向けと個人向けに業務を行う人材開発スタイルが異なるため、社内の人材育成のプロセスにも時間を費やした。この際に新しいやり方に共感できないスタッ

フの離職もあり、結果的に過半数の入れ替えとなった。

2014年には不採算事業、個人向けのビジネス（パーソナルアシスタンス）の利益率が低迷を続けていたこともあり、個人向けサービスから撤退を決定した。その後は法人向けに特化したビジネスへ変更した。

今後は2020年に向けて規模を拡大し、充実期としていく予定である。反面、あまり規模を大きくしすぎると、サービス品質管理の限界もあると考えている。人材育成と品質管理のタイミングが合わなくなるのではないかという危惧があり、バランスよく成長するような事業計画を検討している。

3. 従業員支援サービス（EAP）というビジネスモデル

3-1. 従業員支援サービス（EAP）

従業員支援サービス（EAP）は大きく①従業員・家族など自身の相談への支援と②マネジメント・コンサルテーションという社員や部下など他者に関する相談支援の2つがある。

従業員や家族からの相談は電話やオンラインやチャットを通して依頼がある。どのような形でもまずリスクアセスメントを行い、相談内容や要望をある程度クリアにした段階でリスクの高低を判断する。その際、自傷他害などリスクが高いと判断した場合はEAPコンサルタントが緊急で動くような仕組みとしている。しかしほとんどの事例は、カウンセラーによる情報提供や2回程度のカウンセリングで終了する。一方でリスクが低いと判断した場合には、まず相談内容を分野化し、専門のカウンセラーが対応する。すべての相談へのカウンセリングに入り口と出口を設け、エビデンスのある短期問題解決型のカウンセリングを行う。出口のないカウンセリングはEAPにはない。目標を設定しそれに向かってカウンセラーとクライアントがともに協力をするサービス提供を重要視している。

マネジメント・コンサルテーションは、従業員支援サービス（EAP）の中でも核となる部分である。日本のEAP業界では一般的に、人事管理職相談と訳され管理職が使う管理職のための相談窓口だと言われている。しかし元は人を管理する人が直面する問題について支援するというのが本来の意味である。つまり多くの人と仕事を行う上で、自身に合わない人が必ず出て来る。そこで、付き合いにくい人とどう付き合っていけばいいのか、問題行動のある人との付き合い方について、どうマネジメントするかについて支援を行なっている。

現在、相談の25%程度がマネジメント・コンサルテーションであり、上司からの紹介でカウンセリングに来た人が25%、残りが自主相談である。これらの相談内容を整理し、傾向、カウンセリング回数と時期、性別や年齢比などを効果測定することもEAPの業務として定義づけられている。

3-2. 日米におけるユーザーの期待の違い

ユーザーの日米比較を行うと、日本ではメンタルヘルスに関する法律が制定され、EAPのユーザーが増加したのが始まりである。現在では、企業は年に1度ストレスチェックを行い、事業場外相談窓口を設けることが義務付けられている。日本のユーザーは法令遵守、従業員のモチベーションアップ、過重労働対策への解決の糸口になることを期待してEAPサービスを契約する企業が多い。

一方米国では、企業が従業員の健康保険料を負担しているため、健康保険へのコストを抑えることができるという観点からEAPが取り入れられている。また、例えば業務中に事故が発生した際、日本ではEAPの利用は考えない。しかし米国では、同僚の事故に対する心理的ケアの必要性があると考えている。またEAPの相談経路に関して、米国の場合には、その会社の事業内容によるが、家族が亡くなった時などその従業員が仕事継続可能な状態か判断する（フィットフォーデューティー）ための材料として職場からの指示を受けてEAPを利用する場合もある。

3-3. EAPに求められる費用対効果

社員に対するカウンセリングへの投資について企業経営者が費用対効果を求めるのはまだ少ないものの、今後求められると考えている。EAP業者は守秘義務に留意しながら効果測定をするのが基本業務とされている。

カウンセリングは、従業員に対し話を聞くだけの「癒し」であると費用対効果が見えにくいですが、短期問題解決型カウンセリングによって、情報収集とリスク評価を行い、病院での療養の必要の有無の振り分けを行うことが費用対効果を得るために重要なポイントとなる。一方で、EAPカウンセリングにおいて、際限なくカウンセラーが相談者の時間を割くことは推奨されていない。また専門家としてのアドバイスを行うことで、相談者の業務効率が上がるような支援を行うことが重要である。

3-4. 品質管理 (KPI)

カウンセリングのサービス品質維持には、スーパーバイザーや品質管理担当者が年に1度カウンセリング記録の中から抜き取り調査を行い、記録内容の確認後、フィードバックをして人材育成を継続的に行っている。毎月覆面調査員を通して対応の確認と電話開通率の調査を行っている。各カウンセラーには専門性をより高めるために専門家を招き勉強会を定期的実施している。現在カウンセリングの効果測定ツールとしてGAF/PAF/WOSを使用し、費用対効果の測定を行っている。またカウンセリング開始時のリスク評価がカウンセリング後にどの程度リスク評価が下がったのか確認することも品質管理には重要なことである。

4. 起業の苦労と工夫

起業して以来、モトローラ勤務時代には大企業であったために感じる事が出来なかった顧客との近さを感じ、やりがいを感じている。現在は小規模な企業であるからこそ顧客からの要望に対しいち早く修正することが可能である。またカウンセラーも複数の企業を担当することができるので実務経験を重ね専門性を強化することができる。

一方で、サラリーマン時代には経験の少ない銀行との付き合い、企業規模に関係なく会社法、税制など法律面での理解と経営方針策定は創業直後苦労した事といえる。

幸いカウンセラーの人材確保には苦労が少ないものの、このサービス提供に携わるメンバーが共有すべき価値観や倫理観の共有については継続的な課題である。

5. 今後について

今後グローバル化が加速していく中で、メンタルヘルスの疾病、人材の欠如が企業の世界展開する際の阻害要因となっている。

そこで着目すべき点が疾病就業であると考えている。病気などにより欠勤や職場を離れている状態のアブセンティーズム（休職、戦力ダウン）には至らないが、従業員が出勤していても何かしらの問題を抱えた状態で、本来のパフォーマンスが発揮されない状態のプレゼンティーズム（疾病就業）がある。例えば介護や子育てをしながらも健康に悩む人は、1、2年でアブセンティーズムになる場合が多い。よって、プレゼンティーズムの視点から問題を抽出し、必要であれば外部の医療従事者やカウンセリングを通し休職者を減らすことが必要となる。

また、時代とともにユーザーは変化し、これからの従業員はデジタルネイティブが労働市場の大半を占める時代になり、ダイバーシティ（マルチ言語、マルチジェンダー）への対応を確立することが課題である。

最後に、顧客企業のサステイナブルな成長を支援するワンストップサービスを提供し続ける会社として、働く人の支援というEAP事業を基軸に今後も上場を目的とするのではなく、上場会社に求められるガバナンスのある会社経営をして行きたいと考えている。