

独自開発のストレスチェックを軸としたメンタルヘルス推進

～人事労政部門からの仮説・検証型アプローチ～

2026年 7月27日

TOPPANホールディングス株式会社
人事労政本部 労政部メンタルヘルスチーム
荒牧東一

TOPPANのメンタルヘルス活動の全体像

	セルフケア	ラインケア	事業場内ケア	事業場外ケア
ゼロ次予防	■コンディション向上 - 新入社員研修、2年目、3年目研修 - オリジナル動画教材 「睡眠力」向上の啓蒙	■「対話力」向上 - 階層別研修 - FFS理論ワークショップ ■ハラスメント防止 - 各種研修	■ヘルスケア推進活動計画	■健保オンラインカウンセリング ■海外駐在員向けEAP
一次予防	■3Dストレスチェック & ケア® ・コンディションケア ・環境変化へのアドバイス ・集団分析を活用した職場環境改善 ・医師面接 海外赴任前研修 (事業所主催各種研修)			
二次予防		労務管理による早期対応 職場上司、総務部門、産業医、健保組合が連携し面談対応など		
三次予防	休業期間の短縮と再発・再燃防止を目的とした「■復職手順2022」の推進 再発防止教育 H-ARM-ONLYによる休業者管理			

INDEX

独自開発のストレスチェックを軸としたメンタルヘルス推進 ～人事労政部門からの仮説・検証型アプローチ～

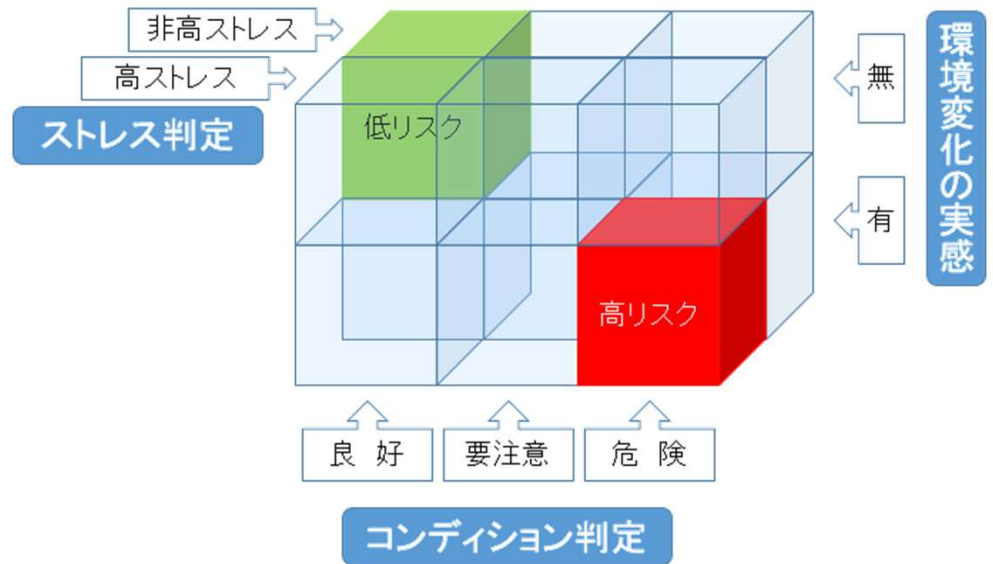
1. 「3Dストレスチェック & ケア®」の概要とポイント
2. それまでの経緯
3. 「3Dストレスチェック & ケア®」で得た知見の活用事例
 - ① メンタル不調発症者の生活習慣
 - ② 新型コロナ禍でのアドバイス
 - ③ 組織分析（集団分析）への活用
 - ④ シフト勤務者のコンディション
 - ⑤ 新卒1～2年生の生活習慣
4. 今後の課題、方向性
 - 各指標の推移
 - 二次予防のカギはラインケアの充実
 - ストレス反応とストレスメディエーターに着目したセルフケア

1. 「3Dストレスチェック & ケア[®]」の概要とポイント

2. トップパンオリジナルストレスチェックの概要とポイント

ポイント①：メンタル不調のリスクを「**職業性ストレス**×**コンディション**×**環境変化**」で細分化

- ✓ 高ストレス判定ではなかった人が、メンタル不調に陥る例が散見された。
→メンタル不調者の**54%**は「非高ストレス」
- ✓ ストレスチェックだけでは、メンタル不調を予防する手掛かりにならない！
 - 仮説①：生活習慣が乱れ、元々の**コンディション**が低下しているとメンタル不調になりやすいのではないか。
 - 仮説②：**大きな環境変化**（身内の不幸、転勤etc）がメンタル不調のきっかけになりそう。



2つの仮説を、2018～2019年のデータをもとに検証

非高ストレス×コンディション良好×環境変化無のゾーン（上図の緑の部分）からは、メンタル不調による休業者が発生しなかった。（※ただし、再発者は除く）

2. トッパンオリジナルストレスチェックの概要とポイント

ポイント①：メンタル不調のリスクを「**職業性ストレス**×**コンディション**×**環境変化**」で細分化

■ 生活習慣から「コンディション」を判定

- 睡眠の習慣（睡眠時間、寝る前に～）
睡眠に関する自覚症状（すぐに眠れる～）
- 運動の習慣（1日当たりの歩数）
- 食事、飲酒の習慣（夕食の時間、飲酒量）

独自の設問
によって
数値化し、

コンディションを3段階で判定

良 好

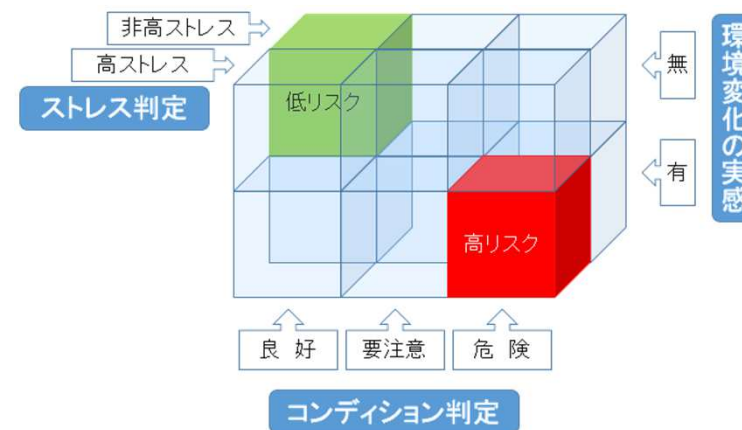
要 注 意

危 険

※米ハーバード大、仏ソルボンヌ大 根来秀行教授の監修、指導の下で作成

■ 「大きな環境変化」の有無

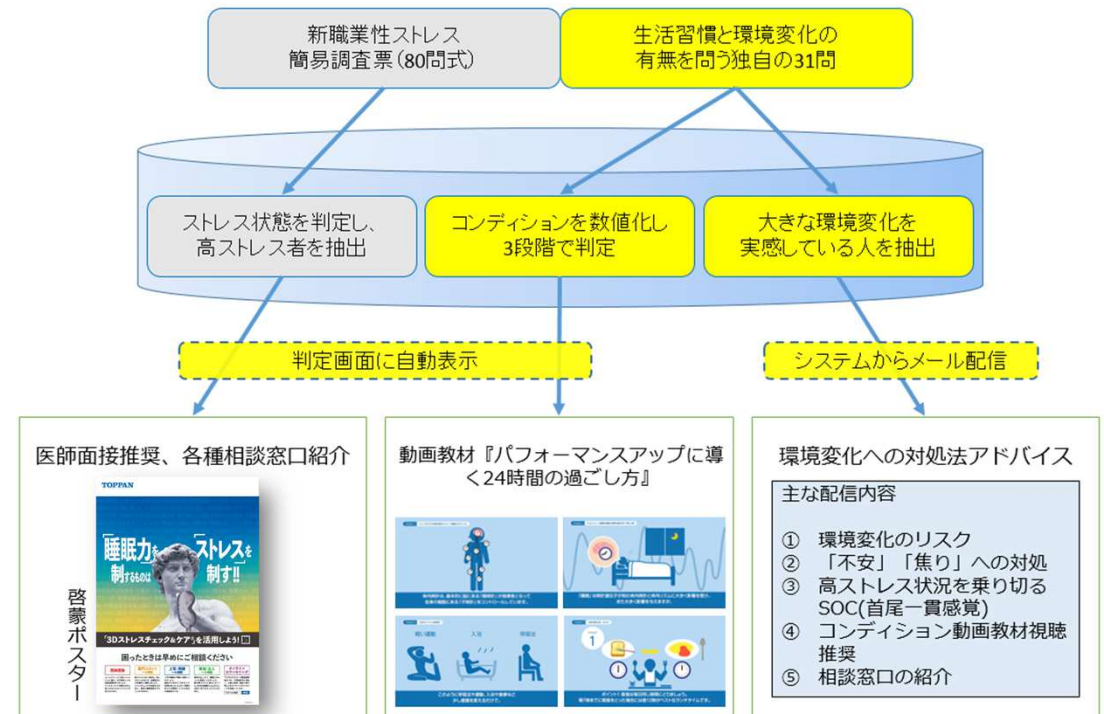
- 仕事や職場における変化
- 仕事や職場以外での変化



2. トッパンオリジナルストレスチェックの概要とポイント

ポイント②：リスクに応じた個別ケアを自動化

- ✓ 個人の回答や判定結果を本人に無断で把握できないので個別のケアがしにくい。
 - ✓ 人の手を介さずに、システムで自動的にケアの場を提供する。
- **高ストレス者**には、医師面接に加え各種の相談窓口を推奨。
 - **コンディション要注意**以下の人には、判定結果画面で動画教材の視聴を指示。
 - **大きな環境変化**を実感している人については、対象者をシステム上で抽出し、実施事務従事者の簡単な操作でアドバイスメールをシステムから配信



システム上で3つのリスクをそれぞれ自動判定しケアの提供まで完結させることで、個人の回答や判定結果を把握することなく、リスクに対応した個別ケアを実現。

2. トップパンオリジナルストレスチェックの概要とポイント

■ 商標登録

- 2022年5月17日に登録査定となり、
「3Dストレスチェック&ケア®」
として登録

■ 特許取得（2026年3月）

- 根来秀行教授との共同出願(2021)
- 特許第7833136号
「健康管理方法、健康管理プログラム及び健康管理装置」

目的：権威付けとネームバリューの確保を図る。

- ① 社内外の関連する研究や知見との連携・協業によって、さらに質の高い仕組みへの発展を目指す。
- ② 将来の商品化・外販に備えて、他社による模倣サービス、類似サービスを防ぐ。

2. それまでの経緯

3. それまでの経緯①：メンタルヘルス活動のジレンマ

- ✓ ゼロ次予防・一次予防をより充実させたい
 - 不調者に対応するばかりでは、モグラ叩きが終わらない…
- ✓ 研修を産業医、保健師に丸投げしても、今一つ腹落ちしにくい。
 - 「そんなに困っていないし、何の役に立つのかよくわからない」
 - 「規則正しい生活なんてサラリーマンにはムリ」
- ✓ 人事労政部門の「正論」だけでは現場は動けない。
 - 生産性上げて、人員は抑えて、残業減らして、その上メンタルヘルスとかダイバーシティとかエンゲージメントとか、ハラスメント防止とか、心理的安全性とか言われても…

3. それまでの経緯②：そんなところに「ストレスチェック」が法制化

✓ 実施するだけでも大変

- 対象者はグループで24,000名、全国に事業所が140か所以上
- 産業医との連携も事業所ごとにバラつきが。

✓ 容赦ない天の声

- 「何とかしなきゃいけないのに、誰が高ストレスかわからないなんて、靴の上から足を搔くようなもの」
- 「医師面接を希望しない人はどうケアする？放っておくのか？」

✓ 事業所で、委託先で、導入1年目はトラブル続出…

- 「ストレスチェックがストレス要因だ！」

3. それまでの経緯③：ストレスチェック2年目の仕切り直し

- ✓ 全国の実施事務従事者の献身をムダにできない！
 - 1年目の受検率92%（20年度98%、21年度以降99%）
- ✓ ころころ強い味方、出現！
 - 人財開発センターと連携、米ハーバード大/仏ソルボンヌ大 根来秀行教授による「TOPPANコンディション研究会」発足、参加
 - ヘルスケアビジネスと関連付けて関心を持つ現場の社員の声



ストレスチェックを効果的に、徹底的に活用するにはどうしたらいいか？



3. 「3Dストレスチェック & ケア[®]」で得た知見の活用事例

① メンタル不調発症者の生活習慣

3. 「3Dストレスチェック & ケア®」で得た知見の活用事例

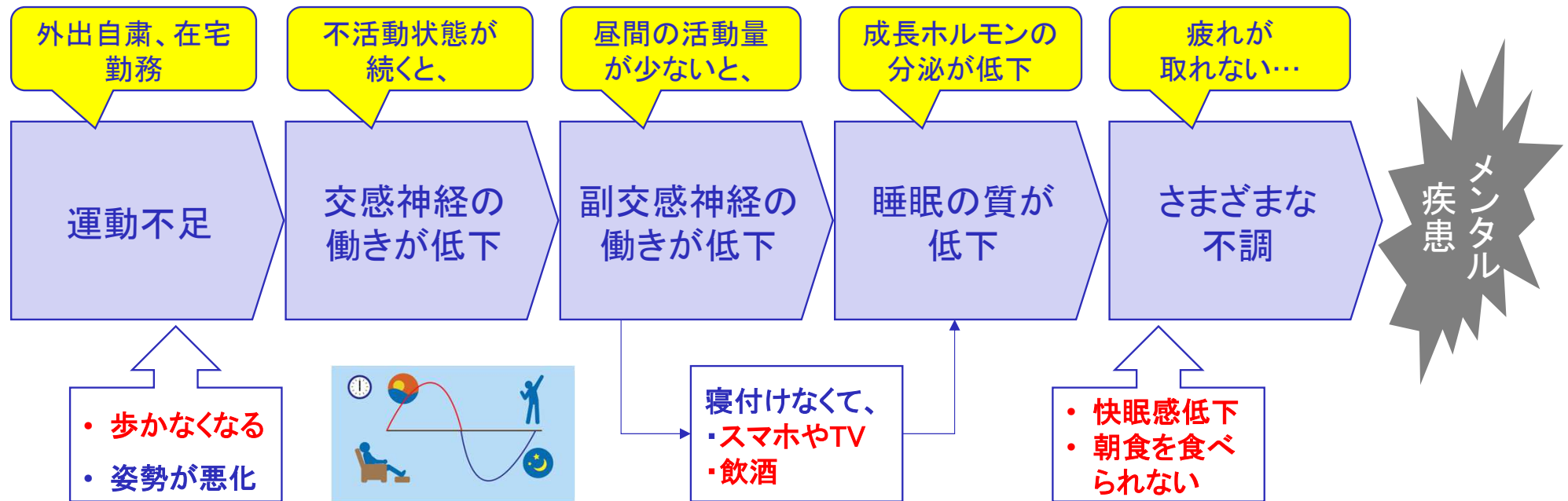
やっぱりそうだったか...メンタル不調発症者に見られる特徴、傾向

- 睡眠症状
 - ✓ 量的：睡眠不足
 - ✓ 質的：入眠不良、中途/早朝覚醒、睡眠休養感不足等の睡眠不調の自覚
- 睡眠に関する悪習慣
 - ✓ 寝る前のスマホ使用：特に20～30代で顕著
 - ✓ 飲酒の量と頻度が多い：特に40代以降で顕著
- 運動習慣が少なく、特に休日の平均歩数が全体平均よりも約2,000歩少ない。
- 食事が不規則で夕食の時間が遅い。

➡各種研修等での啓蒙に活用。

3. 「3Dストレスチェック & ケア®」で得た知見の活用事例

典型的な“新型コロナうつ”の正体は**運動不足**かも。



★赤字が独自のストレスチェックでも見られた傾向です。

～ハーバード大 根来秀行教授より～

👉「リモートワークの日や休日にも、7,000歩を目標に歩こう！」

3. 「3Dストレスチェック & ケア[®]」で得た知見の活用事例

② 組織分析（集団分析）への活用

3. 「3Dストレスチェック & ケア®」で得た知見の活用事例

「健康リスク値」とコンディション判定に統計的な相関性が見られる。

【健康リスク値】

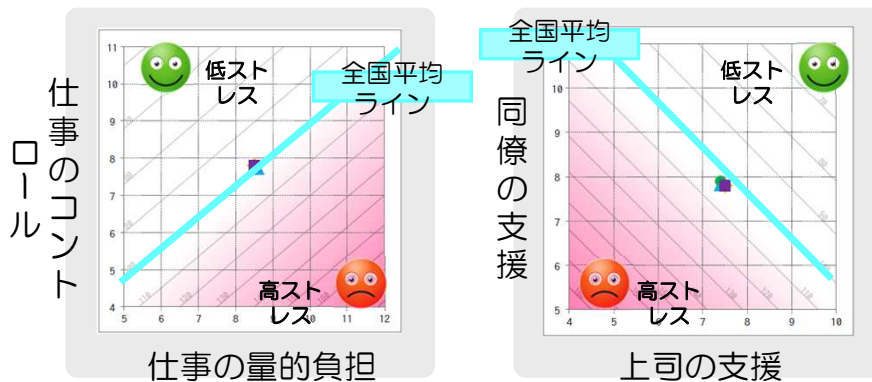
- 仕事の量的負担、コントロール度、職場（上司、同僚）の支援

【コンディション判定】

- 睡眠習慣、運動習慣、食事習慣に関する設問

相関性

因果関係の仮説



サーカディアンリズムに留意して生活習慣を整える。

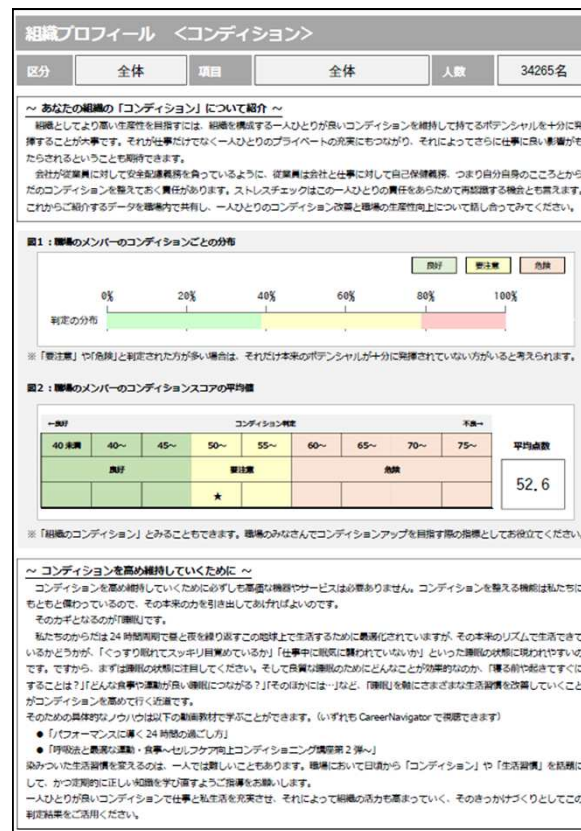
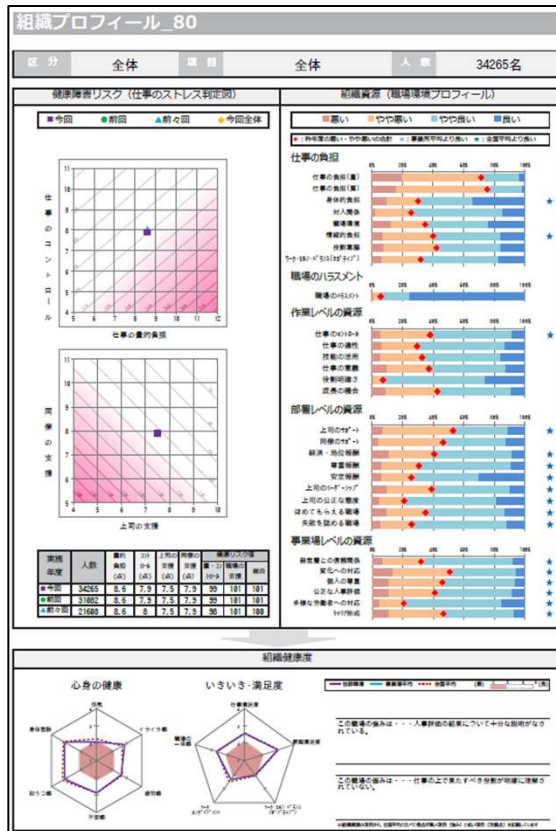
- ✓ 休日も含めて起床時刻をそろえる。
- ✓ 昼間しっかり体を動かす。休日も休み過ぎず活動する。（目安：ウォーキング7,000歩以上）
- ✓ 食事の時間をそろえる。

自律神経のメリハリとホルモンが整い、

- ✓ 大変な仕事でも集中力を維持して頑張ることができ、対人関係のトラブルにも振り回されにくくなる。
- ✓ 疲れた時も早く回復することができ、イライラ、クヨクヨすることがあっても必要以上に引きずらなくなる。

3. 「3Dストレスチェック & ケア®」で得た知見の活用事例

コンディション判定を組織分析(集団分析)にも活用



コンディション判定結果も全管理職にフィードバック

- コンディション判定（良好、要注意、危険）の出現割合
- チーム全体のコンディションスコアの平均値

「うちのチームの現状、実態」に興味津々のマネジャーは多い。

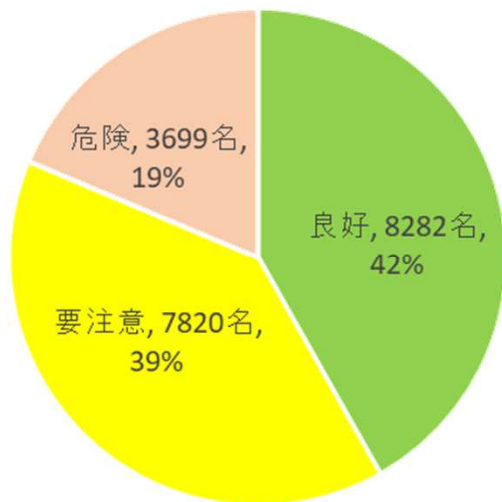
3. 「3Dストレスチェック & ケア[®]」で得た知見の活用事例

③ シフト勤務者のコンディション

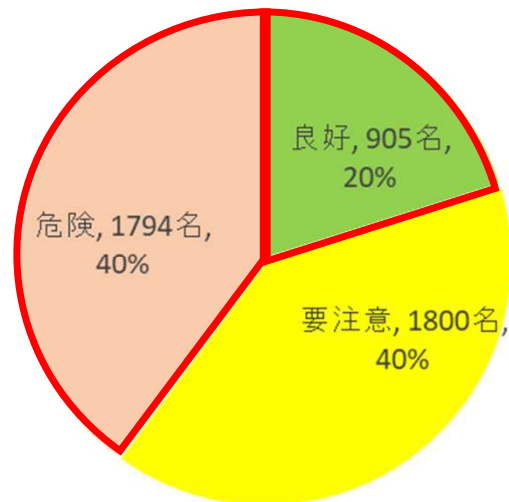
3. 「3Dストレスチェック & ケア®」で得た知見の活用事例

交替制勤務でも、睡眠を改善すればコンディションは高められる！

常日勤者（19,801名）の
コンディション判定分布



交替制勤務者（4,499名）の
コンディション判定分布



★交替制勤務者の「良好」と「危険」の差が
大きかった項目：ワースト5

- ① 熟睡感不足
- ② 中途覚醒
- ③ 入眠不良
- ④ 運動習慣なし
- ⑤ 早期覚醒

↓
ワースト5項目中4項目が睡眠関連

2022年度TOPPANグループ「3Dストレスチェック & ケア®」より

3. 「3Dストレスチェック & ケア®」で得た知見の活用事例

「シフトワーカーの睡眠三大課題」に対応する「**理に適った睡眠のとり方**」とは。

I. 夜間時間帯に勤務する。

➤ 集中力が低下しやすく、疲労が蓄積しやすい。

集中力維持と疲労軽減

II. 日中時間帯に睡眠をとる必要がある。

➤ 睡眠自体が浅くなりやすく、疲労回復しにくい。

睡眠の質の向上

III. 昼型⇔夜型の切り替えが定期的に必要。

➤ サーカディアンリズムが崩れやすく、心身の不調を招く。

交替制の切り替え方

「慣れ」によって不調を
自覚していない人

経験則に基づいた
誤った習慣を続けている人

新たに交替制に従事する人、
従事し始めたばかりの人

3. 「3Dストレスチェック & ケア®」で得た知見の活用事例

1. 夜間時間帯に勤務する。

夜勤時：適切な「**仮眠**」で疲労を軽減し、集中力を維持

■適切な「仮眠」のポイント

- ✓ 0:00～4:00の間に仮眠を開始する。➡夜勤の昼休み0:00～1:00
- ✓ 時間は20～50分
 - 長過ぎると睡眠慣性が生じてしまい、かえって眠気が強くなる。
 - **コーヒーを飲んでから昼寝**すると、30分後くらいからカフェインが作用して目覚めやすいのでは？

■その他の工夫

- ✓ 作業スペースをできるだけ明るく保ち、覚醒レベルを維持する。
 - ここでもコーヒー等のカフェインが効果的。



3. 「3Dストレスチェック & ケア®」で得た知見の活用事例

II. 日中時間帯に睡眠をとる必要がある。

日中の睡眠時：**光を調節**して「睡眠休養感」を高める。

■「睡眠休養感」とは

- ✓ 睡眠の質を評価する指標。「ぐっすり眠れてスッキリ目覚められる」ということ。

■終業～帰宅

- ✓ 帰宅後の睡眠に備えて**サングラス**等で明るい光を避ける。
- ✓ ディスプレイの光が脳を刺激するので**スマホの使用はできるだけ控える**。



■睡眠時

- ✓ **遮光カーテン**等で部屋をできるだけ暗くする。**アイマスク**がとても効果的。
- ✓ 周囲の騒音が気になるときは**耳栓**着用を。
- ✓ 寝つきが悪いときは入浴（**ぬるめの湯**）が効果的。**寝酒**には頼らない。



3. 「3Dストレスチェック & ケア®」で得た知見の活用事例

Ⅲ. 昼型⇔夜型の切り替えが定期的に必要。

昼型を基本とし、**仮眠**を活用して睡眠リズムを切り替える。

■夜勤初日：昼勤/休日の疲れを取り、夜勤に備える。

✓ いつも通り（0:00～7:00）に睡眠をとり、昼勤/休日の疲れをしっかりとる。

➤ 「朝まで寝ずに過ごす」はダメ。

7時起床の8時間後、の意味

✓ 当日：午前中軽い運動でからだを動かし、**15時頃に1.5～3時間程度の仮眠**をとる。

■夜勤明け（休日）：できるだけ早く昼型のリズムに戻す。

✓ 寝過ぎないことで、夜に眠るリズムに切り替える。

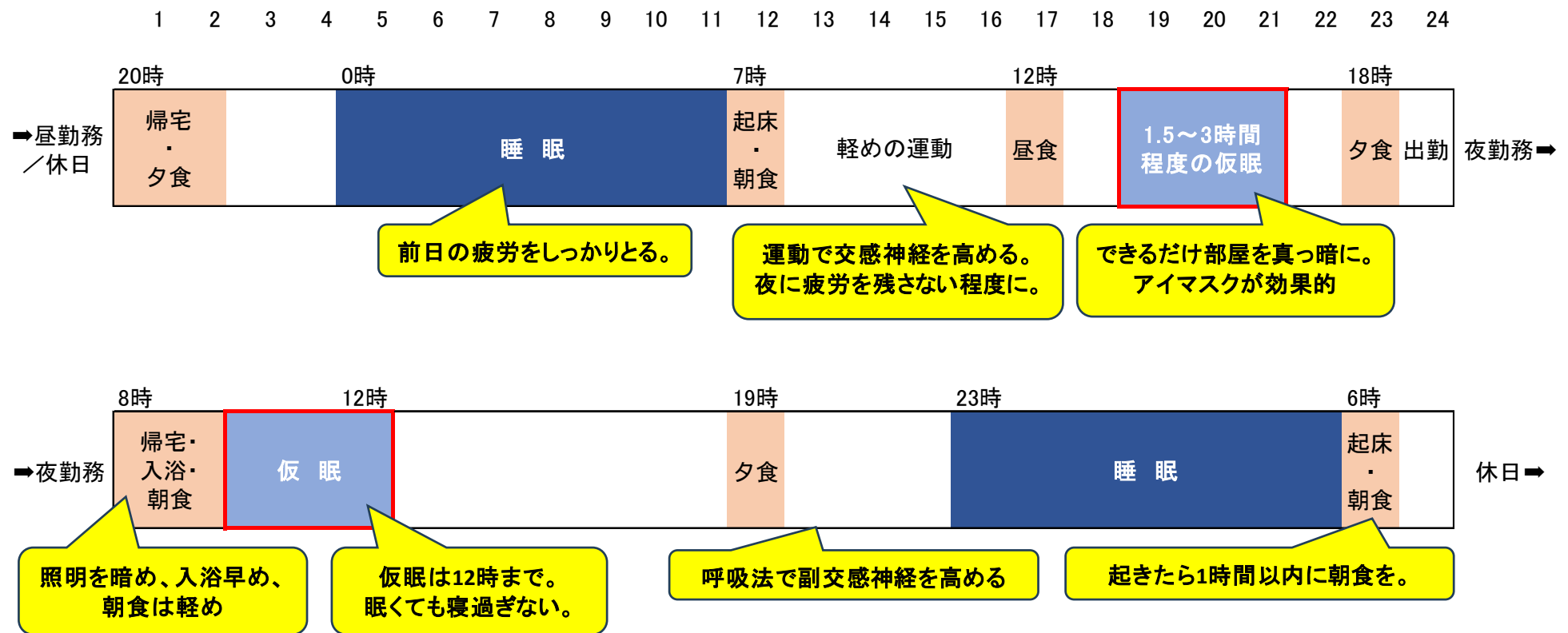
➤ 軽めの朝食と入浴を済ませたら、午前中に**3時間程度の仮眠**をとる。それ以上眠ってしまうと、夜眠りにくくなる。（**少し眠くても我慢。**）

➤ 夜は23:00頃に就寝。

3. 「3Dストレスチェック & ケア®」で得た知見の活用事例

Ⅲ. 昼型⇔夜型の切り替えが定期的に必要。

昼型を基本とし、**仮眠**を活用して睡眠リズムを切り替える。



3. 「3Dストレスチェック & ケア[®]」で得た知見の活用事例

④ 新卒1～2年生の生活習慣

3. 「3Dストレスチェック & ケア®」で得た知見の活用事例

1～2年生に正しい生活習慣を定着させる

【入社～配属期】

- 新人研修で正しい知識をinput
- 配属後、しばらくは継続していたが…

【配属後～】

- 夕食が遅い
- 運動習慣が少ない

～3Dストレスチェック & ケア®～

- ✓ 先輩も残業しているのに、「晩ごはん行きませんか」とは言いにくい。。。
- ✓ 元々運動習慣があったが帰りも遅いし続けられなくなった。

～保健師面談より～

取り入れやすい、続けやすいノウハウを紹介。



▲ 18:00

▲ 21:00

▲ 24:00

夕食の理想的な時間帯はココ。

➤ 帰宅が21時以降になりそうな時は、帰宅途中で夕食を取るのも一つの方法。

19時までに、おにぎり、パン、麺類等の主食を食べる

分食

帰宅後に主菜を食べる。
※腹五分目、糖質と脂肪は控えめに。

血糖値が上がり脳にエネルギーが供給されるので、集中力アップで仕事サクサク。空腹でイライラしなくて済む。

肥満防止にも効果あり！

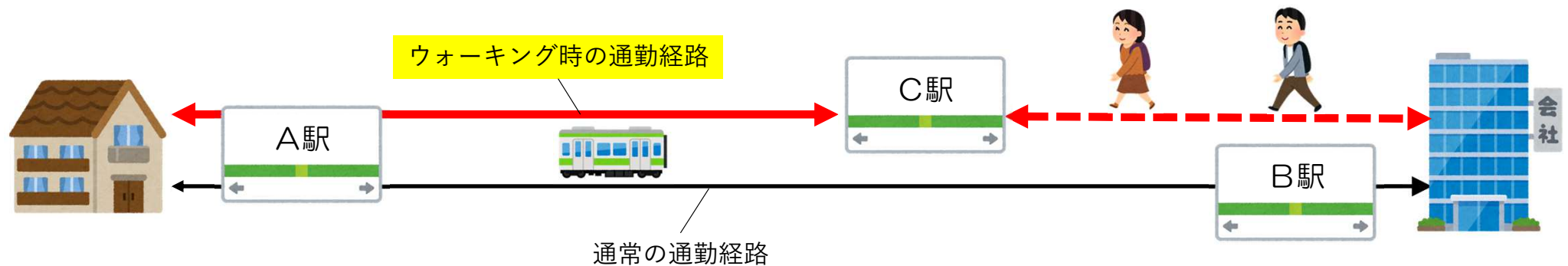
★Point！
就寝までの間に、消化に必要な時間（2～3時間程度）を確保する。

↓

空腹過ぎず、満腹過ぎない状態で眠ることによって、成長ホルモンとメラトニンの分泌が重なる“ゴールデンタイム”ができやすくなる。

3. 「3Dストレスチェック & ケア®」で得た知見の活用事例

通勤経路を追加設定して、会社の行き帰りにウォーキングを。



《おさらい》

- ✓ 夜、副交感神経を働かせてぐっすり眠るには、運動が大事。
- ✓ 10,000歩以上/日を目安に、日々の生活に歩く場面を設定するのがポイント。

- 山手線や都内地下鉄の駅は平均約1.1km間隔、約1,500～2,000歩相当。「今日はあまり歩いてない」という日は、1～2駅分歩く。
- SAPHIREの「通勤経路の手動設定」機能を活用して1～2駅分歩くことを盛り込んだ経路を追加登録。
➔通勤手当もしっかり支給。

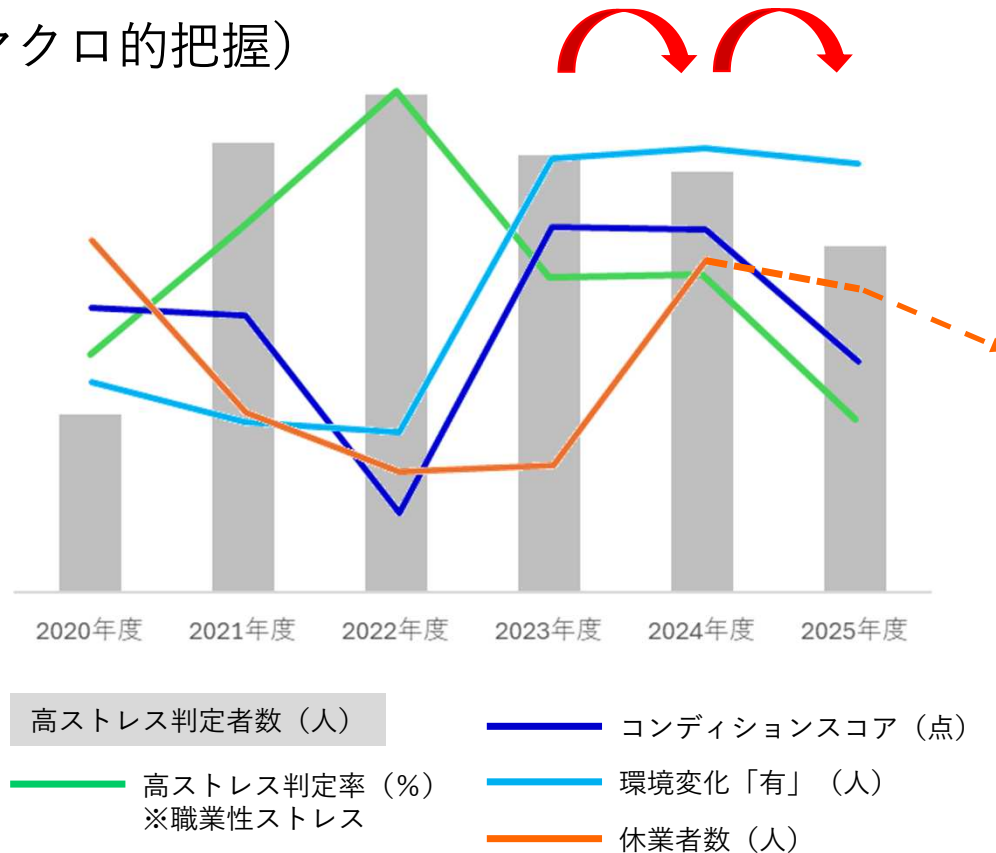


★ 筋トレや呼吸法と組み合わせれば効果はさらにアップ。余裕があるときは、歩き出す前にヒンズースクワット、歩き出したら「息を3回吐いて1回吸うリズムウォーキング」を。

4. 今後の課題、方向性

4. 今後の課題と方向性

➤ 各指標の推移 (マクロ的把握)



★解釈の仮説

- A) 2020～22年、緊急事態宣言等でリモートワークが定着。通勤や残業による身体的な負担が軽減する一方で、「仕事のやりにくさ」は増悪。
- B) 2023年、新型コロナが5類移行。通勤が再開するとともにコンディション悪化、環境変化増加。
- C) **コンディションスコアと環境変化「有」が上昇 (=悪化) した1年後に休業者数が増加している。→「先行指標」かも知れない。**



「このままだと、休業者数は、2025年度は横ばいから減少傾向、2026年度にさらに減少に転ずる」?

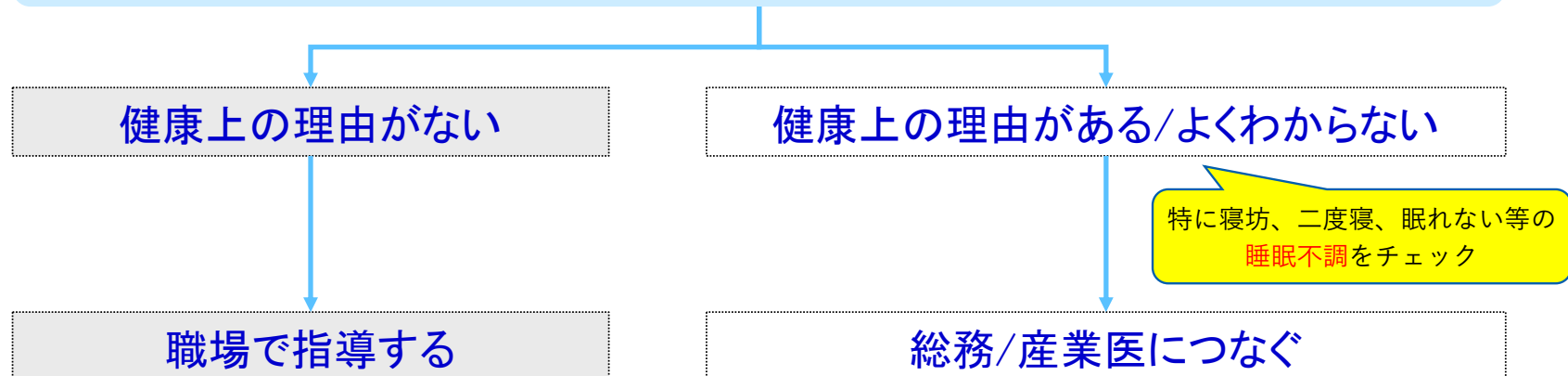
4. 今後の課題と方向性

**病気かどうかを診断するのは医師の仕事、
業務に支障がないかどうかを見るのがマネジャーの仕事(＝ラインケア)**

★面談: 休暇、半休、テレワークの**当日申請**が3回/月*発生したら…

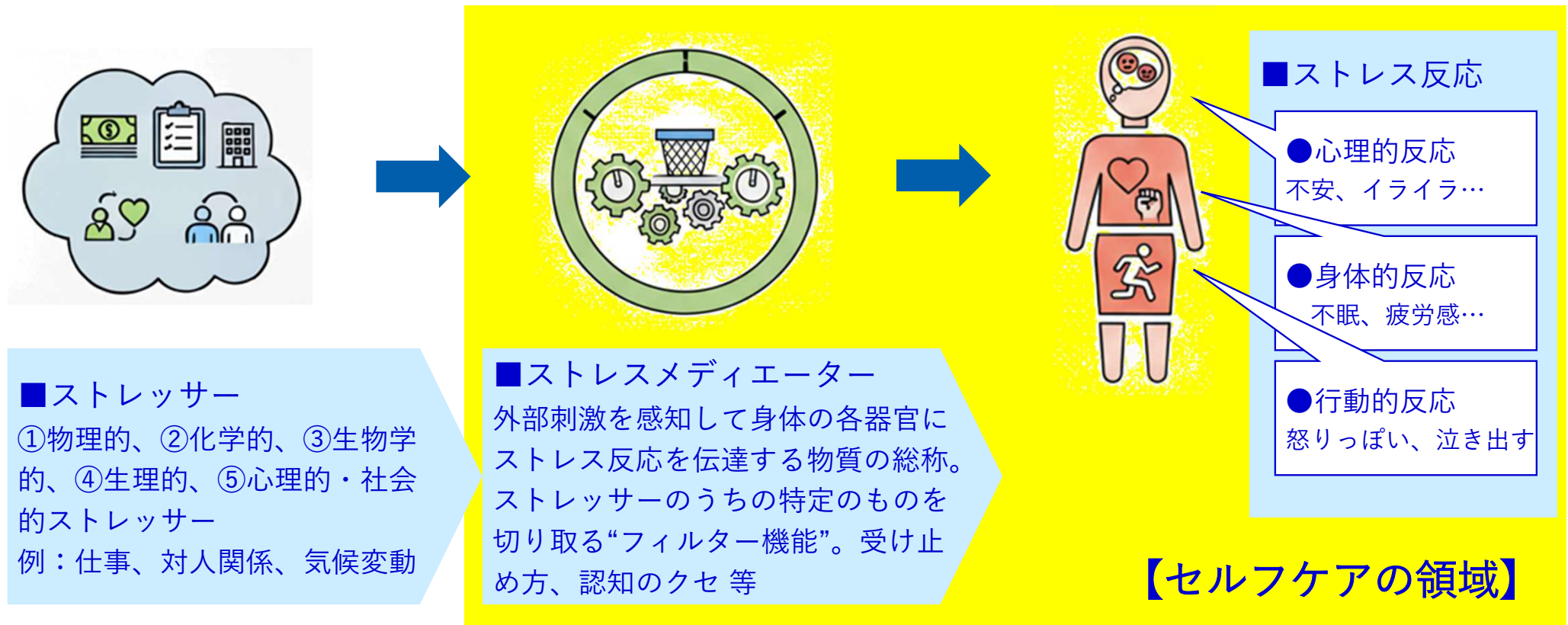
- 「急な予定変更が繰り返されると、業務に支障がある」
- 「**具合でも悪いのか?**」

*任意の1か月間、つまり30日間の意味



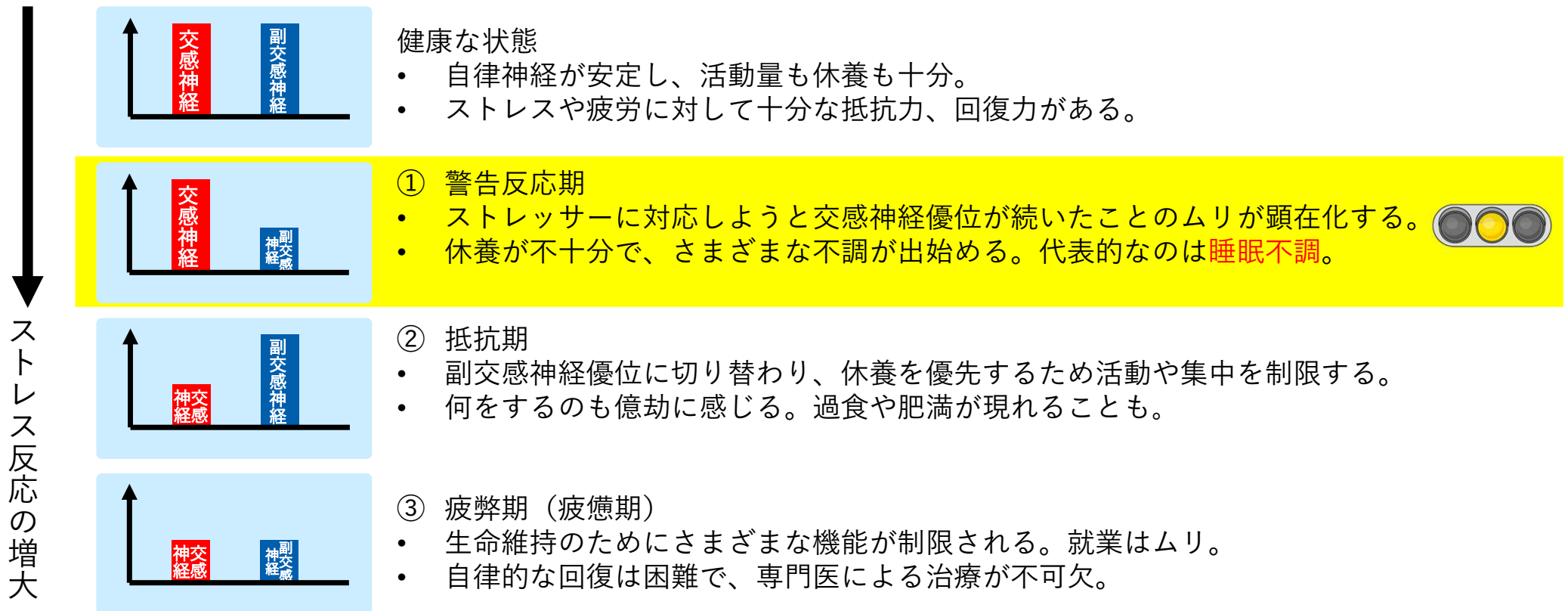
4. 今後の課題と方向性

ストレスメディエーター対策、ストレス反応対策は個人差が大きい→セルフケア



4. 今後の課題と方向性

ストレスメディエーター対策、ストレス反応対策は個人差が大きい→セルフケア



参考、出典：根来秀行 著「ストレスリセット呼吸術」(2022年KADOKAWA 刊)

4. 今後の課題と方向性

ストレスメディエーター対策、ストレス反応対策は個人差が大きい→セルフケア

因子	行動の動機	強みを活かすとポジティブ
A 凝縮性	物事を“あるべき姿”に近づけたい	- しっかりとした方向付けが出来る - 決断する力が強い
B 受容性	相手のためにしてあげたい	- 柔軟に対応できる - 周りの意見を聞きながら、調整することが得意
C 弁別性	合理的にはっきりさせたい	- 合理性の高い判断ができる - 納得度の高い説明ができる
D 拡散性	面白そうなことや新しいことに自由に没頭したい	- 斬新なアイデアで突破口を開く - 人目や他者の評価を気にせず集中する
E 保全性	準備して確実にやり遂げたい	- 仕組み化しようとする - 慎重でリスクに目を向けることが得意

苦手な状況	反応、基本的な思考
不満、腹立たしさ、不甲斐なさ 価値観が通用しない ・ 頭ごなしに否定され、主張が通らない ・ 指示したのにそのとおりに行動しない ・ 期待に応えられない	・ 正しいか？ ・ 正義か？
寂しさ、無力感、申し訳ない 喜ばれそうもない、喜んでもらえなかった ・ 蔑ろにされる、無視される ・ 頑張ったのにリアクションが少ない ・ 役に立つことができない	・ 相手のためになるか？ ・ 相手が喜ぶか？
無感情、淡々としてドライ 合理的な説明がつかない ・ 必要な情報が不足 ・ 理由が曖昧なまま物事が決まる ・ 他人の想いや感情につき合わされる	・ 意味があるか？ ・ 割に合うか？
窮屈、退屈、つまらない、面白くない 束縛されて自由に動けない ・ 管理が細かい ・ 決めことが多い ・ 団体行動を強いられる	・ 面白そうか？ ・ 未知か？
不安、恐怖 見通しが立てられない ・ よくわからないことを一任される ・ 孤立したり、少数派になる(仲間が少ない) ・ 明確な指針がなく、かき回される	・ できそうか？ ・ やったことあるか？

例：仕事の指示（＝ストレスサー）

ストレスメディエーターを起動するトリガー

最後に。

思想と理論と手法をセットで伝えることで「行動変容」に導く。

思想・哲学

価値観や目的を共有するために必要「何のためにやるのか」
※これがないと共感を得られない。

理論・エビデンス

ゴールイメージを共有するのに必要「何を実現できるのか」
※これがないと納得感を得られない。“怪しい、胡散臭い”

手法・ツール

実践するのに必要「何をすればよいのか」
※行動を起こし、継続するために不可欠。

専門家任せではダメ。現場を知らなければ組み立てられない。

総務・人事部門が“現場の専門家”でいることが大事。

すべてを突破する。
TOPPA!!!
TOPPAN
