

# 8

## 管理職支援の立場で行うメンタルヘルス研修の取組み 「職場環境等の改善について」

メンタルダウンによる戦力ダウンを防ぎ、活力ある職場をつくるには

### 事業場の概要

業種	製造業（情報通信機械器具製造業）
労働者数	1,540名 （男性：1,380名 女性：160名）
平均年齢	41.0歳

### メンタルヘルス対策の推進体制

事業場内スタッフの配置・選任状況  
産業医1名、精神科医(非常勤)1名、産業カウンセラー(非常勤)2名、看護師2名、労務担当者1名  
事業場外資源との契約 有



### メンタルヘルス対策の具体的な取組内容

当社では全社安全衛生目標として「3つのゼロ」【表1】を掲げ、経営トップの方針のもと、安心・安全・健康に働ける職場環境づくりを推進しています。メンタルヘルス対策の取組は、コミュニケーションの良い風土作りをベースに、メンタルヘルス不調予防段階別に社員及び上司に対する施策を実施しています。【表2】

表1 2009年度全社安全衛生目標 ～3つのゼロ～

構内外部労働者を含めた「休業災害」ゼロ  
一人ひとりの安全衛生意識を高め、日常業務に潜む危険要因を排除し構内外部労働者を含めた休業災害ゼロをめざす。  
「火災・環境関連事故」ゼロ  
重篤なケガにつながりやすく、近隣への影響も大きい、火災および爆発、ガス薬液漏洩等の環境関連事故ゼロをめざす。  
「傷病による長欠・退職者の増加」ゼロ  
長時間労働防止対策、**メンタルヘルス対策**、生活習慣病（メタボリック）予防対策の強化により、増加傾向にある傷病（特に精神疾患）による長欠・退職者の増加ゼロをめざす。

表2 予防段階別 メンタルヘルス対策

	社員への施策	上司への施策
0次予防 コミュニケーションの 良い風土づくり	良好な労使関係 / 事業所の連帯感の醸成 ・職場内のコミュニケーション促進 ・労使共催イベント開催 ・「チームウォーキング・チャレンジ」への全部門参加 ・幹部から社員へのダイレクトコミュニケーション	・職場活性度調査 ・サマーフェスティバルへの全部門参加
1次予防 発症予防と健康増進 のために	セルフケア研修（全員受講） メンタルヘルス相談会（毎週） 長時間労働社内基準の遵守指導	コーチング研修 職場コミュニケーション改善支援
2次予防 早期発見・早期治療 のために	定期健診ストレス度チェック 高ストレス者へのカウンセリング 事象別スクリーニング （転勤・昇格・単身赴任・新入社員） メンタルヘルス相談会（毎週）	ラインケア研修 メンタルヘルス相談会利用による 個別支援
3次予防 職場復帰と再発防止 のために	職場復帰支援プログラム 復職後の短時間・支援勤務制度 試し出社制度	産業医からの助言・指導 カウンセラーからの助言

## 1 今回の研修実施の背景

2008年秋以降、世界的な株価急落など当社を取り巻く経営環境はかつてない厳しい状況となりましたが、このような状況は、右肩上がりの時代に入社した若手社員にとっては初めての経験であり、今後ストレスが増大し、メンタルダウンによる戦力ダウンが懸念される状況にありました。また、管理職についても仕事量の増大と厳しい現況のプレッシャーにさらされており、従来のメンタルヘルス対策に加え、この状況を乗り切りメンタルダウンを防ぐための対策が必要と考えました。

この対策の具体的な取組みとして、メンタルヘルス支援専門家からアドバイスをいただき、「活力ある職場づくり」のための管理職研修を実施しました。

## 2 研修内容

### (1) 研修テーマと目的

テーマは、「メンタルダウンによる戦力ダウンを防ぎ、活力ある職場をつくるには」と「部下の不調に気づいたとき、実際にどのように対処し問題解決するか」の2点としました。

また、目的として「現在、メンタルヘルスについて困っていることの解決の場としたい」「管理職が元気であるためのサポートとして必要なことは何かを知りたい」ということを、受講者へ伝えました。これらに加え、企画側として次の2点も目的としました。

管理職が個々に取り組んでいる好事例の水平展開のきっかけとする

メンタルヘルス相談会について、不調者の利用を促すことに加え、管理職が部下のことを相談する

また、メンタルの問題のみならず、頭の中の課題を整理するために活用することを勧める

### (2) 実施方法

研修テーマと目的を伝え、参加者に自由に発言してもらい出された発言に対し他者からの意見をもらうディスカッション形式で、支援専門家が進行役を務め、必要があればアドバイスをするという形式で行ないました。発言がしやすいよう、1回あたりの参加人員は20名程度と少なめにし、机は使わずイスを円に並べて受講者同士の顔がよく見えるようにしました。また、多忙な管理職が参加しやすいよう通常の研修より時間を短くして1回45分間とし、3ヶ月間で計8回開催しました。

これらの工夫により、受講者全員発言とまではありませんでしたが、ほとんどの人が話す機会がありました。研修日を3ヶ月間で複数設定したことで業務都合に合わせて出席することができ、また、テーマが管理職のニーズに合っていたことから、出席率は通常の研修に比べ高い結果となりました。

### (3) 研修を終えて ~受講レポートより~

意見や事例を出してもらうことで、「他の管理職も同じ悩みを抱えていることが分かった(部下の不調・復職時の声かけ・部下とのコミュニケーション・モチベーションをどう上げるか等)」、「自分が経験したことのない事例を聞き、実際に自分が直面したときの参考になる」、「現在の状況でモチベーションをどう上げるか困っていたが、ひとつの解が得られた」等の感想が聞かれました。さらに、「発言のあった取組みは自部門でもしてみたい」といった好事例の水平展開につながる意見がありました。また、このような研修を定期的で開催して欲しいとの声もありました。



## メンタルヘルス対策を行った効果

メンタルヘルス対策の中で管理職は、「部下の変化に気づく」「傾聴する」「業務・環境を調整する」といった重要な役割を担っていることから、2005年以降、毎年、管理職研修を実施してきました。しかし、これらの研修内容は「これをしてほしい、あれはしてはならない」「危機管理として取り組まねばならない」といった「管理職への教育と依頼」が基本でした。

今回の取組みは「管理職への支援」という新たな視点で行ない、支援専門家に「問題」ではなく「解決」に焦点をあてて関わっていただきました。その結果、管理職が責められるのではなく気持ちを楽しんで職場での課題に取り組むよう切り替えができ、所期の研修目的の達成のみならず「管理職に対するメンタルヘルスケア効果」も得ることができました。

メンタルヘルス対策の全社的な取組みの結果、年々増加傾向にあったメンタルヘルス疾患による休業者数は、2008年度末で初めて減少に転じました。2008年10月からは「職場復帰支援プログラム」を導入し、上司(管理職)・産業医・精神科医・産業カウンセラー・看護師・労務担当者が連携して復職者への支援を行っており、今後もさらに管理職の役割・連携強化が重要となります。今回支援いただいた経験を基に、より一層充実した取組みが行えるよう活動して参ります。

## 事業場の概要

業種	その他の製造業
労働者数	189人 (男性：142人 女性：47人)
平均年齢	37.5歳

## メンタルヘルス対策の推進体制

事業場内スタッフの配置・選任状況  
産業医1名、メンタルヘルス・労働衛生・従業員健康管理担当者1名、総務人事部1名  
事業場外資源との契約 有り。健康診断委託医療機関、及び従業員支援プログラム：EAP（Webカウンセリング）



## メンタルヘルス対策の具体的な取組内容

## 1 心の健康づくり活動方針の作成

当社において、環境、労働安全衛生、従業員健康管理は、製造部門、技術部門、人事部門の各部門に分散して実施されていました。今から2年前、これら3つの対応部門としてEHS室（Environment Health & Safety: 環境・労働安全衛生）が発足しました。弊社においては保健師、医務室的なものではなく、労働安全衛生担当者を1名トータルヘルス（健康管理、メンタルヘルス）担当として設定し、メンタルヘルス対応がスタートしました。最初に「心の健康づくり活動方針」の設定を行い、全従業員参加のカンパニーミーティングにて社長からメンタルヘルスへ取り組むことの通達が行われ、会社としてのメンタルヘルスへの取組みが始まりました。

## 心の健康づくり活動方針

本計画は、当社規則「安全衛生管理規則」、「トータルヘルス推進に関する内規」に基づき、厚生労働省「労働者の心の健康の保持増進のための指針」に従って、当社の心の健康づくり活動の具体的推進方法を定め、従業員の心の健康づくり及び活気あふれる職場づくりに取り組むためのものです。

- （目標）1. 従業員全員が心の健康問題について理解し、心の健康づくりにおけるそれぞれの役割を果たせるようになる。  
2. 円滑なコミュニケーションの推進により活気あふれる職場づくりを行う。  
3. 従業員全員の心の健康問題を発生させない。

（キーワード）相談体制、教育研修情報提供、ストレス対策、マニュアル、規定、個人情報保護

## 2 推進体制、スタッフの確保

## メンタルヘルス担当者の教育

中央労働災害防止協会主催の各種メンタルヘルスセミナー、全国産業安全衛生大会メンタルヘルス分科会への参加を行いました。

## 産業医の再選定

毎月1回の職場巡視、安全衛生委員会への参加、及び、心身両面での健康相談を実施できる産業医と契約し、トータルヘルス担当者と産業医のパイプラインを構築しました。

## 3 メンタルヘルス対策

厚生労働省発行のメンタルヘルス指針に基づき、図1に表すような活動に取り組んでいます。

## メンタルヘルス体制作り、産業保健スタッフの充実

中央労働災害防止協会が実施するメンタルヘルス支援事業に申し込み、メンタルヘルス推進支援専門家より指導を受け、メンタルヘルス対策中長期計画の作成、メンタルヘルス教育資料の作成と教育指導及び体験カウンセリングを通して、カウンセリングの重要性を認識できました。

## EAP: Webカウンセリングの導入

パソコン上で気軽に相談できるWebカウンセリングを導入し、従業員及び管理者に周知させました。

仕事の事、家族の事など何でも気になることを相談でき、また、部下のメンタルヘルス不調を相談するツールとして利用されています。

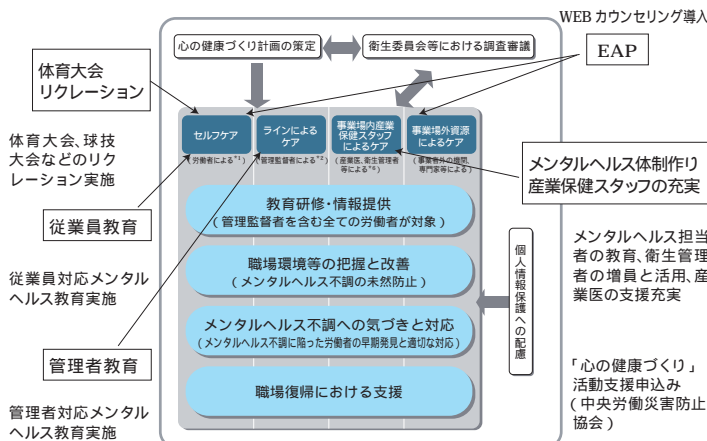
## 従業員、監督者へのメンタルヘルス教育の実施

1年目従業員への労働安全衛生教育のカリキュラムに、メンタルヘルス教育を入れました。また、管理監督者に対するメンタルヘルス教育の実施も計画に入れています。

**体育大会、レクリエーションの実施**  
従業員全員が取組め、共に楽しめる体育大会やレクリエーションを計画しています。

**従業員健康管理を徹底的に実施**  
定期健康診断、生活習慣病予防健診及び特殊健康診断の100%受診と、有所見者に対する徹底的な保健指導を産業医と共に行っています。

図1 メンタルヘルス対策



厚生労働省 メンタルヘルス指針より

## 4 メンタルヘルス3年計画

図2.に示すように、メンタルヘルス3年計画を作成し、実行しています。

図2 メンタルヘルス対策

一次予防から職場復帰までメンタルヘルス対策の取組みを行い、健康で活気のある職場作りを目指す。

項目	目標設定	方法・施策
1次予防から職場復帰まで 3カ年計画 2008年度 メンタルヘルス推進体制の確立と、全従業員へのメンタルヘルス取組みの周知 2009年度 1次予防（メンタルヘルスの未然防止）対策マニュアルの作成と運用、2次予防（メンタルヘルス不調への早期発見と適切な処置）対策マニュアルの作成と運用、管理監督者メンタルヘルス教育実施、一般者対象メンタルヘルス教育実施、職場復帰サポートマニュアルの作成、社内カウンセリング窓口の開設 2010年度 定期的なメンタルヘルス教育と、1次予防対策及び職場復帰サポートの運用	1. 2008年度 メンタルヘルス推進体制の確立と全従業員へのメンタルヘルス取組みの周知 推進体制の確立 従業員へのメンタルヘルス取組み周知 外部カウンセリングの導入 メンタルヘルス担当部門、担当者の教育 カウンセリングの体験 2. 2009年度 1次予防、2次予防、及び職場復帰サポートの各マニュアル作成、管理監督者メンタルヘルス教育の実施、一般者メンタルヘルス教育の実施、社内カウンセリング窓口の開設 定期健診、特殊健診、メタボリック対策など身体面での健康啓蒙活動 管理監督者メンタルヘルス教育の実施 一般者メンタルヘルス教育の実施 心療内科、精神科へのアプローチ（会社から紹介できる医師の確保） 体の健康状態に対するの積極的対応（要再検査者の完全フォロー、健康診断項目の見方教育、生活指導） 社員のメンタルヘルスの現状把握と分析、対策 社内カウンセリング窓口の開設 3. 2010年度 定期的なメンタルヘルス教育と、1次予防対策及び職場復帰サポートの運用 ストレスに対する自己管理手法を導入し、教育する。 職場復帰プログラムを総務人事部、EHS室、安全衛生委員会で作成する。 雇入れ時教育、従業員定期教育にメンタルヘルス教育カリキュラムを入れる。	1- EHS室、総務人事部との協力体制構築。衛生管理者増員及びトータルヘルスへの参画。産業医との協力体制構築。安全衛生委員会でのメンタルヘルス取組み発表による共通認識設定。 1- 「管理監督者向けメンタルヘルス対策」教育者指導 1- lotus 掲示板への投稿、社内掲示、安全衛生委員会での発表 1- WEBカウンセリングの導入 1- 中央労働災害防止協会のメンタルヘルス支援。各種セミナーへの参加。 1- 中央労働災害防止協会の心の健康支援を受ける。 2- 健康関連情報を安全衛生委員会で報告、掲示板に定期的に掲示 2- 管理監督者向けメンタルヘルス教育の実施 2- 一般者向けメンタルヘルス教育の実施 2- 心療内科リスト作成、実際にアプローチし、パイプを作っておく。 2- 従業員健康に対しての積極的支援 2- メンタルヘルスチェック実施、分析、重点対策項目設定 2- WEBカウンセリングの利用状況把握と、社内相談窓口（パイプ役）の設置 3- ストレスチェックの実施、分析 3- 職場復帰者のプログラム作成 3- 教育規定の作成と、運用

## メンタルヘルス対策を行った効果

### 1 会社として、しくみとしての効果

従来は、メンタルヘルス不調者が発生しても、誰に言えばよいのか分からない、どのように対処したらよいのか分からないなど、メンタル不調者に適切に接することができないこともありました。メンタルヘルス対策を会社として実施していることを宣言したことにより、早い段階での発見、報告、対処（産業保健スタッフ、産業医へのつなぎ）ができるようになりました。

また、職場復帰者の健康相談を産業医と実施できる体制を整えたことで、スムーズな職場復帰が可能になりました。メンタルヘルス情報の普及、教育によりメンタルヘルス不調を通常の身体的不調（頭が痛いなど）と同じレベルで接することができるようになりました。

### 2 従業員に関する効果

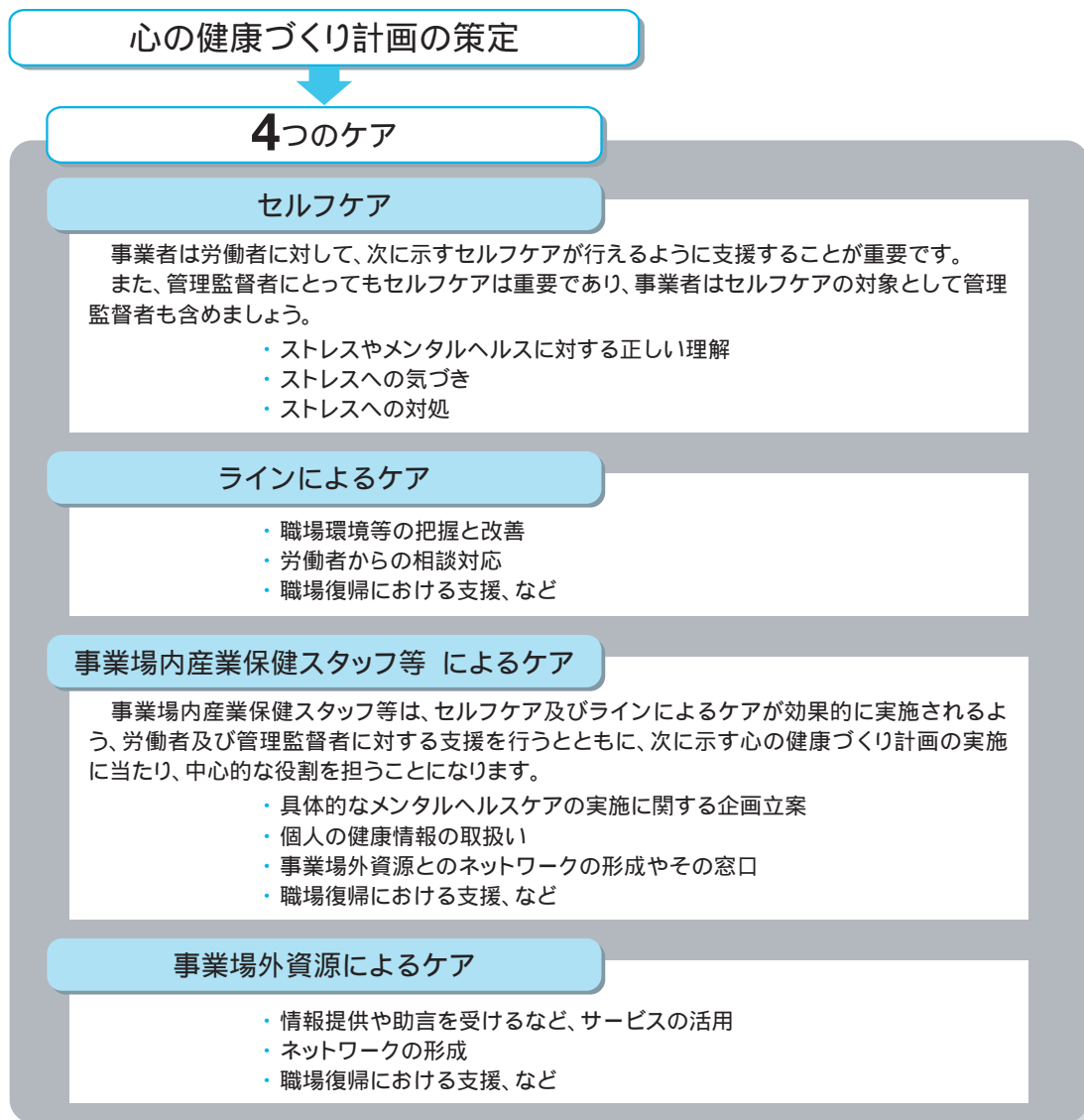
現場巡視の途中で、従業員からの身体健康面での相談や、メンタル的な相談が始めました。異常を早く気づく意味で効果が出てきています。今後も、引き続き、こちらから話掛けるなどして、従業員のSOSを早くキャッチする取組みを続けていきます。

従業員の健康管理及びメンタルヘルス対策両面でのトータルヘルスの取組みを行うことにより、働きやすい職場、健全な職場、強い職場を作るため、メンタルヘルスを取り巻く環境作りとラインケア、セルフケアの教育を通じた従業員一体となった取組みを続けていきます。

## 参考 1 ~ 労働者の心の健康の保持増進のための指針（概要） ~

厚生労働省は「労働者の心の健康の保持増進のための指針」（以下、メンタルヘルス指針、平成18年3月策定）を定め、職場におけるメンタルヘルス対策を推進しています。指針は、労働安全衛生法第70条の2第1項の規定に基づき、同法第69条第1項の措置の適切かつ有効な実施を図るための指針として、事業場において事業者が講ずるように努めるべき労働者の心の健康の保持増進のための措置（メンタルヘルスケア）が適切かつ有効に実施されるよう、その原則的な実施方法について定めるものです。

事業者は、自らが事業場におけるメンタルヘルスケアを積極的に推進することを表明するとともに、衛生委員会等において十分調査審議を行い、「心の健康づくり計画」を策定する必要があります。また、その実施に当たっては「4つのケア」が継続的かつ計画的に行われるよう関係者に対する教育研修・情報提供を行い、「4つのケア」を効果的に推進し、職場環境等の改善、メンタルヘルス不調への対応、休業者の職場復帰のための支援等が円滑に行われるようにする必要があります。



それぞれの事業場内産業保健スタッフ等の役割は以下のとおり。

産業医等：専門的立場から対策の実施状況の把握、助言・指導などを行う。また、長時間労働者に対する面接指導の実施やメンタルヘルスに関する個人の健康情報の保護についても、中心的役割を果たす。

衛生管理者等：教育研修の企画・実施、相談体制づくりなどを行う。

保健師等：労働者及び管理監督者からの相談対応などを行う。

心の健康づくり専門スタッフ：教育研修の企画・実施、相談対応などを行う。

人事労務管理スタッフ：労働時間等の労働条件の改善、労働者の適正な配置に配慮する。

事業場内メンタルヘルス推進担当者：産業医等の助言、指導等を得ながら事業場のメンタルヘルスケアの推進の実務を担当する事業場内メンタルヘルス推進担当者は、衛生管理者等や常勤の保健師等から選任することが望ましい。

参考 2 ～心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援のために～

メンタルヘルズ指針では、事業者が行うことが望ましいメンタルヘルスクアの具体的な進め方として、心の健康問題により休業した労働者に対し、その職場復帰の支援をすることとしています。

厚生労働省では、メンタルヘルズ不調により休業した労働者に対する職場復帰を促進するための事業場向けマニュアルとして、「心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き」(平成16年10月)を周知してきましたが、その後の新たな経験や知見を踏まえて、平成21年3月、本手引きの改訂が行われました。

心の健康問題で休業している労働者が円滑に職場復帰するためには、職場復帰プログラムの策定や関連規程の整備等により、休業から復職までの流れをあらかじめ明確にしておくことが必要です。手引きでは、実際の職場復帰にあたり、事業者が行う職場復帰支援の内容を総合的に示しています。事業者はこれを参考にしながら、衛生委員会等において調査審議し、職場復帰支援に関する体制を整備・ルール化し、教育の実施等により労働者への周知を図っていきましょう。

「心の健康問題により休業した職場復帰支援の手引き」  
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei28/index.html>

手引きによる職場復帰支援の流れ

STEP 1

病気休業開始及び休業中のケア

- ア 病気休業開始時の労働者からの診断書（病気休業診断書）の提出
- イ 管理監督者によるケア及び事業場内産業保健スタッフ等によるケア
- ウ 病気休業期間中の労働者の安心感の醸成のための対応
- エ その他

STEP 2

主治医による職場復帰可能の判断

- ア 労働者からの職場復帰の意思表示と職場復帰可能の判断が記された診断書の提出
- イ 産業医等による精査
- ウ 主治医への情報提供

STEP 3

職場復帰の可否の判断及び職場復帰支援プランの作成

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ア 情報の収集と評価                             <ul style="list-style-type: none"> <li>(ア)労働者の職場復帰に対する意思の確認</li> <li>(イ)産業医等による主治医からの意見収集</li> <li>(ウ)労働者の状態等の評価</li> <li>(エ)職場環境等の評価</li> <li>(オ)その他</li> </ul> </li> <li>イ 職場復帰の可否についての判断</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ウ 職場復帰支援プランの作成                             <ul style="list-style-type: none"> <li>(ア)職場復帰日</li> <li>(イ)管理監督者による就業上の配慮</li> <li>(ウ)人事労務管理上の対応</li> <li>(エ)産業医等による医学的見地からみた意見</li> <li>(オ)フォローアップ</li> <li>(カ)その他</li> </ul> </li> </ul> |
|--|---|

STEP 4

最終的な職場復帰の決定

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ア 労働者の状態の最終確認</li> <li>イ 就業上の配慮等に関する意見書の作成</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ウ 事業者による最終的な職場復帰の決定</li> <li>エ その他</li> </ul> |
|--|--|

職場復帰

STEP 5

職場復帰後のフォローアップ

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ア 疾患の再燃・再発、新しい問題の発生等の有無の確認</li> <li>イ 勤務状況及び業務遂行能力の評価</li> <li>ウ 職場復帰支援プランの実施状況の確認</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>エ 治療状況の確認</li> <li>オ 職場復帰支援プランの評価と見直し</li> <li>カ 職場環境等の改善等</li> <li>キ 管理監督者、同僚等への配慮等</li> </ul> |
|--|--|

**事業場が進める**

## 「心の健康づくり」の活動を支援します

中央労働災害防止協会 健康確保推進部 メンタルヘルス推進センター ☎03-3452-3473

北海道安全衛生サービスセンター ☎011-512-2031  
東北安全衛生サービスセンター ☎022-261-2821  
関東安全衛生サービスセンター ☎03-5484-6701  
中部安全衛生サービスセンター ☎052-682-1731

大阪労働衛生総合センター ☎06-6448-3840  
中国四国安全衛生サービスセンター ☎082-238-4707  
九州安全衛生サービスセンター ☎092-437-1664

**JISHA 中災防**  
Japan Industrial Safety & Health Association

<http://www.jisha.or.jp/health/index.html>

中央労働災害防止協会  
健康確保推進部 メンタルヘルス推進センター