

# 心の健康づくり 事例集

～職場におけるメンタルヘルス対策～

## 目次

※見たい章をクリックしてください。

はじめに	1
1 中小規模事業場における職場復帰支援も含んだ総合的な取組 「経営トップの理解と協力で中小企業だからこそできたメンタルヘルス対策」 試験入社から職場復帰。家族も含めたフォローアップ	2
2 メンタルヘルス対策を実施するための体制整備 「心の健康づくりスタッフと外部機関のネットワーク構築へ」 分科会活動を通じて会社一体の取組。身近な問題としてとらえ、活用しやすい環境づくり	4
3 基本指針の策定による体系的な取組 「社内のメンタルヘルス対策を体系的なものに」 1次予防から職場復帰まで	6
4 心の健康状態への気づきとストレス対処のための取組 「メンタルヘルスに興味を持たせる研修を」 「個別研修」の充実で本人が自覚していないストレスを早期に気づけるように	8
「必要なら地方の工場でもカウンセラーが足を運ぶ」 階層別研修、対策マニュアルづくりで対応もスピードアップ	10
「“聴いてもらえる”なら自然と“口に出せるようになる”」 いつもと違う「変調」サインを会社全体で早期発見	12

平成18年3月に厚生労働省により策定された「労働者の心の健康の保持増進のための指針」では、「心の健康問題が労働者、その家族、事業場及び社会に与える影響は、今日、ますます大きくなっており、事業場において、より積極的に心の健康の保持増進を図ることは、非常に重要な課題となっている」とされています。しかしながら、平成14年労働者健康状況調査によると、76.5%の事業場が「心の健康問題に取り組んでいない」としており、そのうち39.9%が「取り組み方がわからない」ことを理由として挙げています。

そのような中、メンタルヘルス対策を積極的に行っている事業場の事例について知ることは、きわめて重要であるものと考えられます。これまで中央労働災害防止協会では、厚生労働省の委託を受けて「メンタルヘルス対策支援事業」等を実施する中で、メンタルヘルス対策について積極的な活動を行っている多くの事業場と出会ってまいりました。

このパンフレットは、そのような事業場のうち、重点が置かれている対策の内容ができる限り多様なものとなるように、いくつかの事業場をお願いして、そのメンタルヘルス活動について御紹介を頂いたものです。このパンフレットを、事業場においてメンタルヘルス活動を行う上での参考として頂き、それぞれの事業場の状況に応じたメンタルヘルス活動を推進して頂きますようお願いいたします。

平成20年1月

中央労働災害防止協会

# 1 中小規模事業場における職場復帰支援も含んだ総合的な取組 「経営トップの理解と協力で中小企業だからこそできたメンタルヘルス対策」

試験出社から職場復帰。家族も含めたフォローアップ

事業場の概要		メンタルヘルス対策の推進体制	
業種	情報サービス業	事業場内スタッフの配置・選任状況	産業医1名、衛生管理者1名、産業カウンセラー1名
労働者数	447名（男性：379名 女性：68名）	事業場外資源との契約	無
平均年齢	29.9歳		

## メンタルヘルス対策の具体的な取組内容

### 1 訪問式社員面談に至るまで

弊社の場合、“メンタルヘルス対策を立ち上げよう！”という決定の後に立ち上げたカウンセリング室ではありませんでした。元々、客先常駐社員が多いため、自社とのコミュニケーションが取りづらく、無断欠勤や突然の退職の申し出というのも少なくありませんでした。営業が客先訪問をしつつ、社員面談も行う形で不定期の面談が行われていました。しかし、顧客数・社員数の増加により、営業が社員面談を行うことが難しくなってきました。そこで、営業事務を半分、社員面談を半分という役割のスタッフを平成15年4月に1名、採用しました。

### 2 待っているだけでは誰も相談に来ない

営業が社員面談をしていた流れを受け、また、客先に常駐している社員が多いということから、待っているだけの相談室ではなく、担当者が客先へ出向き、相談しやすいように社員全員対象の面談という形でスタートしました。しかしながら、当時は事業場におけるメンタルヘルス関連の資料も少なく、面談で何を聴くか、その後の報告書はどうするかといったゼロからのスタートでした。

実際に面談をしてみると、仕事の悩みに限らず、家族や恋愛のこと等プライベートに関する相談から睡眠障害や神経症、うつ病といった専門家への受診が必要なケースがとても多く、担当者も驚いたというのが感想でした。社員からは自分だけではなく、他の人も面談を行っているという面では相談しやすいという声がありました。

### 3 顧客への協力要請

初めは営業担当者から、就業中に15～20分ほど席を外すということを顧客へ伝えてもらいました。多くの顧客からは承諾を得られましたが、中には書面にて面談実施の内容を伝えて欲しいといった客先や就業中は困るといった客先もありました。就業中の面談が不可能な場合には社員が希望した場合に限り、定時後の面談という形で実施いたしました。

### 4 カウンセリング室設置

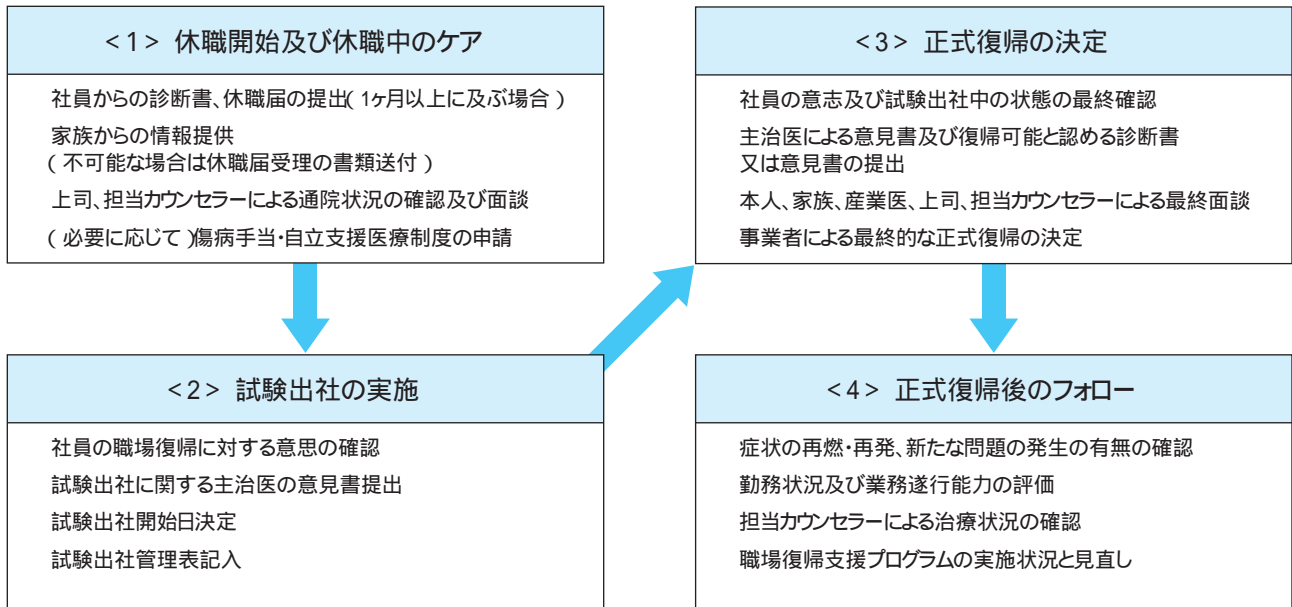
相談内容も幅広がったため、平成15年7月にカウンセリング室が設置され、事務半分・社員面談半分だった担当者は正式にカウンセリング室配属となりました。守秘義務の観点からアメリカのEAP（Employee Assistance Program=従業員支援プログラム）のように経営トップ層直下の配置となりました。面談シートには業務の進捗状況、残業時間、出勤状況、そして睡眠・食欲などの健康状態の項目と、最近、ストレスに感じていることや休日の過ごし方を含め、独自に作成いたしました。

### 5 資格取得

面談を実施すればするほど、様々な相談や疾病が出てきました。そのような状況の下、メンタルヘルス担当者はカウンセラーの資格が必要ではないかということから、平成16年に心理相談員、17年に産業カウンセラーの資格を取得しました。その後、社長自ら産業カウンセラーの資格に挑戦し、見事、合格。経営トップのメンタルヘルスに関する理解と協力はメンタルヘルス担当者としては、大変、大きなことでした。

### 6 休職～試験出社～職場復帰まで

勤務をしながら、通院をしている社員の他、休職を必要とする社員も増えてきました。そこで、休職から職場復帰までの支援プログラムを「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年厚生労働省公表）を参考にしながら作成。休職者への対応として家族を巻き込むことの重要性の認識から、可能な限り、休職者のご家族へは本人を含めた面談の実施を行っています。【表1】



【表1】 負傷または病気による休職～職場復帰支援プログラムについて～

また、従来は内科産業医との契約だったものを平成19年4月からは心療内科医を産業医として迎え、メンタルヘルスの対策をより一層、強化しました。

## 7 中小企業のメンタルヘルスと問題点

弊社でカウンセリング室を立ち上げてから4～5年が経ちますが、専属の産業医・保健師・看護師などのいる大企業と違い、専門スタッフが充実しているとはまだまだ言えない状況です。しかしながら、中小企業だからこそできる訪問式社員面談やメンタルヘルス対策というものもあるのです。“専門スタッフもいないし、予算もない”や“客先常駐の社員ばかり”等色々な問題があるかもしれませんが、マニュアルにとらわれることなく、会社の特性を生かしたメンタルヘルスから取り組むということが大切なのかもしれません。初めから完璧なメンタルヘルスの仕組みや体制を整えることは大変なことです。弊社の場合、メンタルヘルス対策を行った後、生じた問題点と改善案の繰り返しにより、現在の体制になりました。しかしながら、社員数増加に伴い、メンタルヘルス専門スタッフ不足の問題もあり、今後はスタッフ増員も視野に入れています。

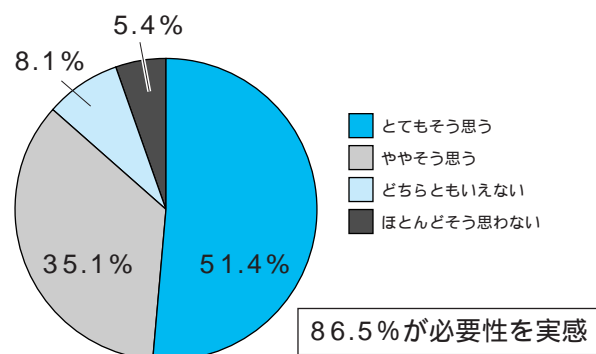
## メンタルヘルス対策を行った効果

平成19年4月に行った無記名式アンケートでは職場のメンタルヘルス対策の必要性として、86.5%の社員が必要性を実感しているという結果でした。【図1】またメンタルヘルスケアの利用満足度としては約7割の社員は利用して良かったとし、3割がどちらともいえないという結果でした。

そして休職社員が職場復帰する割合はまだまだ低いものの、職場復帰支援プログラムにより、退職を決意していた社員が休職をし、職場復帰にまで至ったケースもあります。

一方で社内ではうつ病などの精神疾患を患う社員が増えたという声もあります。これは社員数の増加や今まで発見していなかった社員もメンタルヘルス対策により、発見しているからだと考えています。100人社員がいる職場で1人もメンタルヘルス不調の社員がない場合は「気がついていない」だけだと思います。他の疾病同様、早期発見・早期治療が大切だということを管理者や一般社員に研修を通し、理解してもらうことも必要です。新入社員は入社後の研修時に、そして管理者向け社内研修は2年に一度、「管理者へのメンタルヘルス」を外部のメンタルヘルス研修参加と並行して行っております。

これからのメンタルヘルス対策の取組としては 予防 研修・教育 職場復帰支援を重点的に行き、より一層充実した支援ができるよう、日々模索しながら活動をしています。



【図1】 職場のメンタルヘルス対策の必要性

## 2 メンタルヘルス対策を実施するための体制整備

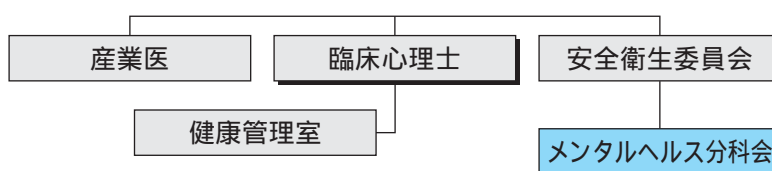
### 「心の健康づくりスタッフと外部機関のネットワーク構築へ」

分科会活動を通じて会社一体の取組。身近な問題としてとらえ、活用しやすい環境づくり

事業場の概要		メンタルヘルス対策の推進体制	
業種	製造業(半導体メモリの開発・設計・製造)	事業場内スタッフの配置・選任状況	産業医1名、看護師1名、衛生管理者3名、メンタルヘルス分科会7名
労働者数	351名(男性:335名 女性:16名)	事業場外資源との契約	有
平均年齢	38歳		

メンタルヘルスの推進体制【図1】は、安全衛生委員会の下部組織に人事労務担当者の他、製造・設計・開発等の各部門の担当者から構成するメンタルヘルス分科会を設け、外部専門機関の臨床心理士が月1回の分科会会議に参画し、各種取組を行っています。

また、この定例会議には健康管理スタッフの看護師や安全衛生担当者も同席して情報の共有化を図り、さらには長時間残業による過重労働と健康管理の視点からの産業医見解も含め、安全衛生委員会を通じて全社活動としてメンタルヘルス対策を推進しています。



【図1】 メンタルヘルス推進体制

### メンタルヘルス対策の具体的な取組内容

#### 1 メンタルヘルス対策支援事業の利用

平成18年度に、中央労働災害防止協会が実施しているメンタルヘルス対策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ました。管理者全員を対象としたラインケア基礎教育やコミュニケーションスキル向上の各種講習会等を実施し、それらを通じ社内に幅広くメンタルヘルス対策の重要性を浸透させてきました。

この間、人事労務担当者に対しては、相談窓口開設への準備期間として、相談体制づくりへ向けた研修会を実施し、相談窓口の開設とその後の円滑な窓口運用の方法について検討しました。

このメンタルヘルス対策支援事業の終了後には、1年間の取組を通して当社の風土と特徴を十分に理解している臨床心理士とメンタルヘルスアドバイザー契約につなげ、相談・カウンセリング体制をスタートさせることができました。

#### 2 ストレスチェックの実施

全従業員を対象として、「職業性ストレス簡易調査票」を実施しました。個々で自己判定ができ、セルフケアに役立つ他、職場ごとの集計結果に関する講演会を外部講師を招いて開催しました。評価結果と今後の課題については、臨床心理士を含めた分科会の中で検討しながら対策に結び付けるようにしています。また、評価結果を職場へフィードバックして職場ごとの研修会につなげる取組等も行いました。

厚生労働省労働基準局安全衛生部労働衛生課「労働省 平成11年度 作業関連疾患の予防に関する研究『労働の場におけるストレス及びその健康影響に関する研究報告書』」より

### 3 コミュニケーションスキル向上を目指して

メンタルヘルス対策の重要項目の一つであるコミュニケーションスキル向上については、積極的傾聴法、話し方・聴き方のロールプレイング研修等を上位職制対象の研修会から段階的に中間層の管理者全員を対象に実施し、さらに職場（グループ）単位でも希望したグループに対して実施しています。具体的には、「業務に活かす対人スキル（表現力研修）」と題し、表現力を高めるコミュニケーションとして「非言語要因」への意識づけと、そのトレーニングを行っています。また、挨拶の重要性とその意義についても再認識し合い、出退勤時に管理者が先頭に立っての挨拶運動を展開しました。



### 4 社内イントラネットの活用

相談窓口・カウンセラーの有効利用の一環として、社内イントラネットを活用した「Web健康管理室」【図2】を分科会メンバーと一緒に立ち上げ、健康管理室常駐の看護師を経由の上、産業医と臨床心理士へのメール相談受付をプライバシーに配慮しつつ運用しています。また、外部機関の電話相談室の紹介や各種の心の健康情報を掲載し、従業員一人ひとりが活用しやすい環境づくりを推進しています。

Web健康管理室 ～machikoの部屋～	
<b>MENU</b>	<b>NEWS</b>
■ 健康管理スタッフ紹介	2007.11.09 健康情報にインフルエンザ予防接種を掲載しました。
■ 健康管理室予定	2007.11.09 12月の日程を掲載しました。
■ 人間ドックについて	2007.10.18 健康情報を【MENU】に追加しました。
■ 健康情報	2007.10.03 10.11月の日程を掲載しました。
■ 相談室	2007.09.06 相談室の内容を更新しました。
■ 健康管理へのご提案	Web健康管理室へようこそ。 Web健康管理室では、従業員の皆様が心身ともに健全な状態で日々の生活（会社生活・私生活とも）を送れるよう、産業医や臨床心理士、メンタルヘルス分科会などの健康管理スタッフと一緒に力を併せ、心と体の両面をサポート致します。
■ リンク	各種健康診断や残業超過検診などの実施はもちろん、メタボリックシンドロームを始めとする疾病予防活動や労働環境整備にも力を注いでまいります。 今年度(2007年)は、メンタルヘルス分科会が立ち上がり、メンタル支援部分が組織化されました。それに、臨床心理士(浅沼先生)がそのメンバーに加わり、個別相談(カウンセリング)もしていただけるようになり、会社がひとつとなりメンタル支援が出来るようになりました。  健康管理室予定をご覧の上、産業医・臨床心理士・看護師を活用しつつ、健康レベルを高め、より充実した日々を送っていただきたいと思います。

【図2】 社内イントラネットHP

## メンタルヘルス対策を行った効果

各部門メンバーで構成したメンタルヘルス分科会の定例会議を開催することで、職場ごとの特有の問題点、要望事項等に対する有効な活動につなげることができ、その結果メンタルヘルス対策への社内の意識を大きく向上させることができました。

また、人事労務担当者が心の健康づくりスタッフとして組織的に機能し、健康管理スタッフのマンパワーが不足するところを補い、役割分担することで継続的な活動ができてきました。

対策推進の過程で外部機関の各方面とのネットワークができ、退職者の職場復帰時のリハビリ出社に専門機関を有効活用したことで、円滑に職場復帰ができたことも効果的でした。

最後になりますが、やはり大きな効果の一つには、メンタルヘルス対策がこれまでの安全衛生スタッフ主体の取組から、分科会活動を通じた職場ごとの一体の取組となり、管理者をはじめ従業員一人ひとりがメンタルヘルス対策を特別視することなく、身近な自分自身の問題ととらえて予防意識の統一が図られてきたことがあります。その上で、メンタルヘルス対策の推進により、職場を活性化させる活動への基盤づくりができてきたことが最大の効果であると感じています。

## 3 基本指針の策定による体系的な取組

### 「社内のメンタルヘルス対策を体系的なものに」

1次予防から職場復帰まで

事業場の概要		メンタルヘルス対策の推進体制	
業種	製造業（食品、飲料、医薬品等）	事業場内スタッフの配置・選任状況	産業医6名、看護師1名、人事部人事担当グループ長3名、中央安全衛生担当1名
労働者数	1,958名（男性：1,418名 女性：540名）	事業場外資源との契約	有
平均年齢	41.8歳		

#### メンタルヘルス対策の具体的な取組内容

当社は、安全衛生は「企業経営の基盤である」と位置づけて、心身とも健康に働くことができる快適な職場の形成を継続的に図ることを方針に掲げ、計画的に安全衛生活動に取り組んでいます。

平成17年の当社におけるメンタルヘルス対策の現状は、社内相談窓口への相談件数が年々増加傾向にあり、衛生統計から見ても、疾病による総休業日数の中でメンタルヘルス不調による労働損失日数は大きなウエイトを占めていました。そのような背景のもと、安全衛生活動の中で、リスクアセスメントとメンタルヘルス対策は最重点施策項目として掲げられました。

人事担当者や衛生管理者対象の研修会・講演会への参加や社員へのメンタルヘルス教育、面談等は実施していましたが、個々がバラバラになされ体系化されたものになっていませんでした。今後どのように進めていったらよいか課題を抱えていた頃、中央労働災害防止協会が実施しているメンタルヘルス対策支援事業の指導を得ることができました。

#### 〔メンタルヘルス対策マニュアルが完成するまで〕

平成17年11月より、中央労働災害防止協会が選任したメンタルヘルス推進支援専門家の指導のもと、当社のメンタルヘルス対策ワーキングチームを編成し、会合を重ね取り組む内容の具体化を図ってきました。メンタルヘルス対策ワーキングチームメンバー

メンタルヘルス推進支援専門家、産業医、人事部門担当グループ長、看護師、中央安全衛生担当者

(1) 平成17年度は、メンタルヘルス不調者の職場復帰プログラムの作成と一部の地区で職場復帰サポートチーム（本人・直属上司・人事担当者・産業医・看護師又は衛生管理者）を編成して、組織的にメンタルヘルス不調者の職場復帰に取り組んできました。

(2) 平成18年度は、厚生労働省の指針をもとに、当社のメンタルヘルス対策を体系化していこうと考え、「メンタルヘルス基本指針」～予防のレベルとケアのマトリックス～を作成し、4つのケアと第1～3次予防の関連を明確にしました。【表1】

また、「事業場における心の健康づくりの実施状況チェックリスト」の結果から教育の実施状況に弱さが見られたので、メンタルヘルス教育カリキュラムも作成しました。

平成13年度厚生労働省委託事業及び平成14年度～16年度厚生労働科学研究費補助金労働安全衛生総合研究費「労働者の自殺リスクの評価と対応に関する研究」班【主任研究者 川上憲人（岡山大学大学院医歯薬学総合研究科教授（現：東京大学大学院医学系研究科健康科学・看護学専攻精神保健学・看護学分野 教授））により実施された研究成果

(3) 平成19年度は、(1)と(2)を一体化して、当社のメンタルヘルス対策マニュアルを完成させ、活動方針の表明、目標を掲げました。【図1】各安全衛生委員会で審議していただき職場での周知を図っています。また、教育カリキュラムに基づいた研修（管理監督者向けのラインケア、一般社員向けセルフケアなど）を全社で計画的に取り組んでいます。

#### メンタルヘルス対策を行った効果

##### 1 メンタルヘルス対策立ち上げを行う上でよかった点

メンタルヘルス対策ワーキングチームに関係部門（職場・人事労務・健康管理）のメンバーが入っていたので、緊密な連携によりメンタルヘルス対策マニュアルの作成を短時間で進めることができました。



## 2 メンタルヘルス対策を行った効果

- (1) 一般社員向け研修会等への出席者が多く、メンタルヘルスに対する関心が高まりました。
- (2) 社内的にも安全衛生委員会等でもメンタルヘルス対策を取り組む重要性の共通認識が深まりました。
- (3) 課題であったメンタルヘルス面談室が確保できたことです。

## 3 今後の課題

策定したマニュアルに沿い、活動を進めていく上で、今後の課題としては次の4つがあげられます。

- (1) 拠点以外の部門への支援をどう進めていくか。
- (2) メンタルヘルス対策マニュアルに基づく教育の継続。
- (3) さらなる実効をあげる方策の模索。
- (4) メンタルヘルス対策マニュアルのブラッシュアップ。

### 「メンタルヘルス基本指針」 ～予防のレベルとケアのマトリックス～

	第一次予防:メンタルヘルス不調の未然防止	第二次予防:メンタルヘルス不調への早期発見と適切な対処	第三次予防:職場復帰における支援
<b>セルフケア</b> (社員による)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自分自身に適したバランスのとれた生活をする。(睡眠・休養・食事・運動)</li> <li>2. 積極的に定期健康診断を受診し、自分の健康状態を把握する。</li> <li>3. 心身の健康に対する関心を持ち、知識や情報を得る。</li> <li>4. ストレスへの気付き、対処法を知っている。(自律訓練等)</li> <li>5. 気軽に相談できる人や場を持っている。</li> <li>6. セクハラ相談窓口の利用。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 生活スタイルの改善を目指す。</li> <li>2. 積極的に定期健康診断を受診し、自分の健康状態を把握する。</li> <li>3. 心身の健康に対する関心を持ち、知識や情報を得る。</li> <li>4. 定期健康診断後、措置の必要性が生じた場合は積極的に産業保健スタッフに指導を受ける。</li> <li>5. 早期受診し、必要に応じ指示書・診断書を上司にすみやかに提出する。</li> <li>6. ストレス対策法を身につける。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自分自身の健康状態を十分知った上で、主治医と相談し復帰を決める。</li> <li>2. 職場復帰プログラムに基づき、1ヶ月前に診断書を提出する。</li> <li>3. 生活習慣の改善の努力をする。</li> <li>4. ストレスに対する自己管理を継続する。</li> </ol>
<b>ラインケア</b> (管理監督者による)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 快適な職場環境づくりへの努力。 メンタルヘルスマネジメント能力を有する、リーダーシップの行使ができる。(従業員一人一人の性格、能力、環境の適正管理) 相談業務を果たすため(良き相談相手になるため) 部下との良好な人間関係を保持する。(傾聴訓練等) 職場の環境改善・環境整備への努力をする。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 定期健康診断・人間ドックを受診しやすい環境の整備をする。</li> <li>2. 健康相談・保健指導を受けやすい環境の整備をする。(時間の確保など)</li> <li>3. 相談窓口・相談しやすい体制の整備をする。</li> <li>4. 医療機関への受診、診断書、指示書へ理解を示す。</li> <li>5. 心身の健康に関する知識と理解をもって部下を注視し、必要に応じて速やかに産業保健スタッフに相談・処置を仰ぐ。</li> <li>6. 社内産業保健スタッフからの情報収集に努力する。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 診断書・指示書に基づき、適正職場への復帰に努力する。</li> <li>2. 職場復帰プログラムに沿って、必要に応じて産業保健スタッフとの面談を勧める。</li> <li>3. 必要に応じて、会社・家族と連携を図る。</li> <li>4. 必要時社内保健スタッフとの連携を図る。</li> </ol>
<b>社内産業保健スタッフ等ケア</b> (産業医 看護師 衛生管理者 人事担当者 安全衛生スタッフ による)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 健康に対する正しい知識や情報を提供する。(啓蒙活動)</li> <li>2. ストレスについてセルフチェックできる機会を提供する。</li> <li>3. 相談窓口としての役割を果たす。</li> <li>4. セルフケア・ラインケアのための、必要な情報・教育・機会を会社と協力しあって提供する。</li> <li>5. 快適職場の為に組織への提言・助言を行う。</li> <li>6. 外部資源との連絡・調達や教育相談の調整等を行う。</li> <li>7. 健康診断の受診を促進する。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. メンタルヘルスに対する社員・管理・監督者への教育・啓蒙活動への助言</li> <li>2. 社員のメンタルヘルスの現状把握。</li> <li>3. 相談しやすい環境の整備(人・時間・場所)</li> <li>4. 管理者・産業医との連携を密にし、適切な対処を行う。</li> <li>5. 定期健康診断・人間ドックの結果の評価および有所見者の事後指導。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 職場復帰プログラムに沿って復帰を進める。</li> <li>2. 個々の健康に適した職場への復帰を確認し、管理監督者への適切な助言を行う。</li> <li>3. 必要に応じて、会社・家族と連携を図る。</li> </ol>
<b>社外資源によるケア</b> (事業場外の機関、 産業保健推進 センター等)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 社内産業保健スタッフへの教育研修および情報提供と支援を行う。</li> <li>2. セルフケア・ラインケアのための教育指導を行う。</li> <li>3. 社員に対するカウンセリング。</li> <li>4. メンタルヘルスに関する相談。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 社内産業保健スタッフへの教育研修および情報提供と支援を行う。</li> <li>2. セルフケア・ラインケアのための教育指導を行う。</li> <li>3. 社員に対するカウンセリング。</li> <li>4. メンタルヘルスに関する相談機能。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 社内産業保健スタッフへの教育研修および情報提供と支援を行う。</li> <li>2. セルフケア・ラインケアのための教育指導を行う。</li> <li>3. 社員に対するカウンセリング。</li> <li>4. メンタルヘルスに関する相談機能。</li> </ol>

【表1】 基本指針

### 【メンタルヘルス対策指針】

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」(メンタルヘルス指針、平成18年3月策定)に基づき職場におけるメンタルヘルス対策を推進しています。  
この指針を参考に、当社のメンタルヘルス対策マニュアルを作成しました。

#### 1. メンタルヘルス活動方針の表明

社員の心の健康問題により作業効率の低下、長期休業者等の発生における労働力の損失を未然に防ぎ、快適で健康的な職場づくりを図るためにメンタルヘルスカケアを推進する。

メンタルヘルスカケアの推進とは、セルフケアとラインケアによるケアの定着によるメンタルヘルス不調の早期発見・早期対応のことである。

#### 2. 目標

1. すべての社員がセルフケアの技術を習得する。
2. 管理監督者は、職場環境改善及び社員への支援技術を習得し、メンタルヘルス不調者の発生予防、早期治療、職場復帰支援を行う。

【図1】 対策マニュアル(活動方針の表明、目標)

## 4 心の健康状態への気づきとストレス対処のための取組

### 「メンタルヘルスに興味を持たせる研修を」

「個別研修」の充実で本人が自覚していないストレスを早期に気づけるように

事業場の概要		メンタルヘルス対策の推進体制	
業種	製造業（電気計測器の開発、製造、販売・サービス）	事業場内スタッフの配置・選任状況	衛生管理者6名、 産業カウンセラー1名
労働者数	657名（男性：474名 女性：183名）	事業場外資源との契約	有
平均年齢	40.1歳		

### メンタルヘルス対策の具体的な取組内容

#### 1 健康相談室の設置

外部のシニア産業カウンセラーに月3回来社していただき、社員のカウンセリング、不調者対応、研修講師などをお願いしています。

#### 2 情報提供による啓発

##### (1) ホームページ「健康相談室を利用しよう」

社内LANを活用して、相談室の利用を呼びかけています。

主な内容

- ・ 相談室の年間スケジュールと利用方法
- ・ 相談員の紹介
- ・ 簡易ストレスチェック
- ・ うつの代表的な自覚症状、他覚症状
- ・ メンタルヘルス基礎知識（用語説明）

##### (2) 社内報コラム「メンタルヘルス入門」の連載

ホームページだけでなく、定期的に（月1回）全社員の目に触れる社内報を利用して、メンタルヘルスの基礎知識や、社内外の相談窓口を紹介するコラムを掲載しています。

#### 3 所属長による「不調のサインチェック」

内容

- (1) 各所属長に、不調のサインのチェックシートを配付します。
- (2) 所属長は、サインに該当する部下がないか自部署を振り返ります。
- (3) 思い当たる場合は、症状、状況のみを簡潔に記入します。このときは該当者の名前は書かず、親展扱いで提出してもらいます。
- (4) 健康管理担当者（産業カウンセラー）が内容を確認し、コメントのあった所属長からは直接ヒアリングを行います。声かけ、リスニング、業務負担の調整など日常的な対応を検討したり、必要に応じて専門家（相談員であるシニア産業カウンセラー）につないだりして対応します。

ねらい

- (1) 所属長への啓発
  - ・ 日常的に配慮すべき要点をおさえる。
  - ・ 不調への気づきの感度を上げる。
  - ・ 不調のサインに気づいたときの対応を理解する。
- (2) ケアが必要な社員への早期対応

#### 4 階層別研修

研修名	主な内容
新入社員研修	社会人としての心身の健康管理、メンタルヘルス不調の基礎知識、ストレス対処、健康相談室の紹介
入社3年目研修	職場のメンタルヘルス対策、コミュニケーションスキル
新任主任研修	職場の人間関係、傾聴法の基礎
部課長研修	傾聴実習、事例研究

## 5 メンタルヘルス個別研修

全社員がカウンセラーと面談し、メンタルヘルスについて個別指導を受けています。

ねらい

### (1) 相談室の利用促進

社員に相談室やカウンセラーの存在を知ってもらう機会として、安心感、親近感を持ってもらい、困ったときに相談しやすくします。

### (2) 『研修』というポジティブな位置づけ

メンタルヘルス対策の対象は不調者だけではありません。不調の予防のため、また一層の能力発揮のために、誰もが関心を持ち、心の健康度を高めていく必要があります。この面談も単なる不調者探しではなく、カウンセリング（メンタルヘルス対策）が持つ「予防する」「本来の力を引き出す」「より高める」という積極的・開発的な面を意識して、『研修』と呼んでいます。

### (3) 一人ひとりへの働きかけ

エゴグラム、カウンセリング体験を通して、意識しているしていないに関わらず個人が持つ課題と向き合い解決するきっかけが与えられます。その「自分だけの実感」が、メンタルヘルスへの関心や当事者意識を高め、他のメンタルヘルス対策への理解にもつながると期待しています。

研修の内容

### (1) エゴグラムによる診断及びアドバイス

エゴグラムを利用して自分の性格傾向を客観的にとらえ、特徴ごとにストレス対処や対人関係に役立つアドバイスを受けます。

### (2) 体験的カウンセリング

日頃感じていること、そのとき話したいことを自由に話し、じっくり話を聞いてもらうことで、気持ち前向きに変化するのを体験します。気づきや自己発見の機会として、また、今後の自発的相談や他者に勧めるきっかけとして、カウンセリングがどんなものかを知ってもらいます。

また、自他共に心の健康度の低下を意識していなかったり、軽視していたりしてケアされていない場合、この面談が不調の予防、発見、早期対応にも役立ちます。

### (3) 所属長へのフィードバック

所属長は自部署の最後に面談し、部下の傾向や不調者および予備軍への対応などについてアドバイスを受け、日常のマネジメントに生かします。

なお、プライバシーに支障のない範囲で指導内容などを共有し、全社的な早期対応にも役立てています。

## メンタルヘルス対策を行った効果

### 1 メンタルヘルス担当者の声

(1) ケアされていない不調者や予備軍への早期対応に役立っています。

(2) この研修を通じて、職場の上司、カウンセラー、健康管理担当、人事が協力したり意見交換したりする機会も増え、関係者の一体感が出てきました。心の健康問題を、個人や部署で抱え込まず、専門家のアドバイスを受けながら組織的に対応する、という流れが浸透しつつあると感じます。現場の声を聴く機会が増えるのも対策を講じるうえで有意義です。

### 2 社員の声（個別研修アンケートより）

- ・自分の性格、最近の健康状態、仕事の進め方など、いろいろなことを見つめ直すきっかけになりました。
- ・性格傾向を客観的に分析でき、普段の行動で心がけることもわかって有意義でした。
- ・具体的なストレス対処法（自律訓練法、イメージ法など）が参考になりました。
- ・普段、誰にも話せないことを聞いてもらえて、精神的に楽になりました。研修という形で組んでもらえてよかったです。
- ・問題解決は自分次第ですが、公私について話を聞いてもらえるという安心感があります。
- ・先生が社外の方なので、いろいろなことを抵抗なく話すことができました。気分がすっきりしました。
- ・特にストレスを抱えているつもりはありませんでしたが、ゆったりと話を聞いてもらっているうちに、普段問題と感じていることを自然と口にすることができました。それに対するアドバイスもいただき、よい機会を与えてもらったと感じました。
- ・このような振り返りの時間を持つことは大切だと思います。自分の行動指針や考え方を見直すことで、自己解決の手段が見つかるかもしれません。
- ・上司である自分と、メンバーとの性格傾向とのギャップについてアドバイスがもらえて参考になりました。問題視していなかった部下についての指摘には驚きました。
- ・定期的にこのような面談が必要だと思います。継続によるカウンセラーとの関係構築も大事です。

# 「必要なら地方の工場でもカウンセラーが足を運ぶ」

階層別研修、対策マニュアルづくりで対応もスピードアップ

事業場の概要	
業種	製造業（衛生用品）
労働者数	1,293名（男性：1,135名 女性：158名）
平均年齢	38.4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	人事総務グループ3名内 衛生管理者1名 カウンセラー（非常勤）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

大半の社員が工場での製造現場勤務をしており、製造機械はオートメーション化が進んだことから現場では従事者の人数が少なく、勤務中は他者と話す機会が非常に少なくなってきました。さらに交替勤務になるので、常勤をしている管理職は現場従事者の社員と会うことがあまりない実態もあります。昨今は原材料価格の高騰から生産部門に対するコストダウン要求は日増しに強くなってきており、20年来継続している改善活動もさらなる成果の質とスピード向上が要求され、社員のストレスは高まる可能性があると思われます。

そういった環境変化の中でメンタル的な疾病を発症し休業にいたる社員も増加してきており、会社側もその対応方法に苦慮していました。そのようなときに、中央労働災害防止協会が実施しているメンタルヘルス対策支援事業の活動を知り、支援を受けました。支援内容とそれ以降の継続的な取組は以下の内容となります。

### 1 全事業所の管理者向け基礎知識研修

本社及び各工場（3カ所）の計4回 54名に対して実施。

- ・ 職場におけるメンタルヘルスの重要性
- ・ メンタルヘルス対策の目的と意義
- ・ ストレスと心身の健康
- ・ メンタルヘルス不調
- ・ 職場のメンタルヘルスケアの推進
- ・ 自殺予防について

### 2 社員からの相談窓口設置

希望する社員が外部専門カウンセラー（契約）に直接メール・電話で申し込める仕組みを導入し、セルフチェックシートと共に「かわら版」で全社員に告知しています。【図1】

職場の上司からの依頼でもカウンセリングを受けられるようにしています。

### 3 メンタルヘルス疾病者が発生した場合のフローを取り決める【表1】

本人、上司、人事担当者、カウンセラー、主治医の役割と対応の流れ、職場復帰の仕方について会社としての取組ルールを作成。同時に職場復帰の方法として、リハビリ期間の設定モデルも作成しました。

### 4 管理職の各階層別に研修を実施

管理者の対応として階層において役割が違ってくるので、その役割別に内容を変え外部カウンセラーを講師とした研修を行っています。当社は社員 シフトリーダー チームリーダー グループマネジャー 工場長という組織階層となっています。

#### 【シフトリーダー研修】

現場最前線の管理者がラインケアを行うために部下の行動変化を察知し、正確な情報を把握して直属上司のチームリーダーに迅速に報告してもらうための「気づき」の重要性と注意すべき行動変化の内容を理解してもらいます。

#### 【チームリーダー研修】

部下であるシフトリーダーから報告のあったメンタルヘルス疾病兆候のある社員への対応方法として、会社で設定した対応ルール（【表1】で取り決めた内容）を説明し自己の役割認識を行います。また、「アクティブ・リスニング研修」としてカウンセリングの意味、積極的傾聴の重要性、傾聴技法、コーチング技法を学び、最後に自社の事例モデルを元に面談実践訓練を実施しています。

【グループマネジャー研修】


前述の【チームリーダー研修】内容に加え、チームリーダーの上司としての役割から、部下のチームリーダーが実施した面談内容報告から適切にポイントを聴き出し、間接的な情報の中から状況を把握するための技法を自社の実例モデルを元に面談訓練を実施しています。

5 外部カウンセラーと人事担当者の定期的相談ミーティングの実施

毎月1回、定期的にカウンセラーと人事部門担当者が、個々の社員の状況報告と今後の対応の仕方について相談をする時間を設けています。また定期ミーティングだけでなく、問題が発生した場合にはその都度、電話やメールで連絡をとって相談でき、緊急度によっては各工場にもすぐに足を運んでもらい社員カウンセリングできる体制を作り上げました。

人事総務Gかわら版

こんな変化を感じたら・・・



「最近、なんだかおかしい・・・」  
「病院へ行ったけど原因がわからないけど、体調がよくない。」  
悩みや不安、迷い・・・  
気になることをそのままにしないで一度連絡してみてください。  
☆まずは添付の「ストレスチェック」でチェックしてみてください。

◎連絡は下記まで ～曜日、時間は問いません。  
《カウンセラー》  
○○株式会社 ○○ △△ 先生

●携帯 090-○○○○-○○○○  
電話はすぐに出られない場合があります。  
必ず折り返しますので、留守電にご連絡先とお名前を入れておいてください。

●メール =====jp

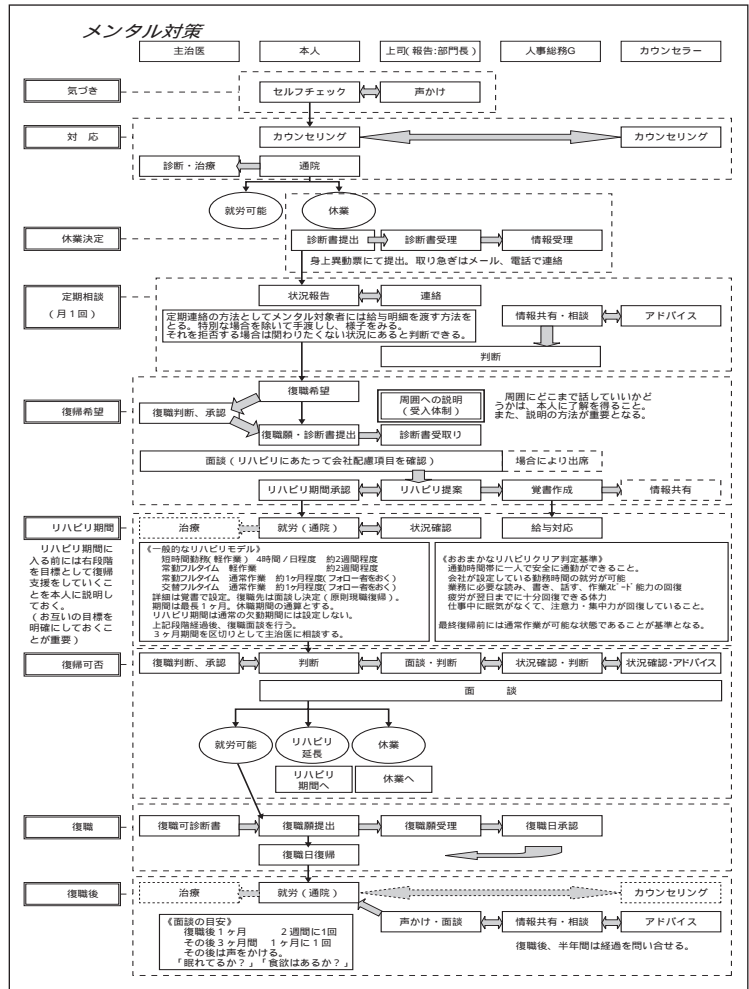
●手紙 〒○○○-○○○  
○○県○○市○○番地

※面談が必要になった場合は、個人負担の費用がかかります。

ご連絡するために社名、お名前、ご連絡先はお伺いしますが、  
会社に報告されることはありません。  
個人の情報は守秘義務によって守られます。  
安心してご相談ください。

(株)○○○ ○○部 担当:○○

【図1】 かわら版



【表1】 メンタルヘルス対策フロー

メンタルヘルス対策を行った効果

今回の取組を行うにあたり、まずどの部分から手をつけたら良いのが最初の悩みでした。その点について専門家のアドバイスを頂きながら二度のミーティングを行い、まずは社員個々のセルフケアよりも会社として組織的にメンタルヘルスに取り組む体制を作り上げることが重要だという結論に達しました。全管理者へのメンタルヘルスに関する基礎的な知識を植えつける研修で、メンタルヘルス対応の重要性を認識させ意識変化を促す風土改革から着手したため、後の取組がスムーズに実施できたと思っています。その後は疾病者への対応モデル作成により、どの部署でも同じ対応がとれるようになりました。階層別の役割を明確にして面談や積極的傾聴の技法を上位管理者が身につけたことで、部署による対応スピードが上がりましたし、ミスもなくなってきました。

人事部門においては外部専門家カウンセラーとの契約により、個々の社員の対応について今までは「このやり方で良いのだろうか」と迷いながら対応してきましたが、相談できる相手ができただけで自信をもって臨むことができるようになってきました。

このような一連の取組を行ってきたことで会社組織としてのメンタルヘルス体制は徐々にできがりつつあると実感されます。しかしながら今までは事後対応についての仕組みを作ってきたので、今後は、社員自身のセルフケアについての取組を強化していくことに注力していきたいと思っています。

# 「 聴いてもらえる 」なら自然と「 口に出せるようになる 」

いつもと違う「変調」サインを会社全体で早期発見

事業場の概要	
業 種	製造業（高分子、樹脂、繊維工業）
労働者数	1,500名（男性：1,200名 女性：300名）
平均年齢	42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、衛生管理者10名、心理相談担当者3名、産業カウンセラー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

### 1 ラインケア研修の実施

メンタルヘルス活動を始める段階では、会社の上層部及び管理職への理解はある程度得られていましたが、管理職全体に統一した知識をもってもらうために、メンタルヘルスへの意識改革・傾聴技術の向上・管理職の役割浸透などを目的としたグループワークによる研修を行っています。

### 2 セルフケア研修の実施

一般従業員に広く知らせる事を重視した研修会を行っています。メンタルヘルス研修というと難しいイメージが先行してしまうので、メンタルヘルスの基礎知識を主にし、ストレス対処法としてアロマセラピーや無意識の部分で認識できるコラージュなど興味の湧く企画をたて、まずメンタルヘルスに興味をもってもらえるように工夫をしています。



### 3 メンタルヘルス推進委員研修会

相談ルート確立や担当者育成のため事業所全部署（22部署）からメンタルヘルス推進委員の主担当・副担当を選出し、メンタルヘルス担当者としての教育、傾聴技術の向上を図るための研修を行っています。

### 4 健康相談室の開設

研修会参加者全員にアンケートを実施し、参加者の一番多かった意見・要望は「健康相談室の開設」でした。その結果を受けてメンタルヘルスに関する相談のみに限定せず「タバコを止めたい」「肥満なので痩せたい」「健診結果が気になる」など身体に関する悩みも産業医に相談できる「健康相談システム」を開設しています。

### 5 ストレスチェック

健康診断時にあわせて全従業員に、「職業性ストレス簡易調査票」を元に簡素化した事業所独自のストレスチェックを行い、「仕事ストレス」「身体ストレス」「支援状態」などを部門別・年齢別・男女別・夜勤務有無別に把握しています。

### 6 啓発活動

- (1) メンタルヘルス推進月間には早朝門でビラ配布
- (2) 機関紙『リラックス通信』発行し（月1回以上）、研修会の内容・アンケート結果・ストレス発散方法の紹介などを記載
- (3) メンタルヘルス相談先一覧を休憩室に掲示

## メンタルヘルス対策を行った効果

### 1 管理職の意識向上

管理職研修の実施により管理職の理解度や意識も高まり、部下の相談を受けて管理職のみで健康相談室に来室される場合もあり部下への関心も深まりました。

事例検討 アンケート結果

- ・ 職場での事例はありがちで、つい「上からの命令だから」と言っている自分を思い出した。これからは部下の身になって考えるべき。
- ・ いろいろな背景があり、プライバシーの問題など課題も多いが日頃から気軽に話す事、産業医との連携の重要性を感じました。
- ・ 部下に声をかける事からスタート。できる事から自問自答したい。

#### 傾聴訓練 アンケート結果

- ・ちょっとした心掛けで他者の受け取り方が変わり、結論が180度変わる事があるのだと感じた。自分が実践できているか疑問であり、今後心掛けるつもりである。
- ・人の話の聴き方で、相手の心も変わるので相手を理解して話を聴くようにしたい。
- ・自分自身を知る（再認識）よい機会であった。又、自分自身を感じ今後の職場運営に活かしていきたい。

## 2 一般従業員の意識向上

一般従業員にもメンタルヘルスの基礎知識が理解でき、ストレス解消法が体験できる研修（アロマセラピー研修・コラージュ体験研修）を実施し、メンタルヘルスに対する理解度・認識度が向上しました。

#### アロマセラピー研修 アンケート結果

- ・1日約100人の自殺者がいることが印象に残った。
- ・ストレスの怖さがわかり、ストレスの解消方法を上手く見つけていく事は大切だと思いました。
- ・ハンドマッサージは心地よくリラックスできた。

#### コラージュ研修 アンケート結果

- ・意外な部分があって興味深かった。作業自体が楽しかった。
- ・今の自分はストレスを感じていて、癒しを求めているのがわかった。
- ・深層心理は普段みえないだけに感慨深かった。

## 3 健康相談室開設後、管理職及び一般社員からの相談が増え早期発見につながっています。

## 4 ストレスチェックによる考察

メンタルヘルス対策を講じる前（平成17年）とその1年後（平成18年）とをストレスチェックで比較しました。厚生労働省が、平成14年に調査した「職業生活におけるストレス」（強い不安、悩み、ストレスがある労働者）の割合が61.5%ですが、弊社は以下の結果となりました。

#### 【仕事のストレス状態】

「高い」「やや高い」を合わせると平成17年63%、18年59%となり、メンタルヘルス対策後4%低下しました。

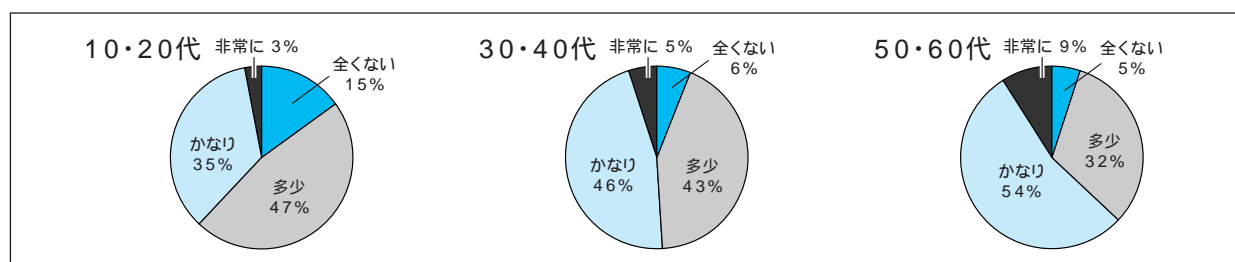
#### 【身体のストレス（イライラ、胃腸の具合が悪い、疲れている）】

「高い」「やや高い」は平成17年36%、18年33%でメンタルヘルス対策後3%低下しました。

「仕事でのストレス」「身体のストレス」共に減少していますが、個人的にストレス解消方法を見つける事ができたのか、仕事が軽減されたのか気になるところです。

#### 【支援状態（悩みや心配事を聴いてくれる上司・同僚・家族がいない）】

全体では誰にも話を聴いてもらえない人が平成17年6%、18年7%います。年齢別にみると18歳～29歳で平成17年10% 18年15%に増加していますので【図1】、若年者層へのコミュニケーション不足が考えられますので注意が必要となっています。



【図1】 平成18年支援状態 年齢別（悩み事や心配事を上司・同僚・家族の誰かが聴いてくれるか）

#### 【夜勤勤務者の有無】

夜勤勤務者は、仕事でのストレス、身体のストレス、支援状態共に昼専勤務者よりも高く、職場環境や勤務状態の状況把握や改善などが必要です。

#### 【男女差】

仕事のストレスでは、「高い」「やや高い」が男性64%・女性55%、身体のストレスでは「高い」「やや高い」が男性36%・女性33%で、仕事のストレス身体のストレス共に男性の方が高い結果でした。支援状態（悩みや心配事を聴いてくれる上司・同僚・家族がいない）は、男性5%・女性4%と差はあまりありませんでした。



## 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	大阪労働衛生総合センター	☎06-6448-3840
東北安全衛生サービスセンター	☎022-261-2821	中国四国安全衛生サービスセンター	☎082-238-4707
関東安全衛生サービスセンター	☎03-5484-6701	九州安全衛生サービスセンター	☎092-437-1664
中部安全衛生サービスセンター	☎052-682-1731		

**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