



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

- 1 メンタルヘルスケア推進方針の策定から体系的な取り組み 1
- 2 社長を先頭に社員みんなで取り組むメンタルヘルス対策 3
- 3 安全衛生委員会を中心とした取り組み 5
- 4 メンタルヘルス対策の出発 7
- 5 メンタルヘルスの体制づくりと職員研修 9
- 6 ストレスチェックの結果に基づく職場環境改善への取り組み 11
- 7 メンタルヘルス不調者に対する休職・復職
対応マニュアル策定を中心とした取り組み 13

メンタルヘルスケア推進方針の策定から体系的な取り組み

社内標準化による社員意識の向上

事業場の概要

業種	化学工業
労働者数	359名(男女比 93:7)
平均年齢	39.9歳
労働形態	フルタイム100%(派遣社員0.3%)
勤務形態	交代勤務(有)フレックス勤務(無)深夜勤務(有)

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
メンタルヘルススタッフ6名(内 産業医1名、看護師1名含む)、メンタルヘルス推進部会(委員10名)
事業場外資源との契約 無

メンタルヘルス対策の具体的な取り組み内容

1 メンタルヘルス推進部会の発足

ここ数年、外部講師を招いてのメンタルヘルス講演会を実施するなど、職場メンタルヘルスに関する意識啓発の機会を設けてきました。

また、メンタルヘルス不調者・復職者の対応については、職場の管理監督者や安全衛生担当者が面談するなど担当者レベルでは適切に対応してきました。

しかし、メンタルヘルスに関する明文化された社内規定がないなど、標準化が進んでおらず、メンタルヘルスに対する意識・対応が担当者間で差異があることは否めませんでした。当然ながら、メンタルヘルスに関するトップ方針が表明されたり、中長期目標や年度計画の策定など、全社的な取り組みには至っていませんでした。

当事業所では以上のような状況から、メンタルヘルス専門家の助言を受けながら、集中的に社内のメンタルヘルス推進に関する継続可能な基盤を築くことを目指しました。

そこで、効率的かつ機動的に実施するために、安全衛生委員会のもと「メンタルヘルス推進部会」を特別に発足させました。当推進部会のメンバーは、様々な立場からの視点や意見を反映させるため、会社側(工場長・部長)から5名、社員側(労働組合代表)から5名の合計10名で構成しました。事務局には安全衛生担当者が、部会長には当事業所長が就任しました。

2 「心の健康づくり計画」作成

まず、「心の健康づくり計画」を作成するにあたって、事業所トップが方針(図1)を表明し、その方針を基に計画づくりがスタートしました。ここで最も時間を割いたのが「推進体制」でした。どのようにメンタルヘルス推進活動を進めていきたいのか?そのために具体的には、誰が、どのタイミングで、どのように対応するのか?誰が責任を持つのか?情報はどのレベルまで共有していくべきか?そのような事項について、これまで行ってきた活動経過や今後どのようにありたいのかという担当者のメンタルヘルスへの思いも踏まえた調整が必要となり、時間を費やしました。そこで、活動の実務面を担うコアスタッフ(事業所長、総務課長、安全衛生担当者)、産業医、看護師の三者を“メンタルヘルススタッフ”と呼称するよう位置づけ、管理監督者、社員とともに各々の役割を規定しました。

この結果、メンタルヘルス推進活動を企画検討する機関としてのメンタルヘルス推進部会と、そのメンタルヘルス推進活動の評価と承認を行う安全衛生委員会という組織体制の確立、事業所内の専門家としてメンタルヘルス推進活動の中心となるメンタルヘルススタッフの役割をつぶさに規定することができました。

そして、4つのケアの観点から、これらを視覚化し、分かりやすく示した「メンタルヘルス推進体制図(図2)を作成しました。

図1

メンタルヘルスクア推進方針について

近年、職業生活等に関して強い不安やストレスを感じる労働者が6割を超えと言われており、心の病による休職や離職、自殺の増加が社会問題化する中、メンタルヘルスに関する取組みが、喫緊かつ重大な課題となっております。

このような流れを受けて、厚生労働省から、労働安全衛生法第70条の2第1項の規定に基づく「労働者の心の健康の保持増進のための指針（平成18年3月31日公示）が示されました。そして、企業が各事業場で具体的に活動がしやすいように「事業場における労働者の健康保持増進のための指針」が近年改正されたところです。

当社は「従業員の人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、豊かでゆとりある暮らしの実現に努めます」と企業行動基本方針に掲げているところですが、今般、当事業所では「メンタルヘルスクア推進方針」を明確に定め、計画的かつ体系的にメンタルヘルスクアに取り組んでいくことと致します。

メンタルヘルスクア推進方針

従業員の心の健康への対策は、従業員本人や家族の幸せにとどまらず、企業への信頼や円滑な事業運営といった観点からも重要となっております。

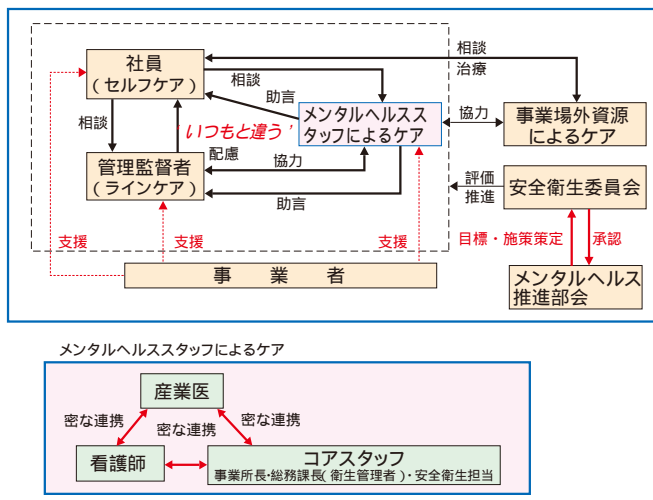
こうした視点に立って、当事業所ではメンタルヘルスの推進方針を次のように定めます。

1. 全従業員を対象に予防を含めた「心の健康確保」を実現できる計画的かつ体系的な対策の推進
2. 人間関係も含めた心理的にも快適な環境づくりの推進
3. 社内関係者と社外資源（事業場外の機関・臨床心理士等）との連携による円滑な体制作りの推進

管理監督者はもとより全ての従業員が、メンタルヘルスの重要性とこの方針ならびに「心の健康づくり」の目的を十分に認識していただき、有効かつ適切な対応をとられますよう、切にお願い致します。

以上

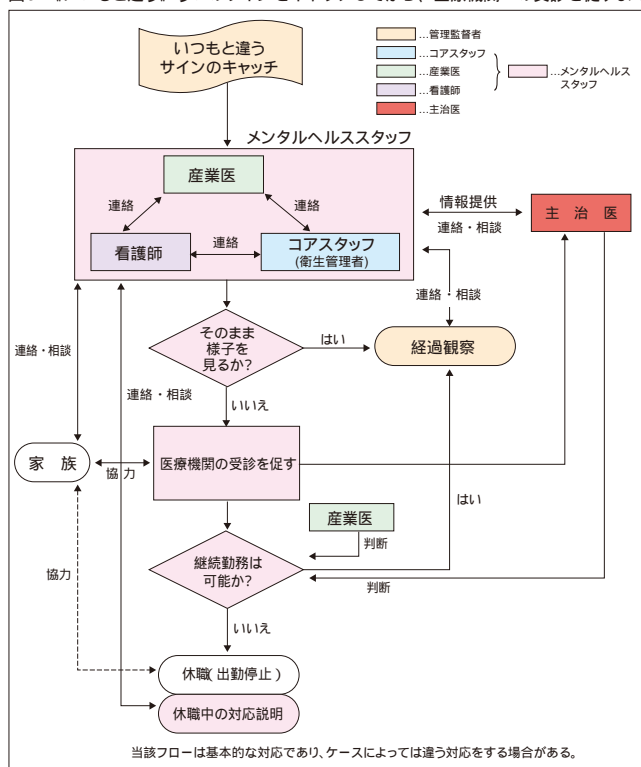
図2 メンタルヘルス推進体制図



3 組織体制の整備

次に着手したのが、「メンタルヘルス不調者対応のフローチャート」でした。これは流れを視覚化することで、一目で理解できるようにするためでした。専門家からも「誰が どのタイミングで どのように対応するか、基本的な流れを検討・策定し、フローチャート化してわかりやすくすべきとの助言がありました。案として、発症前と後とで区別することが必要ではないかと考え、「うつサインをキャッチしてから医療機関への受診を促すまで」と「休職から復職まで」の2段階に分けました。当初は両方ともに、あらゆる状況を盛り込んだため、複雑なフローとなってしまう、産業医からは「個別の事例に関してフローにそぐわない事態が起こった場合、責任問題が生じることもあり、もっとシンプルにして、柔軟なものにするように」と意見が出されました。さらにメンタルヘルススタッフが互いに情報を共有する体制が望ましいなど、相談・報告・フォロー等の体制に関して、推進委員から様々な意見や要望が出されました。

図3 《いつもと違う》うつのサインをキャッチしてから、医療機関への受診を促すまで



そこで、フローを基本的な対応だけのシンプルなものにし、ケースによっては対応を変更することやメンタルヘルススタッフの位置を明示したフローチャート（図3）としました。これにより、メンタルヘルス不調者に対する当事業所としての関わりの基本的な姿勢、各担当者の役割が明確化され、これを指針として個別のケースに対応していくことが可能となりました。

メンタルヘルス対策を行った効果

メンタルヘルスは目に見えないものであり、はっきりと効果があったかどうかは正直わかりません。しかしながら、事業所方針以下すべてを社内標準化したことで、向かうべき道と具体的な対応方法が公示されたこととなります。この後メンタルヘルスに関する相談件数が増加したことから、少なからず意識は浸透してきているのではないかと実感しています。

今後は体制を維持しながら、「予防」の見地から「4つのケア」を基礎に、実践的な研修を重ね、更なる浸透を図っていきたくと考えています。

2

社長を先頭に社員みんなで取り組むメンタルヘルス対策

社長の理解と方針表明

事業場の概要

業種	電気機械器具製造業
労働者数	122名(男女比 8:2)
平均年齢	38.9歳
労働形態	フルタイム92%(パートタイム8%)
勤務形態	交代勤務(無)フレックス勤務(無)深夜勤務(無)

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
メンタルヘルス推進担当者：取締役総務部長(衛生管理者)、安全衛生委員長、総務係長、総務課員の4名
事業場外資源との契約 有
産業医の委託、メンタルヘルス専門家

メンタルヘルス対策の具体的な取り組み内容

1 取り組みのきっかけ

平成20年9月に労働局主催のメンタルヘルスセミナーへの参加をきっかけに「具体的な取り組みをしておらず、どのようにしていけばよいのかアドバイスが欲しい」と思い、メンタルヘルス専門家の助言を受けることにしました。その背景には、従業員が既にメンタルヘルス不調により診療を受けており、その対処の仕方や今後増えていくことへの危機感など切実な思いがありました。

2 社長の理解

全社的に進める上では社長の関わりが不可欠であり、以下の事柄により社長の理解と支援を得ることができました。

- ・社長とメンタルヘルスの意義や考え方、社内外の情勢を話し合っていたこと
- ・メンタルヘルス推進の責任者が社長に近い総務部長であり、日々の報告事項の中でコミュニケーションをとっていたこと
- ・新しいことへの取り組みを受入れ易い社内の風土であったこと

そこから「社長を先頭に社員みんなの中で取り組んでいることが分かるように推進していくこと」を目標に心の健康づくりの継続的な取り組みを行いました。

社長の理解は、それを企画推進しているメンバーの支えになっているばかりではなく、社員への影響力も大きなものです。これが全体をとおしてこの活動をスムーズに軌道に乗せた一番の要因です。

3 全体としての取り組み内容

1年目の取り組みとしては、管理監督者ならびに社員へのメンタルヘルス研修において「予防的な知識の習得」を重点とすることにより、積極的なメンタルヘルスケアへの基礎を理解するとともに、全社員へメンタルヘルスケアの情報提供もあわせて行い、取り組みへの参加意識の向上に努めました。

研修後、社長から「ほとんどの社員が興味を持って聞いてもらったようであり、身近にうつ病の人がいる実例も少なからずあるわけです。少し役に立てたようで、企画した甲斐がありましたね。ありがとう」のコメントがあり、メンタルヘルス推進担当者のやる気の後押しとなりました。

さらに全社的な取り組みとなるように今後に向けたメンタルヘルス対策の計画づくりが望まれました。

2年目の取り組みとしては、管理監督者へのメンタルヘルス研修を開催しました。「信頼のコミュニケーション～積極的傾聴の実際～」のタイトルで、話しかけたくなる人をめざして、聴き方や積極的傾聴法など

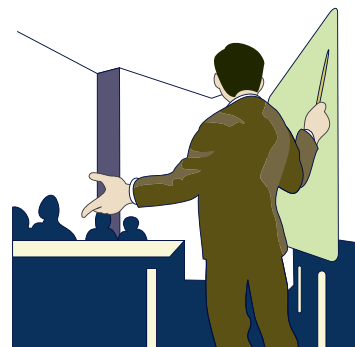
を体験したことで理解を深めることができました。

また、心の健康づくりの計画を策定し、管理監督者が日常的に部下の相談対応ができるように「心の健康づくりの取組書」および「メンタルヘルス不調と思われる部下に気づいた際の対応手順書」など、分かりやすいように工夫を加えて作成しました。

さらに、休職・復職の規則を作成することによって、社員も安心して働けるような体制づくりも行いました。

3年目の取組みとしては、7月1日に社長の方針表明が、本社社員全員を集めた合同朝礼で次のとおり行われました。

その内容は「厚生労働省からの“労働者の心の健康の保持増進のための指針”もあるが、複雑な世の中になっており、仕事のスピードも要求され、24時間情報も入るなどストレスにさらされており、心の健康づくりが必要である。その対応をするために総務、安全衛生委員会を主管とした体制を発足させる。数年前には心の病や個々の相談を受けていたが、きちんとした体制として、継続して実施する。」というものであり、今日に至っています。



メンタルヘルス対策を行った効果

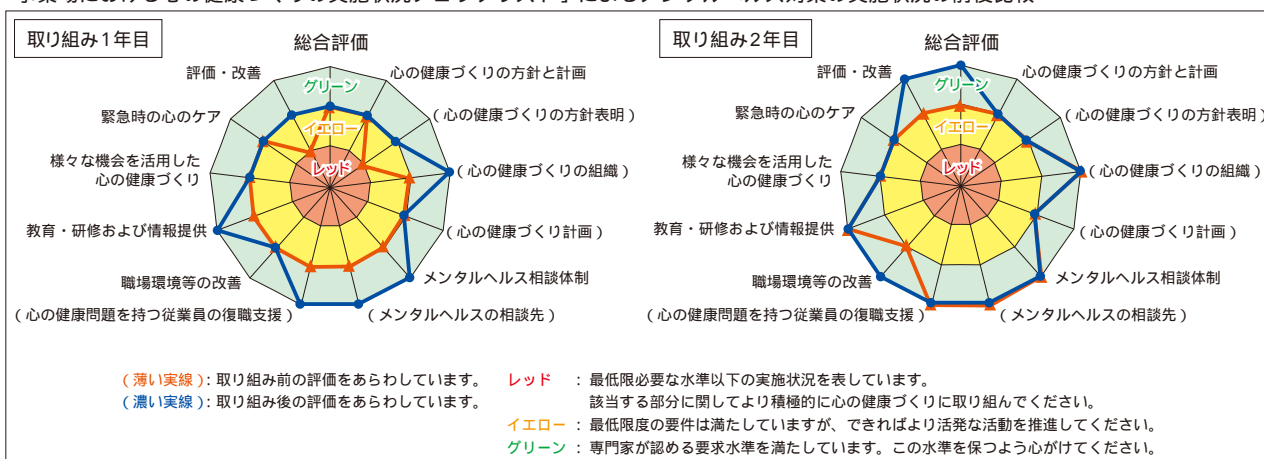
社長の方針の表明は、取組みのキックオフに留まらず、管理監督者と安全衛生委員会委員の十分な理解によって、より強固なものになりました。これにより、活動そのものも継続的に推進でき、社長を先頭に、全社員の取組み意識を喚起し、やる気を引き出す最大の効果がありました。

メンタルヘルス対策の枠組みができ、社長から社員に至るまで、心の健康づくりへと意識が向いてきています。

また、“体調の悪そうな人”や“いつもとは違うかなと思う人”に「夜、眠れている？」と気軽に声を掛けることもできるようになりましたし、そういったアンテナが張れることで、管理監督者を始め、社員が周りを見ることができるようになり、コミュニケーションの一つの入口となりました。

これらの対策の効果は、「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」の実施により、定量的、定性的な把握ができ、各項目の総合評価についても良い方向に向かっていることが以下の表よりわかります。

「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」によるメンタルヘルス対策の実施状況の前後比較



1 今後の取組み

日常の業務の遂行状況においても、いつもと違うかなと思える人に上司、同僚、部下が気配りと心配りをし、取り組んでいかなければなりません。

そして、この活動を維持していくためには、仕組みなどの見直しをすることなど、継続的な活動にしていることが必要になってきます。一つひとつ確実にできることから着実に取り組んでいきたいと考えています。

そして、職員の心身の健康相談ができるよう、工場内に新たな窓口を設置し、毎月1回、産業医が健康相談を、外部産業保健相談員が職員の悩みに対応しています。

職業性ストレス調査の実施と職場環境改善

次に、職場のストレスの実態を把握するために、「職業性ストレス簡易調査票」を用いた調査を実施しました。解析結果は各職員にフィードバックし、部署別、役職者別、勤務体系別等、多角的に分析を行い、職員のストレスに対する意識づけを図るとともに、職場の傾向を把握・整理して安全衛生委員会に報告しました。調査結果から、とくに「職場環境」のストレス要因が高く、心身の反応では多くの職員に「疲労感」の愁訴が見られました。

そこで作業環境によるストレス要因をより具体化するために、製造部職員を対象に無記名による実態調査（表1）を行いました。調査内容は、「快適職場づくり指針」を参考に、空気環境・温熱環境・視環境・音環境・空間環境の5つの分野に分けた質問構成にしました。この調査により、作業的視点から作業環境によるストレス要因の問題点の絞り込みが可能となり、とくにストレス度の高い箇所の改善に着手しました。温熱環境での不快度が高い部署では温湿度データを日々記録し作業管理の改善を職場で検討しました。空気環境の悪い箇所では吸気・排気換気扇を設置するなど、改善活動に繋がりました。改善項目によっては費用がかかるので、すべてを改善することはできませんが、可能なところから手がけていきました。

このような職場の建設的な職場環境改善の取り組みは、作業方法、保護具の着用徹底、7Sの推進等の付随する諸問題の再検討に役立つこととなりました。

表1

作業環境調査					
ご承知のとおり当社におきましても、メンタルヘルスの取り組みを積極的に推進しております。前回のストレス調査では、「作業環境によるストレス感が高い」という結果が出ました。当社では、この結果に基づき、職場環境等の改善を図るべく対策を講じていくことを課題としています。					
今回、その具体的な現状の把握としてアンケートを実施し、働きやすい職場環境づくりのために、安全衛生活動と関連させて問題・課題の整理をすることになりましたのでご協力をお願い致します。					
無記名方式の調査です。個人の内容が明らかになることはありませんので、安心してお答えください。					
部 課 名					
性 別		男	女		
最もあてはまるものを選んでください。その他具体的な事項があれば記入してください。		そうだ	まあ	やや	ちがう
空気環境	ほこりっぽい、煙いなど不快と感じていますか				
	換気不十分で空気がよどみ不快と感じていますか				
	悪臭、臭気等の不快な臭気がありますか				
	(その他具体的に)				
温熱環境	暑い、蒸し暑いといった不快を感じていますか				
	寒い、冷えるといった不快を感じていますか				
	(その他具体的に)				
視環境	暗くて作業がしにくいといった不快を感じていますか				
	照明、反射等により明るすぎる、まぶしいといった不快を感じていますか				
	壁、天井、内装、機械等の色彩等を不快(不自然、汚い)と感じていますか				
音環境	騒音が大きく不快と感じていますか				
	機械等から耳障りな不快な音が聞こえますか				
	静かで緊張したり、落ち着かず不快と感じていますか				
作業空間	狭くて作業がしにくいと感じていますか				
	通路が狭いなどで、移動がしにくいと感じていますか				
	設備のレイアウト等で、作業がしにくいと感じていますか				
作業中に圧迫感、きゅうくつ感がありますか					
(その他具体的に)					
上記のほか、職場の作業環境においてあなたがストレスとして感じるがありましたらお教えください。また、快適な職場にするために、あなたが工夫していることがあれば記入してください。					

メンタルヘルス対策を行った効果

当事業場では、メンタルヘルス対策が独り歩きすることを避けるためにも、労働安全衛生管理体制に位置づけることが重要であると考えました。

推進体制フローを作成し視覚化したことにより、現状の安全衛生管理の問題点が浮き彫りされ、職員の健康管理について再認識する機会を得ることができました。職場メンタルヘルスは安全衛生スタッフのみで行うものではなく、組織全体で進めていくという意識づけは図られました。

安全と健康は表裏一体である(災害防止のためには職員が健康でなければならない)という意識が持たれ、毎月の安全衛生委員会においてメンタルヘルス活動推進報告を行っています。これまで安全管理中心であった委員会の内容も、職員の健康管理面にもウェイトが置かれるようになり、建設的な審議が行われるようになりました。またストレス調査、作業環境調査など実態の把握をすることにより、今後進むべき安全衛生の方向性が明確となったことは、安全衛生委員会の活性化にもつながりました。

メンタルヘルスの取り組みを通じ、職員の健康意識は大きく変わったと感じられます。当初はメンタルヘルスの取り組みの必要性を感じながらも、どう取り組むのか全くわからない状態でしたが、職場の安全衛生、作業環境の改善などの作業的視点からアプローチすることで、災害防止はもとより職員の心の健康づくりにつながることが広く理解できたものと思われまます。

4

メンタルヘルス対策の出発

「心の健康づくりプラン」の実施と今後に向けて

事業場の概要

業種	和菓子製造販売
労働者数	919名(男女比3:7)
平均年齢	32.2歳
労働形態	フルタイム84%(パートタイム16%)
勤務形態	交替勤務(有)、フレックス勤務(有)、深夜勤務(無)、その他(時間管理・裁量労働)

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3名、各地区安全衛生委員会

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り組み内容

1 経緯 平成18年春

当社においてメンタルヘルス不調による長期休職の従業員が発生していました。また、安全衛生委員会でも社会的にメンタルヘルス問題の悪化が憂慮されていることを受け、従業員のメンタルヘルスについて協議するなど社内的に関心も高まっていました。

休職者の発生件数は少数ではありましたが、以後増加する可能性も否定できないため、従業員のメンタルヘルスが健全な時こそ「心の健康管理」を会社として取り組む必要があり、本格的な取り組みを開始しました。

2 社内方針表明 平成18年6月

メンタルヘルス対策として、【心の健康づくりプラン】を作成。通常健康管理と並行して「心の健康管理」体制も充実させ、従業員の心身の健康増進に取り組む方針を表明しました。

3 【心の健康づくりプラン】の内容

セルフケア

全従業員がセルフケアについて理解できるような研修の実施や、個人的に相談を受けられるような制度を順次紹介。

ラインによるケア

管理職を対象にメンタルヘルスの基礎知識や傾聴法の研修等を実施。

職場で気軽に声を掛け合う、話を聞くといった環境づくりから始め、必要に応じ以下の・を促す。

事業場内産業保健スタッフ等によるケア

産業医・安全衛生委員会・メンタルヘルス推進者は、産業医による職場視察などをとおして社内のストレス要因について、管理職との協議により、職場環境の改善を実施。

また、従業員のストレスや心の健康問題の実態を把握し、健康相談などや専門家への相談・受診を促進。

事業場外資源によるケア

従業員が自ら相談を受けられるようなネットワークの整備。

【心の健康づくりプラン】

4つのケアの実施案
(セルフケア・ラインケア・事業場内産業保健スタッフ等によるケア・事業場外資源によるケア)

- 健康相談窓口の設置(外部業者委託)
(一般健康相談とメンタルヘルス相談)
- 管理職者へのメンタルヘルス研修(管理職編)の実施
- 全従業員対象のメンタルヘルス研修(基礎編)の実施
- 産業医との協力

主管部署：総務人事部
協力：安全衛生合同委員会

平成18年11月 総務人事部長 発

実施内容

健康相談窓口の設置(外部業者委託)平成19年7月 -
(一般健康相談とメンタルヘルス相談)

内容：フリーダイヤルによる24時間電話相談
管理職者へのメンタルヘルス研修の実施(外部専門家)
「メンタルヘルス対策と管理監督者の役割」
平成19年度実施

内容：職場環境等の把握と改善(グループ討議含)・積極的
傾聴法・管理監督者自身のセルフケアなど
全従業員対象のメンタルヘルス研修の実施(外部専門家)
「メンタルヘルスのためのセルフケアセミナー」
平成20年度から実施

内容：働く人のストレスとメンタルヘルス・ストレスへの
気付きと対処など
産業医との協力

時間外労働が80時間/1ヶ月を超えた従業員および希望者は、
産業医より健康面の面接指導を実施。

メンタルヘルス不調者は、まず産業医と面談を行い、必要
があれば専門医を紹介。
復職する際の面接指導を実施。そのほか、巡回・指導

メンタルヘルス対策を行った効果

1 アンケート結果～研修会実施後の声

- ・ラインケアの研修を受けたことにより、管理監督者としての役割を再度確認することができた。つい、自分の感覚で部下の様子をみてしまうが、今後はよく部下の話を聴き、声をかけるなどして確認していきたい。チームのメンバーが「体調が悪いです」と言いやすい職場環境づくりを目指したい。また、管理者である自分が倒れてしまえば職場に大変な負担をかけてしまうことになるため、自分自身の健康管理にも今以上に気を配るつもりである。本日学んだ内容を職場内でも情報共有したい。
- ・セルフケアの研修を受けて、自分はストレスが体に出やすいということを知ることができた。今後は、さらに意識して様々な解消法を実行すると同時に、少しでもストレスを受けにくい環境をつくっていききたいと思った。
- ・研修を受けるまで、自分がストレスが溜まっていると思っていたが、チェックしてみるとあまりストレスを感じていないようだった。一方、職場の同僚は、ストレスが溜まっているようだったので、これからは少しずつでも周囲の方のストレスを減らせるよう、手伝いや気遣いを行っていききたいと思った。他のメンバーのことも考えられるようになり研修を受けてよかった。

2 今後の課題

上記に挙げた実施内容～に加え、以下2点を実施することを課題としています。

就業規則の見直しの実施

就業規則に「メンタルヘルス」に関する項目を追加（休職・復職等）

事業場内産業保健スタッフ等の連携の強化

社内での相談窓口を設置する。人事担当者とは別に気軽に相談できる体制の構築。

メンタルヘルス推進担当者を配置し、従業員(管理職含む)からの相談の受け付けと、産業医への取次ぎの円滑化および労務担当者との協力の強化。

3 担当者より

メンタルヘルス対策は、即結果がでるものではありませんが、継続して実施し、よりよい仕組みづくりを構築することでメンタルヘルス不調者発生の予防線を張ることができると考えています。

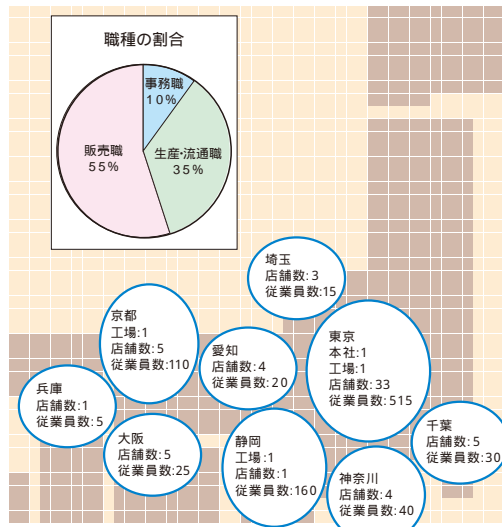
メンタルヘルス研修は、外部の専門家に協力いただきながら進めてきました。研修を依頼するにあたり、当社の希望は2点ありました。

1点目は、管理者の役割認識を高めるために管理者向けにラインケアの研修を行い、その後一般職向けにセルフケア研修の順で実施すること。当社の事業所(店舗・工場含む)は、全国に分散しているため、管理者がそれぞれの職場環境を整える意識を高めることが必要であるためです。

2点目は、セルフケア研修に“アサーション”を取り入れること。その理由は、当社には「言いたいことを言えない」と悩み、ストレスを溜め込んでいる従業員が多い傾向があるためです。

このように、現時点では全従業員に向けた基礎知識の研修実施が終了し、一区切りがついた状態です。とは言え、「心の健康づくりプラン」は現在進行形であり、研修内容の見直しなど今後も進めていく計画です。従業員が働きやすく、能力を発揮しやすい職場を目指し、運営体制の強化を進めて参ります。

【従業員配置】



<年度別 研修開催数>

年度	研修種別	対象	関西(当社での分類)			合計開催数	
			大阪	京都	愛知		
平成19年	ラインケア	管理職150名	2	2	3	7回	
平成20年	セルフケア	一般職770名	4	1	4	7	16回
平成22年	セルフケア		1	5	2	1	9

メンタルヘルスの体制づくり と職員研修

職員研修における講師の育成

事業場の概要

業種	医療・介護業（保健衛生業）
労働者数	2,246名（男女比 3：7）
平均年齢	40.0歳
労働形態	フルタイム80%（パートタイム20%）
勤務形態	交替勤務（有）フレックス勤務（無）深夜勤務（有）

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
法人に産業医1名・衛生管理者2名・産業カウンセラー1名、4病院に産業医各1名・衛生管理者各1名、他診療所はじめ18事業所に衛生推進者
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り組み内容

1 はじめに

当法人は、平成12年以降取り巻く環境の変化や働き方の変更もすすむ中でメンタルヘルス不調の職員が急増しました。平成17年には、約4%の職員がメンタルヘルス不調で休業し、平成18年から「心の健康づくり3カ年計画」を立て、平成20年には、休業者を1%以内にするという目標値を達成することができました。担当部署の設置をはじめ50人以上事業所中3事業所での具体的な取り組みの一端をご紹介します。

2 体制づくり

組織づくり

法人本部に担当部署を新設し、「職員の健康管理の抜本的強化は職員育成の根幹」「生き生きと働き続けられる職場づくり」をめざしました。

法人安全衛生委員会の活動の柱として「メンタルヘルス対策」を位置づけました。

人材育成

産業医（14名）・衛生管理者（独学を基本に3年間に20名の新規第1種衛生管理者が誕生）・産業カウンセラーの養成（5名）をすすめました。

産業カウンセラーは、以下に紹介するセルフケア研修での講師を務めています。また、傾聴姿勢が出来る産業カウンセラー資格を有する管理者が、日常的に部下の話を聴いたり、新入職員対象の体験カウンセリングを実施しています。「聴く」風土が育つことによって、お互いを大切にしよう職場環境が作られています。学ぶ姿勢が高い職員ですので、今後も衛生管理者や産業カウンセラー等の人材育成を続けたいと思います。

情報

毎月の法人安全衛生委員会で審議し、休業中の職員の不安に応じて「傷病手当のしくみ・休業中の保障」など独自のパンフレットを作成し、経済的心配を少なくして安心して療養できる努力を行ないました。

その他

産業医・職責者が関わって本人とオーダーメイドの「職場復帰プログラム」を作成し、支援体制を作りました。

産業医・衛生管理者育成で「職場巡視」が実行され、現場と共に環境改善がすすめられています。50人以上事業所の病院では、安全衛生委員による「職場巡視」が開始されました。

3 研修体制

メンタルヘルス対策を進めるうえで、職員研修を重視して取り組みました。

セルフケア

「セルフケア」研修は、従来の階層別研修の中で、新入職員研修をはじめ3年目・5年目・7年目・10年目・15年目以上等、法人の職員研修などで職員である産業カウンセラーが講師となり講義を行なっています。

内容は、「メンタルヘルス基礎知識」と「労働者自らのストレスへの気づきと対処」をテーマに「呼吸法や自律訓練法」等の実習も入れました。

また、「ストレス度チェックリスト（自己評価表）」を使用し、今の自身の状況を把握しています。

医療・介護職は、「対人援助職」であり、現場では多様な患者対応が求められ、日常的に様々なストレスに身を置いて働いていることが多いので、研修では、ストレスコーピングの第1歩は、自分がストレスに気づくこと、早く気づけば軌道修正が楽にできることを伝えていきます。

心と体そして行動にあらわれるストレスのサインをしっかりと気づこう、そしてストレスを感じる自分を弱いと思わず、だれでも疲れがたまったら起こる症状としてとらえ、自覚してコーピングしようという目的で進めています。また、ストレス反応の警告期・抵抗期・疲弊期があることを理解し、それぞれが違う警告のサインを自身でキャッチするようにしようと確認しています。

受講者からは、「自分のストレスに気づけなかったがストレスと向かい合うことの大切さを学んだ。」「自分らしいストレス解消方法をみつけて、意識的にやっていきたい。」「呼吸法は、通勤時や休憩時間などでもできると思った。昼休みに職場で声かけ合ってやっていきたい。」などの感想が寄せられています。

また、職員健診時には、各自で「メンタルヘルス簡易チェック表」を活用し、セルフチェックに生かしています。

ラインケア

「管理者のメンタルヘルス基礎知識」研修では、職員と同じように管理者自身の自己管理も含めて「ストレスに関する理解」を促し、メンタルヘルス不調は、一部の他の職員のこととしてやりすぎさないこと、管理者として「いつもと違う、職員の様子に気づける管理者をめざそう」と研修を重ねました。

具体的には、「無断欠勤などしたことがない職員に欠勤が続いたり」「遅刻したことがない職員が遅刻したり」と「いつもと違う」職員のサインに気づけるようになるようと努力しました。

研修の中で行なった「傾聴訓練」も忙しさでじっくり職員の意見を聴くことが難しかった管理者に気づきを促し、短時間でも心をこめて聴く態度に変化しました。

職員が発症したと考えられる場合、該当職場の管理者が一人で抱えることなく職場全体の問題としてとらえ、安全衛生委員会が支援し、チームワークで考えることを基本にしようと話し合いました。

管理者自身が、「職員が不調になってもどう対応してよいか悩むことが多かった。」「自分の職場に原因を求めたり、責任を感じていたが、研修を通じてメンタルヘルス不調は複合する要因があることがわかった。」などの感想が寄せられました。

ここ数年間の管理者研修主なテーマと参加者数

年度	テーマ（講師）	回数・受講者数
平成18年度	うつ病はどんな病気か（精神科医師）	3回 280名
平成19年度	管理者のラインケアとは（産業カウンセラー）	4回 300名
平成20年度	不調に気づける管理者に（精神科医師）	2回 190名
平成21年度	職場のコミュニケーション コーチングを学ぶ	4回 80名

メンタルヘルス対策を行った効果

メンタルヘルス対策を以上のように継続的に、システムの進めることにより、当初目指していた第2次予防（早期発見、早期治療）第3次予防（スムーズな職場復帰）から職員全体の知識、意識、職場の体制づくりが進み、全体として第1次予防（未然に防ぐ）がすすめられているという評価が出来るのではないかと考えられます。

また、制度の中に現場の問題解決の機能を持つことで、PDCAのシステムが動いていることが確認されてきています。

ストレスチェックの結果に基づく 職場環境改善への取り組み

データ解析による問題点の明確化

事業場の概要

業種	プラスチック製品製造業
労働者数	208名(男女比 8:2)
平均年齢	28.5歳
労働形態	フルタイム99.9%(パートタイム0.1%)
勤務形態	交代勤務(有)フレックス勤務(有)深夜勤務(有)

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、メンタルヘルス担当者4名(衛生管理者2名、看護師1名、産業カウンセラー1名)
事業場外資源との契約 無

メンタルヘルス対策の具体的な取り組み内容

1 取り組みに至った経緯

当事業所は、創立5年の大変若い企業で、社会情勢の変化に対応していくために、次々と工場を増設し、社員もその状況に合わせて増員してきました。工場を軌道に乗せることに全エネルギーが注ぎ込まれてきた中、メンタルヘルス不調者が発生したため、迅速かつ積極的なメンタルヘルス総合対策が必要となり、総務課および産業保健スタッフを核としたメンタルヘルス活動がスタートしました。

2 医務室の設置と面接相談の対応

まず、マンパワー(看護師)の確保を行い、誰でもが気軽に相談できるように事業所内の一角に医務室を設置し、健診後の個人指導だけでなく、悩みを持った社員の面接相談等もきめ細かく実施してきました。その結果、職場では把握しきれない次のような様々な問題点が見えてきました。

- ・管理職とコミュニケーションが取れず、いつも不安である。(相談できない、声を掛けてもらえない)
- ・同僚との人間関係がとれず、一緒に働いていても頼れないし、不安感が増すことが多い。 など

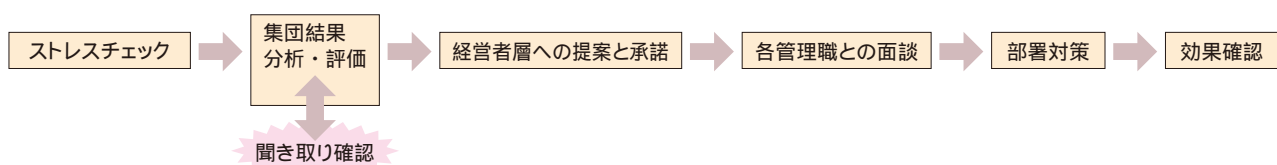
3 メンタルチェックの実施とフォロー

面接相談を通じて抽出された内容は、職場環境に要因があると推察されたものが多かったため、全社員対象の「ストレスチェック(中災防)」を導入し、詳しく調査しました。

その結果、メンタルヘルス不調の真の原因は、『上長のラインケアが機能していない』との結論に至り、早速、管理職からのラインケア教育を開始しました。

次年度に入り、メンタルヘルス不調を訴える数が減少しているものの、医務室を訪ねる方は、依然として減らない状況が続いていました。

そこで、ラインケアの機能効果を確認する必要性から、再度ストレスチェックを以下のプロセスで実施しました。



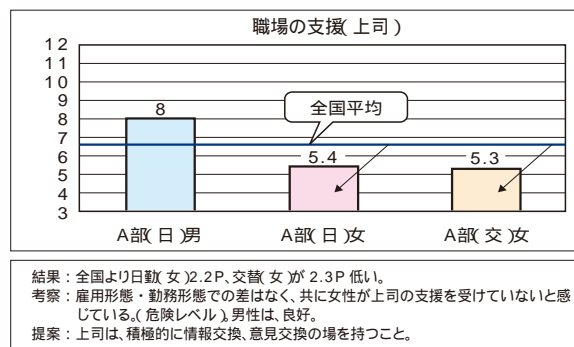
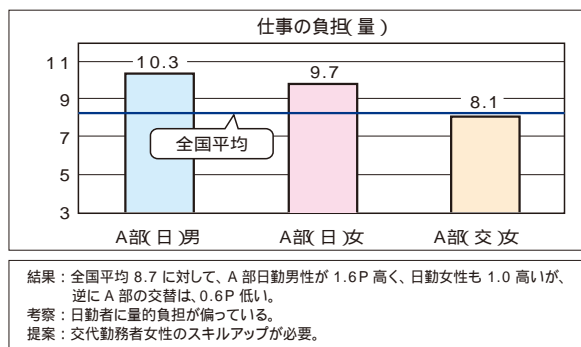
今回のチェックは更に詳しい分析ができるように、次の区分によるデータ把握を行いました。
〔区分〕部、課、グループ、性別、雇用形態、勤務形態、役職別、など

メンタルヘルス専門家と連携を図りながらデータの解析・評価作業を進め、最終的に次の6項目にポイントを絞り込みました。

仕事の負担〔量〕、 仕事の負担〔コントロール度〕、 職場の支援〔上司〕、 職場の支援〔同僚〕、
健康リスク〔仕事の負担〕、 健康リスク〔職場の支援〕

項目ごとに『結果・考察・提案』をコンパクトにまとめました。特に、考察では、直接各部署に出向き、社員の意見を収集して“生の声”を提案に盛り込みました。こうして出来上がったデータ解析資料は、経営者層へのプレゼンテーションの資料として報告するとともに、管理職へフィードバックしました。

区分（勤務帯＋性別）によるストレスチェック結果、考察および提案



管理職からは、経営者層が問題点に対し共通認識をもつことが出来たこと 基準値に対して、数値で客観的に示されたことやその理由が明確にされていて、対策が取りやすいとの意見をいただきました。各職場の抱えている問題点が、管理者の推察レベルで止まっていた内容が、科学的なデータ解析により理解されたことで、問題点や課題を明確にし、正しく認識する一つの機会提供の場になりました。

特に、経営者層への説明会は、問題点を理解して頂くだけでなく、事業計画に反映させていくための重要なプロセスとして今後も大いに参考になるイベントであったと考えています。

メンタルヘルス対策を行った効果

積極的な取り組みを開始して2年余り、メンタルヘルス不調による休業者は、現在、発生しておりません。過去に見られた休業者の多発は、一変し、快適な職場環境づくりが順調に進んでいると感じております。

〔良かった点〕

1. 社長が心の健康問題を認識し、最重要課題と位置づけ、全社員に対し活動の宣言をしたこと。
このことにより、関係者が、安全衛生委員会や経営会議の場でよいネットワークが取れるようになった。
2. 各部門が抱えている問題点がより明らかになり、やるべきことがきちんと出来るようになった。
3. ラインケア教育はこの2年間で管理監督者層まで完了し、理解が進んだ。
4. 社内の産業保健スタッフと各部門の管理者との距離が短くなりスムーズな対応が取れるようになった。(連携が強化した)
5. セルフケアの気づきの部分で、手軽にウェブ上でストレスチェックが出来るようになる。

1 今後の課題

当事業所は、平均年齢が29歳と大変若い会社であり、管理職層だけでは、全体をケアしきれないのではないかと実感しています。そのためには、職場の第一線で指揮を執る監督者層の関わり方が重要であると考えています。『若い監督者は一人で苦しむのではなく、気軽に相談ができて、早期に解決ができるようになるために横の(監督者間の)太い絆を造っていく。』『管理者は、日頃から風通しの良い職場環境が維持できるように細やかな配慮をしていく。』『産業保健スタッフは、常に自己研鑽に努め、管理職層をしっかりサポート出来るように努力していく。』と三者のあるべき姿が求められており、将来に向けて、“組織全体が元気になること”を願い、心の健康増進活動「助け合えるメンタルヘルス活動」を展開していきたいと考えています。

メンタルヘルス不調者に対する休職・復職 対応マニュアル策定を中心とした取り組み

メンタルミーティングによる情報の共有化

事業場の概要

業種	情報サービス業
労働者数	137人(男女比 5:2)
平均年齢	41.3歳
労働形態	フルタイム100%(派遣社員18.2%)
勤務形態	交替勤務(有)フレックス勤務(有) 深夜勤務(有)その他

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り組み内容

弊社では平成21年度にメンタルヘルス専門家の助言のもとメンタルヘルス不調者の休職および復職に至る事例に基づき、その対応を見直した結果、

関係者間の連携や情報共有の難しさ 会社としての対応窓口および役割分担の明確化
本人のプライバシーとその関与の度合い 社内制度・規程の整備 フォロー体制

等への対応が必要であることから「メンタルヘルス不調者への休職・復職マニュアル」の策定に至りました。策定にあたり、特に気をつけたことは、事例ではメンタルヘルス不調者と接触する担当者が1名で負担が大きかったため、今後は社内チームで「メンタルミーティング」という会議を開き、情報を共有し対処することにしました。メンタルミーティングはメンタルヘルス不調者の直属の上司、人事担当部長、人事メンタルヘルス担当者、衛生管理者で行われます。常にこの4名が情報を共有し、共に対処していくことが目的です。

また、様々なケースが考えられるため、状況に応じ段階的な10のケースに分類いたしました。

メンタルヘルス対策を行った効果

まず、着手できていなかった休職・復職マニュアルを策定できたことで、今後メンタルヘルス不調が発生した場合、そのマニュアルに従って対処していくことで特定の間人だけが抱えていくことがなくなりました。

その他、構内労働者に対するメンタルヘルス研修の開催やメンタルヘルス不調者の相談体制の整備を行い、メンタルヘルス対策のための衛生管理室の位置づけや、衛生管理者と人事担当部署との関わり方、メンタルヘルス相談を受けた際の守秘義務・情報管理のあり方などについて検討しました。

また、試験的に新入社員全員にメンタルヘルス研修と専門家によるカウンセリングを5月に行いました。見た目にはメンタルヘルスの問題はないと思っていましたが、多少の抵抗はあるかとは思っていましたが、実施してみると、抵抗感もなく受けてもらい、「随分すっきりした」との意見もあり、好評でした。ぜひ、このカウンセリングは継続的に毎年行っていこうと思います。

今後のメンタルヘルス対策としては

従業員のセルフケアチェックの定期実施とメンタルヘルス不調予備軍へのカウンセリング

メンタルヘルス研修の継続的な実施

を予定しています。

メンタルヘルス不調者に対する休職・復職対応マニュアル

1 メンタルヘルス不調者からの相談段階において

メンタルヘルス不調と思われる社員には衛生管理者への相談を勧める。衛生管理者は内容によりメンタルヘルス不調者の直属の上司（以降直属上司）に休暇要請をする。相談を勧めた者、衛生管理者は「守秘義務」の観点から人事担当部への報告はしない。ただし負担が大きいと判断した場合は、メンタルヘルス不調者本人（以降本人）の同意を得られた場合に報告する。医師の診断が必要と判断した場合は受診を勧める。

2 メンタルヘルス不調者から直属の上司などに診断書が提出された場合

本人から診断書を受け取った場合は休養を指示する。また今後の対応を社内チームによる「メンタルミーティング」にて検討する旨を伝える。

メンタルミーティングのメンバー

- ・ 人事担当部長
- ・ 人事メンタルヘルス担当者
- ・ 衛生管理者
- ・ 直属上司（不調原因の場合除外）

検討内容

- ・ 復帰目処または欠勤・休職スケジュール
- ・ 会社窓口社員の決定（原則、直属上司）
- *メンタルミーティングでは本人の状況や職場への周知方法も都度検討し、人事担当部長はその上長および産業医に、直属上司はその上長に内容を報告する。

3 軽度のメンタルヘルス不調で、職場復帰までさほど期間を有さない場合

会社窓口社員は本人と面談し復帰時期を決定する。復帰後、直属上司は本人の状況を観察する。本人は復帰初日に衛生管理者の面談を受ける。面談は2週間に1度行う。復帰後3ヵ月、月1回「メンタルミーティング」を開催する。

検討内容

- ・ 勤務体制や異動を含めた職務配慮

4 出社できない状況が続く欠勤に入る場合

欠勤前に「メンタルミーティング」を開催する。

検討内容

- ・ 欠勤・休職スケジュール
- ・ 傷病手当てについて
- ・ 会社窓口社員の決定（事務手続もあり変更するか検討）

制度説明

欠勤に入ると給与支給が停止し、健康保険の傷病手当てに移行する。傷病手当ては同一傷病について合算18ヵ月のため、本人および家族への制度説明が必要となる。説明は会社窓口社員、人事メンタルヘルス担当者、人事担当部長などが行う。本人との面談時、診断書再提出を促す。また主治医への情報提供依頼書に本人署名をもらい、病状および休職・復職を相談する。

5 欠勤期間を終え休職に入る場合

休職前に「メンタルミーティング」を開催する。

検討内容

- ・ 主治医との面会内容

- ・ フォロー体制（傷病手当金申請書類の受渡しなど）

* 人事担当部長は産業医に休職者発生および復職期限などについて報告する。

6 休職中の対応について

会社窓口社員は、傷病手当金申請時などに電話や自宅訪問をする。本人や家族との接触で異変を感じた際、人事担当部長に報告する。休職中は定期的に「メンタルミーティング」を開催する。

7 休職中の本人から復職の意向が示された場合

本人が希望した場合、「リハビリ出勤届出書」を提出してもらう。その際、復帰可能とする診断書が必要。それを受け「メンタルミーティング」を開催する。

検討内容

- ・ リハビリ出勤の可否、期間、場所
- ・ リハビリ出勤プログラム草案
- ・ 社内担当者の選定
- ・ 給与支給の有無（原則無給、傷病手当金の受給継続）
- *メンタルヘルス不調による休職の場合、リハビリ出勤を一定期間行う（目安3ヵ月）。リハビリ出勤の開始期限は休職から1年とする。会社窓口社員はリハビリ出勤期間中、家族から本人の家庭での様子を聴く。

8 リハビリ出勤が順調に推移し、復職へのメドが立ってきた場合

会社窓口社員は、本人が希望した場合、「復職申請書」を提出してもらう。それを受け、人事担当部長は主治医への情報提供依頼書に本人署名をもらい、病状および復職の相談をする。産業医には本人と面談し、「職場復帰に関する意見書」を提出してもらう。以上を経て、メンタルミーティングメンバーに産業医、労務担当役員を加え「復職判定会議」を開催する。

検討内容

- ・ 復職の可否、時期、配属先（原則、直前の職場）
- ・ 復職にあたっての問題点
- ・ 職場復帰支援プラン草案

プラン説明

復職が決まった場合、人事メンタルヘルス担当者は復職後の配属先上司と協議の上、職場復帰支援プランを作成する。その内容を本人へ説明する。説明は配属先の上司、人事メンタルヘルス担当者、衛生管理者などで行う。家族にもその内容を伝える。

9 リハビリ出勤することなく、休職時期の満了を迎える場合

人事担当部長が本人と面会した上で復職判定会議を開催する。ただし、この場合の復職は困難と考えられる。

10 復職後のフォローアップについて

直属上司は職場復帰支援プランに基づき、本人の状況を観察する。本人は2週間に1度、衛生管理者の面談を受ける。衛生管理者は健康状態、通院・投薬治療について確認する。復帰後6ヶ月は月1回「メンタルミーティング」を開催する。

検討内容

- ・ 職場復帰支援プランの変更の可能性



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

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

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

この冊子は厚生労働省からの委託を受けて中央労働災害防止協会において制作したものです。