

## Ⅱ 具体的な取組事例

以下では、具体的な取組事例をご紹介します。

事 例	
1	<b>社長主導によるメンタルヘルス対策の推進</b> (運輸業(自動車運転従事者) / 小規模) Keyword: 労働時間管理表、日常点検表の活用
2	<b>事業場外の専門家を有効活用したメンタルヘルスケアの提供</b> (教育(都道府県教育委員会)) Keyword: 健康づくり情報紙、ラインケアのための傾聴法講習会、復職準備講座
3	<b>管理職をサポートする仕組みを中心としたメンタルヘルス対策</b> (IT産業 / 大規模) Keyword: いきいきワークショップ、高ストレス者へのフォロー、職場づくり支援スタッフ
4	<b>心身の健康に関する相談ダイヤルの利用促進や関連部門と連携したコミュニケーション体制の推進</b> (外食産業 / 大規模) Keyword: 相談ダイヤルの利用促進、若手社員とのコミュニケーション促進、職場復帰時のヒアリング
5	<b>安全衛生委員会を主体としたメンタルヘルス対策</b> (介護 / 中規模) Keyword: メンタルヘルス不調時のフローチャート、年齢階層別研修、あいさつ強化月間
6	<b>健診結果とストレスチェックの集団分析結果を活用した職場環境改善活動</b> (運輸業 / 大規模) Keyword: 職場環境改善に向けた独自ツール、協力社員も含めた取組
7	<b>異動の多い職場環境に対応した相談支援体制の充実</b> (小売業 / 大規模) Keyword: 異動時パーソナルコーチ、管理職へのサポート、職場復帰支援(リワーク施設・通勤訓練)

※本表はp.17～18にかけて、各事例の概要と、それぞれの事例で紹介する取組内容及び取組のキーパーソンを一覧に整理したものです。

紹介する取組内容				取組のキーパーソン						頁
メンタルヘルスケアの教育・研修・情報提供	職場環境等の把握と改善	メンタルヘルス不調への気づきと対応	職場復帰における支援	事業者	産業医	保健師等	衛生管理者	事業場外資源	その他	
	○	○		○					○ 運行管理者	19
○		○	○			○		○ 共済組合		21
○	○	○			○				○ カウンセラー・ 職場づくり支援 スタッフ	23
	○	○	○		○	○			○ 労働組合	25
○	○						○	○ 産業保健 総合支援 センター		27
○	○				○	○	○			29
		○	○		○			○ 外部 EAP 機関	○ 健康保険 組合	31

# 1. 社長主導によるメンタルヘルス対策の推進

業種：運輸業 従業員数：小規模

企業概要	メンタルヘルス対策の実施体制
<ul style="list-style-type: none"><li>・関東近郊都市内で営業するタクシー会社</li><li>・従業員約80人のうち約70人が乗務員</li><li>・平均年齢62歳と全国平均より高齢</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・嘱託産業医の選任あり</li><li>・安全衛生委員会にて各種対策を検討</li></ul>

## 本事例の POINT

- ✓ 社員の健康に対する関心を高めるため、年間目標に健康に関する内容を必ず盛り込む
- ✓ 現場に過度の負担をかけない方法で、労働時間の適正化や心身の健康状態を把握するための仕組みを構築し、社員の意識改革にも活用
- ✓ 労働時間と健康状態を一体的に把握することで、メンタルヘルス不調者の早期発見に寄与

## 1.メンタルヘルス対策に関する取組方針

- ・昭和15年の会社設立以来掲げている社訓では「正則の遵守」「品位の確保」「業務の完遂」「安全運行の厳守」の他、設立当初から「健康の保持」を挙げていた。
- ・公共交通機関として顧客の安全を確保することが当然の責務であり、そのためには社員の心身の健康が基盤になると考え、心身の健康の確保、職場環境改善に取り組んでいる。
- ・なお、毎年、社員が話し合って会社としての年間目標を立てているが、多くの社員に関心を持ってもらうため、必ず1つは健康に関する内容を入れることとしている。

## 2.メンタルヘルス対策の具体的な取組

### 社長主導により、より簡便な労働時間の把握・管理ツールの開発

- ・乗務員は拘束時間が長く不規則な勤務であることに加え、給与の一部は歩合給であり、乗務員自身において長時間乗務したいという気持ちが強くなりやすい。
- ・同社の社長は、乗務員の心身の健康の確保のためには、労働時間の適正な管理は当然のこと、乗務員の意識改革も重要な課題であると感じていた。
- ・そこで、社長が自ら中心となって、様々な帳票類を整備・活用し、労働時間の正確な把握に努めつつ、乗務員に対する意識付けを行うための方策を検討することとした。
- ・具体的には、労働時間の正確な把握のため、**運行管理者とともに「労働時間管理表」を電子ファイルで作成**した。日々の始業点呼から出庫、帰庫、終業点呼の時刻を入力し、拘束時間の他、その月の残りの拘束時間についても自動で算出できる。これにより、拘束時間が嵩んでいるような場合でも、運行管理者は月の途中で労働時間の指導をすることが可能となった。また、**あとどの程度乗務が可能か、自動で残り時間が算出されるため、乗務員自身も容易に把握できるようになった。**

### <労働時間管理表>

日	曜日	車番	始業点呼	出庫時間	帰庫時間	終業点呼	拘束時間	累計時間	残り時間	確認	備考
1	月	4015	4:47	5:08	16:37	17:00	12:13	12:13	286:47		
2	火	4015	4:45	5:04	16:47	16:55	12:10	24:23	274:37		
3	水										公休
4	木										公休
5	金										
6	土										
7	日										
	...										

### 日常点検表を活用した日々の健康状態の確認・声掛け

- ・社長はさらに、乗務員の日々の健康状態を把握するため、乗務前に運行管理者と乗務員とで点呼を行う際に記入する日常点検表に、**健康状態に関する記入欄を追加**した。具体的な項目は、発熱や疲れ、眠気、睡眠不足の有無等であり、その日の体調について「よい/普通/悪い」の3段階から選んでもらうようにした。

### <日常点検表に追加した健康状態に関する記入欄>

項目	チェック	項目	チェック
発熱	なし あり ⇒ ℃	吐き気	なし あり
疲れ	なし あり	下痢	なし あり
眠気	なし あり	本日の体調	よい 普通 悪い ⇒
睡眠不足	なし あり	服用している薬	なし あり ⇒
痛み	なし あり ⇒ 部位		

- ・国土交通省から出されている健康管理マニュアルを参考にしつつ、なるべく現場の負担が大きくなるように、乗務員や運行管理者の意見を聞きながら追加する項目を検討した。
- ・点呼は1人あたり2～3分であり、**運行管理者、乗務員双方に大きな負担をかけず、通常業務の中に取り入れることができ、仕組みとして定着**している。
- ・記入した用紙は乗務員から運行管理者に提出するが、所定の項目にチェックがついた場合は運行管理者が乗務員に対してヒアリングを行うこととしている。この用紙があることで、**運行管理者が乗務員に対して声を掛けるきっかけ**にもなっている。
- ・売上は心身の状態を端的に表す指標でもある。心身の状態が悪いと、休憩時間が長くなり1日の売上が減ったり、欠勤が増えて給与が減ったりする。運行管理者や社長はこうした情報も参考にしながら、乗務員の不調に早く気付くことができるよう、心がけている。

### 3.取組の成果・今後の展望

- ・労働時間の適正化を進めたことで、**乗務員の労働時間等が大きく改善された**。現場の意見を聞きながら、無理なく取り組むことができる仕組み・運用としたことが功を奏したと考えられる。
- ・また、乗務員の健康状態に配慮した配車を行ったことにより、結果として、**メンタルヘルス不調に起因する交通事故も発生していない**。
- ・これまでは労働時間の適正管理が最大の課題であったため重点的に取り組んできたが、今後は労働時間管理を中心とした過重労働対策から一歩前進し、社員のワーク・ライフ・バランスやQOL(Quality of Life：生活の質)を重視した取組を進めていきたいと考えている。

## 2. 事業場外の専門家を有効活用したメンタルヘルスケアの提供

業種：教育

組織概要	メンタルヘルス対策の実施体制
<ul style="list-style-type: none"> <li>・都道府県教育委員会</li> <li>・県内の小学校、中学校、高等学校、特別支援学校に教員約9千人が在籍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育委員会には産業医1名、保健師、看護師4名が在籍。メンタルヘルス検討委員会を設置</li> <li>・各学校では法令に基づき産業医を選任し、衛生管理者を配置。50人未満の学校でも衛生管理者の資格を持つ管理職を配置</li> </ul>

### 本事例の POINT

- ✓ 業務改善計画にメンタルヘルス対策を取り込むことで、一体的に対策を推進
- ✓ 対象に応じて異なる内容を定期的に情報発信し、セルフケア・ラインケアの実施をサポート
- ✓ 限られた人員・予算の中でも、外部資源を有効活用して専門家による支援を提供

## 1. メンタルヘルス対策に関する取組方針

- ・県教育委員会では心の健康づくり計画の中で「心の健康づくり方針」を定めており、以下の4つの方針を掲げている。当該方針は県内の公立の全学校、教職員に周知している。

### <心の健康づくり方針>

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. 職員自らによるセルフケアの充実      | 3. 職場外のサポート体制の充実         |
| 2. 職場での心の健康問題の早期発見・早期対応 | 4. 早期回復と円滑な職場復帰のための支援の充実 |

※「職員のための心の健康づくり」より(2019年6月改訂)

- ・現在、教育現場では教職員の勤務環境改善が喫緊の課題となっているが、そのための計画である「学校現場の業務改善計画」の中で、業務を行う時間の長時間化の解消等と並んで「健康管理体制の充実」を柱の1つとしている。その中で、県教育委員会が行う具体的な取組として「教職員のメンタルヘルス対策の推進」を掲げることで、**業務改善とメンタルヘルス対策を一体的に進められるようにしている。**

### <健康管理体制の充実>

教育委員会が行う取組	学校が行う取組
<ul style="list-style-type: none"> <li>・教職員のメンタルヘルス対策を推進する。</li> <li>・効果的なストレスチェックのあり方について検討する。</li> <li>・管理職のメンタルヘルスに関する専門性の向上を図るための取組を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職は時間外勤務が多い教職員に対する産業医による面接を奨励する。</li> <li>・衛生委員会の議事内容を再検討し、職場環境の改善につなげる。</li> <li>・悩みなどを相談しやすい職場の雰囲気づくりに努める。</li> <li>・管理職は共済組合が行う各種相談事業の周知を図る。</li> </ul>

※「学校現場の業務改善計画」より抜粋(2019年11月改定)

- ・メンタルヘルス対策を推進するため、2008年度から県教育委員会においてメンタルヘルス検討委員会を立ち上げている。検討委員会には校長や医師、有識者等が参加している。この検討委員会の中で、心の健康づくり計画を策定し、毎年見直し、周知等を行っている。



## 2.メンタルヘルス対策の具体的な取組

### セルフケア・ラインケアの実施をサポートするための情報発信

- ・毎月、県教育委員会で健康づくり情報紙を作成し、県内の学校・教職員に発行している。
- ・情報紙は読みやすいよう、A4サイズ1～2枚程度で、図表を多用している。扱うテーマは身体疾患もしくはメンタルヘルスに関するものとし、隔月でテーマを変えている。
- ・情報紙を単なる情報発信に留めず、**現場におけるセルフケアとラインケアの効果的な実施をサポートするためのツールとして位置づけている**。そのため、常に**セルフケア用(一般教員向け)**と**ラインケア用(管理職向け)**の2種類を作成している。
- ・例えば、ストレスチェックの時期には、一般教員向けにはストレスチェックの意義やセルフケアとしての活用方策について、管理職向けにはストレスチェック後の対応や集団分析結果の活用方法等について解説し、現場での対応に役立ててもらっている。

### 管理職を対象とした研修の実施

- ・一次予防、二次予防では特にラインケアがポイントとなるため、2008年度から所属長を対象に、また2011年度からは「メンタルリーダー育成事業」として、**衛生管理者等を対象としたラインケアの基本を学ぶ研修会**を実施している。さらに、2011年度から共済組合の協力を得て、**管理職を対象とした「ラインケアのための傾聴法講習会」(年3回)を開催**している。この講習会では傾聴の意義、必要性、具体的な傾聴法の講義の後に、参加者が3人1組になって傾聴法の実習を行っている。また同講習会では**病休・休職に伴う事務手続きの実習も実施**している。これはメンタルヘルス不調で病休・休職に陥った部下への制度の説明や接し方を、2人1組のロールプレイを用いながら学ぶものである。講師には共済組合の事業を利用して医師・カウンセラーを招き、また県教育委員会からは保健師も参加している。
- ・管理職となることで求められることが大きく変わり、戸惑う職員も多いが、**研修を通じて横のつながりができ、また、対応方法を実践的に学ぶことができるので、管理職の不安の解消にもつながっている**。

### 外部機関と連携した職場復帰支援

- ・県教育委員会では以前から、学校にカウンセラーを派遣して慣らし勤務を支援する制度や、休職中に県外の医療機関において職場復帰支援プログラムを受けられる仕組みを整えていた。しかしながら、**休職期間中に県内で気軽に利用できるプログラムがなかったため、令和元年度から「復職準備講座」を実施**することにした。
- ・この講座は年1クール、4日間にわたり集団療法形式で実施している。講師は共済組合関係の臨床心理士に依頼している。講座ではストレスマネジメントや療養中の過ごし方を学ぶだけでなく、グループワークを通じて感情のコントロールの方法を学んでいる。利用は任意であるが、できる限り参加してもらえよう、休職者へは学校を通じて利用を勧めている。
- ・参加者からは、「**自身の行動を振り返り、ストレスへの対処方法について理解を深めることができて良かった**」や「**同じような立場の方と接する機会があって良かった、復職への自信につながった**」という声が寄せられており、手ごたえを感じている。今後は開催頻度や開催時期等について検討する予定である。

## 3.取組の成果・今後の展望

- ・すべてを県教育委員会内で対応しようとするのが難しいため、**外部に支援を求める力が重要**であると考えている。本教育委員会では、共済組合の事業を有効に活用する等して専門家による支援を受けられるようにしている。
- ・引き続き各事業の見直し・改善を行いながら、メンタルヘルス不調の予防や再発防止に努めていきたい。

### 3.管理職をサポートする仕組みを中心としたメンタルヘルス対策

業種：IT産業 従業員数：大規模

企業概要	メンタルヘルス対策の実施体制
<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外に広く展開するIT企業</li> <li>・事業場は全国各地に分散</li> <li>・長時間労働となる従業員が多く、近年モバイルワーク、サテライト勤務を導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業医・保健師のほかカウンセラーも配置</li> <li>・精神科医である産業医とカウンセラーによるメンタルヘルス支援室の設置</li> </ul>

#### 本事例の POINT

- ✓ 会社の方針として社員の健康への配慮を宣言
- ✓ 社内にカウンセラーを配置し、メンタルヘルスの専門的な相談にも対応
- ✓ 管理職をサポートするため、職場づくり支援スタッフを配置

#### 1.メンタルヘルス対策に関する取組方針

- ・2017年にグループとしての健康宣言を公表し、会社としての方針を社内外に示した。
- ・健康保険組合が策定するデータヘルス計画の中でも、メンタルヘルス疾患を重点課題として位置づけ、目標値の設定を行っている。

#### 2.メンタルヘルス対策の具体的な取組

##### 健康いきいきワークショップの開催

- ・ストレスチェックの集団分析の結果、健康リスクが高い職場等では、健康推進本部が中心となり、「皆で、職場の強みを再発見し、強みを伸ばして、ストレスに強い『いきいき職場』を目指す」ことを目的として、**現場社員が参加する「健康いきいきワークショップ」を開催**している。
- ・ワークショップは、各職場の状況に応じてテーマ設定を行い、個人ワーク、グループワークで検討を行う。例えば、「私たちは良いチームを作る人材になる」というテーマ設定をした場合には、良いチームの特長は何か、良いチームを作るための具体的な行動は何かを議論する。
- ・ワークショップで提案されたアウトプットは、職場の幹部社員と健康推進本部での施策の検討に用いている。
- ・その他、ストレスチェック結果をもとに、ストレスに強い「いきいき職場」を目指すことを目的に、**医療専門職による健康教育**も実施している。

##### <健康いきいきワークショップ>

健康リスクが高い職場や、職場活性化のために部員参加型の活動を行いたい職場向け。

**目的**  
「皆で、職場の強みを再発見し、強みを伸ばして、ストレスに強い、「いきいき職場」を目指す」

<ワークショップの内容> ※事前に内容設定の打ち合わせを実施  
合計時間 90分程度

【当日の様子】

1. 職場いきいきワークショップの流れと目的
2. ストレスチェックの結果説明
3. 個人ワーク
4. グループワーク
5. 発表
6. まとめ



アウトプットを元に職場幹部社員と健康推進本部で施策検討

##### 長時間労働者や高ストレス者へのフォロー

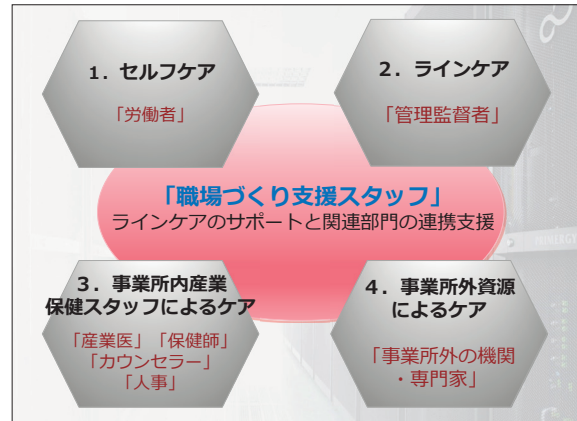
- ・メンタルヘルス支援室が**ストレスチェック結果と休職データの分析**を行ったところ、「高ストレス判定」が休職に至る確率を高めることに最も影響していることが明らかになった。
- ・そのため、産業医面談の申出がなくても、**複数年高ストレス判定を受けている者には産業保健スタッフの側から声をかけ、体調確認や面談の勧奨を行う**ようにしている。

- また、月の残業時間が40時間を超える社員に対しては、人事部から問診票が送付される。この問診票は担当の産業保健スタッフに提出する仕組みとなっており、記載内容から精神的疲労度が高いと判明した人には、産業保健スタッフが個別のフォローをすることになっている。

### 職場づくり支援スタッフの配置

- メンタルヘルス対策としては、ラインケアが重要ではあるものの、それを担うべき管理職も現場業務を担当しており、管理業務に十分に手が回らない現実があった。
- そこで、管理職の相談相手としての役割を兼ねたサポート体制を構築するため、管理職の所属部門出身のシニア層(役職離任後のベテラン幹部社員)を「職場づくり支援スタッフ」として任命し、管理職をフォローすることとした。
- この取組は、全社的に広まり、導入時(2008年)に9人でスタートした職場づくり支援スタッフは、現在100人ほどにまで拡大している。

### <職場づくり支援スタッフ>



- 職場づくり支援スタッフは各部門に所属しており、多くの場合、現場の業務も兼務している。管理職ではないものの、勤怠データの閲覧が可能であり、できるだけ早期に勤怠状況の変化を察知し、現場の管理職に報告する役割を担っている。
- また、現場社員から相談を受けたり、必要に応じて関連部門に相談・連携している。
- 職場づくり支援スタッフは、個人情報への取扱いも含めた研修を受けている。また、部門ごとの職場づくり支援スタッフで定期的に勉強会を開催している。年1回全社の職場づくり支援スタッフを集めた情報交換会も開催されている。

### 3.取組の成果・今後の展望

- 同社では、上記以外にも長年にわたって一次・二次・三次予防のあらゆる側面からメンタルヘルス対策を講じている。各種研修(階層別研修、幹部職員向け職場マネジメント研修等)や、職場復帰の際のフォローの強化を行う等、様々な取組を実施した結果、直近の数字ではメンタルヘルス疾患による休業者が減少している。
- メンタルヘルス対策では、予兆の把握が大切だと考えており、今後はAIの活用についても検討を始めている。

### <メンタルヘルス対策の取組経過>

年度	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
一次予防		長時間残業の削減(36協定見直し、遵守徹底)												働き方改革	
		ストレスチェックの実施 (組織評価の強化)												年休連続取得 (法制化対応) (調査統合)	
二次予防		職場づくり支援スタッフの配置													
		全社員対象e-Learning													
		長時間残業者健康診断の見直し (医師面談の必須化)													
		階層別教育 メンタルヘルス研修必須化													
三次予防		幹部社員向け職場マネジメント研修													
		社外カウンセリングサービス導入													
		職場復帰プロセスの見直し													
その他		復帰後フォローの強化													
		病気休職関連規定の改訂													
	産業保健スタッフ体制強化 (精神科産業医、カウンセラー)														
	有識者による健康管理専門家会議														



## 4.心身の健康に関する相談ダイヤルの利用促進や 関連部門と連携したコミュニケーション体制の推進

業種：外食産業 従業員数：大規模

企業概要	メンタルヘルス対策の実施体制
・飲食店業を全国展開	・事業場ごとに産業医を選任 ・本部の統括産業医及び人事部付きの 保健師が中心となって対策を推進

### 本事例の POINT

- ✓従業員と顔の見える関係づくりにより、相談窓口の利用を促進
- ✓若手社員の離職や休職防止に向けて、コミュニケーション促進を支援
- ✓人事担当者等のヒアリングにより、円滑な職場復帰を支援

### 1.メンタルヘルス対策に関する取組方針

- ・グループとしての行動基準を策定しており、社内外に公表している。
- ・行動基準では、ストレスの少ない職場環境づくりや、パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、マタニティハラスメントの防止等に取り組むことを宣言している。

### 2.メンタルヘルス対策の具体的な取組

#### 従業員からの相談対応、意見・要望の吸い上げ

- ・従業員から心身の健康に関する相談を受け付ける窓口として、本部に**相談ダイヤル(電話窓口)**を設けている。**本部人事担当者と保健師が対応**しており、パートタイマー含めて誰でも利用できる相談窓口である。原則電話での対応となるが、メールを活用する場合もある。
- ・担当者は、エリア会議や研修等の機会を捉えて頻繁に店舗を巡回し、**従業員と顔の見える関係構築を心がけている**。そのため、相談窓口は形骸化することなく、**多くの相談が寄せられている**。心身の健康に関する相談窓口ではあるが、それに関連して労務上の問題、人間関係、各種ハラスメント等も含めて様々な相談が寄せられる。
- ・相談窓口とは別途、現場の意見を吸い上げる機会として、**労働組合の専従者と現場を統括する管理職と一緒に店舗を巡回し、店舗運営に関するヒアリングや助言等を行うことがある**。そうした機会に**店長だけでなく従業員にもヒアリング**をしており、その中で、ハラスメントの訴えを把握することもある。

#### 労働時間の正確な把握に向けた取組

- ・前述の店舗巡回の過程で、現場から労働時間の管理方法の見直しや適切な運用に関する研修の必要性について要望があったため、本部人事部で対応を検討することとなった。
- ・そこで、2019年9月から、店舗を含む全ての従業員を対象として、本人認証が必要となる勤怠管理システムを用いた労働時間の記録に切り替えた。また、**残業時間の把握漏れがないよう、実際の出退勤に合わせて打刻するよう徹底を呼び掛けるとともに、店長を対象に適切な労働時間管理について研修を行った**。

- ・極端な長時間労働が続く場合、個人の問題として対応せず、**組織の問題として対応する**という方針で取り組んでいる。
- ・長時間労働が発生する従業員に対しては、法令で定められた面接指導の対象要件以外にも会社独自の基準を定め、その基準を超えた場合、本人の申出の有無にかかわらず、産業医による面接指導を推奨している。
- ・人手不足に対応するため、**定年退職(65歳)後も、要件を満たした希望者は70歳まで再雇用している(パートタイマー含む。1年更新)**。健康確保のため、再雇用の際は産業医面談を行い、健康上のリスクがないことを確認するとともに、残業時間に上限を設けている。

### 若手社員とのコミュニケーション促進のための取組

- ・若手社員の離職が相対的に多いが、離職者の理由としてはワーク・ライフ・バランスの問題の他、人間関係の問題が多い。また、若い新入社員に無断欠勤が多い傾向にあるが、店長に理由を尋ねてもわからないケースが多かった。これらの問題に共通する課題として、職場でのコミュニケーション不足が考えられた。
- ・若手社員においては、「誰かに気にかけてもらっている」ということが安心感につながるようである。そのため、**本部社員や店長とのコミュニケーションを増やし、仕事以外のことも話す機会を確保**している。

### 人事担当者等のヒアリングによる円滑な職場復帰を支援

- ・メンタルヘルス不調による休業者については、職場復帰が見えてきた段階で産業医による面談を行い、職場復帰の可否について検討するが、その前に、**本部人事担当者または保健師が事前に面談を行う**ことがある。
- ・職場復帰が可能と判断された場合、職場復帰前に本人の体調や心配事等について人事担当者が丁寧にヒアリングし、復帰予定の職場の上司とも連携を取りながら、スムーズな職場復帰ができるようなサポート体制を敷いている。

## 3.取組の成果・今後の展望

- ・メンタルヘルス対策を進めた結果、**メンタルヘルス不調による休業者数は減少傾向**にある。
- ・なお、これまでは店舗従業員のメンタルヘルス対策に力を入れてきたが、今後は**管理職のメンタルヘルス対策にも取り組んでいく必要がある**と考えている。



## 5.安全衛生委員会を主体としたメンタルヘルス対策

業種：介護 従業員数：中規模

企業概要	メンタルヘルス対策の実施体制
<ul style="list-style-type: none"><li>・北陸で特別養護老人ホームを運営する社会福祉法人</li><li>・平均年齢47歳</li><li>・夜勤を含めたシフト勤務</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・安全衛生委員会を中心として対策を検討</li><li>・産業医とのつなぎ役となるメンタルヘルス推進者を配置</li><li>・産業保健総合支援センターの協力あり</li></ul>

### 本事例の POINT

- ✓ 産業保健支援センターの協力の下、各種ツールの整理・研修を実施
- ✓ 安全衛生委員会の提案による職場環境改善の取組の推進とPDCAサイクルの流れに沿った取組を展開

### 1.メンタルヘルス対策に関する取組方針

- ・特別養護老人ホーム等を運営する社会福祉法人では、ある年にメンタルヘルス不調で同時期に複数人の休職者が出た。これを受け、労働者代表が対策を講じる必要性を感じ、理事長に対してメンタルヘルス対策の必要性を申し出た。
- ・申出をした労働者代表を中心に、同法人では産業保健総合支援センターの協力を得ながら様々な取組を推進してきた。
- ・その際、法人理事長より「職場環境を良くすることは利用者へのより良いサービスにつながる」というメッセージが全従業員に向けて発信された。これが取組を進める従業員にとって大きな支えとなっている。

### 2.メンタルヘルス対策の具体的な取組

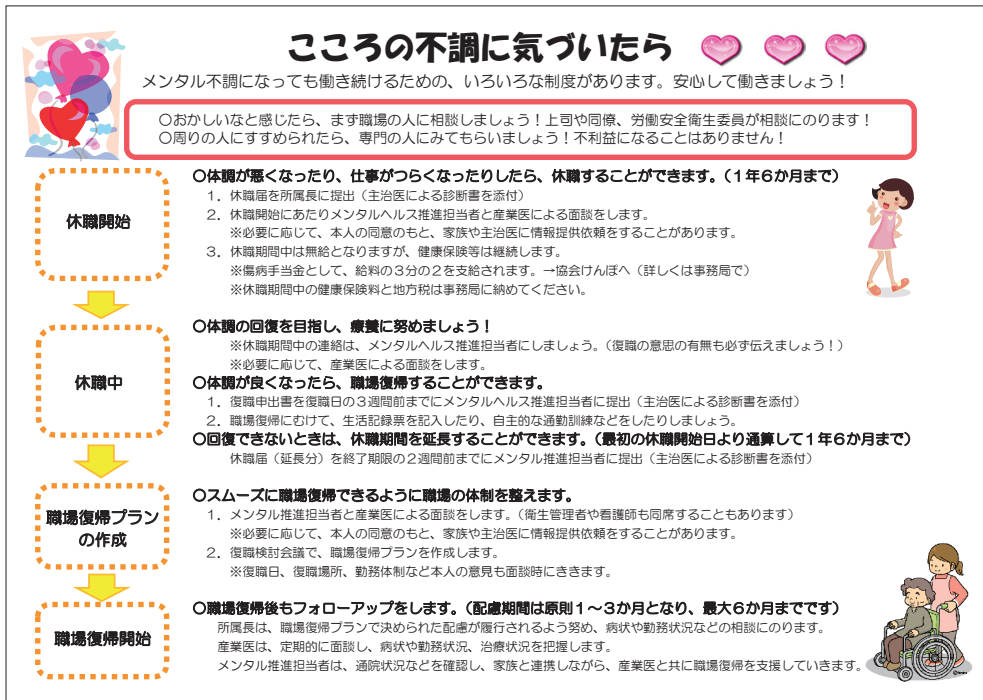
#### 各種ツールの整理

- ・同法人がメンタルヘルス対策として最初に取り組んだことは、「職場復帰プログラム」と「メンタルヘルス対応内規」の策定であった。これらはいずれも産業保健総合支援センターの個別訪問支援により、様々な事例情報の提供を受けながら策定した。
- ・また、法人内で既に作成していた、育児や介護時の休業の際のフローチャートと並んで、メンタルヘルス不調時のフローチャートも作成した。このフローチャートは、従業員がいつでも閲覧できる場所に掲示しているほか、新規採用者の入職時研修等でも育児・介護と並んで一体的に説明し、法人として重要視していることを周知している。

#### 職員研修の実施

- ・メンタルヘルス対策に力を入れ始めた当時、同法人は産業保健総合支援センターの協力を得ながら、様々な研修を内部で実施した。最初に管理職と安全衛生委員会の委員を対象とした管理職研修を行い、その後全従業員を対象としたセルフケア研修を実施した。
- ・セルフケア研修については、従業員が参加しやすくなるよう年齢階層別に3回に分けて開催した。
- ・講師はいずれの研修においても産業保健総合支援センターの担当者に依頼した。

<フローチャート>



安全衛生委員会によるPDCAサイクルに沿った取組の推進

- ・同法人では、**ストレスチェックの集団分析結果を毎年安全衛生委員会**で確認している。
- ・分析結果からは、特定の部署で高ストレス者が多く発生している等、コミュニケーションがうまくとれていないことが見えてきた。そこで、産業医からの提案をもとに、**施設全体であいさつ運動**に取り組むことにした。
- ・まず、安全衛生委員会において、あいさつの仕方に関するマニュアルを作成した。また、それに基づいた実践がされているかを確認するために強化月間を設け、各職場の管理職と安全衛生委員会の委員が2人1組となり、各職場を周り、1週間ずつ、声の大きさ、笑顔、会釈をするという3点について確認した。
- ・あいさつ運動の実施前年度と実施年度のストレスチェックの結果を比較すると、**高ストレス者の数が半減**した。

<あいさつ強化月間>

#### あいさつ強化期間 10月~12月

労働安全衛生委員会は「職員間の良好な関係性を築き、明るく風通しの良い環境づくりに取り組む」ことを目的に、「相手が気持ちよく感じられるあいさつをしよう」をテーマとして、あいさつ運動を推進します!!

**電話対応も統一しよう!**

電話に出る時

- ①早く積極的に電話に出る
- ②自分の部署名と名前を名乗る
- ③内容は必ずメモをとる
- ④担当者に責任をもってつなぐ

電話をかける時

まず自分の部署名と名前を名乗りましょう

電話は施設の顔と心掛けて

社会福祉法人〇〇会  
安全衛生委員会  
令和元年8月

あー明るく元気にする!

特に関心職員の前や元気が、みんなを元気にする!ワーがあります!

いーいつもする!

気がついたらいつでも声をかけましょう

さー先にする!

先輩後輩、上司部下関係なく率先して!

つー続けてする!

継続は力なり!

あいさつ十声かけを!

「おはようございます。いい天気ですね」など

あー明るく元気にする!

特に関心職員の前や元気が、みんなを元気にする!ワーがあります!

いーいつもする!

気がついたらいつでも声をかけましょう

さー先にする!

先輩後輩、上司部下関係なく率先して!

つー続けてする!

継続は力なり!

あいさつ十声かけを!

「おはようございます。いい天気ですね」など

3.取組の成果・今後の展望

- ・安全衛生委員会を中心にメンタルヘルス対策に取り組んでいる同法人では、委員会において計画を立て、進捗を確認し、評価をするという**PDCAサイクルの流れに沿って取組を推進**している。
- ・こうした活動を展開する中で、安全衛生委員会の委員は様々な方面にアンテナを張り巡らせ、委員会活動につながるような新聞記事を収集する等、非常に熱心に活動している。
- ・安全衛生委員会も、自身の活動を形に残したいという思いがあるため、次年度県内の健康経営の取組に応募することを目指している。



## 6. 健診結果とストレスチェックの集団分析結果を活用した職場環境改善活動

業種：運輸業 従業員数：大規模

企業概要	メンタルヘルス対策の実施体制
<ul style="list-style-type: none"> <li>・旅客輸送を主要事業とする</li> <li>・小規模事業場数は約300に上る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康管理センターと4つの健康管理室を設置</li> <li>・産業医、看護師、保健師、臨床心理士等約60人が在籍</li> <li>・同センター及び人事部にて日々の健康管理、メンタルヘルス対策を企画推進</li> </ul>

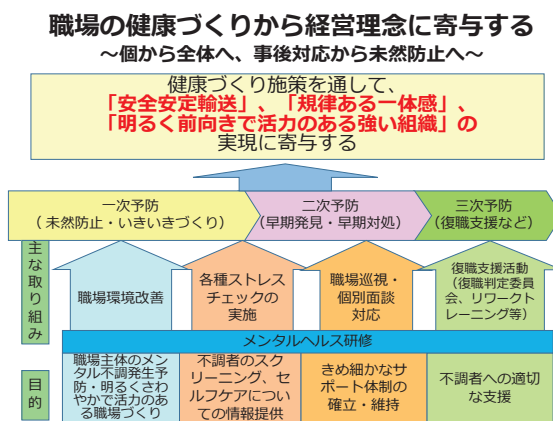
### 本事例の POINT

- ✓心の健康づくり計画に基づき計画的・組織的に対策を推進・評価・改善
- ✓ストレスチェックの集団分析結果と健診結果を活用した職場環境改善活動を推進
- ✓職場環境改善のキーパーソンとなる現場管理者を対象とした各種支援ツールを開発

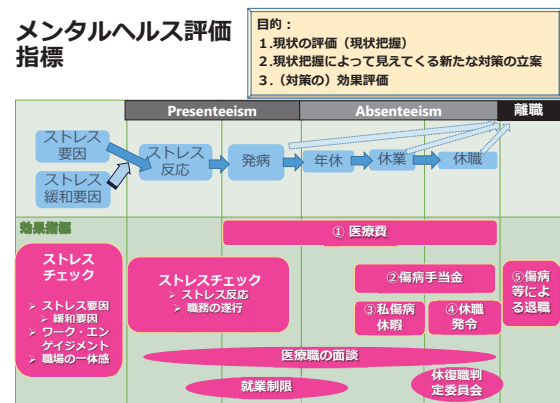
## 1. メンタルヘルス対策に関する取組方針

- ・同社では、2009年に心の健康づくり計画を策定しており、社員や職場、安全衛生管理組織、健康管理センター、部門のそれぞれについて役割を整理している。
- ・効果的なメンタルヘルス対策の推進のため、取組ごとにメンタルヘルス評価指標を定め、対策の評価・見直しを定期的に行っている。

### <メンタルヘルス対策の全体像>



### <メンタルヘルス対策の評価指標>



## 2. メンタルヘルス対策の具体的な取組

### ストレスチェック集団分析結果を活用した職場環境改善活動

- ・ストレスチェックの集団分析の結果は、健康管理センターから各事業場にフィードバックし、安全衛生組織等において職場での健康づくりや改善につなげてもらっている。
- ・メンタルヘルス対策の観点からだけでは職場環境改善に取り組みづらいのではないかと考え、ストレスチェックの集団分析の結果をフィードバックする際は、健診結果の集団分析結果も一緒にフィードバックし、心身の両面から取り組めるようにした。健診結果の集団分析結果は、もともと健康管理センターで保健師間の指導の差を埋めるために作成していたツールであり、保健師からの提案で職場環境改善にも活用することになった。

- ・また、独自に作成した自動集計可能な**アクションチェックリスト**も配布している。これは、職場で取り組める心身の健康づくりや職場環境改善の取組を列挙したリストであり、各事業場の社員に対してアンケートを取ることで、ニーズの高い取組を抽出できるツールである。
- ・職場環境改善活動のキーパーソンは各事業場の管理者である。そこで、健康管理センターでは、**職場の管理者向けに、職場環境改善に係る社内的美好事例集や職場向けマニュアルを作成・公表**し、現場での活動を支援している。
- ・事業場での話し合いには、健康管理センターがファシリテーターとして参加することもある。
- ・もともと小集団活動が活発であること、優良な取組は表彰する等の取組を行うことにより、今では約7割の事業場で職場環境改善活動が実施されている。

<アクションチェックリストのイメージ>

	提案しますか?		
	はい	いいえ	優先する
<b>A. 職場の一体感の醸成</b>			
1. あいさつや周囲への感謝、思いやりのある態度を奨励し、職場の雰囲気明るくする	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B. 業務内容・方法見直し</b>	はい	いいえ	優先する
1. 職場内での情報共有方法を見直す	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>C. ...</b>			
1. ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<社員参加型職場環境改善実施の様子>



### 職場の活性化に向けたアンケートの実施

- ・問題解決型のアプローチのみでは職場の活性化につなげづらい。強み伸張型のアプローチにより、社員の活力向上、職場の一体感の向上につなげたいと考えていた。
- ・そこで、ストレスチェックの際、**「ワークエンゲージメント」や「職場の一体感」に関するアンケートも同時に実施**している。

### 職場におけるコミュニケーション活性化

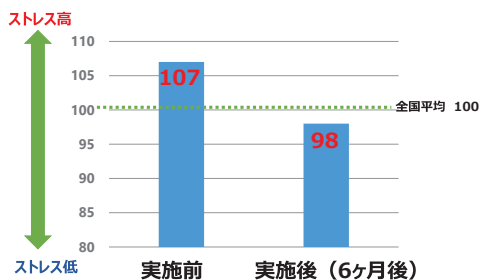
- ・挨拶運動やオフサイトミーティング、お互いを褒める取組等は全社的に取り組んでいる。職場によっては**協力会社も含めて従業員全員の顔写真を壁に貼って名前呼び合う**等の取組も行い、日々のコミュニケーションの活性化に努めている。

## 3.取組の成果・今後の展望

- ・職場環境改善活動を推進することで、**心理的ストレスの低下、働きやすさの向上、仕事への活力の向上**等の効果が認められている。
- ・**メンタルヘルス不調に関連した傷病手当金給付者や年度内退職者数は2013年度以降減少傾向**にある。同年度から職場環境改善施策を開始しており、その成果と考えている。

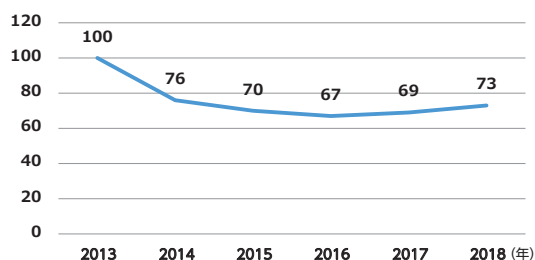
<職場環境改善の効果>

総合健康リスク (N=107)



<年度内退職者数の推移>

・職場環境改善施策の開始年度を100とした場合の、その後のメンタルヘルス不調による年度内退職者数の指数変化



## 7.異動の多い職場環境に対応した相談支援体制の充実

業種：小売業 従業員数：大規模

企業概要	メンタルヘルス対策の実施体制
<ul style="list-style-type: none"> <li>・小売業を中心とした店舗や事業場を全国に展開</li> <li>・フィンテック事業場や情報システム事業等、多様な事業を展開</li> <li>・概ね2年に1回様々な部署への異動あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専属産業医2名・保健師2名を配置</li> <li>・専属産業医のうち1名が健康管理を担う組織の健康推進部の部長と同社の執行役員を兼務</li> </ul>

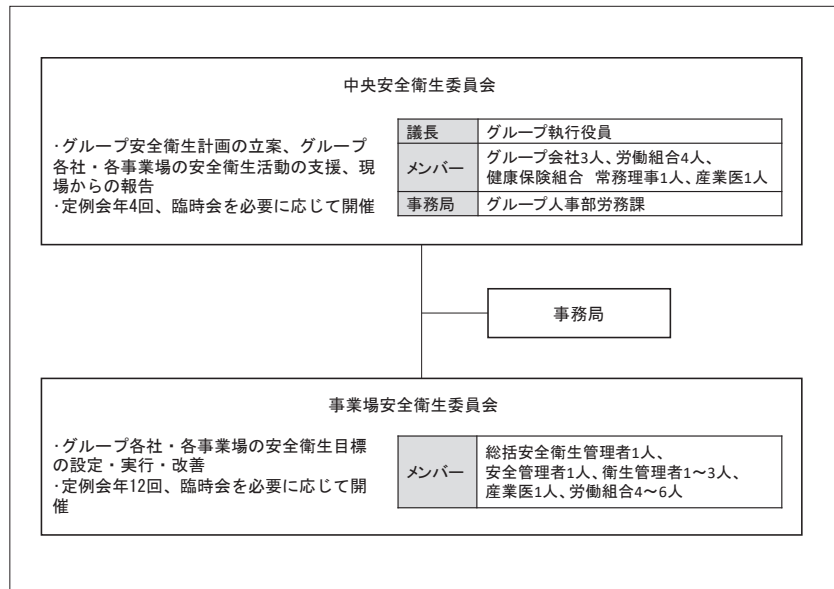
### 本事例の POINT

- ✓ 健康推進部・人事部・健康保険組合の三位一体による安全衛生対策を推進
- ✓ 異動者の不安を解消するためパーソナルコーチを選任
- ✓ 外部EPA機関を活用した管理職をフォローするラインケアサポートを導入
- ✓ 再発させないため十分な準備期間を設定した上で職場復帰支援を実施

## 1.メンタルヘルス対策に関する取組方針

- ・同グループは、健康で安全な職場環境を整備することが、従業員一人ひとりの成長を支える基盤となり、組織全体の活力を高め、企業価値向上の原動力になるとの考えのもと、健康経営に力を入れている。
- ・この考え方をすべての事業活動に取り入れるようにし、安全衛生水準の向上と自主的な安全衛生活動を全社的に推進することをグループの安全衛生方針に掲げている。
- ・健康管理の取組は、**健康推進部を中心に、人事部、健康保険組合が三位一体**となり、定期的な会合での意見交換を行いながら進めている。

### <メンタルヘルス対策の実施体制>



- ・各事業場単位の取組は、健康保険組合加入者の中から専任された健康推進員を通じて推進、情報共有が行われている。
- ・これらの体制を通じて実施される取組は、事業場ごとの安全衛生委員会とその上部に設置された中央安全衛生委員会で課題の整理と施策の検証が行われている。

## 2.メンタルヘルス対策の具体的な取組

### パーソナルコーチ(PC)の選任

- ・同グループでは、会社の政策的にジョブローテーションを行っており、いずれの従業員も概ね2年に1回のペースで異動を経験する。その際、全く異なる職種への転向となる人も半数以上いるため、異動先の業務に対する知識不足等により仕事についていくことができずにメンタルヘルス不調に陥る人もいる。
- ・こうした状況を打開するために、**異動者には異動後3か月の間、同じ職場内でパーソナルコーチをつける**ようにしている。3か月間の業務目標を立て、1か月ごとに振り返りを実施し、直属上司、パーソナルコーチと異動後3か月目に面談を実施するようにしている。
- ・パーソナルコーチはできるだけ年齢層の近い人とし、業務面の助言・指導だけではない悩みの相談等も受けてもらい、仕事上の悩みで上司に直接話しづらいことがあるときには必要に応じて上司との橋渡しを行うようにしてもらっている。

### ラインケアを実施する管理職へのサポート

- ・メンタルヘルス不調への早期発見につなげるために、健康推進部、人事部や健康保険組合、労働組合、外部EAP機関等、社内外に様々な相談窓口を用意している。
- ・そのうちの1つとして、従業員本人からの相談を受けるだけでなく、**メンタルヘルス不調が疑われる従業員の上司から相談を受けるラインケアサポートを導入した**。
- ・外部EAP機関によるラインケアサポートでは、管理職からの「部下の体調が悪そうであるがどのように対応すればよいか」といった相談に応じたり、部下に対する外部EAP等の相談機能の利用勧奨を行ったりしている。

### 十分な準備期間を設定した上での職場復帰支援

- ・メンタルヘルス不調による休職者が職場復帰を申し出た場合には、必ず産業医が面談を行うこととしている。職場復帰にあたっては、その準備期間を非常に大切にしており、**職場復帰前には外部EAP機関のカウンセリングを必ず受け、自分自身の振り返りを実施してもらうようにしている**。
- ・また、長期間休業していた従業員には、**リワーク施設の利用を勧め、職場復帰前の産業医面談に先立って2週間通勤訓練を実施してもらうようにしている**。
- ・職場復帰後6か月間は、月次で上司との面談をしながら職場に慣れるようにするとともに、希望者は産業医との面談も実施するようにして、職場復帰後のフォローも十分に行うようにしている。

## 3.取組の成果・今後の展望

- ・各種取組の実践により、同グループでは、メンタルヘルス不調の兆しが見られた際にも相談しやすい雰囲気醸成されている。
- ・その効果もあり、休業者の平均休業日数は2015年度に380日程度であったものが、2018年度には246日にまで減少している。
- ・今後とも、健康推進部・人事部・健康保険組合が三位一体となった取組を推進していく予定である。