

事業場における メンタルヘルス対策の 取組事例集

～いきいきと働きやすい職場づくりに向けて～



2020年3月

はじめに

事例集作成の背景・目的

- 仕事や職業生活に関する強いストレスを感じる労働者の割合は近年、50%以上で推移しています。また、業務による心理的負荷を原因とする精神障害等による労災申請件数は増加傾向にあり、近年、認定件数は年400件以上となっている等、**職場におけるメンタルヘルス対策が重要な課題となっています。**
- メンタルヘルス不調は精神面のみならず身体面にも悪影響を及ぼす場合があります。心身の不調から、本来持つ業務遂行能力が十分に発揮できず、生産性の低下を招く恐れがあります。また、メンタルヘルス不調が原因で、欠勤や休職、退職に至る場合があります。このように、メンタルヘルス不調は、労働者だけでなく、**職場や企業全体にも大きな影響を及ぼします。**
- メンタルヘルス不調は**必ずしも個人の性格や考え方に起因するものではありません。**メンタルヘルス不調の背景には、長時間労働やハラスメント、人間関係等の職場環境が要因となっている場合があります。そのため、メンタルヘルス不調を単に個人の問題と捉えず、個人での取組とともに、**職場でもメンタルヘルス対策に取り組むことが重要です。**
- 本事例集は、全国の事業場においてメンタルヘルス対策に取り組む際の参考となるよう、積極的に取り組んでいる事例の収集・調査を行い、取り組む際のポイントやノウハウをとりまとめたものです。事例の収集・調査は、特に過重労働等が指摘されている自動車運転従事者、教職員、IT産業、外食産業、医療従事者を主な対象として実施したのですが、ご紹介する取組は、**他の業種・職種にも参考となる取組が多く含まれています。**
- 本事例集をぜひご覧いただき、各事業場の実態に即したメンタルヘルス対策の推進にお役立てください。

事例集対象・活用方法

- メンタルヘルス対策に取り組む**事業者、人事労務管理スタッフ、産業医、衛生管理者、保健師等の産業保健スタッフ等の皆様**にご活用いただくことを想定しています。
- 様々な職場で直面しやすい課題に着目し、業種や職種、事業場の特性に応じた取組を紹介しています。
- 事業場ごとのメンタルヘルス対策における課題の把握や具体的な取組方法について検討いただく際の参考としてお役立てください。

※公立学校の教職員に対するメンタルヘルス対策の参考とする場合には、公務員法制にもご留意ください。

事例集の作成方法

- 本事例集は以下の検討委員会のご協力をいただきました。

「特定業種を中心としたメンタルヘルス対策の好事例に関する調査等事業」検討委員会

久保 智英	独立行政法人労働者健康安全機構 労働安全衛生研究所 上席研究員
酒井 一博	公益財団法人大原記念労働科学研究所 研究主幹
椎葉 倫代	日本産業保健師会 副会長
十川 博	公立学校共済組合 九州中央病院 メンタルヘルスセンター長
堤 明純 ○	北里大学医学部 公衆衛生学 主任教授
二村 浩之	日本通運株式会社 安全衛生推進部 次長
松本 吉郎	公益社団法人日本医師会 常任理事
三柴 文典	近畿大学法学部法律学科 教授
宮島 佳子	UA ゼンセン 政策グループ政策サポートセンター 副部長
宮本 俊明	日本製鉄株式会社 君津製鉄所 総括産業医

(○：座長，50音順，敬称略)

はじめに	1
I メンタルヘルス対策のポイント	3
1.メンタルヘルス対策の全体像	3
2.メンタルヘルス対策を効果的に進めるためのポイント	4
(1)メンタルヘルス対策に関する方針の表明	4
(2)メンタルヘルス対策に関する計画の策定・見直し	4
(3)事業場外資源の活用	5
(4)関係者への理解・協力の呼びかけ	5
3.業種・職種の特성에応じた取組のポイント	6
(1)自動車運転従事者の場合	7
(2)教職員の場合	9
(3)IT産業の場合	11
(4)外食産業の場合	13
(5)医療従事者の場合	15
II 具体的な取組事例	17
III 参考資料編	33
1.関連指針等	33
2.相談窓口一覧	33
3.情報提供サイト	33
おわりに	34

I メンタルヘルス対策のポイント

1. メンタルヘルス対策の全体像

●メンタルヘルス対策の取組は、目的や実施主体によって、次のように分類されます。

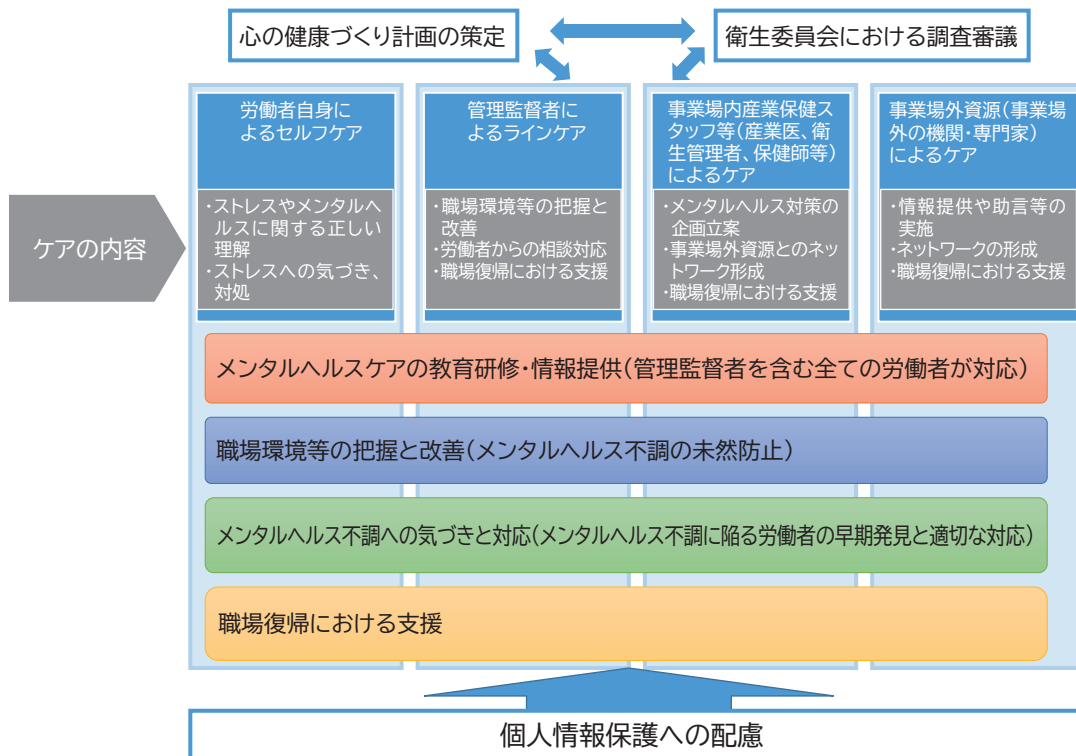
目的による分類

- 一次予防：**
メンタルヘルス不調を未然に防止する取組
- 二次予防：**
メンタルヘルス不調を早期に発見し、適切な措置を行う取組
- 三次予防：**
メンタルヘルス不調となった労働者の職場復帰の支援等を行う取組

実施主体による分類

- セルフケア：**
労働者自身による取組
- ラインによるケア：**
管理監督者による取組
- 事業場内産業保健スタッフ等によるケア：**
産業医や衛生管理者、保健師等による取組
- 事業場外資源によるケア：**
事業場外の機関・専門家による取組

- メンタルヘルス対策を効果的に進めるためには、各事業場の実態に応じて4つのケアが継続的かつ計画的に行われるようにすることが重要です。
- また、事業者は、自らが事業場におけるメンタルヘルス対策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」やストレスチェック制度の実施方法等に関する規程を策定することが必要となります。



※「職場における心の健康づくり～労働者の心の健康の保持増進のための指針～」をもとに作成

コラム



厚生労働省では「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という。)を定め、事業場において事業者が講ずる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)の原則的な実施方法を示しています。職場復帰における支援では、「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」が参考になります。

2. メンタルヘルス対策を効果的に進めるためのポイント

ストレスやメンタルヘルス不調の背景には、職場における人間関係やハラスメント、過度な長時間労働等、様々な要因があります。メンタルヘルス対策を効果的に進めるためには、こうした職場環境における課題を把握し、改善を図ることが重要ですが、ある一時点の状況を切り取ったり、単に労働時間が長いことを理由として、ストレス度が高い職場・低い職場と決めつけることは望ましくありません。各事業場において職場環境における課題を適切に把握するとともに、次のような取組を進めることが重要です。

(1) メンタルヘルス対策に関する方針の表明

- メンタルヘルス対策は、労働者、管理監督者等、それぞれの立場で取り組むことが重要です。企業によっては、経営理念や経営方針にメンタルヘルス対策に取り組むことを明記することで労働者に周知し、理解・協力を促すとともに、経営層を巻き込んだ全社的な取組につなげています。

取組例

◆ 経営理念に明記することで、経営課題として組織全体で取り組む風土を醸成 ◆

メンタルヘルス対策に取り組むという姿勢を経営トップ自らが示すことは、社員の安心にもつながる。経営理念とともに、それを実行する「社員の心根」の1つに「心身の健康」を明記し、社内外に提示し、それに基づく施策を展開している。(IT産業・小規模)

◆ 社員の健康を第一とする理念を浸透させることで、荷主との調整もしやすい環境に ◆

社員が健康に働き続けられることを第一とする会長の理念が明確に打ち出されており、経営トップから部門長、現場までその理念が浸透している。そのため、入出庫の物流データの交付時間の交渉を行う等して労働時間の短縮化を図る等の取組も自然と行われている。(倉庫業・中規模)

(2) メンタルヘルス対策に関する計画の策定・見直し

- メンタルヘルス対策が継続的かつ計画的、組織的に行われるようにするためにも、労使の協議のもと、事業場の実態に即した取組を行う必要があります。そのためには、衛生委員会等を活用し、メンタルヘルス対策の計画を策定することが効果的です。

取組例

◆ 「健康経営」に向けた心の健康づくり計画を策定し、中長期的な取組を実現 ◆

メンタルヘルス対策を段階的に推進するため、3か年計画を策定している。策定した計画を経営幹部や管理職に説明し、社内に周知することで、個別の取組も進めやすくなっている。(倉庫業・中規模)

◆ 労働安全衛生マネジメントシステムの活用 ◆

労働安全衛生マネジメントシステムに準じたPDCAサイクルに沿った対策を展開しており、年間の労働安全衛生計画の中にメンタルヘルス対策の施策も組み込んでいる。リスクアセスメントを毎年実施し、対策を検討・実施している。(IT産業・小規模)

◆ 様々な指標をもとに、対策を評価・見直し ◆

心の健康づくり計画を策定するとともに、メンタルヘルス評価指標を設定し、現状の評価、現状把握によって見えてくる新たな対策の立案、対策の効果評価を行っている。評価指標としては、例えば、ストレスチェックの集団分析に基づく高ストレス者数、傷病手当金の給付者数、私傷病休暇の日数、年度内退職者数、傷病による退職件数等がある。(運輸業・大規模)

※従業員規模の目安 小規模：99人以下、中規模：100人以上300人以下、大規模：301人以上

取組例

◆ 衛生委員会を活用し、社員の意見を対策に反映 ◆

衛生委員会ではメンタルヘルス対策に関する計画や具体的な取組について検討している。各社員がメンタルヘルス対策について関心を持てるよう、定期的に参加者を変え、可能な限り多くの社員が衛生委員会に参加できるようにすることで、より多くの社員の意見を取り込むようにしている。(IT産業・小規模)

(3) 事業場外資源の活用

- 事業場によっては、必ずしも産業医や保健師等の専門職がおらず、メンタルヘルス不調者への対応が難しい場合があります。そのような場合には、事業場外資源を有効に活用することが重要です。

取組例

◆ 労働衛生コンサルタントの資格を持つ保健師による社員面談の実施 ◆

小規模事業場であるため、産業保健スタッフを抱えてはいないが、保健師とコンサルティング契約を結び、年2回訪問を受け、社員の健康管理について助言を受けている。訪問の際には、全社員と面談を行い、心身の健康相談に乗ってもらうようにしている。(IT産業・小規模)

◆ 産業保健総合支援センターを活用してメンタルヘルス対策を推進 ◆

メンタルヘルス不調者が立て続けに発生したことを受け、不調者への対応等について産業保健総合支援センターに相談した。他社の事例等も教えてもらいながら、社内規程の整備や研修を実施する等の取組を進めることができた。(介護・中規模)

(4) 関係者への理解・協力の呼びかけ

- 取組を進めるために、顧客や関係者の理解・協力が必要な場合があります。対策を一緒に検討することで、理解・協力を確保する方法があります。

取組例

◆ 保護者・PTAを巻き込んだ取組の推進 ◆

学校における働き方改革を推進するため、対策の検討段階からPTAの参画を得るとともに、教職員や保護者、地域住民を交えたトーク会を開催する等、理解・協力を得て取組を進めた。その結果、教育委員会の取組を応援する緊急アピールがPTA団体から宣言され、各地域における教育委員会とPTA団体との協働による取組が広がってきている。(都道府県教育委員会)



コラム



勤務間インターバル制度とは、1日の勤務終了後、翌日の出社までの間に、一定時間以上の休憩時間(インターバル時間)を設けることで、働く方の生活時間や睡眠時間を確保するものです。これにより労働者が十分な生活時間や睡眠時間を確保でき、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら働き続けることができるようになると考えられています。業種や職種、事業場の特性に応じて、こうした制度も活用しながら職場環境の改善に取り組むことが重要です。

3. 業種・職種ごとの特性に応じた取組のポイント

ストレスやメンタルヘルス不調の要因は様々です。

ここでは、業種や職種の特性に応じてポイントとなる取組をご紹介します。

業種や職種が違って、参考になる取組も多くあります。ご自身の事業場にも当てはまるものがないか、確認してみましょう。

業種・職種	取組のポイント・取組例	頁
自動車運転 従事者	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 適切な労働時間の管理や休憩時間の確保 ✓ 労働者自身による心身の健康管理の支援 ✓ 顧客からの暴言・暴力や事故の防止対策 ✓ 世代や部署を超えたコミュニケーションの促進 	7
教職員	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ストレスチェック等を活用した自身のストレスへの気づきと職場環境改善の促進 ✓ 「勤務時間」を意識した働き方の推進による長時間勤務の是正 ✓ 生徒・保護者への対応に関するサポート体制の確保 	9
IT産業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 職場におけるコミュニケーションの活性化 ✓ 円滑なプロジェクトマネジメント等の支援 ✓ 睡眠時間の確保や疲労蓄積の防止に着目した対策の実施 ✓ パート社員に対するメンタルヘルス対策のための研修 	11
外食産業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 労働時間の正確な把握を通じた長時間労働の是正 ✓ 職場におけるハラスメント対策の推進 	13
医療 従事者	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 患者等からの暴言・暴力に関する日頃の通報体制の整備と被害を受けた労働者へのケア ✓ 相談しやすい環境づくり 	15

▶ (1) 自動車運転従事者の場合 ◀

自動車運転従事者には、トラックやバス、タクシーの運転手等が含まれます。いずれの場合も、多くの利用者や貨物を目的地まで安全に届ける重要な機能を担っています。ひとたび事故を起こすと、運転手本人はもちろんのこと、利用者や貨物、あるいは周囲の人々にも被害を及ぼす可能性があり、運転手は日々高い緊張感とともに仕事に従事しています。運転手本人や利用者、周囲の安全確保のためにも、運転手の心身の健康確保は欠かせません。

<自動車運転従事者における主なストレス・メンタルヘルス不調の原因>

- 自動車運転従事者を対象とした調査では、業務に関連したストレスや悩みとして、バス運転手では「長時間労働の多さ」、タクシー運転手では「売上・業績等」、トラック運転手では「仕事での精神的な緊張・ストレス」がそれぞれ第1位に挙げられています。

<業務に関連したストレスや悩みの内容>

	バス運転者	タクシー運転者	トラック運転者
第1位	長時間労働の多さ (48.0%)	売上・業績等 (49.7%)	仕事での精神的な緊張・ ストレス(42.5%)
第2位	仕事での精神的な緊張・ ストレス(44.5%)	仕事での精神的な緊張・ ストレス(35.1%)	職場の人間関係 (28.3%)
第3位	休日・休暇の少なさ (39.3%)	利用者からの苦情等 (33.3%)	長時間労働の多さ (23.1%)

※平成29年版過労死等防止対策白書

※「業務や業務以外のストレスや悩みがあった」と回答したバス運転者173人、タクシー運転者336人、トラック運転者1159人の回答結果に基づく

- 精神障害の労災認定事案では、トラック運転手では「恒常的な長時間労働」、タクシー運転手やバス運転手では乗客からの暴力等の「乗客に関連した問題」によるものが増えています¹。
- 自動車運転従事者における長時間労働の背景には、慢性的な人員不足等がありますが、顧客や発注者からの発注条件等取引上の都合により、その措置が円滑に進まない等、様々な取引上の制約が存在する場合もあるという指摘もあります。

<メンタルヘルス対策におけるポイント>

- トラックやバス、タクシーの運転手等、自動車運転従事者の心身の健康を確保するためには、健康を害するような長時間労働の対策だけでなく、事故や顧客とのトラブル防止の対策と並んで被害を受けた労働者へのケアを実施する等、労働時間以外の改善の取組も重要です。

1 平成30年版過労死等防止対策白書

取組例1 適切な労働時間の管理や休憩時間の確保**◆ 社長が主導し、より簡便な労働時間の把握・管理ツールを開発 ◆**

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、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。(タクシー会社・小規模)

☞ 類似の取組：p.10 取組例2 / p.14 取組例1

◆ 顧客の理解・協力を得ながらドライバーのために仮眠室を確保 ◆

不規則な勤務がある場合、良質な睡眠の確保による疲労の解消が重要である。例えばハイヤーの乗務員においては、睡眠がしっかりとれるよう、顧客に対して乗務員のために仮眠ができる控室を用意するよう協力を要請している。(タクシー会社・大規模)

☞ 類似の取組：p.12 取組例3

取組例2 労働者自身による心身の健康管理の支援**◆ メンタルヘルス不調者がしやすい時期に研修会を開催 ◆**

通常、春先にメンタルヘルス不調者がしやすい傾向が見られたことから、その時期にセルフケアやラインケアに関する研修会を実施し、自身のストレスに気づいてもらったり、ストレスへの対処方法を学んでもらうようにした。上司・管理職においては「聞き出す力」、部下においては「伝える力」の重要性やそのスキルアップにつながる内容も盛り込んでいる。同社には労働組合をはじめ、様々な相談窓口があるが、そのうちの1つであるカウンセラーが研修の講師を務めることで、従業員と顔の見える関係ができ、その後の相談窓口の利用がしやすくなっている。(物流会社・大規模)

取組例3 顧客からの暴言・暴力や事故の防止対策**◆ 顧客向けの周知啓発や運送約款見直しを実施 ◆**

タクシー車内での暴力行為・セクハラ行為を防ぐため、運送約款の変更を行うとともに、タクシー車内での暴力行為・セクハラ行為に対して厳正な対処をする旨を記したポスターを車内に掲示した。ハラスメント行為の中止を求めたにも関わらず、応じられない場合には運送の引受けもしくは継続拒否をすることとした。あわせて、車内カメラを全車に搭載することにより、顧客からの暴力行為・ハラスメント行為は激減した。(タクシー会社・大規模)



☞ 類似の取組：p.16 取組例1

取組例4 世代や部署を超えたコミュニケーションの促進**◆ リフレッシュルームを設けて、世代や部署を超えたコミュニケーションを促進 ◆**

同社は倉庫業であるが、様々な職種(事務職、営業職、荷役、ドライバー等)の社員がいる。社員同士のコミュニケーションの活性化や休憩場所の確保をねらいとして、4階フロアを応接室フロアに全面リフォームする際、リフレッシュルームを併設した。それまでは喫煙者の多い上の世代と喫煙者の少ない若い世代とで休憩場所が分かれてしまっていたが、リフレッシュルームを設けたこと、また施設全体を禁煙としたことでどの世代も自然にリフレッシュルームを利用するようになり、会話が生まれるようになった。また、応接室を使用しないちょっとした商談や小さなミーティングに活用したり、異なる部署の社員が一緒に昼食をとる等、部署横断での交流も持ちやすくなった。(倉庫業・中規模)



☞ 類似の取組：p.12 取組例1

▶ (2) 教職員の場合 ◀

教職員は、将来を担う子供たちの教育を担う重要な職種の1つであり、授業そのものに加え、学校行事や部活動・クラブ活動、保護者・PTAや地域との連携等、様々な業務に従事しています。より質の高い教育を提供するためにも、教職員自身がいきいきと働き続けられる環境づくりが重要です。

<教職員における主なストレス・メンタルヘルス不調の原因>

- 教職員を対象とした調査では、業務に関連したストレスや悩みとして、「長時間勤務の多さ」「職場の人間関係」「保護者、PTA等への対応」等が上位に挙げられています。

<業務に関連したストレスや悩みの内容>

	小学校	中学校	高等学校
第1位	長時間勤務の多さ (45.3%)	長時間勤務の多さ (45.7%)	職場の人間関係 (41.4%)
第2位	保護者、PTA等への対応 (42.0%)	休日・休暇の少なさ (42.0%)	休日・休暇の少なさ (36.2%)
第3位	職場の人間関係 (38.0%)	職場の人間関係 (39.4%)	長時間勤務の多さ (34.5%)

※平成29年度過労死等に関する実態把握のための労働・社会面の調査研究事業報告書(教職員に関する調査)

※「業務や業務以外のストレスや悩みがあった」と回答した小学校教職員14813人、中学校教職員7406人、高等学校(全日制)教職員3265人の回答結果に基づく

- 教員における勤務時間増加の背景には、**若年教員の増加、総授業時数の増加、中学校における部活動時間の増加等**が挙げられます²。
- 精神障害の労災認定事案では、「**仕事の失敗、過重な責任等の発生**」、業務量の増加等の「**仕事の量・質**」及び上司・同僚とのトラブル等の「**対人関係**」等が問題となっています³。
- なお、近年の教職員の年齢構成は若手とベテランの二極化が進んでおり、若手の教職員が気軽に相談しづらくなっている可能性も指摘されています。

<メンタルヘルス対策におけるポイント>

- 教職員の心身の健康を確保するためには、**健康を害するような勤務時間や職場の人間関係の対策**に加えて、**保護者・PTA等への対応等、学校や児童・生徒を取り巻く環境に関するもの**に取り組むことが重要です。教職員特有のストレスに対応できるよう、**ストレスチェック**を行い、**教職員本人にストレス状況の気づきを促す**とともに、学校は集団分析結果を活用することにより**教職員の職場環境改善につなげる仕組み**が重要です。

2 平成28年度教員勤務実態調査

3 平成29年度過労死等の実態解明と防止対策に関する総合的な労働安全衛生研究

取組例1 ストレスチェック等を活用した自身のストレスへの気づきと職場環境改善の促進

◆ ストレスチェックの見方・活用方法に関する研修の実施 ◆

ストレスチェックの集団分析結果を有効に活用するためには、その見方や活用方法を理解する必要がある。本教育委員会では各部署へ集団分析結果をフィードバックする際、衛生管理者を集めた説明会を開催し、保健師等専門職による結果の見方や職場環境改善への活用方法を講習することで、現場での活用に役立ててもらっている。(都道府県教育委員会)

◆ 新規採用者や異動者を対象としたカウンセラーによる面談の実施 ◆

市立学校を対象に、カウンセラーが定期的に学校を巡回し、教員や管理職からの相談等に対応している。そのような中、過去数年、新規採用者や異動1年目でメンタルヘルス不調者が出たことから、本人から面談の申出がなくとも、巡回訪問の際にカウンセラーが新規採用者や異動1年目の教職員を対象として面談を実施することとした。悩みやストレスへの対処法に関する助言等の予防的な関わりにより、メンタルヘルス不調を未然に防ぐとともに、メンタルヘルス不調の兆しの発見にもつながっている。(市教育委員会)

取組例2 「勤務時間」を意識した働き方の推進による長時間勤務の是正

◆ 一校一取組の推進 ◆

市内全小中学校に対し、教職員自ら長時間勤務削減に資する取組を1つ考え、実践してもらい一校一取組を推進している。考案された取組内容は教育委員会で分析し、好事例については、保護者・児童生徒も含め、広く紹介している。(市教育委員会)

◆ 複合的な取組の推進により時間外に業務を行う時間を削減 ◆

長時間勤務の実態把握と是正を目的として、ICカードによる客観的な記録に基づく勤務時間の状況の把握、夜間の保護者等からの電話応答終了時刻の設定及び部活動における休養日の設定等の取組を実施した。令和元年度の教員の勤務時間は、2年前と比べて週当たり約2時間減少する等、着実に取組効果が表れている。(都道府県教育委員会)

☛ 類似の取組：p.8 取組例1、p.14 取組例1

取組例3 生徒・保護者への対応に関するサポート体制の確保

◆ スクールロイヤー制度の導入 ◆

法律的に丁寧な説明を求める保護者については、学校現場だけでは対応が難しいこともあり、教職員の精神的な負担も大きくなっていった。そこで、本教育委員会において、学校現場から直接弁護士に相談ができる制度を導入した。困ったときに法律の専門家に相談できるという安心感により、管理職を含めた教職員の精神的負担が減ったという声が聞かれている。(市教育委員会)

▶ (3) IT産業の場合 ◀

IT産業(情報サービス業)は社会の情報インフラを構築・運用する重要な役割を担っています。IoTやAI等の技術革新により、産業構造そのものが大きく変革する中、顧客のニーズも多様化・複雑化しています。SEをはじめとしたITエンジニアにおいては、業務の確実な遂行に加え、日々新しい技術や知識を習得することが求められています。ITエンジニアがその専門性を発揮し、活躍できる環境づくりのためにも、**心身の健康を確保し、働きやすい職場づくりが重要です。**

<IT産業における主なストレス・メンタルヘルス不調の原因>

- SE等を対象とした調査では、業務に関連したストレスや悩みとして、「**納期厳守等のプレッシャー**」「**職場の人間関係**」「**上司からの指導や部下・後輩への指導**」が上位に挙げられています。

<業務に関連するストレスや悩みの内容>

	ITエンジニア
第1位	納期厳守等のプレッシャー(48.5%)
第2位	職場の人間関係(36.8%)
第3位	上司からの指導や部下・後輩への指導(33.5%)

※平成30年版過労死等防止対策白書

※「業務に関するストレスや悩みがあった」と回答したITエンジニア1853人の回答結果に基づく

- 精神障害の労災認定事案では、「**長時間労働**」が主たる要因となっています⁴。
- IT産業における所定外労働が必要となる背景には、「**トラブル等の緊急対応**」のほか、「**顧客の問題**」や「**仕様変更**」への対応、「**納期・予算に無理がある**」等、顧客との関係や契約の在り方に関する要因が挙げられます。また、**繁閑の差が大きい**ことも特徴です⁴。
- 他にも、次のような仕事の特性があるため、**関係者のコミュニケーション不足**が長時間労働の原因になるとの指摘もあります。
 - ・チームとして仕事をするため、プロジェクトマネジメントが不十分であると時間外労働や休日出勤が増える場合がある
 - ・自社内だけでなく、顧客先に常駐して業務にあたることもある
 - ・業務の全部または一部を他社に委託し、多重下請構造になることがある

<メンタルヘルス対策におけるポイント>

- ITエンジニアの心身の健康を確保するためには、特に**心身の健康を害するような長時間労働の是正**が重要な課題と言えます。個々の企業においては、**労使による話し合いを行い、実態に即した長時間労働の削減**を行うことが求められます。また、**職場におけるコミュニケーションの促進**も重要です。

4 平成30年版過労死等防止対策白書

取組例1 職場におけるコミュニケーションの活性化**◆ 在宅勤務やサテライトオフィスで勤務する社員を孤独にさせない環境を整備 ◆**

在宅勤務をしている社員の中には、育児のために長期間に亘り会社に出社しない者もいる。孤独な環境での作業とならないよう、オフィスの中にモニターを用意し、業務時間中は在宅勤務者を映している。同じオフィスで仕事をしているように感じることができ、同僚とも随时会話できる環境を整備している。また、客先での常駐やサテライトオフィス勤務のため、会社顔を出不さない社員も多く、お互いの様子が見えづかった。そこで、毎週月曜日に定例会を開催することとし、今抱えている課題を共有する場としている。(IT産業・小規模)



👉 類似の取組：p.8 取組例4

◆ 社員が相談しやすいよう、相談窓口を人事部から切り離して設置 ◆

従来、人事部に相談窓口を設置していたが、利用件数が伸び悩んでいた。そこで、社員が気兼ねなく相談できるよう、人事部から切り離して窓口を設置することにした。また、担当者として、カウンセラー資格を有する社員を配置した。それにより「業務内容や会社の事情をわかった上で相談にのってくれる」「相談しても人事評価に影響しない」ことがより明確になったことで、社員の相談件数が大幅に増えた。(IT産業・小規模)

👉 類似の取組：p.16 取組例2

取組例2 円滑なプロジェクトマネジメント等の支援**◆ フレックス勤務を活用し、複数の社員が交替で対応する体制を確保 ◆**

働き方改革の取組の1つとして、36協定の締結内容を見直し、年間延長限度時間を600時間から500時間に変更した。上限を下げることで、社員からは顧客対応のため残業ができないと困るという声もあった。そこで、顧客都合のため早く退社できない場合は、フレックス勤務を活用し、途中で社員が交替して対応する等、体制の見直しも行うようになった。(IT産業・小規模)

取組例3 睡眠時間の確保や疲労蓄積の防止に着目した対策の実施**◆ 睡眠時間確保等を目的として勤務間インターバル制度を導入 ◆**

睡眠時間を確保して疲労の蓄積を防止するため、退社から翌日の出社まで一定時間以上確保する勤務間インターバル制度を導入した。導入の際は労使で話し合い、外回りの営業担当は出張時の移動時間(出張先から自宅まで)はインターバル時間に含めないようにする等、職種の特性にも配慮した。(IT産業・小規模)

👉 類似の取組：p.8 取組例1

取組例4 パート社員に対するメンタルヘルス対策のための研修**◆ パート社員の意見を踏まえたラインケア研修の拡充 ◆**

社員向けの意識調査を実施したところ、パート社員から、正社員によるマネジメントの在り方について不満を訴える結果が得られた。パート社員は非管理職の社員の指示のもと仕事をしてきた。そのため、従来の階層別研修ではメンタルヘルス対策に関する内容はあくまで管理職が対象であったが、今後は、パート社員の管理にあたる非管理職の社員に対しても、ラインケアの考え方を取り込んだ研修を実施することを検討している。(IT産業・大規模)

👉 類似の取組：p.14 取組例2

▶ (4) 外食産業の場合 ◀

外食産業にはレストランやファーストフード、喫茶店等、様々な業態があり、その規模も、小規模なものから全国にチェーン展開するものまであります。職種も、調理人やホールスタッフ、店長、チェーン店であればエリアマネージャー等、様々です。利用者の生活スタイルの多様化、食に対する関心の高まり等により、外食産業に対するニーズも多様化・複雑化しています。利用者や顧客のニーズに応え、より良いサービスを提供するためにも、**いきいきと働き続けられる職場づくりが重要です。**

<外食産業における主なストレス・メンタルヘルス不調の原因>

- 外食産業の店長や店舗従業員を対象とした調査では、業務に関連したストレスや悩みとして、**店長では「売上・業績等」や「休日・休暇の少なさ」、店舗従業員では「仕事での精神的な緊張・ストレス」や「職場の人間関係」**が上位に挙げられています。

<業務に関連したストレスや悩みの内容>

	店長	店舗従業員（正規）	店舗従業員（非正規）
第1位	売上・業績等 (55.3%)	仕事での精神的な緊張・ストレス (43.8%)	職場の人間関係 (40.1%)
第2位	休日・休暇の少なさ (38.8%)	職場の人間関係 (39.5%)	仕事での精神的な緊張・ストレス (34.7%)
第3位	仕事での精神的な緊張・ストレス (37.8%)	休日・休暇の少なさ (37.9%)	客からの苦情等 (20.4%)

※平成29年版過労死等防止対策白書

※「業務や業務以外のストレスや悩みがあった」と回答した店長304人(正規雇用)、店舗従業員496人(正規雇用)、334人(非正規雇用)の回答結果に基づく

- 精神障害の労災認定事案をみると、**店長では職務・職場の変化や店長業務以外の役割による多面的な負荷**が問題となっています。一方、調理人では、**暴行・暴力や上司とのトラブルといった対人関係の問題が多い**等、職種によって傾向が異なります⁵。
- 外食産業において所定外労働が必要となる理由としては、職種を問わず**「人員が足りないため」**が最も多くなっています⁶。

<メンタルヘルス対策におけるポイント>

- 外食産業における労働者の心身の健康を確保するためには、調理人においては**職場におけるハラスメント対策**、店長においては**多面的な役割による負荷を事業場全体で軽減し、改善すること**に取り組むことが重要です。

5 平成30年版過労死等防止対策白書

6 平成29年版過労死等防止対策白書

取組例1 労働時間の正確な把握を通じた長時間労働の是正

◆ 労働時間を正確に把握するため、適正な運用を徹底 ◆

長時間労働対策の足掛かりとして、労働時間を正確に把握することに力を入れている。数年前から各店舗で本人認証が必要となる勤怠管理システムを導入し、労働時間管理を行うこととした。さらに、シフト前後の早出・残業時間の報告漏れがないよう、本社から各店舗へ、実態に応じて打刻するよう呼びかけ、徹底している。(外食産業・大規模)

☞ 類似の取組：p.8 取組例1、p.10 取組例2

取組例2 職場におけるハラスメント対策の推進

◆ 店長等に対するハラスメントに関する研修の実施 ◆

グループ全体の行動基準として、パワーハラスメントをはじめとした各種ハラスメントの防止を宣言しており、社内外に周知している。また、ハラスメント防止のため、本部の管理職・部門長を対象として研修を実施してきたが、店舗での取組を強化するため、近年は店長に対しても別途研修を実施している。なお、ハラスメントに関する専用の相談窓口を人事部内に設けているが、その他心身の健康に関する相談窓口や労働組合による店舗巡回時の従業員ヒアリング等でもハラスメントの訴えを把握可能となっている。複数のルートを設定することで、相談しやすい環境を整えている。(外食産業・大規模)

☞ 類似の取組：p.12 取組例4



（５）医療従事者の場合

医療は社会における重要なインフラの1つであり、医師や看護師をはじめとしたさまざまな職種が従事しています。高齢者の増加等に伴い医療需要が増える一方、限られた資源の中で効率的に医療を提供することが求められています。また、人の命や健康を預かる仕事であり、常に高い緊張にさらされています。安全性を確保しながら適切な医療・きめ細かなケアを提供するためにも、医療従事者の負担軽減による働きやすい職場づくりの重要性が増しています。

<医療における主なストレス・メンタルヘルス不調の原因>

- 医師や看護職員を対象とした調査では、業務に関連したストレスや悩みとして、医師では「個別患者の様子」のほか「休日・休暇の少なさ」や「患者(家族)からのクレーム対応・訴訟リスク」が、看護職員では「職場の人間関係」や「夜勤の負担の大きさ」が上位に挙げられています。

<業務に関連する悩みやストレスの内容>

	医師	看護職員
第1位	個別患者の様子 (39.9%)	職場の人間関係 (41.8%)
第2位	休日・休暇の少なさ (34.0%)	夜勤(宿直勤務含む)の 負担の大きさ(37.8%)
第3位	患者(家族)からのクレーム対応・ 訴訟リスク(34.0%)	時間外労働の長さ (36.7%)
第4位	夜勤(宿直勤務含む)の 負担の大きさ(30.9%)	患者(家族)からのクレーム対応・ 訴訟リスク(29.9%)
第5位	職場の人間関係 (27.2%)	上司からの指導や部下・ 後輩への指導(29.5%)

※平成30年版過労死等防止対策白書

※「業務に関するストレスや悩みがあった」と回答した医師2791人、看護職員5041人の回答結果に基づく

- 精神障害の労災認定事案をみると、特に看護師等の女性の被災が多く、事故への遭遇や災害の体験にまつわるものや、暴力を受けたものがあります⁷。
- 医師や看護師等における長時間労働の理由としては、救急や入院患者の緊急対応のほか、職種を問わず「書類作成」が上位に挙げられています⁷。

<メンタルヘルス対策におけるポイント>

- 医療従事者における心身の健康を確保するためには、過度の長時間労働の是正や夜勤負担の軽減、対人関係に関する対策に取り組むことが重要です。
- また、看護師等については、事故への遭遇や災害の体験、暴力等に関する予防と事後措置の取組も重要です。

7 平成30年版過労死等防止対策白書

取組例1 患者等からの暴言・暴力に関する日頃の通報体制の整備と被害を受けた労働者へのケア

◆ 暴言・暴力に遭遇した職員に対する支援体制の整備と予防の取組 ◆

患者・家族からの暴言・暴力に対して組織として対応するため、警察OBを含む対応チームを組成し、暴言・暴力を受けた場合の対応手順や報告ルートを決めた。院内に協力を求めるポスターを掲示する等、予防策も講じた。暴言・暴力に遭遇した場合は、緊急呼び出しで対応チームが駆けつける等の体制やルールも整備した。さらに、暴言・暴力等により強いショックを受けた場合には、必ず産業医や公認心理師の面談を受けるようにする等、当事者に対する事後的な措置に関する手順も整えた。暴言・暴力の問題が生じた場合には、院内のシステムを通じて全て対応チームに報告するようになっており、原因の把握や対策の検討に活用できるようになっている。こうした一連の取組により、現場が安心して業務に従事できる環境づくりにつながっている。(病院・大規模)

👉 類似の取組：p.8 取組例3



取組例2 相談しやすい環境づくり

◆ 複数人の相談対応者の配置と職場内での相談窓口の周知 ◆

専属の産業保健スタッフ(産業医・保健師)を配置し、メンタルヘルス不調に関する相談を受け付ける窓口を整備した。相談窓口には、院内の臨床心理士も含め、男性・女性両方を複数人配置し、相談者自身が対応者を選べるようにした。また、院内で相談窓口があることを周知し、職員が相談しやすくなるよう、産業医はできるだけ各職員の現場に足を運び、日々コミュニケーションをとるようにしている。(病院・大規模)

👉 類似の取組：p.12 取組例1

コラム



看護師等における精神障害事案のうち、事故への遭遇や災害の体験、暴力の体験をしている事案についてみると、約47.5%が深夜帯(0時～8時)に起きています⁷。深夜帯における事故・暴力等の予防や早期発見・早期対応に向けた取組も重視すべきと考えられます。

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
<p>1 社長主導によるメンタルヘルス対策の推進 (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</p>
<p>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 (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</p>
<p>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 (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</p>
<p>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 (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</p>
<p>5 安全衛生委員会を主体としたメンタルヘルス対策 (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</p>
<p>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 (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</p>
<p>7 異動の多い職場環境に対応した相談支援体制の充実 (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)</p>

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

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。
- ・公共輸送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らないよう、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"> ・都道府県教育委員会 ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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

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"> ・教職員のメンタルヘルス対策を推進する。 ・効果的なストレスチェックのあり方について検討する。 ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 ・悩みなどを相談しやすい職場の雰囲気づくりに努める。 ・管理職は共済組合が行う各種相談事業の周知を図る。

※「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"> ・国内外に広く展開するIT企業 ・事業場は全国各地に分散 ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・産業医・保健師のほかカウンセラーも配置 ・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

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

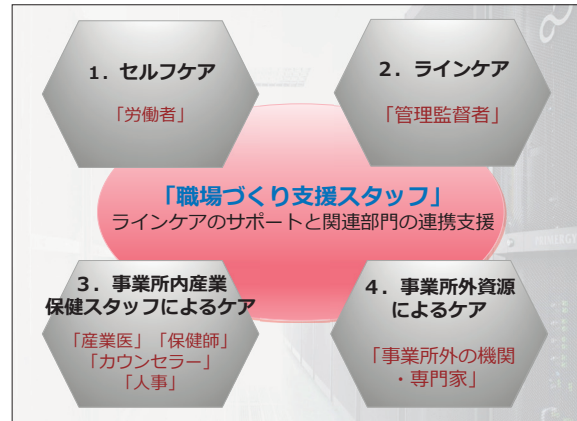
- ・メンタルヘルス支援室が**ストレスチェック結果と休職データの分析**を行ったところ、「高ストレス判定」が休職に至る確率を高めることに最も影響していることが明らかになった。
- ・そのため、産業医面談の申出がなくても、**複数年高ストレス判定を受けている者には産業保健スタッフの側から声をかけ、体調確認や面談の勧奨を行う**ようにしている。

- 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)
二次予防		職場づくり支援スタッフの配置													
		<ul style="list-style-type: none"> ■ 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													
		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													
三次予防		職場復帰プロセスの見直し													
		復帰後フォローの強化													
その他		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">・北陸で特別養護老人ホームを運営する社会福祉法人・平均年齢47歳・夜勤を含めたシフト勤務	<ul style="list-style-type: none">・安全衛生委員会を中心として対策を検討・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・産業保健総合支援センターの協力あり

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

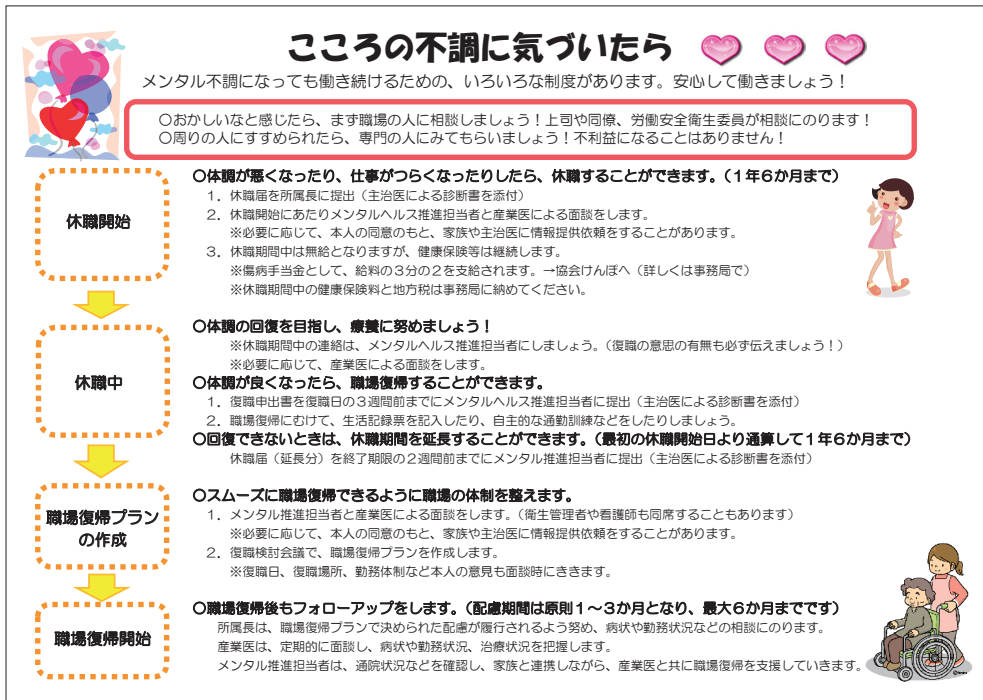
各種ツールの整理

- ・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!!

れい・わ 礼は3か・条
~あいさつで徹底すべきことへ~

★相手に聞こえる声で
相手に聞こえて初めて「あいさつ」となります
相手の目を見てはっきりと元気よく!!

★笑顔で
笑顔で気持ちよく!!

★お辞儀
あいさつに軽くお辞儀を添えるだけで、相手への敬意が伝わります!!
・会釈…約15度
・お辞儀…約35度

あ…明るく元気にする!
特に若い職員の明るさや元気は、みんなを元気にする「パワー」があります!

い…いつも明るく
気がついたらいつでも声をかけましょう

さ…先にする!
先輩後輩、上司部下関係なく率先して!

つ…続けです!
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

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

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"> ・旅客輸送を主要事業とする ・小規模事業場数は約300に上る 	<ul style="list-style-type: none"> ・健康管理センターと4つの健康管理室を設置 ・産業医、看護師、保健師、臨床心理士等約60人が在籍 ・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

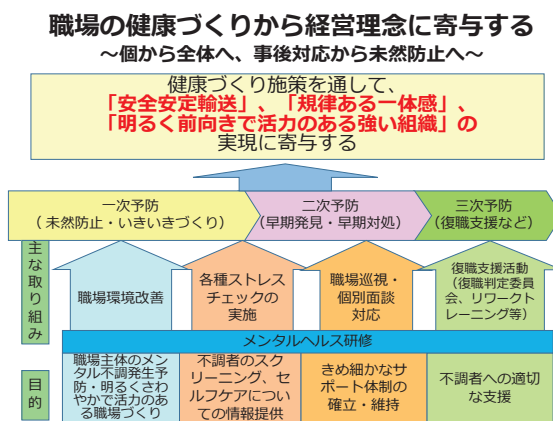
本事例の POINT

- ✓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

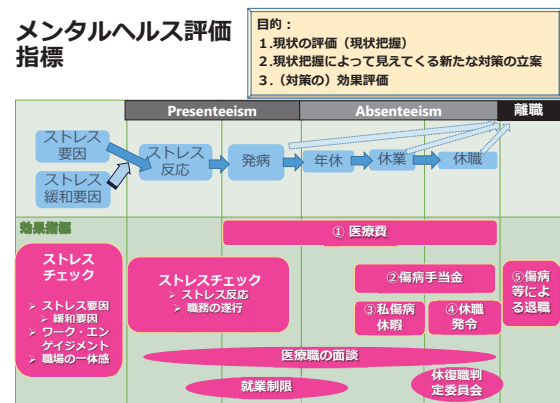
1. メンタルヘルス対策に関する取組方針

- ・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
A. 職場の一体感の醸成			
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. 業務内容・方法見直し	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"/>
C. ...			
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

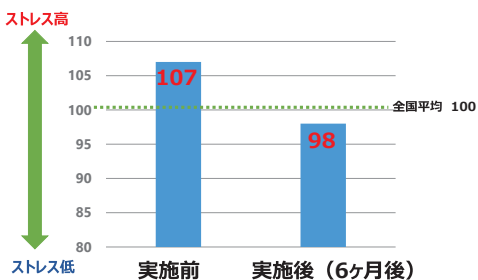
- ・挨拶運動やオフサイトミーティング、お互いを褒める取組等は全社的に取り組んでいる。職場によっては**協力会社も含めて従業員全員の顔写真を壁に貼って名前呼び合う**等の取組も行い、日々のコミュニケーションの活性化に努めている。

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休職者数は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。

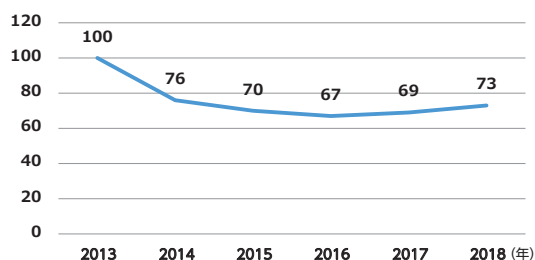
<職場環境改善の効果>

総合健康リスク (N=107)



<年度内休職者数の推移>

・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休職者数の指数変化



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"> ・小売業を中心とした店舗や事業場を全国に展開 ・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 ・概ね2年に1回様々な部署への異動あり 	<ul style="list-style-type: none"> ・専属産業医2名・保健師2名を配置 ・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

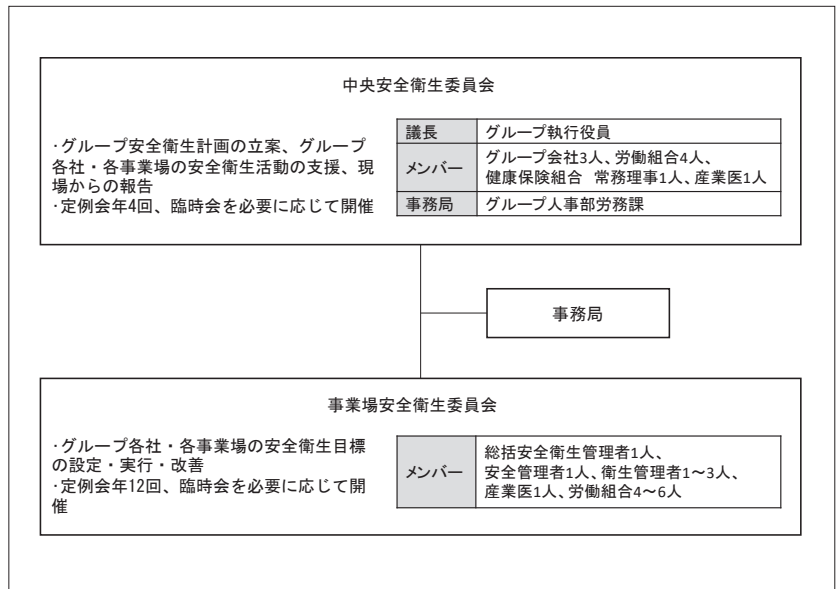
本事例の POINT

- ✓ 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。
- ・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。

<メンタルヘルス対策の実施体制>



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。

Ⅲ 参考資料編

1. 関連指針等

- 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日健康保持増進のための指針公示第3号)
- 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

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/>

2. 相談窓口一覧

● 産業保健総合支援センター

(独)労働者健康安全機構が全国に設置している産業保健総合支援センターでは、メンタルヘルス対策に関する相談、研修、情報提供等の支援を原則として無料で行っています。また、その地域窓口(地域産業保健センター)では労働者50人未満の小規模事業場を対象に医師の面接指導や健康診断の事後対応等を実施しています。

・ TEL (全国統一ナビダイヤル) : 0570-038-046

・ ホームページ : <https://www.johas.go.jp/sangyouhoken/sodan/tabid/122/Default.aspx>

● ストレスチェック制度サポートダイヤル

(独)労働者健康安全機構では、ストレスチェック制度の実施や運用等に関する専用の相談窓口を設置しています。

・ TEL : 0570-031-050

・ ホームページ : <https://www.johas.go.jp/sangyouhoken/helpline/tabid/1008/Default.aspx>

● 都道府県労働局・労働基準監督署

都道府県労働局・労働基準監督署では、職場の安全衛生・健康管理に関する相談を受け付けています。

・ ホームページ(都道府県労働局・労働基準監督署所在地一覧) :

<https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/>

3. 情報提供サイト

● メンタルヘルス対策・過重労働対策

厚生労働省の以下のホームページでは、メンタルヘルス対策や過重労働対策等に関する情報を提供しています。

・ ホームページ : <https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/>

● 働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト「こころの耳」

メンタルヘルス不調等に悩む働く方や職場のメンタルヘルス対策に取り組む事業者等に役立つ情報を提供しています。また、メールや電話相談等も実施しています。

・ ホームページ : <https://kokoro.mhlw.go.jp/>

● 産業保健関係助成金

(独)労働者健康安全機構では、メンタルヘルス対策をはじめとした産業保健関係の各種助成金を支給しています。

・ TEL (助成金専用ダイヤル) : 0570-783-046

・ ホームページ : <https://www.johas.go.jp/sangyouhoken/tabid/1251/Default.aspx>

● ストレスチェック実施プログラム

厚生労働省ではストレスチェック制度が円滑に導入できるよう、ストレスチェックの受検、結果出力、集団分析等ができるプログラムを無料で配布しています。

・ ホームページ : <https://stresscheck.mhlw.go.jp/>

・ TEL (実施プログラム利用に関するコールセンター) : 0120-65-3167

おわりに

本事例集で取り上げた様々な事例をもとに、重要と考えられる取組を抽出・整理すると、次のようになります。

皆様の事業場に応じて参考となる取組をご覧ください、いきいきとした職場づくりにお役立てください。

	取組	頁
メンタルヘルス対策に関する方針の表明・体制整備	<input type="checkbox"/> メンタルヘルス対策に関する方針の表明	4, 23
	<input type="checkbox"/> メンタルヘルス対策に関する計画の策定	4, 21, 29
	<input type="checkbox"/> 衛生委員会の活用	5, 27, 29
	<input type="checkbox"/> 事業場外資源の活用	5, 22, 27, 32
	<input type="checkbox"/> 関係者への理解・協力の呼びかけ	4, 5, 8
職場の課題の把握・分析	<input type="checkbox"/> メンタルヘルス不調者の発生状況の把握	23
	<input type="checkbox"/> ストレスチェックの集団分析の活用	23, 28, 29
	<input type="checkbox"/> 職場環境に関する労働者からの意見聴取	5, 23, 25, 30
	<input type="checkbox"/> 労働時間等の実態把握・要因分析	8, 10, 14, 19, 25
具体的な取組の実施	<input type="checkbox"/> 社内規程の整備、相談窓口・担当者の設置等の体制整備	10, 12, 16, 27
	<input type="checkbox"/> 現場の管理職等へのサポート	24, 32
	<input type="checkbox"/> セルフケア（労働者自身によるケア）やラインケア（管理監督者によるケア）を推進するための教育研修・情報提供	8, 12, 22, 27
	<input type="checkbox"/> 職場におけるコミュニケーションの活性化	8, 12, 26, 28, 30
	<input type="checkbox"/> 過度な長時間労働の是正や疲労蓄積防止のための取組	8, 10, 12, 14, 19, 25
	<input type="checkbox"/> 相談しやすい環境づくり	8, 12, 16, 25, 32
	<input type="checkbox"/> 職場におけるハラスメント対策	14
	<input type="checkbox"/> 職場復帰支援・再発防止の取組	22, 26, 32
取組の評価・分析	<input type="checkbox"/> 取組の評価・見直し	4, 28, 30

※労働者や管理監督者等による取組が継続されるよう支援する視点も重要です。

