

# 企業におけるコミュニケーション・モチベーション向上とセルフケア強化

## —職場実態に合わせたメンタルヘルス関連施策の最新動向

職場のメンタルヘルスケアの重要性が叫ばれるようになって久しい。対策を講じる事業所も増え、職場での浸透も図られつつあるが、その効果を認識できていないケースも少なくない。一方、最近ではメンタルヘルス不調者への対策を考える以前に、職場実態に即したコミュニケーションの活性化や従業員のモチベーションの向上に取り組んだり、セルフケアの充実により職場のムードや認識を変えていこうと試みる企業もみられる。コミュニケーションの取りにくいアウトソーサーの現場やメンタルヘルス不調者が多くとされるIT職場で取り組まれている活動と、全国産業安全衛生大会の企業事例の取材内容を紹介する。

### 施策の効果を認識できていないケースが多い

厚生労働省が二〇一三年九月に公表した平成二四年「労働安全衛生特別調査（労働者健康状況調査）」の概況によると、メンタルヘルスケアに取り組んでいる事業所の割合は四七・二％で二三年調査（四三・六％）より増えた。事業所規模別にみると、三〇〇人以上の規模では九割超の事業所が行っている。取り組み内容（複数回答）で多かつ

たのは、「労働者への教育研修・情報提供」（四六・七％）、「管理監督者への教育研修・情報提供」（四四・七％）、「社内メンタルヘルスケア窓口の設置」（四一・〇％）、「健康診断後の保健指導におけるメンタルヘルスケア指導の実施」（三〇・八％）など。ただし、取り組みの効果については、「ある・あった」とする事業所は四割弱（三六・九％）で、六割強（六二・三％）が「わからない」と回答している。メンタルヘルスケアの重要性は浸透しており、実際に対策を講じている事業所も増えているが、効果を認識できていないケースが多いことがうかがえる結果だ。

### 病気になる必要ない対応も必要

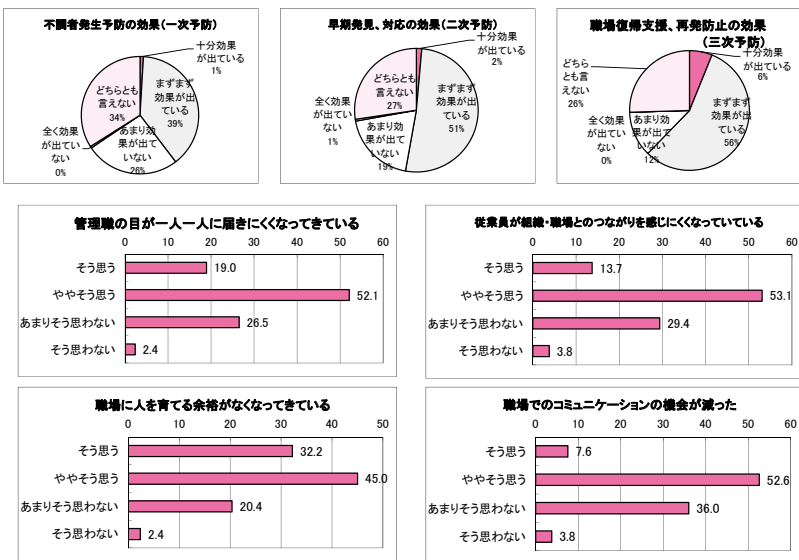
日本生産性本部メンタルヘルス研究所の「第六回『メンタルヘルスの取り組み』に関する企業アンケート調査（二〇一二年一月）」で一次（啓発活動・発症予防）、二次（早期発見・早期対処）、三次予防（職場復帰・再発防止）の効果を尋ねているが、それでも三次予防は効果がでているところが非常に多い一方で、一次予防が課題になっていることが浮き彫りになっている。同じく生産性本部のデータでは、「職場に人を育てる余裕がなくなってきた」と

「そう思う」（三二・二％）、「ややそう思う」（四五・〇％）が八割近く。「管理職の目が一人ひとりに届きにくくなってきた」（同一九・〇％）、「従業員が組織・職場とのつながりを感じにくくなっている」（同一三・七％）、「約七割で、職場でのコミュニケーションの機会が減った」（同七・六％）も六割に達するなど、職場の状況が荒んでいるとの認識を持つ人が多数派を占めていた（図）。

こうした状況について、同研究所の根本忠一・研究主幹は、「メンタルヘルスには治療的な課題と組織開発的な課題があり、病気にいかかってから治療することも大切だが、職場で

病気になる必要ない対応も必要。組織のベースにある経営と人材育成・組織開発の視点をつなぎとめながら環境をどう整えていくかが重要になる」などと指摘している。

図 第6回『メンタルヘルスの取り組み』に関する企業アンケート調査結果から  
日本生産性本部メンタルヘルス研究所 2012,11



同社の従業員数は二〇一三年一二月末現在、二万二二三〇人。うち正社員が八一〇〇人で、残り一万五二〇〇人は契約社員。男女比は正社員が六〇・四〇、契約社員は二四・七六。正社員の平均年齢は男性三六歳、女性三三歳となっている。正社員の平均勤続年数は八・五年で、離職率は六・九%。他方、契約社員の就業時間はパートタイムからフルタイムまでさまざま、契

ITを活用したデジタルマーケティングやコールセンター、ビジネスプロセスアウトソーシング事業などを行う株式会社トランスコスモス（本社・東京都渋谷区）は、職場のコミュニケーションが取りにくいロケーションの中で、地道な周知活動を重ねて社内ルールの理解を深めて、再休職者を減らしている。人事本部長が、柴崎真奈美マネジャーを訪ね、同社の取り組みを取材した。

【事例1】

相談機能の強化と施策・制度の周知・定着に腐心

— アウトソーサーの働き方に応じた施策を展開

トランスコスモス

約期間も職種で異なる。職種も、人事や経理業務、インターネットを活用したマーケティング、コールセンター業務など多岐に渡っており、正社員への登用制度もある。

顧客の事業所で業務を行うことが多い

アウトソーシング業界の働き方はいくつかの特性がある。まず、自社の拠点ではなく、顧客先の事業所で業務を行うことも多い。トランスコスモスであれば、業務を受託して本社や全国に点在するコールセンターやオペレーションセンターなどの自社のファシリティーで運営しているもの以外に、顧客先のオフィスで勤務している社員も多い。

「お客様先のヘルプデスクや情報システムの運用、自動車や航空機の設計などのコアな業務をお客様先のオフィスで提供している場合、現場に常駐するのは業務管理とスタッフ管理を行う事業所責任者までで、課長職相当の上司は東京や大阪の当社の拠点にいることが多い。本来、上司は職場で働いたりマネジメントしたりしている部下の姿をみることが理想だが、情報の取り扱いが厳しくなっている昨今では、上司といえどもスタッフがいる就業スペースに入れないこともある。メンタルヘルス施策ではラインケアが重要というが、どんな状況で働いているかにも見えにくく、仮に就業スペースに入れたとしても上司は普段、本社にいることが多いので、部下の変化にも気づきにくい」

難しい上司と部下のコミュニケーション

また、顧客先に常駐する事業所責任者に若手を多く登用し、中心となって活動していることも、ラインケアのネックになる。

「お客様先に常駐している事業所責任者は、規模にもよるが、業務の習熟が早い人はその立場に入社三年程度で配置されるケースもあるため、他のメンバーの様子をみてコミュニケーションを取るには、まだ経験が豊富とはいえない人もなかにはいる。一般的に思い描くラインケアだけでは、不調の早期発見、対処は難しく、そこを補う機能として本社で事業所運営を統括サポートする役割であるマネジャーが定期的に、お客様先に向いて最近の状況を聴く。現場の事業所責任者やお客様先にいるスタッフへのサポートはメールや電話のやりとりが多くなるので大変だ」

職場環境改善には顧客の協力が必要

業務の特性上、コミュニケーションが密に取りにくい割に人間関係が複雑なことも特徴だ。

「同じ顧客先に配属されているチームのスタッフに加え、顧客との日常の関わりも深い。その一方で、二次評価者である本社マネジャーは普段は本社に常駐しており、どうしても『自分のことをわかってきていない』『理解してもらっていない』などと思いが交錯することもあるし、お客様からの高い要求にストレスを抱えることもある」とはいえ、職場環境の改善を行う際

には、顧客の理解と連携が欠かせない。たとえば、請け負った業務量が想定以上に多かつた場合などは、新しいスタッフを投入して長時間労働を防ぐ必要がある。そこで、増員分のスペースやPCなどの環境面での協力を求めることになるが、「お客様先の都合で増員の席やネットワークにつながるPCが足りないこともある。すべてが調整を要するわけではないが、こちらの都合だけでは改善し得ないことが多い」。

拠点の多さが研修実施のネックになることも

全国に点在する顧客先で、働く社員

表 ラインによるケアの取り組み

施策	対象者	目的	実施サイクル
管理職向けメンタルヘルス研修 (選抜型研修)	管理職	メンタル不全者に対する一次対応を行う管理者が実施すべき対処やメンタル不全についての理解を深める 《研修内容》メンタルヘルスの基礎知識、メンタル不全者への対応、セルフチェック	20 開催 / 年
メンタルヘルスハラスメント研修 (選抜型研修)	管理職	従業員の健康保持およびリスクマネジメントの観点から、ハラスメントに関する知識を深める 《研修内容》パワハラ、セクハラから派生するメンタル不全に関する事例研究 メンタル不全者への対応に関する事例研究 メンタル不全に対する労働行政の見解	3 開催 / 年
労務管理研修 (選抜型研修)	管理職	人事労務管理の重要性と怠ったときのリスクを再認識し、人事労務管理を行う上で必要な知識やポイントを習得する	10 開催 / 年
過重労働報告書 ※労働時間管理	管理職	過重労働発生の原因分析に基づいた、再発防止策の立案と推進を求める	毎月

を集めて研修を実施するのも至難の業。「事業所責任者やチームリーダーには役割担当のラインケアの知識を持つてもらい、メンタルヘルス不調の早期発見には結びつけたいが、所定労働時間をお客様先の指定時間に合わせるケースも多く、システム運用などは二四時間三六五日で土日もシフト勤務するスタッフがいたりなど、業務に支障なく集合研修を行うことが難しい。このため、頻度を高めて実施している(表)が、お客様先が全国に拡散しているなかで、一日の仕事が終わった後に別の場所を集めることから受講する側の負担も大きい。社内イントラネットの活用なども考えたが、お客様先のセキュリティ上、ネットワークを一切使用できない職場も結構あるので、全体的な取り組みにできない」

「こころの相談室」を開設

整理すると、アウトソーシング業界では日常の上司と部下のコミュニケーションが密に取りにくく、研修も人を集めにくい職場特性があるということ。こうした点を踏まえ、同社では相談機能の強化と、施策・制度の周知・定着に向けた取り組みに注力している。

二〇〇六年度から、上司などと言えない悩みを抱えている人が相談しやすいう機能として「こころの相談室」を本社に開設。二〇一〇年度には、大阪と名古屋にも増設して、臨床心理士が社員の相談にのっている。社員の相談に加え、上司が部下に相談を勧めるパターンや、行動が不安定な部下に気づいた上司が対応方法を聞きに来ることもある。メンタルヘルス不調で休職し

た社員の復職一カ月後のフォロー面談も臨床心理士が行っているという。「休職者の復職判定については、まず主治医からの復職OKの診断書があり、次に産業医面談になる。産業医面談と同じ日に人事スタッフも面談して、人事、産業医、主治医それぞれの意見をとりまとめて会社として復職可否を判断する。ここに臨床心理士は入らないが、復職者の状態や経緯を臨床心理士と連携しており、一カ月後の状況確認の面談につなげる。その際、結果が思わしくなければ三カ月後に再度面談することになっている。また、月の残業時間が六〇時間を超過する対象者には、その状況に応じて人事が面談を行い、医療面での懸念がある人、メンタルヘルス不調の懸念のある人には産業医面談をすすめている。また、人間関

図 休職者向けハンドブック「療養のためお休みされる方へ」



- ・お休み中の過ごし方
- ・必要な手続きについて
- ・給与について
- ・傷病手当金について
- ・お見舞金の支給について
- ・復職トレーニング
- ・復職後の就業ルール
- ・復職までの流れ
- ・各種問い合わせ先
- ・外部相談窓口
- ・(付録)活動記録シート

「当社にリハビリ勤務はないが、以前は実態として短時間勤務者として配慮しているケースもあった。主治医の診断書に『しばらく短時間で』と書いてあればそれを認めて容認していたこともあり、復職基準が不明確で公平性が保たれていない部分があった。そこで二〇一二年から『所定内労働七時間五〇分、五日連続勤務で通勤できる』ことを復職条件として休職者向けハンドブックに明記し、本人にも通知して、復職面談でもこの基準を確認することにした。今は主治医から短時間勤務の診断書がでてきたら産業医の復職面談に持って行かず、定時勤務で与えられた業務を普通にこなせる状態まで回復してから戻ってきてもらう。ハンド

休職者向けハンドブックを自宅に郵送

係などの精神的な部分で心配な人は、こころの相談室に行くことをすすめている」この取り組みの結果、こころの相談室を利用する人は、昨年度一一人、今年度も一一人(今年一月現在)に達している。

施策の周知に関しては、二〇一二年から休職中の過ごし方や上司との連絡、休職期間、傷病手当金の申請方法、復職に向けたトレーニング方法、復職後の就業ルールなどの詳細を説明する「休職者向けハンドブック」(図)を作成し、休職申請時に自宅に郵送。ルールの周知を徹底することで、セルフケアの意識を高めるとともに、社員間の公平性の担保や認識のズレの解消を図った。

復職基準の明確化で再休職者が半減

こうした取り組みが奏功して、現在、メンタルヘルス不調で休職している社員は四〇人前後(正社員の約〇・五%)で推移しており、休職から退職に結びつく人も少なくなっている。また、「休職者向けハンドブック」で復職に向けた準備の必要性や社内ルールの理解に努めた結果、二〇一二年度は前年に比べ、休職者の休職期間は延びたが、再休職者は半減した。

ただし、同社の休職期間は勤続年数で異なり、入社一年未満で取得できる期間については、業務の適応性も鑑み三カ月未満となっている。それゆえに「比較的勤続年数の短い層」で退職に至るケースはみられる。「復職三カ月以内の再休職者が目立っていて、再発防止が大きな課題だった。今は、三年前に休んでまた再発という人はいるが、復職後三カ月以内に再発する人は明らかに減った。その視点で見ると、現在では、復職ルールに沿って生活リズムと通勤トレーニングができていないと、『それができている』ことが復職の前提」と産業医から伝えて、二週間程度休職期間を延長している。ルールの周知で本人の納得感が得られるし、不十分な状態での復職を抑えられるようになった。再発者ゼロが

理想だが、病気の性格から難しい部分もある。今後も、本人のためにも回復が不十分な状態で復職は避けていきたい」

### 復職後の様子見期間

同社では、復職後、不完全な業務提供がみられた場合は、安全配慮の措置として休職指示をしている。復職後三カ月以内の場合は休職期間が通算されこの間、問題なく勤務ができれば休職期間はリセットされる。遅刻とか欠勤早退などの勤怠不良が発生した場合は、人事スタッフが本人と面談して体調を整えるよう指導する。そのうえで、そういった状態が続く場合は産業医面談を経て「会社が再休職を指示することもある」ことを復職面談時に本人に伝えていく。

参考までに、契約社員に休職制度はないが、運用としてはメンタルヘルス不調になったら主治医の診断書を確認の上、原則、契約期間の範囲内で療養させている。

「契約社員のメンタルヘルス不調者もないことはない。本人から診断書が出てきて療養の必要があれば、基本は契約期間のなかで対処する。復職判断も原則は一緒で、主治医・産業医の診断と人事の面談を経て復職の判断を行う。ただ、契約社員は業務・地域限定なので、その業務ができない場合や同じ職場で働けない状態だと、他の業務の紹介など十分な配慮はしているが、なかには継続が厳しいケースもある」

なお、メンタルヘルス研修は契約社員も対象範囲としており、「こころの相談室」も受けることができる。

### 現職復帰が難しい業務形態

一般的にメンタルヘルス不調からの復職は現職復帰が原則とされるが、顧客との関係上、それが可能なものなのか。この点について、柴崎マネジャーは次のように説明する。

「メンタルヘルス不調に陥る場合、急に休む状態になるわけではなく、遅刻や欠勤が目立ってきて来られなくなるなどのサインを出している場合が多い。本社やセンター勤務の場合にはしばらくの間、様子見することもありますが、お客様との契約に即した業務提供ができない状態が続いた場合は、異動の判断をすることもある。また、療養が必要な場合は休職に入るが、その時点で前の職場からは異動している関係で、違う職場に復職することが多い。」

### 若手社員に健康の大切さを知らせる

相談機能の充実とルールの周知を図ってきたが、同社の今後の課題はセルフケア。その背景には、復職面談で休職者の半数が「体調不良に陥った経緯がわからない」と答えるなど、健康管理の意識が希薄なことがある。柴崎マネジャーは、「まずは健康への関心や意識を高めることから始めたい」と話す。

「不調に陥る前に、『仕事で疲れて食事が進まない』とか『お客様先の要求が厳しくて眠れず、朝が辛い』とか何かの変調があったはずなのに、聞いていなくなるほどといったことがあまり出てこない。何らかの自覚があれば『こころの相談室』に行ったりして、休職

に至らずにすむこともあるが、変調に気づかない人はいきなり職場に来られなくなる。平均年齢が若いこともあり、そもそも健康への関心・意識が高くない。たとえば、長時間労働面談でも八〇時間超の残業を数カ月続けている人に何時に寝ているかを尋ねると、『午前三時頃かな?』という。『それで大丈夫なの?』と聞くと『全然平気です。寝だめしていますから』という。実際、セルフケア研修参加者数やストレスチェックの実施率も低く、もう少し自身自身の健康管理に興味を持って欲しいと思っている」

若い社員を中心に健康に関する気づきを与え、その意識の浸透を行うために、今年度は保健師や産業医と相談して「健康ハンドブック」を作成。健康診断の義務や睡眠の取り方、食事の取り方、VDT作業の注意点とかメンタルヘルスの相談窓口などの情報を社内イントラネットで公開することにした。今後は新入社員にも配布するなどして、意識の向上を図っていく考えだ。

### セルフケアの強化に向けて

研修についても、来年度はラインケアからセルフケアに軸足をシフトしていきたいという。

「これからは自分自身で体調を管理し、予防することが大事。ラインケア研修は課長職以上の八割以上が受講済みで、管理者層では全体の六割が受けている。その成果もあり、休職者への対応や復職後のケアなども安定してきた。他方、マネジャーは一人で五〇人以上をみていることもある。お客様先には事業所責任者がいるが、先述した

通り、部下一人ひとりの細部にまで目が行き届かない実情もあるなか、上長を頼るにも限界があるので、社員本人が自身の不調に気づけると良い。そこで本人へのアプローチが必要になる。

セルフケアは契約社員も含め、幅広く全員に受けて欲しいものだが、社内イントラネットで案内・募集しても受講者が少なく、毎回数人しか来ない。新たに管理職層に昇格する人もいるので、ラインケア研修も継続するが、来年度はセルフケア研修に力を入れていきたい。具体的には、当社の業務形態をよく知る『こころの相談室』の臨床心理士を講師として、『何かあったらこの人に相談すればよい』との結び付けをしたい。また、セルフケア研修は全社員が対象となるので、単に希望者とするよりも『新入社員の入社後〇カ月の研修』とするとか受講を推奨するなど、対象者を絞ってスタートすることや、eラーニングの取り入れも視野に来年の方針をしっかりと検討していきたい」

さらに、職場改善にも目を向けなければならぬことも言及。「今のところ、不調者が特別に目立つ部門・職種はないが、それはどこも同じように不調者がでているともいえる。セルフケアとともに健康な職場づくりにも取り組むことが来期の目標。当社は複数のサービスを展開していることから各部門が一つの会社のように雰囲気や特色がある。そこに人事としてアプローチできる方法を考えていかねばならない」と、施策の強化・浸透に意欲をみせた。

【事例2】

100人100通りの人事制度をめぐす

—社員が働きやすい人事労務で  
離職者や休職者も減少

サイボウズ

働く「時間」と「場所」の制約をなくしたサイボウズ株式会社。その基本となる選択型人事制度の内容と運用の詳細は、P 66～71で紹介したとおりだが、同社はほかにもユニークな人事労務の制度をつくって、社員がワクワクして働ける環境を整えている。こうした取り組みが奏功して、一時は二八%あった離職率は四%にまで低下。女性はとくに辞めなくなり、多い時で三七%だった離職率が五%になっている。メンタルヘルス不調による休職者も働きやすい制度を利用することでほとんどが復職しており、現在、休職している社員はいない。主な人事労務制度の内容を紹介する。

最長六年の育児介護休暇制度

サイボウズは優秀な人材確保の一環として、女性の採用を積極的に行ってきた。このため、女子社員の比率は約四割とIT業界では突出しており、そ

れだけに女性が働き続けやすい施策も欠かさない。そこで二〇〇六年に最長六年間の「育児介護休暇制度」を設けた。

育児については、産後休暇後から小学校に上がるまで最長六年間の育児休業が可能（回数無制限）。介護も同様に対象家族一人につき最長六年の介護休業が回数無制限で取得できる。なお、子どもの看護休暇も無制限（うち有給は年五日）としている。現在、介護休暇を取っている社員はいないが、育児休暇七人が取得中。これまでの最長取得者は四年四カ月で、今は出産を機に退職を考える社員はほぼいなくなったという。育児介護休暇は、もちろん男性社員も取得可能だ。

自分を育てるための休暇も制度化

一昨年から、サイボウズを退職してから六年間は自由に戻って来られる「育『自分』休暇制度」も取り入れた。対象は、退職時に三五歳以下で、転職または留学等の理由で退職の申請をし、承認を得た社員。社外で別のノウハウを得た社員を引き戻すことで、組織を強化することを目的としているが、その心は「育児や介護で無条件に六年休めるなら、留学でも転職でも自分を育てるのに六年休んだって良いと思った。自分を成長させるために他の場所でチャレンジしてみたいという理由での退職者について、より再就職しやすくすることで、優秀な人材により長くサイボウズで働いてもらうことを目的としている」（山田理・副社長）ことにある。

が復帰しており、昨年八月からは退職して海外青年協力隊に参加している社員もいる。

副業も解禁

副業も許可している。会社の資産を毀損する副業でなければ、原則、会社に断りなく他で働いても構わないというものだ。

「本業に影響があるかと思っていたが、よく考えてみると、ギャンプルに凝ったりした方がよほど悪影響がある。今は趣味が副業につながる時代だし、チャレンジするのは悪いことではない。時間と場所の制約のない働き方を選択して副業しても構わない。その結果、アウトプットが減れば、その分、給与が減るだけのこと。要は評価と連動させておけば問題はない」

人事部門に感動課を創設

二〇一一年には、職場に感動を生み出して、社員のモチベーションアップにつなげることを主業務とする感動課を人事部門に設けた。NHKの「プロジェクトX」を社内で行うことをイメージしており、新入社員が入社一年を経て「新人」と呼ばれなくなる時期に行う「新入社員卒業式」や社員を表彰する「サイボウズ・オブ・ザ・イヤー」などのイベントの企画、製品リリース時の社内パーティーの運営とメイキングビデオやグッズの作成などを行っている。

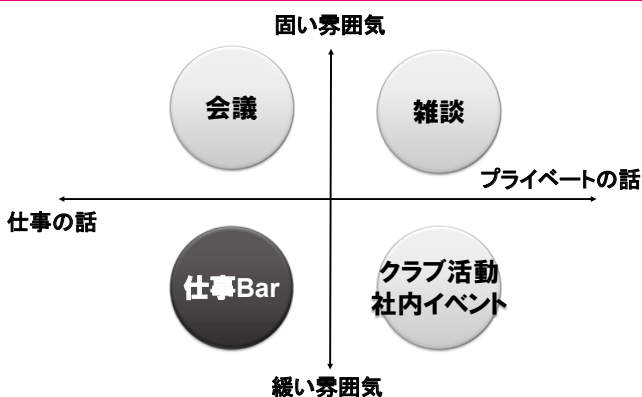
「サイボウズ・オブ・ザ・イヤーは、社員全員が『ありがたう』『がんばった』と思う人を一人につき一〇人まで選んで投票してもらう。授賞した人だけ

じゃなくて投票があったすべての人も、投票とともに記入されたコメントを各個人にメッセージで送信する。自分をみてくれる人がいることが感動につながるのので、授賞しなかった人にコメントを渡すことが重要だと思っている」

クラブ活動や飲食費を支援する制度も

コミュニケーション活性化を目的にクラブ活動も制度化した。複数の部門にまたがって五人以上集まれば、どんな部でも立ち上げることができる。半年で三回以上活動し、グループウェア上に活動報告を上げれば、部員一人当たり年間一万円まで補助を出している。昼休みや就業時間後に仕事の内容を議論する際の飲食費を支援する「仕事

図表1 仕事Bar



Bar」もつくった(図表1)。部活動同様、複数部門の五人以上が会社の会議室で昼食や夕食を取りながら話し合い議事録を残せば、一回一人一五〇〇円を補助する(回数は無制限)。クラブ活動は二〇〇五年、仕事Barは〇九年から実施している。

このほか、お誕生日会や部内イベントへの支援、喜びの叫び(四半期に一度の全社懇親会)などの制度もある。

こうしてみていくと、同社には飲食を伴うイベントを支援する制度が多々ある。そのポイントはワクワクする職場づくりとモチベーションアップ。これに関してワクワク本部長も兼任する山田副社長は「モチベーションとテンションは違う」と言い切ったうえで、こう補足する。

「モチベーションはとても重要だが、世の中の勘違いで『モチベーション、最近下がってる』『じゃあ飲み会するの?』となるが、飲み会に行ったら上がるのはテンションだけ。テンションは一時的なもので、上がったら必ず下がるし、短期で上げれば上げるほど溝は深くなる。モチベーションを上げるには、その人のできることや適材適所、育成に関係している部分があるようにすることが大事で、各制度はその一助になるよう実施しているもの。短期でニンジンぶら下げられれば疲弊するに決まっている」

**特別ボーナスとしての福利厚生充実**

同社は、年二回の賞与に付随する特別ボーナスとして、福利厚生の充実を図っている。「メニューは年によって

異なり、今年は旅行(国内・海外)や食事などのなから選択できる。来年は、旅行で企画を固めてしまうと選択肢を狭めることもあるので、社内設置しているベンディングマシンを使い放題にするとか(同社ビルの一階に入っている)スターバックス行き放題とか、飲食費の支援額を倍付けにするなどメニューを工夫したい」という。

**一〇〇人一〇〇通りの人事制度を**

同社では人事制度は増やすものとのポリシーがある。とはいえ、増やし続けることで人事部門が業務過多になり、対応が限界を超えることになるのではないかと。山田副社長にそう尋ねると「そこはバランスを取っていくだけ」との答えが返ってきた。

「他社の人事に選択型人事制度の話をするといや、ウチは工場があつて、その従業員は全然違うから」とか「ウチは各部門がそれぞれ一つの会社のようなもので難しい」といわれる。

「じゃあ、工場、部門それぞれに制度を作つたらいいじゃないですか」と思う。一つの制度のまま変えようとするから大変で、二つにする考え方もある。確かに昔は家で働くのは簡単ではなかったかもしれない。でも今はITを使つたら可能だし、評価もシステムを使えば低コストで運用管理できる。クラブ活動も自由につくってたくさんきたら、みんな登録して掲示板にあげて、いつしか自助作用が働いて人事部はかえって何もしていない。一つの制度を守るのではなく、一〇〇人一〇〇通りの人事制度をめざすべき。だからといって、すべて自由にするわけに

はいかない。ご指摘のとおり、人事部門の体力もあるしコストのかけ方もある。何より制度の策定が生産性の向上につながるものでなくては継続できない。でも、社員が皆、いきいきと働くためには一〇〇通りの制度を本当は作つてあげなければいけないということとは肝に銘じておくべきだ」

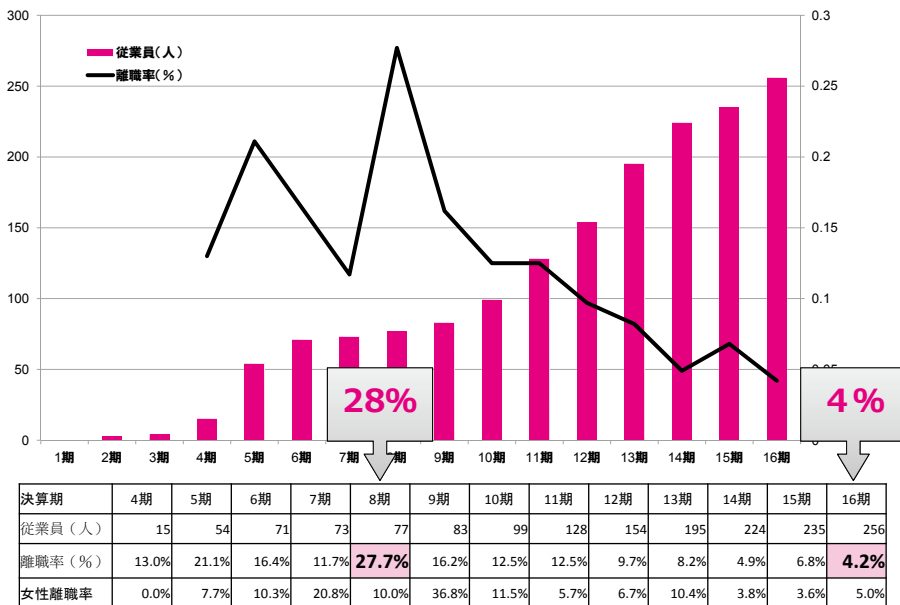
**ボトムアップ型で議論を重ねて制度をつくる**

一〇〇通りの人事制度をめざす志はわかったが、制度自体、社員の望み内容になつていないと利用されず意味をなさない。どのように社員のニーズを吸い上げて制度化に持ち込んでいるのだろうか。

「社内のグループウェア上に『スキリQ&A』という無記名で自由に意見を登録する掲示板があつて、そこには『どうしてこういう制度がないのですか?』『こういう手当は考えられないのですか』などと書き込まれてくる。さらに、面談の場でも聞き取っている。

「復帰するときに短時間で働きたい』『三年以上休みたい』『一度辞めて戻れないか』など実際には社員の要望があつたもの。その際、この社員にはそれをやってあげたいとなると特別対応になつてしまいが、制度にすれば問題ないとなつた。基本的に制度があつて使う人がでてくるのではなく、要望があつて制度ができていく。先に詳しく述べた「育『自分』休暇制度」も辞め

図表2 導入効果



て戻ってきた人がいて、それを追認する形でできたものだ。仕組みとしてはグループウェア上の要望や相談を受けたものを人事が制度にしてみる。運用に疑問が出てきそうな時は「仕事Barr」を活用して『こんなことを考えているけど現場としてはどう?』と聞いて意見をもらってからアジャストして試験導入を三〜六カ月する。その感触が良かったら本格導入するというのが当社の必勝パターンになっている」

**メンタル不調の休職者はゼロ**

こうして働きやすさを追求してきたことで、離職者は劇的に減り、最高二七・七%あった離職率が今は四・二%、女性に限っては三六・八%まで上がった。離職率が五・〇%に下がっている(図表2)。メンタルヘルス不調者もまったく存在しないわけではないが、近年の休職者は一人いるかないか、現在は一人もいない。メンタルヘルス面でのポイントは、それに特化した施策・制度を設けることよりも、選択型人事制度のなかで運用して復職を促していることだ。

「メンタルヘルスに関しては、休職期間は最長一年を目安にしている。制度まではいかないが、復職後には人事面談を定期的に行い、現場との情報の共有を図っている。大事なものは働き方で、復職当初は労働時間と就業場所のもつとも自由度の高いC3の働き方で助走期間を設けて仕事内容を調整する。この助走期間は人によって変える。原則、どうサポートすれば戻れるかを皆で考えていくので、助走期間もそのためなら可能な限り延ばしていくからだ。

ただ、復職できる環境を整えていることが病状の改善を遅らせることもあって、『良い環境なのだから早く戻らないと』との焦りを生む。私の方で『両親にコンタクトを取り、『ご実家で預かっていた方がいいと思います』と話して辞めてもらうことも過去にはあった。ここ六年程でメンタルヘルス不調で休職したメンバーは一八人で、半数は復職している。この半年での退職はゼロ。現在、休職中のメンバーもいない。IT業界にしては少ないと思う」

**長期的にみて判断することも**

IT産業もそうだが、平均年齢が三〇歳代前半で、裁量労働で働く社員が多い職場実態からみても、一般的にみて同社のメンタルヘルス不調者はかなり少ないといえそうだ。

「メンタルヘルスには相当配慮しているつもりだが、それでもゼロにするのは本当に大変なこと。その大きな原因として、若い社員のなかには一人で突っ走って長時間労働してしまう人がいることがある。いくら無理させないようにしても、若い社員は『成長したいといけない』とか『同期が頑張っているから』といってなかなか帰らなくなったりする。これについてはもう、多少モチベーションが下がっても、長期的にみて良いと判断して、極力帰すようにしている。具体的には、上司に労働時間管理をさせようとして、人事で残業時間の多いランキングを出してマネージャーに『〇〇くんはこんなに残ってるよ。帰すようにしてもらわないと』などとフィードバックするようにしている」

**【事例3】**

**健康管理の充実やメンタルヘルス施策の再構築の取り組み**

—全国産業安全衛生大会での企業報告から

働く係員を対象とした壁新聞「ちょいKIKU!」を発行。コミュニケーションの促進とともに、メンタルヘルス不調者防止対策ツールとして機能させている。

**互いを知ることでストレスを軽減**

報告によると、同駅には「うつ病の原因となる①職場の環境変化②欠員補充の負担③職場間の距離」といったストレスをため込む不安要素がいくつもあった」という。職場の環境変化については、副都心線直通などの新たな事業計画が社員のモチベーション向上につながる一方、精神的・体力的に大きな負担となっている。また、職場では慢性的な欠員状態が続いており、これを埋めるには職員の時間外勤務で対応するしかなく、過重労働が懸念されるばかりか心身のリフレッシュや自己啓発などに割く時間的余裕がない。さらに、菊名駅管内は監督者がいる管理駅(菊名駅)と各駅(大倉山駅、妙蓮寺駅、白楽駅)に職場が分かれており、普段の業務で顔を合わせることがほとんどない。このなかで、同駅が着目したのは、普段から互いのことを知る機会があれば、ストレスが軽減されるということだった。

**メンタルヘルス対策の一助となる職場新聞『ちょいKIKU!』／東急電鉄・菊名駅**

「交通・不動産・生活サービス」の三事業をコア事業とする東急急行電鉄では現在、メンタルヘルス不調の新規発生者を削減する目標が掲げられている。東横線に属する菊名駅では、社内報よりもっと狭い範囲の菊名駅管内で

と命名。「社内報より短い、スポーツ新聞よりくだけた記事を」をコンセプトに、二〇一一年四月から発行している。

**情報発信型からコミュニケーション醸成型に編集方針を変更**

その後、同駅が安全衛生モデル職場に選定されたことを契機に、メンタル不全の防止ツールとして効果的なものにしていくよう編集方針を変更。「管内のレクリエーションや地域交流を掲載した報告型のニュースが中心だったものを、今はニュースを掲載する一方で係員個人に焦点を当てた記事を増やしている。その結果、管内全体のイベントを取り上げるよりも人となりかわかり、興味を持つ読者との間に会話が生まれるようになり、作成側も取材することで信頼関係を築けている。読む側、載る側、作る側につながりができることになった」

**コミュニケーション活性化の一翼を担う**

そんな効果をもたらしている「ちょいK I K U！」だが、発刊当初は「壁新聞をつくっても何も変わらないのでは？」との疑問の声も聞かれたという。それでも担当者は、職場風土がよくなると信じて仕事明けや休日の時間帯に集まって編集会議を行い、月一回の発行を続けてきた。

報告では、「ちょいK I K U！」のメリットを三つあげた。一つ目のメリットは、働く仲間に興味を持つことができたこと。掲載された係員の趣味や性格などを読者が知ること共感し、会話が生まれ人間関係が強化された。

「プライベートの時間を使って英語の学習をしている係員が紹介された後、英語学習の仕方や駅や業務でよく使うフレーズの質問、海外からのお客様が增加するなか、自分も外国語を学んでみたいと興味を持った読者ができてきた。新たなつながりをみせるようになった」

二つ目は仲間が増えたこと。職場のレクリエーションやイベントを載せることで、今まで出席しなかった人が参加希望するようになった。

三つ目は職場の空気が明るくなったこと。紙面には、明るい内容の記事とともにたくさん笑顔が掲載される。楽しい雰囲気醸し出された壁新聞を掲示することで、楽しい思いを共有できるようになった。

**管内でのメンタルヘルス新規不調者はゼロ**

菊名駅管内の職場アンケートでは、「職場の人間関係に不安・不満を抱いている」人が、一年前の三五%から今年四月には二八%に低下。「ちょいK I K U！」がコミュニケーションの向上に役立っているか」の設問には八%が肯定的な回答を寄せた。そして現在、管内でのメンタルヘルス新規不調者はゼロとなっている。

報告は、「私たちは心理学・精神医学の専門家でもなければ、カウンセラーでもなく人事業務に就いていたわけでもないが、コミュニケーションを活性化させたいとの思いで試行錯誤しながら壁新聞をつくり、職場風土の改善は実感している。この一枚にはよりよい職場にしたい、楽しんでもらいたいとの思いが詰まっている」と強調した。

**大規模製造業のメンタルセルフケアの取り組み／マツダ**

広島に拠点を置く従業員二万二〇〇〇人の自動車メーカー、マツダ。同社のメンタルヘルス活動の歴史は古く、一九六八年から外部の精神科医師による復職審査や管理者教育などを行ってきた。以降、施策の拡充を図り、二〇〇七年には労使合同でメンタルヘルスプロジェクトを立ち上げ、翌年に新ハートフルプランを策定して、従業員自らのセルフケア能力を高め、自分のストレスに気づき行動できる「自律した人づくり」をめざして、「ターゲットを絞った研修」と「全従業員対象の広報活動」に取り組んでいる。

**入社三年目の間接部門社員にセルフケア研修を実施**

報告によると、〇七年に労使合同プロジェクトを発足した当時、メンタル休業・相談者の約半数を入社五年未満の間接部門の社員が占めていた。原因を分析してみると、入社して五年未満というのは、徐々に任される仕事が増える時期でつまづきを感じやすかったり、良好な人間関係を築けずストレスが増してメンタルヘルス不調になるケースが多いことがわかった。

一般的に、仕事をつまづきの解消にはビジネススキルを磨くことに目が向きがちだ。しかし同社労使は、「プロのビジネスマンとして自身が体調を整えるときともに、異なる世代とも良好な関係をつくれるなどのストレスマネジメントやコミュニケーションスキルの向上といった健康づくりを自己管理でき

ることも重要だ」と考えた。

そこで、人事キャリア開発部門と健康推進センターが連携し、入社三年目に行うビジネス研修のタイミンングに合わせて、間接部門の社員を対象としたセルフケア研修を二〇一〇年からスタートした。

**自分の性格や考え方、認知の癖を体験的に学ぶ**

研修内容は、まず一カ月前にエゴグラム（自分の行動の特徴や性格傾向を知ることができるテスト）を実施して動機付けを実施。自らの特性をあらかじめ知ること、研修内容をより自分のこととして捉えられるよう働きかける。

研修当日は、外部の臨床心理士を講師に招き、メンタル不調の基礎知識を学ぶとともに、自分の性格や考え方、認知の癖を体験的に学ぶメニューになっている。ストレスを「知る」「気づく」「対処する」を三本柱に、ワークを中心に体験的に気づき・理解を深めることに力点を置いた。とはいえ、「研修でいくら良い学びを得ても、職場に戻ると忙しさに流されてしまうこともある」。そこで、研修三カ月後にフォローアップメンタルチェックの案内やセルフケア通信（後述）を受講者宛にメール送信して、研修後も学びや取り組みを継続しやすい環境を整えている。

**入社五年未満の休業発生数が半減**

今まで、研修に参加した社員は一六五九人。達成度を確認する研修後のアンケートでは、受講者の九割が、「自身の気づき・ストレス対処の習得に「役立った」と回答。何より、セルフケア



研修を開始する背景となった入社五年未満のメンタルヘルス不調による休業発件数が研修前より半減した。

報告は、「これを効果と判断するのは性急だが、アンケート結果からも参加者にとって良い機会になっているのは事実だ」と指摘する一方で「セルフケアの取り組みが実際にどれだけ継続されているかは未知数。今後、取り組みのレベルアップとともに、より早い時期での研修時期の再検討も行いたい」と述べた。

**全従業員対象の施策が必要に**

こうした取り組みの結果、二〇一二年には、メンタルヘルス不調による休業者の年代的な偏りは認められなくなり、全従業員を対象とする施策の検討が必要となった。今度の課題は、働く環境の異なる二万人にいかにかアプローチするか。同社の人作り活動のゴールイメージである「ストレスに気づき対処し、相談できる社員育成」には研修が効果的だが、同時期に二万人への集合教育を施すことは困難を極める。そこで全従業員対象の広報活動に取り組みとなり、発行方向と内容を工夫した通信を行うことにした。

「セルフケア通信」は、自分で自分のコンディションを整えるきっかけづくりが目的。気軽に読んでもらえるようA4一枚の読み切りコラム形式とした。伝えたいメッセージを意識し、「思わず読んでみたくなる」をキーワードにテーマや内容を検討。「『アクティブリスニング』『アサーション』『ポジティブ心理学』など、自分らしく元気でいきいきと過ごすためのセルフコンディ

ショニングのヒントをシリーズで紹介している」。

なお、会社では約半数の従業員がWEBを使用できない環境で働いていることから、通信はWEBとペーパーの二種類を用意。前者は、間接社員全員が閲覧可能なイントラ掲示板と健康推進センターのHPに発行のお知らせを掲載しており、後者は現業の職場監督者が印刷し、職場に掲示している。

**現業社員の認知度向上が課題**

通信の効果に関しては二〇一三年三月、従業員二〇〇〇人に無作為抽出でアンケート調査を実施したところ、全体の約七割が認知していた。その一方で、現業社員の認知度は三割と低く、この層の認知度向上が課題として浮かび上がった。

活用状況については、通信を読んだ人の七割が「役だった」と回答している。具体的には、「そういう考え方もあるとの視点をもらった」「自分の考え方を振り返る契機になった」「聞き方・伝え方を意識していききたい」などの肯定的な意見が多かった反面、「一般論になりがち。もっと具体例を」「配信がやや一方的。職場で活用できる仕掛けの工夫を」など、内容や配信方法への注文も寄せられた。今後は配信方法や内容の工夫をしながら通信を継続していく予定。「関連部門と連携して自律した人づくりをさらにステップアップしていききたい」としている。

**従業員が心身ともに健康であることが重要／ネスレ日本**

ネスレ日本は、スイスに本社を置く

総合食品飲料企業の日本法人。従業員数は約二四〇〇人で、ネスカフェなどに代表される飲料、キットカットなどのチョコレート菓子、業務用食品やペットフードなどの製造・販売を行っており、三つの自社工場と七つの営業拠点を有している。同社のメンタルヘルス不調者の数は少なく「年に一、二人。多いときは三人ぐらいいるがまたくない年もある」。外部相談窓口も設置しているが、年間の利用者は一〇件程度にとどまるなど認知度も低く、メンタルヘルスを身近な問題として捉えてもいなかった。「とはいえ、少ないと言っても不調者は一、二人はいるし、そういう人を放置しておくは栄養・健康・ウェルネス企業として恥ずかしい。消費者の健康的なライフスタイルを応援、クオリティ・オブ・ライフの向上に貢献する企業であり続けるには、まずは従業員一人ひとりの健康を保つことが重要だ」として、二〇一〇年から取り組みをスタートさせた。「制度的には休職制度や復職時のステップなどはあったが、一部人事担当者しか知らない意識もしていないなかで、ゼロからのスタートとして四つのケアをベースに、①従業員自身のストレスの気づきを促すセルフケア研修②安全配慮義務を意識したラインケア研修③復職プロセスの見直しと明確化——を活動の柱にした」

**契約社員や派遣社員も研修や外部相談窓口の対象に**

メンタルヘルスケアの意識向上を目的に全国の事業所に展開したセルフケア研修については、「同じ職場で働くの

であれば、雇用形態に関係なく大切な戦力であり、職場環境を構築する重要な人材との考えから、正社員だけでなく契約社員や派遣社員も対象とした」。また、認知度の低かった外部相談窓口も研修の機会に改めて周知。「こちらも対象を正社員、契約社員、派遣社員とその家族にまで拡大した」

ラインケア研修も実施。管理職と呼ばれる四〇〇人全員を対象に、部下の不調時の対応の、社からの要望も含めて、具体例をあげた研修を行った。

担当部署がわからなかったり従業員にあまり周知されていなかった、復職プロセスの見直しと明確化も行った。

「以前はメンタルヘルス不調者が発生しても、そのことを知っているのは当該部署の上司と人事のごく少数で、周知からみたら知らないうちに発生・休職して知らないうちに復職もしくは退職するといった感じで、フォローもなかった」。それを関係者が協力・連携する形に見直すとともに、イントラネットでも公表して見える化を図った。具体的には、主治医の復職診断が届いた後、外部の臨床心理士・カウンセラーの面談でのOKを経て、産業医と会社の人事担当を交えた復職会議が開かれ、復職の可否を判断するステップを踏むことになった。その際には、復職職場の受け入れ準備についての確認も行う。

また、会社では、リハビリ出社制度は設けていない。このため、慎重な復職判定を行うことで、十分な休養を取り、しっかりと回復したうえで完全復帰をめざしており、「いまはだんだん浸透している」という。

(調査・解析部 新井栄三)