

職場の状況を把握して環境改善 や早期対応につなげる

—ニチバンとDeNAのメンタルヘルス対策

調査部

2014年6月25日に公布された「労働安全衛生法の一部を改正する法律」により、ストレスチェックの実施等を義務づける制度が創設された。2015年12月から、常時雇用する従業員数が50人以上の事業場では、1年以内ごとに1回、従業員の身体の健康状態だけではなく、心の健康状態もチェックできる仕組みの導入が義務化されている。改正法が求める以前からストレスチェックを実施し、組織分析まで行ったうえで自社の強みと弱みを把握して職場の環境改善に努めてきたニチバン株式会社と、企業の急成長とともに組織改編や事業所移転を行い、環境変化が激しいなかで、厚生労働省が作成・公表している「労働者の疲労蓄積度診断チェックリスト」を用いるなどして日常の目配りを欠かさない株式会社ディー・エヌ・エーの事例を紹介する。

企業事例 1

ストレスチェックの組織分析 を用いて職場の実態把握と環境改善を実施

—できることから始めるメンタルヘルスケア

ニチバン

セロテープ®や絆創膏など、日常の様々な粘着テープ類を製造・販売するニチバン株式会社（本社・東京都文京区）は、長期化する休職者への対応に苦慮してきた。2009年からストレスチェックを実施して職場実態の把握に努めるとともに、その分析結果を用いて環境を改善。社員の安心感を担保するなどして企業風土や社員の文化の良い面は残しつつ、実効性のある休職規定や復職プログラムの見直しを実施してきた。この間、メンタルヘルスの取り組みを推進してきた、坂本修・管理本部総務人事部次長に話を聞いた。

休職の長期化が職場を悩ませる要因に

ニチバンが、メンタルヘルスへの対応を本格的に考えるようになったのは2009年、「うつ病が『心の風邪』』と言われていた頃で、休職期間が長期化傾向にあり、

制度等が整っていたにも関わらず休職後に退職する人も少なくない」ことが背景にあった。坂本次長は、当時の状況をこう振り返る。

「当時は3年の休職期間とその前段に半年の休養期間を合わせた休務期間が3年半もあり、その一部を有給としていた。メンタルヘルス不調や内臓系疾患等、なかなか治りにくい病気の人の休職期間は往々にして長引くことがあるが、3年も経てば復帰時には組織も人もそれなりに変わってしまい、本人は戸惑うし、周囲も戻って来てくれて良かったと思う半面、どこかで不安がある。そうしたなかで期待通りに働けず、再度、不調になってしまうとなかなか仕事が任せられなくなる。本人も『申し訳ないけどしんどくて働けない』状態となり、職場の雰囲気も悪くなっていた。また、そ

ニチバン株式会社 概要

2016年9月末時点

代 表：代表取締役社長 堀田 直人
創 業：1918年1月
従業員数：853人（男性601人、女性252人）
内 訳 正社員：676人（男性535人、女性141人）
有期契約労働者177人
（男性66人、女性111人）
事業内容：メディカル事業、テープ事業等

*有期契約労働者は主に製造現場でパートとしてラインに入っている人（半年契約）が約4分の3、本社や営業事業所での基幹業務支援（1年契約）の嘱託社員が約4分の1。



本社外観（ニチバン提供）

の挙げ句に辞められてしまうのは、職場として厳しかった」

安心して休める環境整備に向けて 実態把握を

休職する社員に手厚い対応を取ることは、当該社員には優しくても、職場に優しいとは限らない。当時は、手厚いが故の負の影響も見え隠れしていた。「社員にとっては、雇用と収入が一定程度保障されるのは、休む社員の生活面では良かったが、会社全体としては良くない状況にもなり得る。何より、本人の早期復帰を妨げる要因にもなりかねない」からだ。とはいえ、単に休職期間を短くするなどの対応では、就業規則の不利益変更になる。坂本次長は、規定の見直しは先送りにして、まず会社の仕組みとして休職者に対する支援プログラムや対応の手順を定め、休職者が安心して休める環境の整備と主治医・家族に対する役割の明確化を図ろうと考えた。取り組みの方向性は、生産性向上の一環にメンタルヘルスマネジメントを加えることだった。

「当時、メンタルヘルス不調の長期休職者が複数いて、役割の重い働き盛り層もいた。会社にとって大きなダメージだったし、退職者がでることも含めるとコストもかかるしリスクもある。そこで、メンタルヘルス不調を予防できるような仕組みをつくろうとなり、まずはストレスチェックを全社的に行って、ストレスを抱えている人を把握してから仕組みづくりに動こうとなった」

労組と協力してストレスチェックを実施

ストレスチェックの実施を考えたから、実施・分析、その後の対応までの同社の動きは早い。2009年5月に検討を開始し、6月に実施することを決め、翌月からの実施に漕ぎ着けた。短期間での決定にも関わらず、全社員の97%が受検し、夏の間に組織分析まで行って10月には結果を報告。年度中に管理者研修や復帰支援プログラムの作成、要対応事業所への巡回まで進めている。

「当初は『不調者を洗い出すのでは?』といった懸念や、『組織分析してパワハラ上司を浮かび上げさせるのでは?』などといった見方もなくはなかった。ただ、そういったことは最初から想定内。既に経営トップからのゴーサインがあったので、管理職には後から研修で理解を得れば良いと思った。受検者の中心となる約500人の一般職組合員へのアプローチについて、労働組合と話し合った。すると、この問題については組合自体も悩んでいたことがわかった。休職者も組合員だが、その周りで仕事を被る人も組合員。相談窓口として、体調を崩している人だけに寄り添うわけにもいかず、双方の意見を公平に聞き、互いが理解し合えるように考えねばならない。そういった事情を抱えるなかで、『労組として社員の健康、職場の安全衛生を確立するためには、この取り組みを後戻りさせることがあってはならない』とのスタンスを取ってくれた。ストレスチェックの必要性やプライバシー保護などについて、労使双方の立場から社員に呼びかけていったことで本気度が伝わり、受検率の高さに繋がっていったと思う」

生産現場が高ストレスの結果に

こうして得られた分析結果では、坂本次長が想定していたものとは違い、生産部門のストレスが他部門より高めに出了。その原因は、裁量の曖昧さと人間関係にあったという。

「生産部門はどちらかといえば、決まった時間中に計画に従い働くところ。残業はあまりなく、仕事内容の改善にも限界がある。それに比べたら、一般的にストレスフルといわれる営業、SEや研究開発職等の部署のストレスの方が高く出ると考えていた。そういった部署のストレスもそれなりにあったが、それ以上に

生産部門が高く出た」

「裁量については、自分の能力に合った仕事、自分の思い通りの仕事ができているか、といったものと権限とのバランスで、これは今も顕在化していて、対応策を考えている。他方、職場の人間関係は、営業等の仕事に比べ、生産では管理職と一般職のコミュニケーションの機会が少なく、リーダー・係長クラスの社員が管理職との間に入って指示をしていて、職場の距離が遠かったことがわかった。以前には、『課長とほとんど喋ったことがない』などの声もあった。改善策として、評価制度を用いて、面談機会を積極的に増やすなどの仕組みを取り入れた。ただ、結果は悪いことばかりではなく、安心させられた内容もあった。『業務が多い』『仕事が大変』『裁量がない』などと言いつつも、一人ひとりを見ると職場に対立構造はなく、実は上司・同僚が支え合いフォローしている風土が目に見える形で出ていた」

初回の組織分析は、ニチバンの持つ良い面と課題が同時に見える結果となった。ただし、組織分析への対策は先送りにして、当面は管理職研修や退職者の職場復帰時の手引き書の作成などに着手した。

職場風土改善ワークショップの開催を視野に推移を観察

「前述したように、評価制度を通じて少なくともマネージャーが部下と直で話す機会を設けるなどのコミュニケーションの場を整えた。ただ、その実態がどうなのかはわからない状態だったので、そこを詳らかにしていきたいと思った。裁量についても、『ミーティングも一方通行で意見を出せない』『改善点に気づいているが、言っても変わらないなら言わない方がいい』などと最初から諦めてしまう場面があり、やる気のある人にとってはストレスになっているのかもしれないと考えた。その実態を確認したくてワークショップを思いついた。ただし、初年度の結果だけでは意図的に回答した可能性もある。そこで数年の推移を見てから開くことにした」

図表1 職場風土改善ワークショップ

- 2011年～2012年度に開催
- 組織分析の過去3年間の傾向から高ストレスの生産部門に対してストレス低減を目指して職場風土改善ワークショップ(WS)を企画
- 当時、産業保健体制構築に助言をいただいていたEAPの協力を得て実施

- 職場風土改善WSの3原則
 - 「組織分析結果の課題は自組織の課題である」
 - 「自組織の課題の原因は自らの中にある」
 - 「なぜ組織のメンバーの多くがそのように評価したのかを洗い出す」
- ストレス低減の方法やスキルを教える内容にはしない。
- 必ずフォローアップの機会を設定。一回限りとはしない
- ささいな変化、不完全な取り組みでも起こった変化を感じる。周囲からの気づきも促す。

図表2 ワークシート

キックオフ、報告会(半年毎)は人事部主催。その間の活動は現場主導で行われた。

理想とする職場の姿		「改善のための対応策」実施内容(D)			
↑※アクションプランの改善点		いつ	何を実施	どのように実施・工夫をした点	誰と
改善のための対応策(F)		「職場風土」として以前と変わってきたこと、変化の兆しなど			
↑※アクションプランの改善点		課題改善の評価(C) ※評価(○評価)・○改善できた、△やや改善×改善できなかった			
職場風土の課題		課題	評価	評価の理由	
組織マネジメント上の課題		今後の対策(A)			

その結果、3年目までの内容が大きく変わっていなかったことと、「その間、人事部も勉強して知識を付けてきたので、何か手を打たねばもったいない」となり、風土として脈々と息づいている良い面は残しつつ、課題になっている部分の解消を図るため、「職場風土改善ワークショップ」を実施することとなった。

継続的な取り組みで気づきを促す内容に

「職場風土改善ワークショップ」は2011、2012年度の2年間実施した。過去3年間の組織分析の傾向から、高ストレスの生産部門を中心とする高ストレス部署のストレス低減を目指すこととした。その際、図表1の三つの原則を定め、「自組織の課題は自ら考えて解を出していく」スタイルにした。

「いわゆるストレス低減の方法やスキルを教えるような知識提供型の内容にはせず、また1回限りではなく必ずフォローアップの機会を設けるようにした。具

体的には、図表2にあるようなワークシートを用いて、あえて3カ月後に職場の変化等についてシートを出させたり、半年後には報告会を開くなどして、継続的な取り組みであることを理解してもらったうえで、たとえ小さなことでも起きた変化を感じ取ってもらうよう気づきを促す内容になるよう心掛けた」

部署の特性に合わせた対応を取る

「もう一つ、ポイントとなるのは、部署ごとにやり方を変えること。例えば、生産現場は普段、仕事に話をすることはあまりないので、その場をつくることから始めた。『この職場は仕事の質の面で高ストレスと出ているけれど、問題として何が考えられる?』と問いかける。すると、『実はレベルの高いことを求められて困っている』や『いつもバタバタしていて落ち着いて働けなくて焦ってしまう』などと意見が出てくる。そういったことを考える場がなかったため、その提供自体が奏功した。一方、会議や飲み会などで普段からそういったコミュニケーションを取っている営業職場では、『方針・戦略が悪いから俺たちはこんなに苦労している』などと、不満が上位組織や経営層に向けられることになる。そんな彼らに対しては、ワークショップの場を設けるよりも、人事が営業拠点の話を聞く方が良い。そこで2013年度からは地方拠点の巡回をするようになった。ただ、そうすると人事部門の人手の問題もあり、フォローし切れない部分もある。このため、2014年度はまた少しアプローチを変えて、全職場でうまく波及したり、全体の課題に取り組むような集合研修を実施した」

有期契約労働者が全体のストレスを引き下げた可能性も

高ストレス部署に対しワークショップや職場巡回を行ったことで、翌年の当該職場での高ストレス者比率は低減したという。なお、今年のストレスチェックも前年比で改善が見られているが、坂本次長は「法改正による義務化に伴い、初めて有期契約労働者も対象にしたことで、全体のストレスへの影響を考慮しなくてはならない」と見ている。

「ストレスチェックは、基幹業務を担う社員が成長を求めていくなかで何かに苦労してストレスが出ていないかといったことに主眼を置いており、非正規労働

者に関しては、あまり考えてこなかった。正社員に比べて仕事量は決まっています、判断、決断、工夫等の質の面でも高くはないからだ。ただ、今回は義務化に対応して対象にしたが、その結果、全体データは去年よりストレス状況が良くなっているのが、正社員と非正規と分け、そのなかでも管理職と一般職などの部分で昨年との対比を見ていきたい」

環境整備後に休職期間を見直し

こうしたメンタルヘルス対応に取り組むなかで、ニチバンは2013年に休職制度の見直しも行った。冒頭記したように、半年の休養期間中は有給、休職に入ってから基本給の一定額が支給されていた。現在、休養期間は給与を減額し、休職期間は最長1年半と短期化、無給とした。同社では、メンタルヘルス不調を原因とする休養・休職状態を「休務」と称しているが、1年の間に類似の疾病で再休職する場合は「休務」期間は通算される。

「規程の改定はストレスチェックで実態を把握したうえで高ストレス職場の解消を図るとともに、復職支援プログラムも整備して各事業所が対応もできるようにするなどの実績を積み上げたうえで行った。ただ、これはかなりの不利益変更になるため、福利厚生面を充実させたり、長期所得補償保険を会社として導入し、必要な人は任意に加入して万が一に備えられるよう、社員の安心感の醸成に努めた。会社としては働き続けられるように様々な形で工夫するとともに、休務期間内で復職に向けて療養するよう支援しながら、明確に復職可否判断ができるよう仕組みを整備した」

職場復帰は労務管理型で人事が判断

整備した復職支援プログラムについては、職場復帰の可否は労務管理型で人事が判断し、就業可能レベルを明確にして公平な運用・就業支援を行う。就業可能レベルは「フルタイムで就業時間働けること」が最低ラインで、以前就いていた仕事に意欲も含め、戻れる自信があるかを見る。就業制限期間は最長6カ月。復帰後3カ月目までは時間外・休日勤務、出張をしない期間とし、それ以降は一定の制約のなかで時間外労働や出張を認めていく。復職は原則、現職復帰。異動の可能性もゼロではないが、ハラスメントの実態が明確に確認された等のケースに限られる。

「復職率は再発の度に下がっていくことが知られている。会社としては復職後の再休職は避けたいし、それは本人にとっても良いこと。だからこそ労務管理型が有効で、就業可能なのか否かを会社に明確に提示して、『まだ早い』と判断される場合は復職させない。そういった意味で休職前後の面談を大切にしている」

「主治医から『彼は今の仕事に適應しない』と適應障がい診断されたケースもあるが、今の仕事を合理的に見て、合わない理由が何なのかを検討して、変更するに当たって合理的な理由がないと判断した場合、本人へ説明の上ゴールをそのままにすることもある。主治医は会社の業務を充分理解した上で診断することは難しいからだ。仮に『仕事が嫌』との理由で休んだ時に、『ニチバンは現職復帰が原則だから、辛いかもしれないけれど能力・気力を戻してきてね』としないと、本人にとってもゴールが不明確になってしまう。その後の異動については、通常のローテーションのなかで考える。ゴールを明確にするためにも現職復帰は必要だ」

ちなみに、ニチバンでは、復職の可否判断をする際に、専門家でない主治医の意見書の内容を正しく読み取ることや、疑問点を詳細に確認する或いは抗弁することが難しくなることから、精神科・心療内科を専門とした産業医を配備。そのうえで、個々の事業所が自律的にメンタルヘルス対策を進められるよう、主治医・本人との社外三者面談のロールプレイング等の事業所産業保健スタッフへの教育も充実させている。

支援中の評価は現能力のなかでの対応を

また、復帰後の支援に関しては、「周囲が本当の意味でカバーするのは、残業や出張が免除される3カ月を目安としている」。同社は目標管理制度に基づく人事考課を行っており、「行動」と「業績」それぞれを評価し、処遇に反映させている。復職者をプロテクトする3カ月間は、「行動」面での評価を厳格に行うことで対処している。

「目標管理のなかでの評価については、復帰後、いきなりフルスロットルで目標に取り組むのは難しいので、評価は現状の能力のなかで適切と思われる内容に修正する。例えば係長クラスの社員が復帰してきたばかりの時に、係長の仕事はできないからといってそこで評価を下げることはしない。業務上の業績目標で不



組織分析で自社の特徴を把握する（ニチバン提供）

適切なストレッチをさせ過ぎると再発リスクが高まるからだ。例えば『あなたは本来、基幹業務だけど、3カ月間はその支援業務をして欲しい』として、年度当初に立てた目標を変更。それをその間の目標に定め、『係長としては適切ではないが、今のあなたにとっては適切だから、それを評価する』として、支援ができれば一定の評価をする。そのうえで、後輩を育成するなどといった『行動』については、『今期は充分にできなかった』として評価をする。目標設定のなかでは評価しないが、役割に応じた行動ができていないと評価することで周囲の納得性を高める」

ニチバンでは、業績評価は賞与に、行動を含めた総合評価が昇給に反映される。その人の今の状況を見たとうえで適切な目標設定を行い、「行動」面の評価に個別事情を考慮しないことで公平性を担保する格好だ。

何となく当たっている組織分析

坂本次長は、ストレスチェックからスタートさせた取り組みを積み重ねて来た経験を踏まえて、メンタルヘルスの取り組みは、①少しでも目に見える成果を狙う②長く続けるには無理をしない③他の人事課題とリンクさせる——ことがポイントだとする。まず、「せっかくストレスチェックをやるのなら、努力義務の組織分析まで踏みこむべきだ」と訴える。

「組織分析をすると、会社の特徴が出て、それは何となく当たっている。『うちの会社はこういうところがある』と薄々思っていたことが、分析するところ目に見えて数値化されてくる。当社は話してきたような特徴に加えて、業績の良い部署ほどストレスが高い傾向がある。これは、社員のメンタリティや風土で、屋台骨を支えていることが良い意味でのストレスになっている一方で、その職場に付いていけないと考え

ている人がいて高ストレスになっているのかな?など
と思ったりしている。組織分析で、自社の強みと弱み
両方の特徴が把握できる」

無理せずテーマの絞り込みを

また、メンタルヘルス対策は、「あれもこれもと考
えると効果が薄まってしまうので、『今年はこれだけ
はやろう』とテーマを絞り込むことが肝要だ」と指摘
する。

「絞り込みは、会社全体の特徴的なことを思い浮か
べると良い。自分がやりたいことを優先させると、ど
うしてもそこに話を誘導してしまうので、かえってう
まくいかない。例えば、人事評価の納得性が低い時に、
会社全体を見て制度の内容を含めて考える事をせずに、
ただ納得性を高めたいからと制度の研修をしようとし
ても無理がある。人事も含め、皆が『言われてみたら
そんな感じ』と腑に落ちるようなところを探すのが良
いと思うが、その感覚を掴むために人事としてどう
アンテナを張っておくかが難しく、試行錯誤している」

他の人事課題とのリンクを

今は人的資源に限られるなかで人事部門は多忙を極
めている。多くの課題があるなかで、「メンタルヘル
ス対策に注力することが難しい」というのも、良く聞
く話だ。そうしたなか、坂本次長は「現場にメリット
のある施策との連携を意識することで、他部署の支援
や協力を得ることができる」と話す。

「一例を挙げると、当社ではハラスメントのリスク
についての研修時に、『やってはいけないことばかり

で困る』との意見が出たので、人材育成のツールとし
てアサーティブコミュニケーションの小冊子を購入し
て読み合わせた。これは実は上司のストレスを下げる
施策にもなっている。また、ストレスチェックで評価
の納得性が低いことが課題として浮かび上がっている
ので、評価者に対し、『目標設定時の面談をしっかり
行う』ことや『目標に届かなかった人へのフィードバ
ックのやり方』などについての話を、評価制度の研修に
組み込んだ。これも評価の精度を上げるだけでなく、
ストレスの削減効果も狙っている」

業務上のストレスを軽減するだけでは 解決しない問題

見てきたような取り組みの結果、ニチバンではメン
タルヘルス不調での休務者は0.1%になっている（今
年2月1日現在）。そうしたなかでの課題を聞くと、「仕
事がきっかけとなって倒れてしまった人を見てると、
プライベートの問題や個人の考え方が隠れているケー
スも多い。いつもと同じように仕事を与えていても、
あるタイミングでそれが引き金になってしまうことが
見られるようになっている」と話す。

「よく調べてみると背景に個人的な問題等があつた
りする場合、外見上は会社で起きた問題による業務上
のストレスが要因になってしまうが、実際はそうでは
ないこともある。こうした、家庭や個体側要因で倒れ
そうな人が潜在的にいる状態にどう対峙するか。今は、
個人の認知や対処を変えていったり、個々人の力を強
くしていくことで何かできないかを思案しているところだ」

企業事例2

変化の多い組織のメンタルヘルス対策

——不調者対応フローや日頃の目配り
りで早期対応を

DeNA

モバイルゲーム事業の成長などにより、ここ数年、
企業規模が急拡大しているディー・エヌ・エー

(DeNA、本社・東京都渋谷区)。規模拡大に伴い、
事業や組織の改編がドラスティックかつ、短期間で行
われることも珍しくないため、環境変化に直面する社
員のメンタルヘルス対策にも気を配っている。人事総
務部人事グループ健康管理室で、社員の心の健康面を
担当する臨床心理士の三瓶真理子氏に、同社のメンタ
ルヘルス対策について説明してもらった。

◇ ◇ ◇

同社はもともと、3人のメンバーが1999年に起業
したベンチャー企業。インターネットオークションを
出発点に事業を広げ、現在は、主力のゲーム事業のほ
かヘルスケア事業、横浜DeNAベイスターズも含め

たスポーツ事業も展開している。

正規従業員数は、2000年代には500人にも満たなかったが、現在は約2,400人（連結ベース）にまで増加（単体でも約1,000人）。従業員が増えるたびに本社の移転も繰り返しており、2012年には本社を渋谷駅近くの高層複合商業ビル「渋谷ヒカリエ」に移した（図1）。

他企業との競争が激しく、また、変化のスピードも速い業界だけに、事業を買収したり、事業を切り離して別会社化することも珍しくない。成長が見込まれる事業が明確になると、その事業にヒトも含めた資本が集中的に投下されることもある。そのため、所属していた部署やチームが急に再編成されることになったり、上司が急に替わり、「中途採用の内定時に握手をした上司が入社した際には別プロジェクトにアサインされており、いなかった、といったことも起きることもある」のだという。

こうした職場での環境変化が従業員のメンタルヘルスに影響を及ぼす可能性もあるが、「数年前までは、そうした会社を取り巻く環境変化に、メンタルヘルス対策が追いついていない面があった」と三瓶氏は率直に語る。

従業員数が増えれば、それだけ管理職がメンタルヘルス不調の社員に直面する確率も高くなるが、急成長したベンチャー企業ということもあって、当時はまだ、現場レベル（上司）で「対応の仕方が管理職に浸透してなかった」（三瓶氏）。

上司の力量による対応も限界に

また、従業員数がそれほど多くない頃は、上司もつきあいの長い社員を部下とすることが多く、部下のいつもとは違う態度や健康状態の変化に敏感に気づくことができたが、組織が大きくなって初めて指導する部下が多くなると、そうした現場の力量に基づく対処が難しくなった。

一方、人事（会社）レベルでは、不調になった社員が出た場合の対応方法が、マニュアルがないことなどにより人事部門に共有されておらず、担当者に属人的に経験が蓄積される傾向があったために、経験の長い担当者が他部門へ異動になると、対応のノウハウが人

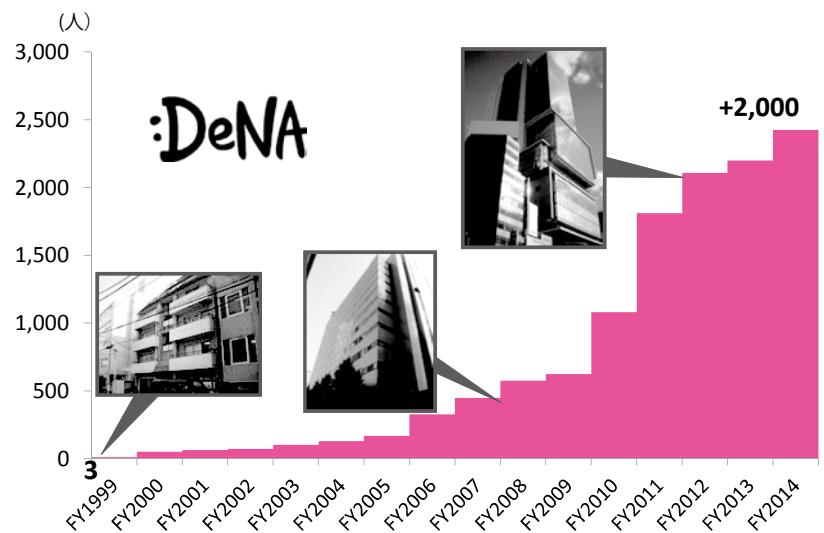
事に残らないといった課題が生じた。

社員の立場からすると、当時はまだ、職場復帰プログラムが未整備だったことから、「病気になったら結局は退職につながるという『休職イコール退職』というような誤解が社員の間であった」という。さらに、休職した後、復帰の仕方がわからないという理由で、結局は退職につながってしまうようなこともあったという。

必要に応じ相談窓口が産業医などとも連携

こうした課題を解消するため、この5年程度の間で社内体制の整備を急ピッチで進めた。具体的には、①メンタルヘルス相談窓口、②職場復帰プログラム、③メンタルヘルス不調者対応マニュアル・フロー、④産業医の常勤化、⑤メンタルヘルス研修——の整備、実行を図っている。

図1 従業員数の推移（通期・連結ベース）



株式会社ディー・エヌ・エー 概要

2016年3月末時点

役員：取締役会長 南場智子
代表取締役社長兼CEO 守安功
取締役 川崎修平

設立年：1999年
従業員数：連結2,363人（単体1,005人）
（正規従業員のみ）

事業内容：ゲーム、eコマース、エンターテインメント、ヘルスクエア、キュレーションプラットフォーム、自動車、球団運営等

メンタルヘルス相談窓口では、健康管理室が窓口となり、2012年から同社に招かれた三瓶氏が専属となり、社員からの相談に乗るとともに、必要なアドバイスを与えている。また、2015年から健康管理室に産業医が常勤となり、産業医・保健師・カウンセラーが随時対応できる体制を構築した。

相談窓口を活用できるのはDeNAに所属する従業員だけではなく、グループ会社も含まれ（M&A等によりグループに加わった会社で、独自の制度運用がなされている場合は除く）、正規従業員のほかに2,000人程度いる非正規の従業員（契約社員やアルバイトなど）も利用することができる。本人同意に基づき、相談の内容によっては窓口が健康管理室の産業医、人事部門、キャリア担当部門、上司などとそれぞれ連携を図り、問題の解消などにあたることのできる体制としている。

復帰後、半年間は残業の制限とフォロー

「職場復帰プログラム」が整備されたことで、休職に入る前、休職中、復帰に至るまで、そして復帰後までの流れが明文化された。

社員にとっては、まず、不調に陥ったときに、どこに相談すればいいのかが明確になった。上司にとっては、部下の勤怠にどのような現象が生じたら（例えば、連続的な欠勤が○日以上続いたなど）、本人に窓口への相談を促すべきか、また、上司自身が相談に行くべきかどうかなどの「初動」がわかるようになった。

社員が休職に入る時の対応では、上司や人事との相談の仕方なども書かれている。「休職する前に、他の社員に気を遣ってどこで仕事を区切ったらよいか悩む人も多く、『不調に陥ったらすぐに休んでいいのですよ』ということも伝えている」。

休職中から復帰に向けての対応では、休職中の会社への体調の報告の仕方や、復帰の判断の仕方、例えば体調だけでなく、復帰意欲や生活リズムも判断基準の考え方を提示するとともに、主治医の診断書を提出することなどの手続き面も明記している。

復帰時の手続きでは、診断書が社員から会社に提出されると、まずは健康管理室の産業医が面談を行い、産業医が復帰OKと判断した場合に、人事部門も間に入りながら本人と上司で面談を行い、復帰後の仕事などについて話し合う流れとした。

復帰後の勤務について、回復しきらないまま復帰すれば再発につながりやすいことから、一律に短時間勤務とするような制度は設けなかったものの、「残業は禁止とし、まずは仕事をしながらの生活を整えてもらう」ことにした。

また、「復帰後は、産業医が定期的な面談によって体調の状況等をフォローし、残業再開などのタイミングを慎重に判断する」ことにしている。

研修ではCHO室と協働

メンタルヘルス研修については、「管理職研修」、「新入社員研修」、「健康管理室による研修」、「CHO室による研修」をそれぞれ実施している。

同社では、南場智子会長自らがCHO(Chief Health Officer)に就任し、CHO室を立ち上げるとともに、社内の健康に取り組む「スマイル健康プロジェクト」を現在展開している。事業としてヘルスケア事業を始めた同社だが、「社外に加えて社内の健康にも目を向けよう」という声も聞かれたからだ。

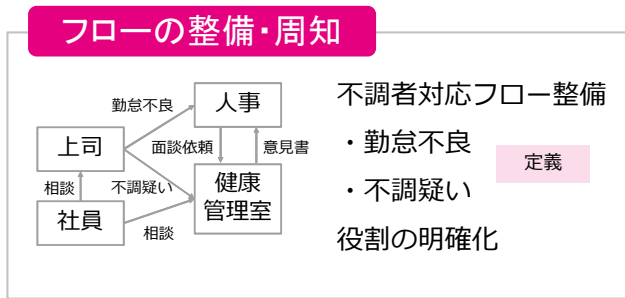
当初は、よく眠り、ハイパフォーマンスを出すための睡眠衛生研修や、コミュニケーションに差をつけるアサーション研修、リラクゼーションのための研修などを健康管理室主催でおこなっていたが、現在では、ゼロ次、1次予防はこのCHO室が担当している。開催方式はセミナーが中心で、腰痛、肩こり予防などを内容とするものもあるという。一方、2次、3次予防については健康管理室が担当して行っている。

就業に関する情報をDB化

変化が多い組織に特に対応した対策として、2012年度から記録化・データ化に本格的に力を入れている。労働時間や休暇取得など勤務状況のデータだけでなく、休職歴、体調不良による就業への配慮なども時系列に記録、データベース化している。これにより、社員が頻繁に部署を異動して、経過を知る人（上司など）がいなくなってしまうとしても、データを見ることで過去から現在に至る本人の状況を共有できるようになった。なお、情報は人事部門が一義的に所有するが、健康管理室もデータを活かしながら社員への対応に当たれるようにしている。

記録化・データ化のもう一つのメリットは、上司の負担が軽減できるという点だ。部下の調子が悪くなっ

図2



まずは、人事・健康管理室でフローを守る

た場合に、通常は上司が、仕事の負担を軽減したり、就業を制限したりする責任を負う。しかし、上司自身も多忙ななか、つきあいが短く経過のわからない部下の場合、その判断が難しくなり、上司に負担をかけることになる。時系列データがあれば、これまでの過去の記録を参考にして、人事部門から上司に対して、はっきりと「この人の場合にはこうした方がいい」と助言できるようになる。

「メンタルヘルス対策では、上司に安心して対応してもらおう配慮は必須であると考えている」

フローの明確化で早期対応も可能に

変化の多さに対応した対策の二つ目として挙げられるのは、不調者に対応する際のフローの整備だ。対応フローが上司の頭の中に入っているだけでは、やはりとっさの場合に対応の仕方が変わってしまったりする。

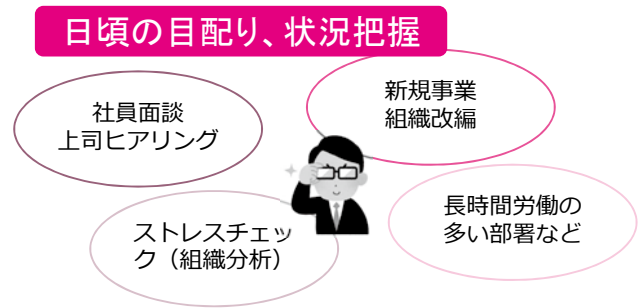
今回、社員と上司、人事、健康管理室の間のフローを整備し、それを図にして社員に周知した。フローはこんな内容になっている。社員は上司か健康管理室に相談する。上司が相談を受けた場合は、人事に背景となる状況と、不調の疑いがあると報告する。人事は健康管理室に本人との面談を依頼。面談を受けて、健康管理室（産業医）が人事に意見書を提出する（図2）。

「フローを明確にすれば、社員や上司からの相談のハードルを下げるができる」と三瓶氏は強調する。また、フローが明確になっていれば、対応の方法・手順が明らかなので、早期対応も可能になる。

疲労度チェック、ストレスチェックで日頃の目配り

変化が多いからこそ重視しているもう一つの取り組み

図3



組織の特徴・課題などの情報収集→早め早めの打ち手

みが、「日頃の目配り」による状況の把握だ。組織の再編や、その人の職位や役割が変化した時は特に心身ともに負荷がかかっているとみて、注視するようにしている。当然ながら、残業が多い人もチェックしている。人事部門より月半ばに当月の在社時間が長い社員をリスト化し、上司に注意喚起のメールを送っている。また、前月に長時間労働や休日が少なかった社員に対しては、厚生労働省が作成、公表している「労働者の疲労蓄積度診断チェックリスト」を行い、健康管理室や人事担当者による面談を適宜行っている（図3）。

「健康管理室では疲労蓄積度チェックの自由記述欄も読み込んで、本人が辛いと感じている状況に陥っていないか、チェックしている。室からのアプローチが必要だと判断すれば、面談にまでつなげている」

一方、昨年12月から施行されたストレスチェック制度も「日頃の目配り」のための重要なツールだが、「今年度、実施してみたが、面談希望者自体は多くなかった。面談の活用は、次年度以降の課題」という。

高ストレス者の割合は一般的な集団と同じ程度で、IT企業だから高いというわけではなかった。なお、同社では、今は努力義務とされている集団分析も実施して職場の環境改善を目指している。

ストレスチェックの今後の活用について、三瓶氏は「今年度は初年度であり、ワンサイクル回してみることを優先した。今年度の結果をよく見て、次年度以降に活かしていきたい。また、社員のセルフケアもさらに促進させていきたい」と話している。

(新井栄三、荒川創太)