

レポート

ストレスチェック義務化から1年 ——全国産業安全衛生大会発表事例から

今年10月20～21日に中央労働災害防止協会が仙台市で開いた全国産業安全衛生大会の「メンタルヘルス／健康づくり分科会」では、従業員の健康管理やストレスチェックなどをはじめとするメンタルヘルス施策に関する企業事例が報告された。心身の健康管理対策に取り組むTBエンジニアリング、「車座ミーティング」で課題解決の糸口を見つけた神鋼エンジニアリング&メンテナンス、「優良職場」が実践するメンタルマネジメントの水平展開を図る本田技術研究所四輪R&Dセンター、「安全」と「衛生」を切り離さず支援活動を推進したイースタンの4社の取り組みを紹介する。

<事例1>

社員が主体的に参加する 心身の健康管理対策

株式会社TBエンジニアリング

愛知県豊田市にある株式会社TBエンジニアリングは、自動車内装部品などの開発設計を手がけるトヨタ紡績のグループ会社。2002年に派遣会社として設立されたが、2007年から一部、開発設計の請負業務を開始し、将来の事業拡大を見据えて新卒や中途社員を積極的に採用してきた。また2012年の改正労働者派遣法の施行とともに、会社業態を派遣から「完全請負化」に転換している。

会社の業態転換が背景に

これまでの「時間・工数提供の派遣」から「成果物提出・責任増の請負」へ転換したことは、社員に変化をもたらした。派遣で働いていた社員には「チーム・組織で仕事をした経験がない」、「自ら動く経験がない」、「相談する人が周りにいない」といった課題や悩みがあり、また2007年から2009年に大量採用した社員には「スキル・知識不足」なども見られ、大きなストレスを抱えることに。その結果、心身の健康、特

にこころの不調を訴える社員が現れ始めたが、適切な対応ができず、その数は増えていった。

同社の社員は年齢の若い人が多く、健康やメンタルヘルスを「自分とは関係ないこと」と捉える傾向が強かったため、心身の健康に関する講演会を開催したり、社内報で情報を発信するなど、啓蒙活動に着手した。次に、2008年から「CES-D(うつ病自己評価尺度)テスト」を導入。社員のストレスの現状や傾向把握を行うとともに産業医の指導を受け始めたが、開発設計業務の負荷の増大などにより社員のストレスはなかなか改善しなかった。

生活習慣とストレスの関連を解析

そこで今度は、社員により主体的に自分の健康状況を認識・把握してもらうという視点に立ち、対策を再検討。2012年には産業医を中心に、大学等の専門家の協力を得て、また社員にも参加してもらい、メンタルヘルスに関する心身の健康管理と対策を行った。具体的な内容は、①「歯科口腔」「栄養」「生活習慣」から見た総合的なメンタルヘルス解析と個人へのフィードバック、②産業医による定期的なメンタル健康相談など。咀嚼や噛み合わせ、歯

の病気などをチェックしたり、1カ月間の生活状況や食事内容について、各々のデータを収集し、ストレスとの関連を解析。結果を個人にフィードバックするとともに、全体の集計結果を社内報告し、改善が必要な社員や希望する社員には、管理栄養士などの専門家が指導・助言を行った。

「業務と負荷の見える化」などで過重労働のメンタル疾患防止を

次に同社では、過重労働によるメンタル疾患の未然防止として、2014年から「業務と負荷の見える化」を実施している。①毎週および3カ月先までの残業計画管理、②先3カ月の年休取得計画管理と未取得者へのフォロー、③月1回のチーム単位の安全衛生ミーティングの実施、④安全衛生委員会下部の実務組織「心身健康増進W/G」によるミーティング結果の集約と議論、⑤安全衛生委員会でのトップ・社員団体による議論、などが主な内容。

また、「モラルサーベイ(従業員意識調査)」も実施し、結果を分析評価して問題点を把握、会社施策の改善を行ってきた。トップ自らが、社員の生の声や意見を聴く場として「小グループ単位での社長面談」を実施するとともに、人事および社員団体による

「なんでも相談窓口活動」を行い、社員の悩みや改善要望を聴くなど、社員に寄り添った活動を展開。このような活動の結果、①定時帰宅日（週1～2回）などの設定、②チーム単位の業務棚卸し活動、③研修・懇親会補助の新設など、仕組みと制度が充実してきた。

リーダーのラインケアなどが今後の課題に

同社のこうした取り組みは、ファミリーフレンドリー施策や男性社員を含めた子育て支援施策の充実強化にもつながり、2014年度、15年度に愛知県や豊田市から表彰されている。

開発設計請負業務は、「成果を出すために、高い技術力とコミュニケーション力が求められるためストレスが高い」という。同社では2015年、法施行に先立って、法令に準拠したストレスチェックを行った。2012年当時よりたいぶ改善したものの、「リーダーのラインケアや日常管理、相談しやすい・コミュニケーションがとりやすい職場づくりなど、まだ多くの課題がある」として、今後も社員に寄り添った活動を行っていきたいとしている。

<事例2>

解決の糸口は現場に

——「車座MG」で見えた課題

株式会社神鋼エンジニアリング & メンテナンス

株式会社神鋼エンジニアリング&メンテナンスは、神戸製鋼グループ2社の合併により2004年に設立された。約1,200人の社員（女性は約1割）を擁し、グループ会社の中では従業員規模が最も大きい会社だ。親会社の神戸製鋼所は、経済産業省と東京証券取引

所が認定する「健康経営銘柄」に2015年、16年と2年連続で選定されたこともあり、同社に求められる役割は大きいと考えている。

メンタルヘルス担当産業医の配置やストレス調査など実施

同社では、2011年度にそれまでのメンタルヘルス推進施策の見直しを行った。経営層、本社・各事業所の安全健康担当、人事担当などで構成するメンタルヘルス推進担当者会議が中心となって検討を重ね、①休業・復職支援ガイドラインの制定、②休業に関する通算規程の見直し、③メンタルヘルス担当産業医の配置、などの施策を決定。加えて、2012年度からメンタル不調原因の定量的把握を目的として、職業性ストレスアンケートを実施した。こうした各種施策を講じてきた結果、メンタル不調者への対応は概ね全社レベルで定着してきた。二次、三次予防としての復職支援プランの作成と実行、経過観察など事業所主導で対応できるようになり、近年は、休業件数率においても良好な状態にある。

高リスク職場への介入

一方、メンタル不調未然防止策の一つとして、集団分析結果から得られた組織の傾向を分析し、総合健康リスクの高い組織への介入を試みた。組織の選定にあたっては、マネジメント層の評価につながったり、関係者が問題探しに陥ったりとネガティブな受け止めをする傾向が強く、活動に対して共感を得ることが困難な状況だった。そこで「総合健康リスク」を構成する四つの尺度（量的負担・質的負担・上司の支援・同僚の支援）について個別に着目し、組織全体の平均値ではなく、従業員がどのように受け止めているのか

分布傾向を分析して上司へ提示することに。その結果、職場のキーマンである現場監督者とのディスカッションの場へとつながっていった。

「車座ミーティング」で見えてきた課題

「車座ミーティング」とは、当該事業所の監督者、メンタルヘルス推進者、産業カウンセラーおよび全社のメンタルヘルス担当産業医を交えて、文字通り車座に集まって情報交換の場として設定したもの。①職場の状況・状態を把握し、今後の支援に役立てる、②監督者の考えや訴えを聞き取り、必要な情報提供と対策の提案をする、③今、求められるラインケアの方向性についてディスカッションすることなどを目的にしている。

現場監督者の不満や悩みを吐き出してもらい、共に解決の糸口を見つけようと議論した結果、「若手が少なく、技術伝承ができない」「上司と部下の年齢差が大きく、言葉が通じない」「指導がハラスメントと捉えられがちで安全を担保する指導ができない」などの悩みや課題が見えてきたという。

これらの結果を経営層へフィードバックする際、「すぐに改善すべき事項」「時間をかけても改善が必要な事項」「現状を維持すべき事項」などに仕分け、現場の思いと課題を伝えた。その後、新人の採用・育成、技術伝承に早急な成果を求めることは難しいが、中長期的な対策を検討・共有していくことで、現場の納得感や共感を高めることができるのではないかとの意見が多く出された。こうしたことから、同社は、「集団分析の結果や数字のみを組織にフィードバックするだけでは、職場環境改善活動には結びつかない。現場に足を運び声を聞く。解決の糸口

も現場にある、という教訓が得られた」と報告した。

社内資源を増やし「健康いきいき職場」を推進

同社では、メンタル不調や疾病予防にとどまらず、いかに健康でいきいきと働くかといった観点から、日本生産性本部と東京大学大学院が共同で設立した「健康いきいき職場づくりフォーラム」へ参画し、活動を始めている。個人も組織も元気になる「健康いきいき職場づくり」は、健康管理部門だけでは成し得ないとし、全社の重要な経営課題と位置づけ、組織を横断した連携で社内資源を増やしていきたいとしている。

<事例3>

ストレス緩和要因の分析で「優良職場」のMMを水平展開

株式会社本田技術研究所
四輪 R&D センター

株式会社本田技術研究所四輪R&Dセンターでは、2008年から、全社員を対象にストレスチェックを開始し、社員のメンタルヘルスケアに関する相談窓口としての「こころの相談電話」を開設。さらに、相談しやすい環境づくりの一環として産業保健スタッフが職場に出向いて行う「セルフケア出前講座」も実施した。2012年からは職業性ストレス簡易調査票を導入し、ハイリスク者面談に加え、職場診断のフィードバックを実施している。

高負荷でも低い健康リスクの「優良職場」

同社では従来、ストレスが増えると心身の不調のリスクが高まるというこ

とで、ストレスを減らすことにフォーカスを当ててきた。ところが、ストレスチェックの高負荷の職場を抽出し、健康リスク、総合健康度（組織活力）、職場の支援の結果を分析した結果、高負荷にもかかわらず心身の不調をきたすリスクが低く、健康状態が良好と考えられる「優良職場」が存在することが判明。これまでの研究では、ストレス反応の出現には「ストレス増強要因」よりも「ストレス緩和要因」の効果が大きいことが報告されており、優良職場では主観的なストレスをうまくコントロールできるメンタルマネジメント（MM）が機能していると考えた。そこで同社は、優良職場の管理職から直接ヒアリングすることで、職場のノウハウを聴取、分析した。

ストレスの緩和要因を分析してノウハウ共有

分析の対象には、業務形態の異なる四つの部門（研究、開発、企画、購買）からそれぞれ一つの優良職場を選定。ストレス緩和要因に焦点を当てて分析するとともに、職場に出向いて管理職にヒアリングした結果、同社の企業風土である自由闊達なチャレンジ精神を尊重し、個々人の特性を生かした成功体験ができるサポート体制が確立されていると推測された。

そこで、ストレス緩和要因となる「周囲のサポート」、「裁量権」、「達成感」、「コミュニケーション」の категория別に優良職場が実践しているメンタルマネジメントを抽出し、ノウハウ集として整理。管理職全員に配布した。

具体的に、ある部門のノウハウを抜粋すると、「周囲のサポート」では「『人』のことを最優先に考えている」、「怒るという指導は絶対しない」、「チャレンジで成功体験できるようなサポートを

する」ということが実践されていた。

「裁量権」では、「仕事のやり方を任せる」、「時間の自由度をもたせる」、「みんなでも共有する」など。「達成感」では、「できたことを素直に褒める」、「個々の考えを尊重し、チャレンジさせている」、「成功事例で自信をつけさせる」といったことが行われている。そして「コミュニケーション」では、「個々の特性を考慮して、さりげなく声をかける」、「自分から相談に来たときは、5、6回は話を聴き、コミュニケーションをとる」という配慮がなされていた。

優良職場をモデルに環境改善を

優良職場におけるメンタルマネジメントのノウハウの水平展開をはじめとする取り組みにより、社員の意識が向上し、部下に関する上司からの相談や紹介が増え、早期に対応できたケースが増加した。結果として、休業者数と休業日数も減少。また、高ストレスであっても、ストレス緩和要因の充実が主観的なストレスを軽減させるのに大きく寄与しており、社員の働きがいや仕事の意味づけにもつながっていくと考えている。

同社ではこれまで、休職者を出さない（アブセンティズム）対応にフォーカスを当てたストレス負荷要因への対応に偏重しがちだったが、今後は、主観的なストレスに対し、優良職場をモデルとしたストレス緩和要因を重視したメンタルマネジメントを全社的に展開し、職場環境の改善を試みていきたいとしている。



＜事例4＞

「安全」と「衛生」を分けずに包括的な支援を

株式会社イースタン

株式会社イースタンは、長野県茅野市に本社を構えるプリント配線板や電源装置等の電子機器製造メーカー。近年、携帯型端末の普及により製品需要が増加し、従業員数も10年間で2倍に急増した。

このような背景のなか、従業員には生産量の急激な増加と高品質・短納期の重圧等の作業負荷、さらには市内4カ所に点在する生産拠点を日常的に移動するなどの身体的負荷が大きくかかることとなり、2010年頃からメンタルヘルス不調者が続出。しかし当時は、安全衛生専門部署もなく健康管理全般において習熟したスタッフがいない状態のなか、欠勤から休職に至るケースが増加し、メンタルヘルス対策が急務となった。

複数の相談窓口を設置

具体的な対策として、不調を訴える従業員を多く抱える職場に対し、職場全員の面談を実施。その結果、労働時間を含む労働環境や職場の人間関係等、ストレスの原因の多くが職業性起因であると判明した。そこで次のステップとして、全従業員を対象にストレス調査を実施。その結果、高ストレス状態にある従業員が想像以上に多く、また「誰かに相談したい」と思っている従業員も多数いたことから、メンタルヘルス対策の一つとして、外部保健師等を活用して相談窓口を開設し、職場のミーティングや掲示板等で利用を促した。日常的に相談できる環境が整ったことで相談件数は徐々に増加。外部委

託の24時間対応の電話相談も導入し、夜間や休日でも相談できる環境を整えた。さらなる充実を目指し、従業員の悩みや健康相談に専門分野からのフォローができるよう、今春から内部保健師が常駐している。

ストレス調査が1次予防の役割も

同社では昨年の法改正に先駆け、毎年ストレス調査を実施しており、今年で5回目となる。ストレス調査では、高ストレス者や面談希望者を把握できるため、日常的な相談窓口とは別に優先的に面談を実施し、2次予防（早期発見・対処）につなげている。同時に、個人にとっては、その結果がストレスへの気づきを促し、セルフケアにつながっていると思われ、ストレス調査の本来の目的である1次予防（未然防止・健康増進）の役割も果たしつつある。

メンタルヘルス不調者の面談では、問題や悩みの本質が個人の問題なのか、職場の問題なのかを見極めることが重要と指摘。職場の問題の場合は、職場のヒアリングや巡視を実施し、職場環境や作業方法の改善を提案することなど、同社ではあらゆる角度から問題解決に取り組んでいる。この活動の積み重ねにより、職場や管理監督者からメンタルヘルスに関する相談だけでなく安全衛生全般についても意見を求められることが増え、一層の連携が取れるようになったという。

社内の「仕組み」づくりが重要

一方、メンタルヘルス対策を進めるにあたっては、「仕組み」を作ることが必要だとして、まずは安全衛生専門スタッフの選任と教育を実施し、並行して安全衛生専門部署を立ち上げ、役割分担と責任の所在を明確にした。

また、欠勤から休職に至るケースが

増加したことを受け、休職に関する項目等の就業規則を改定するとともに、休職者の復職を円滑に支援するため「職場復帰支援の手引き」などを作成した。

スタッフは労使双方の視点を

同社では、製造現場において多種の化学薬品を使用しており、かねてから安全面に関して労働安全衛生コンサルタントを活用していたが、メンタルヘルス対策に着手するにあたり、衛生面についても活用することとした。結果、安全と衛生を切り離さず総合的な支援が受けられ、メンタルヘルス対策を順調に推進できたとしている。

その際、対象者の「心と身体」「作業環境や内容」など、公私にわたる背景にも十分配慮しながら、できるだけ公平に、時には臨機応変な支援が求められるため、安全衛生スタッフには労働者側と会社側双方の視点を持つことが必要だと指摘。さらに、機微な情報を扱っていることを常に意識し、守秘義務に努めながらも関係部署との連携を大切にチームで対応していくことが重要だとしている。

自分たちの職場は自分たちで守る

これまで、労働安全衛生コンサルタントをはじめとする事業場外部資源を活用して活動を進めてきたが、ある程度のノウハウも蓄積された現在、同社は「自分たちの職場は自分たちで守る」ことが求められているとし、今後は、ストレス調査の結果分析やデータ活用を職場単位に拡大して職場フォローを充実させるとともに、安全衛生スタッフと管理監督者に対する継続的な教育が必要だとしている。

（調査部）