

働きやすい職場をめざす企業の事例

調査・解析部

<事例1> ストレス調査で職場環境を改善 —支援チームが外国人社員へのきめ細やかなケアも

横河電機株式会社

計測・制御システムソリューション
サブライヤの横河電機株式会社（東京
都武蔵野市）は、二〇〇六年度から健
康診断時に「職業性ストレス簡易調査
票」を使って社員のストレス調査を行
い、職場単位での状況を把握するとと
もに、個人へのケアや職場環境の改善
などきめ細かい対応を施している。ま
た、二〇一二年度からは、「開国」と
銘打って受け入れを進めている海外拠
点の外国人社員への生活面も含めたサ

ポートを展開。メンタルヘルスでは、
休職制度を変更して治療に専念しやす
い環境も整えている。

コミュニケーションが取れているかなど
のストレス要因が測定できるとされる。
同社では、この調査の結果をみ

1 健康リスクのある職場 全員にヒアリングを実施

同社が健康管理で用いている「職業
性ストレス簡易調査票」は、健康との
関係が深い①量的負担②コントロール
③上司の支援④同僚の支援——の四つ
の工作上的ストレス要因を測り、その

て、健康リスクが一定レベル以下
の職場については、調査結果の
フィードバックを行うなどして認
識を深めている。他方、健康リス
クが一定レベル以上に達した職場
に関しては、結果のフィードバッ
クとともに、該当する職場全員に
対するヒアリングを実施して状況
を確認。前述の四要因でとくに問
題となった部分を踏まえ、指示系
統の確認やサポート体制のあり方、
職場コミュニケーションの改善な
どの対応策の立案と実行をライ
マネージャーに依頼し、人事部門
がその後の進捗状況についても
フォローしている（図表1）。



横河電機本館外観（横河電機提供）

程度や健康問題のおきやすさの
程度をみるもの。たとえば、①
の量的負担は、仕事の量や困難
さなどのストレス要因の状況が
測定できる。②のコントロール
では、仕事の自由度や裁量度な
どのストレス要因。③の上司の
支援は、上司が仕事量や業務負
荷などを把握できていなかったり
、相談ができなかったりする
状態。④の同僚の支援は、良いコ

ミュニケーションが取れているかなど
のストレス要因が測定できるとされる。
同社では、この調査の結果をみ

図表1 職場環境改善〔ストレス調査〕
～実施内容～

◆「ストレス調査の実施」「調査結果の集計・分析」後の対応

①組織対応	<p>〔総合健康リスクの高かった職場〕</p> <p>①調査結果のフィードバック（説明会開催） ②個別ヒアリングの実施（該当職場全員） ③個別ヒアリング結果のフィードバック ④改善策の立案・実行 ⑤改善策の進捗確認とフォロー</p> <p>・マネージャー向け研修の実施 ・懸念事項への対応</p> <p>〔総合健康リスクの低かった職場〕</p> <p>・調査結果のフィードバック ・説明会開催</p>
②個人対応	個別面談の実施（希望者）
③結果の公開	年代別・職種別・事業部別・職階別などの分析結果をWebで公開

*ストレス調査（職業性ストレス簡易調査票）
健康との関係が深い4つのストレス要因（量的負担・コントロール・上司支援・同僚支援）を測定し、その程度や健康問題の起きやすさ（健康リスク）の程度をみる

人。健康管理に携わっているのは、人
財本部人事企画部の安西利幸・マネー
ジャーに加えて、本社の診療センタ
ーにいる保健師・看護師が四人と産業医
三人（常勤二人、非常勤の精神科医一
人）。甲府には保健師三人と非常勤の
産業医が一人。関西にも保健師と非常
勤の産業医が一人いる。また、ストレ
ス調査を踏まえた職場の改善活動など
については、専任契約している産業カ

ウンセラが主に対応しているという。

保健師との個別面談も

また、ストレス調査では、保健師・看護師との面談希望についても尋ねるので、そこで希望すれば保健師・看護師から本人に連絡が行く。面談のなかで「眠れない」「食欲がない」「会社に行くのが辛い」などといったメンタルヘルス不調を予見させるような言葉や態度がみられたら、早期の対応につなげている。

ストレス調査実施後の職場の反応について、安西マネージャーは、「メンタルケアも重要なラインマネージャーの役割だが、ラインマネージャー自身が多忙であり職場では専門性の高い業務が多く、各メンバーへのきめ細かいケアをするには難しい点がある。その点、ライン長に代わり産業カウンセラーが職場へのヒアリングを実施し、心の専門家が職場状況のフィードバックをすることで、見えなかつた職場の状況がわかり、ライン運営に役立つと好評だ。今後の課題は、個人の業務の専門性が高いため上司や同僚に業務の相談をすることが難しく、そのため日常のコミュニケーションも希薄になつてしまうことへのアプローチと、ラインマネージャー自身のメンタルヘルスケアにあるのではないかと思う」などと話す。

2 外国人社員のサポートのために支援チームを発足

一方、同社では二〇一二年から「開国」と銘打って、海外拠点にいる現地

社員を積極的に本社で受け入れ、国内からのグローバル化を進めている(図表2)。同時に、「日本に来て安心して働いてもらいたい」との考えからグローバルHR部内に専任の支援チームを立ちあげ、外国人社員への家族も含めたケア体制を整備し、その充実に努めている。支援チームは、日本での仕事スムーズに立ち上がるよう、主に生活面でのサポートを行っているが、結果的にそれが精神的なサポートにもつながっている。

「開国」で国内発のグローバル化を推進

同社が「開国」に踏み出した背景に、「海外売り上げ比率が六割近くなるなか、海外で先頭に立つ人財を本社で育てる必要が高まった」ことがある。支援チームのリーダーを務める人財本部の新井千之・グローバルHR部長は、「そういった人財は本来、日本人社員が中心になるべきで、実際に育成に取り組んできているものの、なかなか広がりが見えないジレンマがあった」と説明する。

「海外に出向させて経験を積んでも、その人だけのノウハウになつてしまう可能性もあつて、国内に残る社員がなかなか世界の変化に気付かなかつたり、周囲に影響をおよぼすまでには至っていない。ならば、海外から人を呼び込んで、周囲への影響を喚起しようと考えた。たとえば、海外から人財が一人でも来た職場は、自ずと英語を使わ

図表2 開国の目的—海外拠点人財の受入れ—

YOKOGAWAグループの人財育成

■本社のグローバル化

- 1) ビジネス強化
- 2) 本社社員の多様化・異文化への対応力向上

■海外拠点メンバーのキャリア形成

- 1) グローバル本社での業務経験
- 2) 異文化への対応力向上
- 3) 本社メンバーとのネットワーク(人脈形成)

図表3 「開国」に向けた取り組み

1. 人財本部内に駐在支援チームの設置と役割

従来行っていた海外駐在員(日本人)のサポート業務に加え、海外拠点からの赴任者の「受入」において、赴任者の日本での生活が順調に立ち上がるよう、人事が全面的にサポートする。

2. インフラ整備

- 英文化
 - ・各種マニュアル、人事関係規程集
- ガイドライン
 - ・住居、設備・家具のガイドライン設定
- 受入時教育
 - ・受入時オリエンテーション(会社紹介、各種規程、コンプライアンス等)

ねばならなくなる。当社は、二〇一五年までに若手を中心とした五〇〇人程度に海外経験を積ませることを目標に掲げているが、仮に一人の外国人社員が職場の五人に影響を与えるとすれば、二〇一五年までに海外から一〇〇人の人財を受け入れて『×五倍』の影響がおよぼせるのではないかと考えた。

外国人が住みにくい国、日本

ここで課題として浮かび上がったのが、「日本という国が海外の人からみたら非常に住みにくい」ことだった。日常生活で英語が通じにくいことから始まって、職場の諸規定も看板も日本語ばかり。

「事実、日本に来た外国人社員が本社をみると、海外拠点のほうが仕事を

する環境としてはすばらしいと感じることが多く、そういったイメージのまま帰すわけにもいかないと考えた。昨年三月までは対象となる外国人社員は五人。四月以降、その数は一〇人に増えたが、二〇一三年度に向けての各ビジネスセクションとの話し合いでは、その数倍のニーズがあり、可能な限り対応していく考えでもある」

そこで早急に不整合を取り除こうと昨年四月、グローバルHR部内に支援チームを立ち上げ、どういった問題があり、どのように解決できるかを進めてきた(図表3)。

言葉と手続きの煩雑さが問題に

大きな問題となったのは、言葉と手続きの煩雑さの二点だった。

図表4 主なサポート項目

項目		人事	受入部署	
赴任前	ビザ	◆		
	住居	◆		
赴任時	学校	◆		
	入社手続き	◆		
	受入時サポート	住民票登録	◆	
		携帯電話購入	◆	
		銀行口座開設	◆	
		備品		◆
赴任中	給与	◆		
帰任時	住居(退去)	◆		
		◆		

まず、言葉の問題については、規程や契約書類などのマニュアルの英文化を進め、今ではほとんどの部分は網羅できている。「出向だったり本社との契約社員で入社するなど、個人で雇用契約も異なったりするが、そういった対応も含め、書式関係はほぼカバーできた。また、こういう場合はここに行けどか、こういうケースはこういった対応をして欲しいなどといった細かい対応のノウハウも整った」。

そのうえで、日ごろの声かけも欠かさない。「職場の状況はもちろん、日々のやりとり、社内の餅つき大会や果物狩りなどの同好会のイベントなども積極的に知らせるようにして、他の社員との交流も深めてもらい、孤独を感じさせないようにケアしている」。

一方、手続き面に関しては、当初は職場任せだったため、非常にクオリティの高いケアができていた。ところが、業務が多忙でなかなか行き届かない職場もあってバラつきが生じていた。「それを支援チームが統一的な対応を行なうことにした。たとえば、来日前のビザや住居や家具のレンタル、子女がいたら学校の手配、携帯電話の手続きなど生活全般をサポートする。つい先日奥さんが日本で出産することになり、急いで病院の手配をした。支援チームが担当することでサポートが安定するし、職場の負担軽減にもなっている」(図表4)。

駐在員や外国籍社員のサポートも

支援チームは現在、六人。チームを統括するチーム長以外は、給与、社会保険、税金関係を一人が担当し、後の三人がそれぞれ欧米・南米・オセアニア、アジア、中東・アフリカの地域別に分かれて、密着型の対応を行なっている。この仕事自体がまだ新しいため、トライ&エラーで進んでいる。割り振りに関しても、試行的に地域で担当を分けたところ、文化や宗教などの特性があるため、「うまくはまった」のだそうだ。

また、支援チームは、「海外拠点からみたら、出す方も来る方も同じ担当者の方がわかりやすい」などの理由で、海外に駐在している日本人社員約一五〇人のケアも担当している。こちらは、主に出入国時のビザの処理や給与、休暇、勤務地の諸手続きのサポートなど、

駐在員が自分自身でやりきれない部分を請け負う。このほか、外国人留学生など国内の採用枠で入社した外国籍社員約五〇〜六〇人の相談にも必要に応じて対応している。

職場の負担軽減が大きなメリット

新井部長は実感として、「出すより受け入れる方がはるかに大変だ」と指摘する。「採用した外国籍社員は日本語のできる人が多いが、『開国』で来る外国人社員は英語しかできない人も多く、一人当たりの労力は出す場合の二倍、三倍になる」。

その分、職場からは「非常に楽になった」との声が上がっている。「今や普通の人事異動や長期出張で海外から人が来るイメージになっていて、グローバル化に対応しなくては、との職場の危機感も強まってきた。今後は、急速に人数が増えてくることが想定されるので、受け入れ職場の教育も考え、外国人社員のケアとともに現場教育に力を入れたい」と意欲をみせる。

こうした支援チームの活動について、人財本部長の山崎正晴氏は、「外国人社員には、入社初日に就業規則などのルールをスタッフが説明するが、当然、一回ではわからないので、運用のなかで繰り返しフォローしている。たとえば、目標管理制度や三六協定、勤怠管理の仕組みなども受け入れ時に説明するけれど、理解してもらうにはやはり時間もかかる。この作業は結構大変で、そういった部分を支援チームが一手に引き受けることで、職場はビジネスに専念できる。そのあたりを職場がメリットと感じてくれたらと思うし、欲

をいえば『この制度は良い』と職場発信で広まってくれたら」と期待を寄せる。

3 実情に合わせて休職制度を変更

日本人社員だけでなく外国人社員にも目配りする同社は、メンタルヘルス対策でも特徴的な変更を実施。二〇一二年度から休職制度を見直し、メンタル疾患による長期欠勤者が治療に専念できる体制や復職しやすい環境を整えた。その経緯について安西マネージャーは、実情に合わせて変更だと説明する(図表5)。

「当社は創立九七年の歴史があり、休職制度自体がフィジカルに特化した内容になっていて、欠勤期間も長く設定していた。だが、最近ではメンタル疾患で休職する人の割合が増している、実数こそさほど多くはないものの、休職者全体でみたら約七割を占めるようになった。一般的に、メンタル疾患は早い対応をすればするほど早く回復して戻ってこられるといわれている。だったら、不調になったら無理せず、できるだけ早く治療に専念することが望ましい。そこで、休職者の実情に合わせて欠勤期間を圧縮するなどの制度変更を考えた」

4 カ月の欠勤期間を1カ月に短縮

新しい休職制度の主な内容は図表6のとおり。まず、変更前は四カ月あった休職までの欠勤期間を一カ月に短縮した。その目的は前述したように「早期治療に専念し、復職しやすい環境の整備」だが、ほかに「今までは、欠勤がある一定期間に達したら休職だっ

図表5 休職制度の見直し
～見直しの背景・目的～

◆見直しの背景

- ①休職に入るまでの期間が非常に長い場合、治療に専念できていないケースがある。
- ②復職申請時に、短時間勤務を希望する社員・主治医が増えている。
- ③復職後も体調を崩すケースがあり、復職の可否に関わる判断が大変難しくなっている。

◆目的

休職者の約7割がメンタル疾患者であり、メンタル疾患での休職者が、治療に専念できる体制や復職しやすい環境を整備する。

メンタル疾患の特徴(繰り返し発症するなど)を踏まえ、あらためて休職に関わる期間・条件などの考え方を整理し、制度化する。

図表6 休職制度の見直し
～見直しの主な内容～

項目	目的	現行制度	改定内容
休職までの欠勤月数	一般的に、早期治療が早期回復に繋がるといわれており、不調となった場合は無理をせず、できるだけ早く療養に専念し、専門医の治療を受けることが望ましいと考える。	欠勤:4か月 (例)有給休暇(MAX.2か月)+ 傷病補立(MAX.2か月)+ 特別休暇(1か月)+欠勤	欠勤:1か月
リハビリ期間	職場・仕事に慣れてもらう(慣らし運転(出勤))	なし	リハビリ期間: 最大2か月 その間はコアタイム のみの勤務を認める
経過観察期間	①経過観察を行うこと 産業医の診断としても、継続して労務提供ができるのかの判断が大変難しいため、一定の経過観察期間が必要である。 ②復職支援を行うこと 段階的に負荷を上げていく など	なし	経過観察期間: 9か月

「経過観察期間」を設けている。「メンタル疾患の人は季節の変動にも影響されて病状が悪くなったり悪くなったりのこともあるので、少なくとも一年間はみるべきとの産業医の意見も踏まえた「安西マネージャー」対応だ。

仮復職期間は一カ月に一度、経過観察期間は三カ月に一度、リハビリ出社で行っていた状況報告を上げる。また、産業医も定期的に面談するため、何かあれば上司も人事も産業医も気付き形になっている。

ちなみに、リハビリ期間は全員に適用されるものではない。主治医の意見書と産業医の判断で、即、仮復職になる人もいる。

新しい休職制度については、導入して一年を経ていることから、まだ成果がみえる段階にはない。ただ、安西マネージャーは「休みやすい環境のなか、実際に一年ぐらいいかけてゆっくり経過をみていく制度なので、再休職などは減ってくるだろう」と考えている。

外国人社員や駐在員のメンタルヘルス話を聞き、外国人社員や駐在員のメンタルヘルスが気になったので、最後に尋ねてみた。そのあたりの事情については、「メンタルヘルス不調の外国人社員はいないが、海外駐在員は過去にいて、その場合はすぐに帰国させてきた。これは本人の自覚と周囲の気がかりがトリガーになると思うが、それを本社人事にどこまで伝えてくれるか。なかなか情報が取り難く、初動対応が課題になっている。今は年一度の会社負担での健康診断と、現地で受診できない国についてはリフレッシュ休暇の帰国時に配偶者も含めて日本で健康診断を行っている(新井部長)とのこと。さらに、山崎人財本部長も「盲点なのは奥さんが具合が悪くなるケース。本人は働いているけれど、家において言葉も友達もできなかつたりすると減入ってしまうこともある。そういった話を聞いていたことも、支援チームが同好会などのイベントに家族ぐるみで呼ぶなどのケアにつながっている」と発言する。

たので、休職になりそうになったらちよつと出社してリセットしてまた欠勤するといった、具合が悪いのに意図的に休職にならない状況が発生していた(山崎人財本部長) 事情もあったという。安西マネージャーも、「そういうことをしては治らないし、きちんと治療した方が本人にとっても良いはずだとなり、欠勤期間に歯止めをかけ、リセットせずに上限に達した時点で休職にした」と言葉をつなぐ。

2カ月間に限りリハビリ出社を容認

同社の休職期間は勤続年数で異なるが、最長で三年。この間、健康保健スタッフがメールや訪問の形で本人の状況を確認したり、外部のリワーク機関の紹介などの支援を行う。治療が進み

復職を考えるようになった段階で、本人の希望があれば人事も含めて復職に向けた面談を行い、復職に向けたアドバイスを行う。

本人が復職を希望し、主治医の意見書も付して人事に復職願いが出されたら、それをもとに産業医面談が行われ、その後人事と産業医、職場上司を交えて「仮復職検討会」が開かれる。

ここで、制度上、これまでは認めていなかった「リハビリ出社」を、主治医と産業医と人事で判断して、時短勤務が必要と判断した場合に二カ月間だけ認めることにした。この期間中は、朝一〇時半から一五時一五分までのコアタイムの時間帯は必ず勤務することとし、その前後については、主治医や産業医の指示を受けるなどして一

時間遅く出社したり帰宅したりするなどの柔軟な運用を行う。勤務内容は上司と本人が相談して負荷の軽いものとし、職場の上司には産業カウンセラーから助言を受ける時間を設ける。さらに、この期間は毎月、上司と本人からの状況報告を人事と産業医にあげることになる。

1年間は経過をみる必要が

リハビリ出社期間終了後には、職場での働きぶりや勤怠管理の状況などを総合的にみて、仮復職できるか否かの判断を行う。そこがクリアできたら「仮復職期間」として三カ月様子を見る。この間、勤務時間は通常に戻すが、残業や出張は控えてもらうよう職場に依頼する。その後、さらに九カ月の「経過観察期間」を設けている。

外国人社員や駐在員のメンタルヘルス話を聞き、外国人社員や駐在員のメンタルヘルスが気になったので、最後に尋ねてみた。そのあたりの事情については、「メンタルヘルス不調の外国人社員はいないが、海外駐在員は過去にいて、その場合はすぐに帰国させてきた。これは本人の自覚と周囲の気がかりがトリガーになると思うが、それを本社人事にどこまで伝えてくれるか。なかなか情報が取り難く、初動対応が課題になっている。今は年一度の会社負担での健康診断と、現地で受診できない国についてはリフレッシュ休暇の帰国時に配偶者も含めて日本で健康診断を行っている(新井部長)とのこと。さらに、山崎人財本部長も「盲点なのは奥さんが具合が悪くなるケース。本人は働いているけれど、家において言葉も友達もできなかつたりすると減入ってしまうこともある。そういった話を聞いていたことも、支援チームが同好会などのイベントに家族ぐるみで呼ぶなどのケアにつながっている」と発言する。

<事例2>

健康保健スタッフが従業員全員と面談して健康状態を確認 ーメンタルヘルス対策は再発防止に力点

味の素株式会社

調味料や加工食品、医薬品など多彩な製品を世に送り出している味の素（東京都中央区）。同社では、人事部下に配置された健康推進センターに所属する医療スタッフが、海外で働く従業員も含む全従業員の健康管理を行っている。同社の健康管理の基本は健康診断と全員面談にあり、その流れのなかでメンタルヘルス不調者には、「何とか出社できる状態」ではなく、「いきいきと働ける状態」までの回復をめざしている。

基本は全従業員の健康の維持・増進への支援

同社では、人事部に配置された健康推進センターに所属する医療スタッフが、海外で働く従業員も含む全従業員の健康管理を行っている。センターは全国六か所。人事部門と兼任のセンター長を除くと、医療スタッフは現在、産業医九人常勤二人、非常勤七人と、常勤の保健師・看護師一人（うち一人は産休中）が、国内の従業員約三八〇〇人（パート従業員を含む）と海外出向者約三〇〇人、そして一部グループ会社の従業員をフォローしている。

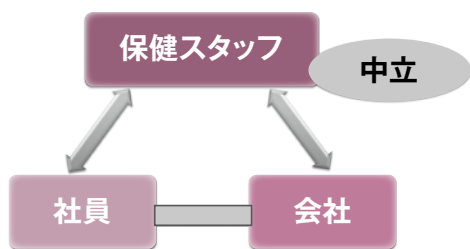
その健康推進センターが行う特徴的な取り組みの一つに、「全員面談」がある。保健スタッフが年に一回は全従業員と大体二〇〜三〇分かけて、個別に健康診断の結果をもとに健康や生活についての話をすることで、「メンタルヘルス面での不調がないかどうかの確認の場でもあり、実際、従業員から悩みやストレスについて相談されることも多い」という。海外赴任者に対しても、直接会って面談することさえもないもの、海外で受診した健康診断結果を回収して確認したり、問診票を通して現地の生活やストレス状況を調査して、その結果をもとに個別にEメールで連絡を取る。「何かあっても全く知らない人には相談しにくいだろうが、全員面談やEメールでのやりとりを通して、何かあった時には早めに相談を持ってきてもらおう」ためだ。

従業員と大体二〇〜三〇分かけて、個別に健康診断の結果をもとに健康や生活についての話をすることで、「メンタルヘルス面での不調がないかどうかの確認の場でもあり、実際、従業員から悩みやストレスについて相談されることも多い」という。海外赴任者に対しても、直接会って面談することさえもないもの、海外で受診した健康診断結果を回収して確認したり、問診票を通して現地の生活やストレス状況を調査して、その結果をもとに個別にEメールで連絡を取る。「何かあっても全く知らない人には相談しにくいだろうが、全員面談やEメールでのやりとりを通して、何かあった時には早めに相談を持ってきてもらおう」ためだ。

スタッフの立ち位置と役割を明確に

相談しやすい体制をとるために、スタッフの立ち位置と役割を明確化しているのも大きな特徴（図1）。まず、立ち位置は、社員個人と上司や人事部門も含めた会社組織、双方を理解して、中立の立場をとることを重視しているという。だが、これは言葉にするのは簡単だし、一見、当然のことと思いがちだが、実際には複数いるスタッフがこれを徹底するのは実は意外に難しいことではないか。

図1 産業保健スタッフの立ち位置



社員と会社、双方を理解して
中立の立場で医療的な判断をする

その点について人事部健康推進センターの横尾亜子・保健師は、「両者と一定の距離を保っていることで、誰からも相談を受けられることは、経験で学んできている。会社では、どちらかの立場でだけ物事をみてしまうと、うまくいかない場合が多いし、判断がずれてしまうことにもなりかねない。たとえば、社員個人と仲良くしすぎると、厳しいことを伝えることも難しくなるし、特定の人と近いと、その周囲の人が私には相談しにくいことにもなるかと思う。また、人事と近いと『人

事に筒抜けなのでは？」などと心配をされてしまったりもする。相談を受けた内容については、本人の許可がなければ人事や上司に話すことはないし、個人情報扱いにも気を遣っている」と説明する。

また、健康推進センターで全社担当産業医を務める阿久津昌久・医師も次のように補足する。

「従業員のストレスは仕事の量・質と人間関係。つまり、仕事の場における不満やストレスになることは対会社の問題になる。となると、どこで折り合いをつけるかの中間点を探ることが必要になってくる。会社も従業員も妥協が必要なことがあるかも知れない。その際には、われわれが中間地点にいることで、『会社のこういうところも理解して欲しい』『あなたのこういうところは良いよね』などと話しながら、どこで折り合いをつけられるかを話し合っていくのがストレス的に良い」

さらに聞けば、「どこで誰に対しても中立。それは（医療スタッフが所属する）人事部門に対しても変わらない。例えば、主治医は患者の弁護士のようなものだが、医療スタッフは裁判官のようなもの。社員に寄りすぎず、またかわいそうだななどという感情に左右されることもなく、会社のルールの中で基本的判断をもとに公平に判断していくことで、社員からも上司や人事部門からも信頼されて業務をスムーズに進められるようになる」のだ。

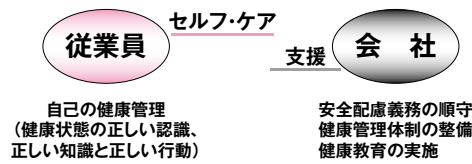
関係者が方向性を合わせて対応する

社内では社員を取り巻くそれぞれの部門がしっかりと役割分担をしていくこ

図2 健康管理の基本的な考え方

～健康管理規程より～

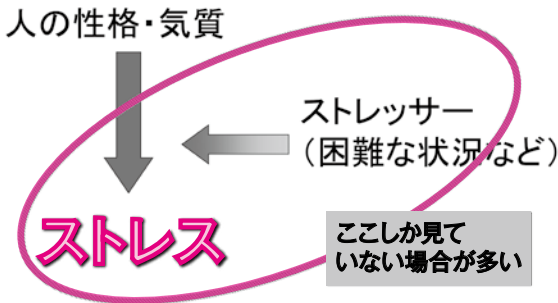
「健康」は最も重要な、個人のものであり会社の資源



健康は自分自身で守るもの(セルフ・ケア) / 会社はそれを支援

とも重視する。具体的には、産業医・保健師などの医療スタッフは、病気が病気ではないかの医療的な判断を行い、職場の上司は仕事ができているかどうかの判断をする。そして、人事部門はルールを決めて最終決定をする。「特にメンタルヘルスのケースは、関係者が方向性を合わせて対応に臨むことが重要。うつ状態などの場合、本人が判断できないとか決められないといった症状もあるが、そこで周囲の人が良かれと思って、『休んだ方がいい』とか『仕事を減らせば勤務できるのではなか』とか『異動させてもらった方がいい』などと本人にいつてしまうと、本人は混乱してしまう。場合によっては休養すべきタイミングを逃してしまうことにもなりかねない。対応にあたっては、関係者が方向性を合わせて、それぞれの役割を果たすことが重要。そのためには、病状を判断でき

図3 うつ状態はなぜ再発するのか？



る産業医や保健スタッフが、ベクトルを合わせる調整役として機能し、もし休業した方が良好な状態だとしたら、本人には上司も産業医も同僚も『休んだ方がいいよ』『しっかり休んで療養して』などと同じ方向性で話をしてもらう」(横尾保健師)。

自分の健康は自分で守る
同社の健康管理の基本的な考え方は、『健康』はもともと重要な、個人のそして会社の資源である」というもので、健康管理規程にも明記されている(図2)。その考えのもとで、従業員は自分の健康は自分で守る「セルフ・ケア」活動を進めている。セルフ・ケアとは、自分の健康状態を正しく認識して正しい知識のもと正しく行動する一連の行動。この考え方が身に付くことで、自分の健康を自分で守ることができるようになるし、会社はその実現のバック

アップとして、安全配慮義務の順守と健康管理体制の整備、健康教育の実施などのサポートを行うことになる。ただし、その際にセルフ・ケアだけを重視しているわけではない。その点について、人事部労務グループの隈部淳二・専任課長は、「従業員全員にやってもらいたいことがセルフ・ケアで、そこは大事にしていきたい。ライン・ケアももちろんやっていて、全員面談に先立って、まず上司面談を行い、部下の体調も含めて伺うことにしている。上司は上司として部下の健康についてと自身の健康について一緒に面談する」と話す。

メンタルヘルス回復プログラム
メンタルヘルス疾患に対する会社方針の柱は、①早期発見、早期治療・早期休業②再発予防を最重点においた復帰プログラム③休業中にしっかりとイメーजीトレーニング④仕事ができる状態まで回復してから職場復帰の四点。なかでも、②の再発防止に力を入れて取り組んでいる。「そのために『メンタルヘルス回復プログラム』という独自のプログラムを作り、四、五年前から試行錯誤を繰り返しつつ実施している」。

メンタルヘルス回復プログラムは、ステージⅠ～Ⅴまでの段階に分けて休業開始時点から職場復帰までフォローしていく。ここでのポイントは、職場での困難な状況などの外的要因だけでなく、個々人の性格や気質、考え方に注目すること。うつ状態を再発させないようにするために、痛んだ心を治すだけでなく、痛みにくい心を作るこ

に取り組み考え方をとっている(図3)。

とにかく体調を改善させる
ここからは、プログラムの各ステージ(図4)について、横尾保健師を中心に解説してもらった。

ステージⅠは症状改善期。休養と服薬が治療の中心となるため、基本的には主治医に任せ、体調を改善させられるよう、ゆつくり療養できるための支援を行う。「せつかく仕事を離れて休養しているのに、仕事のことをあれこれ考えてしまつては、なかなか調子が上がつてこない。復帰を焦つてしまうような人には『今は焦らない時期ですよ』と面談で諭すようにするなど、仕事のことはできるだけ考えないように頭から放してもらおう」時期になる。

自分の性格傾向を確認し、価値観を見つめなおす
体調や症状が良くなってきて、物事を少しゆとりを持って考えられるようになったら、ステージⅡa(性格確認期)に移行し、自分の性格傾向を振り返り、確認してもらおう。

「なぜストレスを感じやすいのかを考え、そういった性格要因を認識し、変わることに動機付けをする。ストレスになりやすい性格を例にとると、よく言われる真面目とか貫徹心とか責任感が強い、完璧主義などといった性格要因がある場合は、常に一〇〇%をめざしてしまう傾向がある。そういった自分がストレスを感じる仕組みをしっかりと認識してもらおう。この段階では、上司が厳しいとか仕事が忙しすぎるといった外的なストレスサー

はなく、自分の内面に目を向けて『二度とメンタル不調にならないためには自分が変わるしかない』ことを考えてもらう』

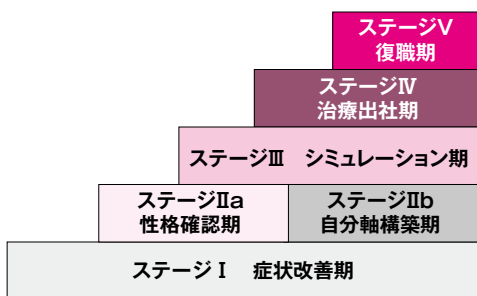
ステージⅡbは自分軸構築期で、自分の価値観を見つめなおすことを目的とする。自分の価値観を大切にするために、『自分軸』について考え、自分の価値観を見極めたうえで、会社で働くために仕事（他者）とのバランスのとおり方を考える。

「普段、会社の中で働いていると、会社の立場で物事をみる、考えるということに慣れてしまっている。例えばグローバルであるということや、早ければ早いほど良いとか、効率化を追求するといったことだが、それは本来、自分が好きで気持ち良いと感じることと必ずしも一致しているわけではないだろう。会社の価値観にとっぴりつかって自分の価値観を見失い、自分の楽しいこともわからないとなってしまうことが多いので、まずは自分の好きなこと、価値観を見つめなおしてもらいうことに主眼を置く」

この段階の対応については、阿久津医師も「カウンセリングなどでストレスの問題解決を図って行くと、良い形で復職に至る事例は、みんなこの部分を通過している」と続ける。「個人の性格的な部分をそのままにしてライン・ケアで仕事を軽減させたら、ずっとその措置を続けなくてはならないし、上司の異動などのタイミングで再発してしまったりする。自分のストレスになつた原因が何なのか、自分の性格はどうなのかをしっかりと理解したうえで、『あなたの価値観と会社の価値観の違

図4 メンタルヘルス回復プログラム

- ▶ 目的は再発防止
- ▶ ストレスを感じやすい性格や考え方にも向き合う



「この段階の対応については、阿久津医師も「カウンセリングなどでストレスの問題解決を図って行くと、良い形で復職に至る事例は、みんなこの部分を通過している」と続ける。「個人の性格的な部分をそのままにしてライン・ケアで仕事を軽減させたら、ずっとその措置を続けなくてはならないし、上司の異動などのタイミングで再発してしまったりする。自分のストレスになつた原因が何なのか、自分の性格はどうなのかをしっかりと理解したうえで、『あなたの価値観と会社の価値観の違

いは？」とつないでいくと、大抵はひっかかってくる。技術的な問題では、スタッフはカウンセリングの経験の蓄積で、大体、こういう話をしたら腹に落ちるといったことは理解している」と指摘する。

ちなみに、個人の性格や考え方にアプローチする対応は、昨今、増えているといわれる従来型のうつとは異なるタイプの疾患にも有効だという。

「一般的に、今は休んでいる人の多くがそのタイプで、わがままで自己愛が強く他罰的など、従来のタイプと対極にあるといわれている。でも、会社という社会の枠のなかでどうやってルールを守って集団生活をしていくべきなのかを踏まえつつ、自分の性格や価値観をシミュレーションしていくやり方

は同様に通用する。会社のなかでは不条理のようなことは起きる。コッコツと積み上げてきたことが何らかの会社の経営方針のようなことで白紙に戻されたり、「所懸命頑張っても報われないことだつてある。そんなときに、新しいタイプの人だと『冗談じゃない』と憤ることになるが、『そんなこともある』と腹落ちできるようにすれば良い。『理想論だけではなく、現実はどういうことも』と説いていく」(同)

再発防止の対策を考える

ステージⅡでしっかりと自分と向き合ったら、次の段階はシミュレーション期になる。ここで初めて仕事のことを考え、仕事に復帰した後の再発防止の対策を考える。具体的には、なぜストレスがあったのか、また同じことが起こったかどうか、また同じ

ことで、ストレス要因が想定でき、シミュレーションが行えるからだ。

復職できる状態を確認する

次の段階である「治療出社期」は、自分も会社側も復職できる状態を確認する期間。①症状がよくなっている②(ステージⅡ、Ⅲで行なってきた)本人が病気になる理由を理解し、それについての対策を考え行動できる③職場復帰に必要な体力がある――の三条件を満たす必要がある。本人と職場の上司、人事部門担当者、産業医の四者面談で確認する。

復職OKとなつたら、実際にストレスを感じていた職場でシミュレーションした対策を実践し、短時間から徐々に仕事に慣れるようにして後述する再就業の四条件を満たすまで業務執行能力をあげていくことを目的としている。通常、午前中出勤から開始し、次の段階で一五時まで出勤、フルタイム出勤と徐々に延ばしていく。この間も健康推進センターで定期的に面談を行い、体調の変化がないか、ストレスを感じても考えた対策で乗り切れているかを確認する。「たとえば、治療出社中にも面談で、その間に直面したストレスやエピソードを話して、『それについて休みにこうやって考えたなら大丈夫だと思っただよな』と本人と振り返って確認するなどして乗り越えていく」のだそう。

フルタイム出勤を一カ月ぐらい行い、この間に、①所定労働時間の勤務が可能である②仕事ができる(役割期待の五〇%ぐらいの仕事がこなせる状態)③周囲を必要以上に困らせない④仕事

の量は制限するが、腫れ物に触るような特別扱いする必要がない——四つの条件をクリアできれば治療出社を終えることになる。具体的には、治療出社終了前に再度、四者が集まり再就業の四条件を満たしているかを確認する手順を踏む。多くの人は大体一・五〜最大三カ月で治療出社を終える。

なお、同社の欠勤・休職期間は、勤続年数などによって異なるが最長三年（欠勤一年、休職二年）。治療出社は休業扱いで行われるが、四条件をクリアして再就業したらリセットされる。

ここで気になることが二つあった。職種によって異なるのだろうか、この期間の仕事はどういった業務を経て役割分担の半分程度としていくのか。また、再就業の要件にある「周囲を必要以上に困らせない」とはどういったことを指しているのだろうか。

「たとえば、営業で外勤だった人は内勤サポートをするとか、休職前の仕事が残っている人は、その庶務的な仕事からスタートしたりする。最終的な出口を五〇%と決めているので、上司と相談しながら人事やスタッフなどと確認・相談しながら進めていき、最終的に『五〇%ぐらいになっているよね』と確認する。どんな仕事をしているかのレポートを出してもらったこともある」（阿久津医師）

「必要以上に」とあるのは、疾患によつては周囲に迷惑をかけるような言動をする場合もあるから。会社の秩序を乱すような場合、『ちょっとこれではダメだよ』と言われるようにしておかねばならない。たとえば、些細なこととで周囲に怒りをぶつけるようなこと

があった場合など。職場が『こんなことがあって困っちゃった』となれば、そこは再休業にして『こういうことをやったらダメだよ』。社会のなかで生きていくわけだから』と諭す。『怒る気持ちにはわかるけれど』といって間に入る」（同）

全体でフォローして職場任せにしない

さらに労務管理上の疑問もある。休職期間中の休職者の仕事はどうなっているのかと、復職時に上司が異動して変わっていた場合の対応だ。

「職場の仕事については、大部分は現員内で吸収している。ただ、長期に渡つたりカバーしきれなかったりする場合は、代替要員を用意することもある。状況的に増員とか人事ローテーションの必要なケースもあり、そういった時には人事部門も一緒に考え、答えを出していく」（隈部課長）

「上司が替わるような場合は、両者間で休業者についての申し送りを丁寧に行うことが基本。必要に応じて現時点の病状などについて、後任の上司と情報を共有している」（同）

配慮は必要だが特別扱いは不要

最後のステージは復職期。復職直後は残業や出張の制限を行い、業務の負荷を軽減し、半年ぐらいかけて徐々に役割に近づけていく。また、復職に際し、職場には「復職後、配慮は必要ですが特別扱いは必要ない」ことを伝えられている。

「特別扱いは、一度メンタルヘルス不調になつていたからとかまた休まれは困るからといったことで、例えば、

ちよつとした遅刻が黙認されるとか仕事のミスが注意されなかったり、仕事量が非常に少ないままにずつとつてしまふようなことが続くと、低いパフォーマンスのままダラダラと続いてしまうことになりかねないし、ずっとストレスがないまま経過して、上司が替わつたり大きな仕事があるなど急に環境が変わつた時に対応できなくなつてしまふ。また、忙しいなかで一人だけ仕事をしない人がいると、周囲のパフォーマンスにもモチベーションにも影響してしまふ」

「一方、配慮というのは、会社のルールのなかで仕事量や役割期待に適切な目標がある状態。それによって本人は徐々に努力してパフォーマンスがあつて自信がつくし、上司は仕事遂行能力が判断できて徐々に目標をあげていくことが可能になる」

整理すると、特別扱いは自分が変わらなくてもストレスが少ない状態で、配慮は自分が変わることによってストレスを乗り越える状態。また、これを本人のみならず、上司や職場にもしっかりと理解してもらつたことで、周囲の公平性も保たれ再発リスクを防いでいけるといふわけだ。

そして実際、多様なメンタル疾患に對しても、回復プログラムが効果的に機能しており、「当社は今、かなりの部分は解決して、対応の見通しが立っていない案件はない」（阿久津医師）。

面談やカウンセリングのスキル向上を

この回復プログラムを実践するためには、保健スタッフが面談やカウンセ

リングのスキルをしっかりと習得している必要がある。「性格的なことや価値観まで含めて気付いてもらうためには、スタッフのスキルも磨いていかねばならない。複数のスタッフがプログラムの本質を理解し、判断が求められる（横尾保健師）からだ。とはいえないよう統一性を持った対応が求められる（横尾保健師）からだ。とはいえない、限られた時間に対応する難しさは否めない。そこで、同センターでは、外部のカウンセリング研修などへの参加はもちろん、社内事例の検証や共有を活発に行っている。

「面談終了後、産業医や保健師の間で『いまのケースがどうだったか』の振り返りのやりとりを行い、それを周りのメンバーも聞いて共有したり、定期的な事例検討会を開いて『こうした事例があつたがこういう判断の下、こういう形に導いた』などと話し合い、意識のすり合わせを行なっている。また、各エリアに非常勤の産業医がいるが、難しい案件はその都度、全社産業医が出向くことで、ブレない判断を行なっている。併せて、そこで全スタッフの軸合わせも行うことになる」（阿久津医師）。また、ブレをなくす必要があるのは、医療スタッフだけではなく。今後は、「症状がよくなつてはいい。今後は、自分と向き合つたうえでしっかりとストレス対策ができていくのかの見極めなど、スタッフだけでなく人事や上司も同じ目線でみることができるよう考えていきたい」（横尾保健師）という。

<事例3>

明日が楽しくなくなる職場づくりをめぐって 働きがいのある職場であり続けることを目標に

株式会社サイバーエージェント

明日が楽しくなる職場づくりについて、サイバーエージェントの取締役人事本部長である曾山哲人氏は、「常に働きがいのある環境であり続けることを目標に頑張っている」と述べた。昨年一月十七日に日本生産性本部と東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野が開いた「健康いきいき職場づくりフォーラム」(注)設立記念シンポジウムで、曾山氏が報告した「明日が楽しくなる職場づくりをめざして」の内容だ。



記念シンポジウムの模様

この10年で社員が100倍に

サイバーエージェントは、一九八八年に設立したネット総合企業。現在、売り上げは一四〇〇億円で、営業利益は一七〇億円。社員は二五〇〇人になっている。

「売り上げはこの一〇年で三〇〇倍、社員は一〇〇倍になった。上場企業では珍しく若い社員が多く、約二五〇〇人いる社員は二〇、三〇代がほとんどで四〇代は二〇人ほどしかない。平均年齢は二九歳で、最年長の社員でも四六歳。役員は八人全員が三〇代の若い会社だ」

3年間でほぼ全員が入れ替わる

急成長を遂げてきているだけに、採用や人材の定着で試行錯誤を繰り返してきているという。

「採用は苦い思い出がある。二〇〇〇年に上場した際、中途採用で有名企業から多くの人を採った。ちょうどわれわれが二〇代前半で、中途採用で二〇代後半の人がマネージャーとして入ってきた。だが、マネージャー経験のない人が多く、生え抜きで頑張っている現場社員にマネジメントもネット分野も未経験の上司がいたので、命令すべてが間違っていた。それを現場が『こうすればうまくいきます』

と進言しても、逆に怒られて『いいから、俺の言うとおりにやれ』となる。結果、業績が出なくなり、上司・部下の双方が辞めていってしまった」

「また、当社は離職率三〇%が三年間続いた経験もしている。この三年間でほぼ全員が入れ替わったことになるわけだ。われわれは人材の定着に凄く悩み、人事部を強化していくつかの改善活動を行ってきた。そして、改善の施策を打つと必ず風土と組織は変わっていくことを、身をもって経験してきた」

新卒入社と内部育成を重視

こうした経緯を踏まえ、同社は、新卒入社と内部育成に力点を置くこととなる。

「まず、日本をつくってきた大企業の本を読むようにして、重要なのは新卒入社となった。そのうえで、内部育成も重視している。今は社員の六割が新卒入社で、全体でも圧倒的に新卒入社の比率が高い。新卒入社の子は三年後の離職率は約一割。その一割も多くが独立・起業で問題ない。他方で中途採用は今でも二、三年で約半数が離職してしまい、そのあたりのフォローはまどうまくいっていない」

入社した人を歓迎する雰囲気

入社した人を歓迎する雰囲気づくりにも工夫を凝らしている。

「まず飲み会を開く。ノミケーションは非常に重要だと思っていて、その部署で入社早々、飲み连接到行って歓迎ムード一色にする。また、新人の席にヘリウムガスのバルーンをつけて名前を書いて『祝入社！〇〇〇さん』としておく。これにより、何が起きるかという点、まず本人は嬉しい。そしてもうひとつ、周囲の人が名前その人と呼んで『〇〇さん、入社おめでとう』といえる。顔と名前が一致するかどうかは組織風土の非常に重要なポイントなので、そこを強く意識している」

「挑戦」と「安心」をセットで人事制度を設計

また、人事制度設計ですごく苦労したのは、競争する環境がなくて辞めるという社員がいる反面、キャリアが見えなくて不安だから辞めるという社員もいること。この矛盾に向き合わなければいけないと凄く悩んだ。だったら両方やってみようとなり、「挑戦と安心をセットで人事制度を設計する」とアナウンスしたら退職率が下がった。矛盾を一緒に解決すると宣言して、それが実行できると社員は安心してくれる。

本人が得になるような状況を増やす

同社の目標は、常に働きがいのある環境であり続けること。それには、「信用」と「連帯感」がポイントになる。

「まず、社員を『信用』して、裁量権と権限委譲を進めている。われわれ

はネット産業なので、ベンチャー企業をたくさんつくり、新卒一年目でも社長を任せている。というのも、今の若い社員はとても損得勘定が強い。たとえば、新規事業やプロジェクトなどで応募を募る場合、その動機は自分の人生に得になるか否かの考え方で動く。今はデジタル時代のなかで業務がとても過密になっている。すると、何か新しい主体性のある応募をするには、よほど自分の人生に得にならないとやらない。基本的には応募しない方が怒られないだけマシとなる。そこで、本人が得になるような状況を意図的に増やし、頑張った人は必ず抜擢される事例を増やした」

「褒める」ことで個人に光を当てる

「二つ目は『連帯感』。先述の新卒採用と同じで、日本企業の強い部分を意識している。なかでもとくに重要視しているのが『褒める』文化。これがあるか否かで活性化の度合いや職場のメンタルヘルスに大きく差がでてくる。日々の習慣としては毎月、部門ごとに表彰を行っている。一般的に、営業部門の表彰はよく行われているのだろうが、人事とか経理のような管理部門も毎月、その月のMVPもしくはもともと活躍したチームを選ぶ。たとえば人事部門では、誰が活躍したかをマネージャーたちがこっそり話し合い、相談してMVPを決める。そのうえで、そのMVPの上司がこっそり表彰状を書いて、締め会のみなが集まる場で『今月のMVPは人事の〇〇くんです』などと紹介し華々しく迎えて頑張った姿を伝え、一言言ってもらおう」

「直接の上司が褒めることは凄く大切なこと。上からの表彰は『よく頑張りました』といった平易で同じような感じになってしまいがちだからだ。それはそれで嬉しいが、やはり、メッセージ的には直接みていることで存在意義を感じられるか、個々に光が当たっているかがとても大事なポイントになる。褒めることができない組織の風土は、基本的には改善していかない。褒めるには、良いところを見なければならぬ。その瞬間をつくるのが大切だ」

業績に結びつくメンタルヘルス施策を

こうしたなか、メンタルヘルスについても以前は課題を抱えていたが、業績に結びつく視点で取り組み、改善が図られているという。

「いま、二五〇〇人のうち休職者は一桁だが、以前はもっと多かった時期もあり、いくつかの改善活動を打ってきた。当社では『すべてのメンタルヘルスの施策は業績に結びつかないから意味がない』というぐらい極端に考えてきた。人事諸制度をつくるときの目的は、あくまで企業が成長し続け、社員も成長し続けること。この部分を間違えてしまうと、いざ人事制度打ち出して現場が白けてしまう」

タテヨコの対話の推進や現場を白くさせない取り組み

「まず対話の場をタテとヨコを増やしてきた。八人の役員が週三、四回ぐらいい社員と飲みに行っている。外部の人と飲みに行くのも大事だが、社内の人と行く方が業績は上がる。そこで熱いメッセージを伝えたり、いろいろ

な議論を戦わせたりしている。また、メンタルヘルスで大事なものは、『心理的に警戒しなくて良い雰囲気をつくれるか』だ。たとえば、いわゆるキレキャラの上司がいたら心理的に警戒する。すると、『ほうれんそう』が遅くなり、結果、トラブルが生じやすくなり対処も遅れる。だから、なるべく雰囲気をよくする」

「え、〇〇くん、辞めるの？」のよくな急な退職を、当社では『びっくり退職』と呼んでいて、これを減らすことも重要。これが多いと業績はマイナスになるので、予め把握できている状態にする。さらに、職場の活性化で重要なことに、『ネガティブは流行る』というものがある。ネガティブな文言や言葉、セリフは面白いように広がる。でも、ポジティブなアプローチは広がらない。そこで人事が『白け』に対するアンテナをいかに張っていくか。常に『白け』が起きているとの前提で、どう対処すべきなのかの判断を日々行っていくように心がけている」

「白け」はメンタル悪化につながる

「白け」に関して曾山氏は、「メンタルヘルス悪化の原因にもなりかねない」として、とくに注意が必要だと語った。

「先ほどの表彰のときに気を付けているのは、『表彰が逆にメンタルヘルスを悪化させることもある』ということ。周囲から嫌われている社員を表彰してしまうと、社員の白けがもの凄く広がってしまう。過去に営業のMVPを表彰して、その後飲みに行ったら『あの営業の〇〇さんって嫌われてい

るの、知ってます？」といわれて身の毛がよだつような経験をした。その後は社員投票をやるよう改善したら、人望のある人が選ばれるようになった。表彰は人望のある人を選ばねばならない」

月イチ面談できめ細かい対応を

また、同社で推奨している上司と部下の「月イチ面談」もメンタルヘルスの改善に一役買っている。

「月に一回、上司と部下で先月の業績の振り返りとこれからのキャリアについて三〇分ぐらい話す。すると、上司がメンタルヘルスの微妙な変調に気付くようになる。『月イチ面談』は退職率の低減にもつながるし、毎月評価することで査定評価のズレもなくなる。この面談は、表彰の際にも効果的。褒めるときに重視しているのは、とにかく『盛大に褒める』ということ。本気で褒めるように上司が頑張らねば、社員が向いてくれなくなるから。きちんとその人の活躍を褒めようと思えば、頑張っている事実やプロセスをちゃんとみなければならなくなる。そこで面談時に、『どういことを頑張っている？』と問いかけたり、『どういったところが成長したと思う？』と投げかけて聞き取っていく」

(注)

同フォーラムは「健康いきいき職場づくり」の概念と具体的方策を国内に広く普及し、これを通じて働く人の心身の健康増進と企業の生産性向上を支援することを目的に、日本生産性本部と東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野が協同して設立したもの。

(新井栄三)