

## 第6章

### 第2節 メンタルヘルスの実践方法 事例と課題解決方法

A社 総務課課長

#### 1. 会社紹介

当社は、A社と申します。業種は出版、印刷製本業です。

主たる業務の内容は、法令集、判例集並びに地方自治、法曹、税・経営、教育など各分野の専門法規書、各種単行本、雑誌及び自治体の例規集などの編集、組版、校正から印刷製本までを一貫して行っています(図1、2)。



また、それら電子データの作成、更新作業も行っています。

事業所は、2か所ございまして、

事業所① 正社員 240名 非正規 40名 計約 280名

事業所② 正社員 50名 非正規 20名 計約 70名 合計 350名

男女比は、ほぼ 50 : 50 平均年齢 43.5歳 となっています。

#### 2. 産業医契約の経緯

平成24年に前任の産業医の先生が諸般の事情により契約更新しないことになりました。そして、当時、大幅な組織変更などもあり、更にきめ細かい社員へのケアを考え、労働安全衛生やメンタルヘルスが専門の先生にお願いしたいと思い、親会社契約の社会保険労務士に相談した末、監修者の櫻澤医師を紹介してもらえたため平成24年5月から契約させてもらっています。

#### 3. メンタル不調者への支援

メンタル不調者への支援については、次のような点に留意して取り組んでいます。

##### (1) 症状の理解、不調のサインのキャッチと早期治療

メンタル不調によって現れる行動や症状についての基礎的な知識を人事担当者のみならず、管理職にも理解してもらい早期治療に繋げるようにしています。

また、体重増加やメタボ、糖尿病などはメンタル面にも悪影響があると聞いていますので、健康診断結果を精査することによって危険信号をキャッチするようにしているほか、健保組合で実施している特定保健指導についても受診率向上に力を入れています。

#### 【不調サインの例】

- ・表情が暗い ・身だしなみ、整理整頓、勤怠状況の乱れ ・仕事が遅い、ミスが多い
- ・マイナス思考 ・食欲の変化など

もし、そういったサインが見られた社員がいたときは、その状況を記録しておくことも重要です。

#### 【症状の例】

- ・幻聴、幻覚 ・うつ状態 ・そう状態 ・動悸 ・原因不明の不安感など

明らかにこのような症状が見られた場合には、面談などを通して判断し、通院を指示します。また、必要な場合には、上司又は人事担当者が予約をしたり通院に付き添うこともあります。一方、判断に迷う場合（通院の必要性の有無、何科がよいのかなど）には、産業医の先生に相談したり、又は面談していただき指示を仰ぎます。

### (2) 診断書と休職

通院を指示した場合には、診察の結果を本人に確認し、主治医から休職が必要と言われた場合には、まず診断書の提出を求めます。その際、具体的な労務不能期間も記載してもらうように伝えます。

診断書が提出されたら、社内規程(有給休暇や休職期間など)、健保給付(傷病手当金)による手続の説明の他、症状の程度によって次のことを伝えます。

- ・家族(親や配偶者)へ話をし理解を得、支援してもらうことの重要性
- ・まずは、ゆっくり休み、治療に専念し、仕事のことは考えない(心配しないでよい)
- ・生活リズムを整える(起床時間など 励ますのではなく、階段を上げるように)
- ・食事の重要性(1日3食、栄養バランスなど) ・軽い運動の勧め など

また、通院の報告など、メールなどで人事担当者が窓口となって連絡を取り合い、必要に応じて人事担当者が面談をすることもあります。

### (3) 復職可の診断書が出されてから復職まで

主治医からそろそろ復職可能と言われたら、復職可の診断書の提出を求めますが、この場合、必ず就業制限(例えば、当初2週間は半日勤務など)についても書いてもらうようにしています。

そして、模擬通勤訓練を実施し(復職可の診断書発行前から実施する場合があります。ただし、既に充分なリワークが実施されている場合はしないこともあります。)、同時に体調管理表により毎日の過ごし方や体調を日記のように本人に記録してもらいます。

- ・模擬通勤訓練例① 電車に乗る(短距離で空いている時間から少しずつ)
- ・模擬通勤訓練例② 図書館に通う(会社近隣の図書館、初めは短時間から)

その結果、順調に模擬通勤訓練をクリアし、問題が無ければ「職場復帰プラン」を実施します。

職場に研修担当者を決め「職場復帰プラン」の実施状況を「日付」「勤務時間」「実施内容」「本人の状況」「課題達成状況」といった項目ごとに毎日記録してもらいます。

職場復帰プラン期間終了後、産業医との面談になります。産業医の意見を踏まえ、復職に支障がないと認められた場合は復職となります。

## 4. 長時間労働への対応と対策

### (1) 時間外労働が1か月当たり80時間を超えた場合

時間外労働が1か月当たり80時間を超えた場合は、個人単位で書面により80時間を超えたことを通知し、産業医との面談希望の有無を書面で提出してもらい、希望者には、体調や既往歴、業務歴などについてのチェックシートを配付し、記入してもらいます。

産業医との面談後、産業医の意見をもとに事後措置を実施します。

必要に応じて、労働時間短縮、担当業務の変更、就業場所の変更などを実施することがあります。

### (2) 業務効率化対策(残業削減対策)

#### (ア) カイゼン提案活動

残業削減だけでなく、業務効率化、作業時間短縮、品質向上、コスト削減などを目的とした、「全員参加で、自分たちの業務の課題を自分たちの手で解決する」「ひとりが1日1分短縮すれば、350人で1日350分短縮できる」という理念を持つカイゼン提案活動を、社長指示により平成25年から開始しています。

カイゼン提案数は平成29年7月末現在、累計で1,183件に達しています。

また、提案されたものは、内容を否定せず原則として却下はしないことをルールにしています。なぜなら、提案することに対して消極的にならないようにという理由からです。

毎月、提案されたものの中から社長賞、優秀賞、努力賞、あるいは提案内容によっては、アイデア賞やユーモア賞などを選んで表彰し、賞品も授与しています。また、年1回、個人及び部署単位でも提案件数などで総合順位を決定して表彰しています(図3)。



提案の例としては、棚の向きを変える、席替えをするという単純なものから、マクロやツールを作成して、作業そのものを自動化するという高度なものまで多々あります。

このカイゼン提案活動により、その効果を数値化することまでは、できていませんが、確実に効果は表れており、時間外労働の短縮に大きく貢献していると考えています。

#### (イ) 補完体制

社内の各部署間において、他部署の状況にも気を配り、業務を相互に補完し合うことを強化することにより、各工程が滞ることのないように心がけています。

#### (ウ) ノー残業デー

月2回のノー残業デーを課単位で実施しています。

## 5. 職場環境改善と安全衛生関係

### (1) 安全衛生委員会

安全衛生委員会は、毎月1回実施しています。

#### 【議案又は報告事項の例】

- ・熱中症予防と対策
- ・食中毒3原則
- ・時間外労働実施状況報告
- ・健康診断関係
- ・特定保健指導
- ・健保スポーツ関係行事
- ・営繕修繕関係 などです。

#### 【職場環境改善施策の例(一部抜粋)】

- ・インフルエンザ対策として、加湿兼空気清浄機 20台設置
- ・ビル階段手摺り設置(事業所の入っているビルの階段は、若干角度が急ですが手摺りがなく、過去に転倒事故があったため、当社からビル管理会社に依頼したもの)

### (2) 健康管理指導

年1回の健康診断は、育児休業などで長期に休んでいる職員以外は、全員受診を徹底しています。

健診結果は、櫻澤先生に全て確認していただき、所見がある社員には、個別に指導を実施しています。

- ・要精検
- ・要診察
- ・残業禁止又は制限
- ・就労禁止
- ・資料提供による生活習慣指導(食事や運動など)
- ・要産業医面談 など

### (3) その他の健康診断

通常健康診断の他、自宅で受けられるがん予防検診(立川商工会議所が実施)を、年1回希望者に対して実施しています。

これは、血液などを自己採取して郵送することで受けられるので、検査機関に行かず、自宅でできることから、特に忙しい人にお薦めできるものです。検査項目としましては、

- ①大腸がん検診 ②子宮頸がん検診 ③ペプシノゲン検査 ④ピロリ菌抗体検査 ⑤前立腺がん検診

の5項目があります。

### (4) ストレスチェック

平成28年11月に、ストレスチェック第1回目を実施し、対象者321名中287名(89.4%)が受検しました。

チェック項目数については、新職業性ストレス簡易調査票により80項目のチェックリストを使用して実施しました。

57項目と比べて、より広い職場の心理社会的要因、特に部署や事業場レベルでの仕事の資源及び労働者の仕事へのポジティブな関わりを把握することが可能とのことで、

- ・所要時間はそれほど変わらない
- ・組織の課題が把握できる
- ・組織の強みが把握できる
- ・ワーク・エンゲイジメントを測ることができる

といったメリットが期待できるということです。

### (5) 有機溶剤使用量削減

当社では、印刷、洗浄等の作業に有機溶剤を使用してきましたが、これは正しく使用しないと人の健康を害することで知られています。当社は、平成12年にISO14001を認証取得しており、その当時から有機溶剤の使用量削減について取り組んできました。当初は、第3種有機溶剤のみ使用(第1種、第2種は使用禁止)と

し、その後第3種についても徐々に代替製品に切り替えることとしていました。

その結果、ようやく平成28年に全て代替製品に切替えることができ、有機溶剤使用量ゼロを達成しています。

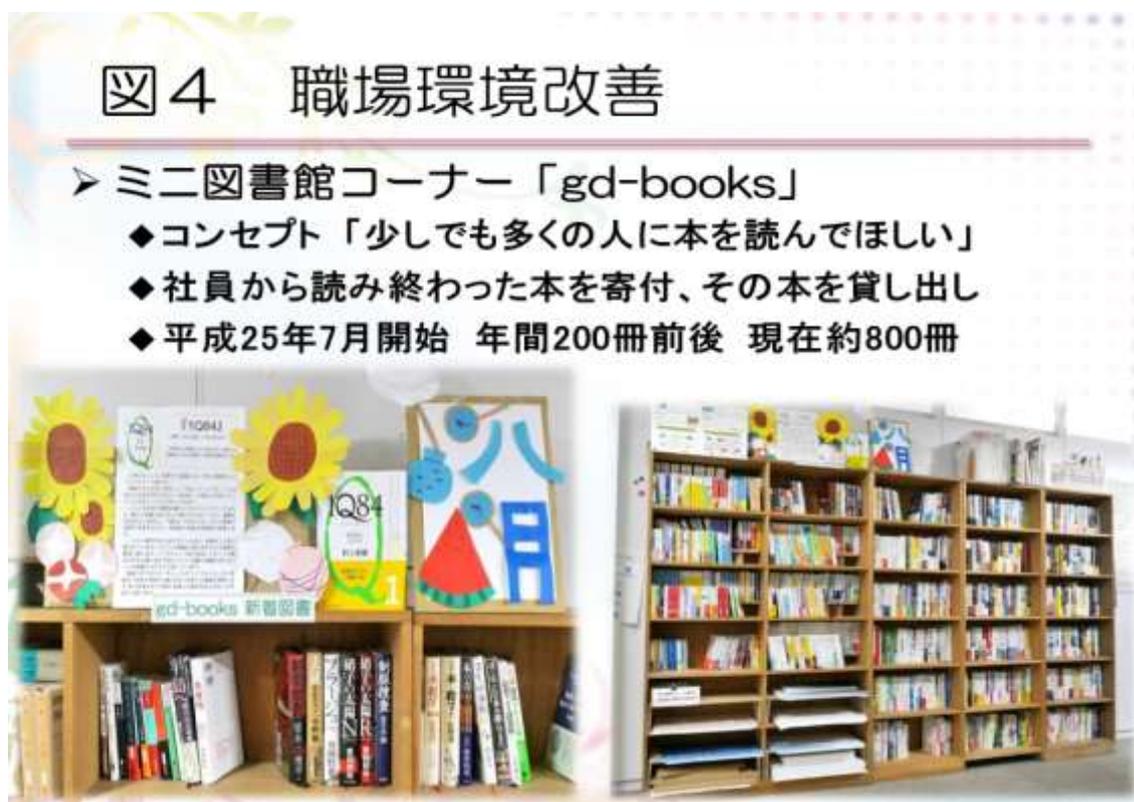
#### (6) ミニ図書館コーナー「gd-books」

社内の一角に、ミニ図書館コーナー、名付けて「gd-books」を設けています(図4)。

「gd」は、ぎょうせいデジタルの略ですが、「少しでも多くの人に本を読んでもほしい」をコンセプトに始めました。

社員から読み終わった本を寄付してもらい、その本を貸し出しするというもので、社内のイントラネットにより管理しています。

平成25年7月に開始し、5年目に入りました。年間約200冊前後が寄付され、現在約800冊まで増えています。昨年の利用者数は74人で、延べ1,100冊の本が読まれました。また、年1回 最多読書賞(上位10名)として最も多く利用した社員を表彰しています。ちなみに今年は1年で90冊借りた人が第1位でした。



## 図4 職場環境改善

### ▶ ミニ図書館コーナー「gd-books」

- ◆コンセプト「少しでも多くの人に本を読んでもほしい」
- ◆社員から読み終わった本を寄付、その本を貸し出し
- ◆平成25年7月開始 年間200冊前後 現在約800冊

以上、当社のメンタルヘルス実践方法 事例と課題解決方法について紹介させていただきましたが、メンタル不調者の復職後のパフォーマンス向上、時間外労働の削減、ストレスチェック実施後対策、働きやすい職場づくりなど、まだまだ課題はありますので、引き続き積極的に取り組んでいきたいと考えています。

※当内容は、日本ヘルスサポート学会 第12回学術シンポジウム

「メンタルヘルスの実践:事例と課題解決方法—事例報告と事例に基づく実践的課題解決の討議—」

1:プロフェッショナル産業医サービスとネットワークによる実践的課題解決にて

「メンタルヘルスの実践方法 事例と課題解決方法」として発表したものを、書籍に向けて改訂したものです。