

## 人に優しいメンタルヘルスの風土づくり

五十嵐 千代

富士電機冷機株式会社

### Creating a Positive Environment for the Promotion of Employee Mental Health

Chiyo IGARASHI

*Fuji Denki Reiki Co., Ltd.*

**Abstract** In order to develop and promote mental health in the workplace it is necessary to foster an environment of understanding and caring for others. Two factors are implicit in achieving this goal, creating a safety-network and providing comprehensive mental health education to all. It is also important to provide both line care and self care education tailored to the needs of management and employees at different life stages. For self care education the Egogram method has proved very effective in helping employees better understand themselves as it allows them to assess their communication patterns and sensitivity to stress.

**Key words:** mental health education (メンタルヘルス教育), safety-network (セーフティーネット), workplace design (職場デザイン), egogram (エゴグラム)

#### 1. はじめに

社員一人一人が心身ともに健康に労働活動を行えることは、社員のQOLはもとより、企業としての活力・生産性・リスクマネジメントにおいて、非常に重要なことである。まして、昨今のように厳しい社会情勢の中では一層メンタルヘルスの重要性を感じざるを得ない。

平成12年に労働省(現厚生労働省)から出された「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」は、4つの柱から成り立っている。①セルフケア②ラインケア③事業場内産業保健スタッフ等のケア④事業場外資源によるケアがそうである。

当社においては、10数年前から、メンタルヘルスを念頭に置いたヘルスプロモーションに取り組んできた。活動から積み上げられてきたメンタルヘルスの社内風土、成果について報告する。

#### 2. 会社概要および健康管理体制

当社は自動販売機や冷蔵機器の販売設置をプロデュースする商社であり、業界シェア1位の東証1部上場企業である。全国に35ヵ所の支社・営業所を持ち、社員数は全社で約900名で、営業会社であることから全員がホワイトカラーである。

健康管理室は東京にある本社にあり、専任産業保健師である筆者(以下、産業保健師)1名と、嘱託産業

医（以下、産業医）1名・嘱託精神科医（以下、精神科医）1名からなっている。支社には嘱託の保健師が3名おり、健康支援を行っている。

### 3. 企業内のネットワーク

#### 3.1 組織間の連携

企業内のメンタルヘルス活動を円滑に行うためには、関連セクションの連携が不可欠になってくる。それは、通常三位一体として、健康管理室・人事部・所属長といわれるが、当社では、ケースによっては労働組合も連携組織に入ってくることがしばしばある（図1）。なぜなら、労働組合も常に社員の声をサーチしているから、例えば、メンタルヘルス状態の低下している人の情報や職場の健康度などの情報リソースになることが多い。一見、人事部と労働組合は相反するようであるが、人にかかわるセクションであるのは共通で、健康管理室を中心に両面から連携をとっている。

これらは、まさに企業内のセーフティーネットである。ネットワークの中心には健康管理室があるが、健康管理室が企業内において信頼され、的確な対応ができてこそ、このネットワークは機能するのである。また、このセーフティーネットは細やかであればあるほど、いいものとする。

#### 3.2 組織内の連携

職場組織内の連携も重要である。通常、職場の健康管理責任者は本社では部長が、支社・営業所では支社長にその任を担ってもらっているが、その下の中間管理職との連携も忘れてはならない。組織が大きくなればなるほど、各階層の管理職間でメンタルヘルスに関する情報交換や一貫した方針が共有のものになっていないと、精神疾患を見逃したり、また精神疾患を持った対象者へのかかわりがばらばらになったりして、対象

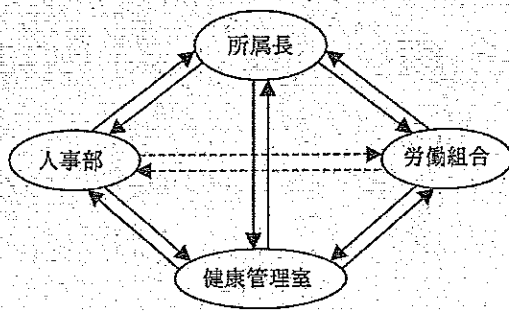


図1 組織間の連携

者に対し望ましい支援ができなくなってしまう。

そのためには、産業保健師が精神疾患を持つ対象者にかかわる管理者を一同に集めて、対象者への配慮・かかわりの方法などを話している。ケースによっては精神科医も交え、職場の不安や疑問も解消している。こうすることで、対象者が精神疾患をかかえていても、安心して労働生活を送ることができるのである。

### 4. メンタルヘルス教育及び研修

メンタルヘルス教育・研修はラインケアとセルフケアの両面から実施している（図2）。対象者によって、教育・研修内容をかえて行っている。

#### 4.1 管理者教育の十分な展開

管理者教育はいわゆるラインケアであるが、メンタルヘルス指針の4つの柱の中で、もっとも重要なものであると考える。なぜなら、管理者は職場の健康管理責任者であることから、職場でのメンタルヘルス状態が低下した者の早期発見という役割と精神的に快適な職場づくりのキーマンである2つの意味合いがあるからである。十分な管理者教育ができてこそ、前述したような、組織間・組織内の連携がなりたつのである。

当社では、管理職者とその階層別に、定期的に教育を行っている。

##### 4.1.1 経営トップへの教育

企業内のメンタルヘルス活動を推進するには、まずは、経営トップがメンタルヘルスに対し、十分な理解を持つことに始まる。役員会の際、必要に応じ時間を作ってもらい、企業としてのメンタルヘルスの必要性、社内のメンタルヘルスの現状などを、産業保健師が話している。

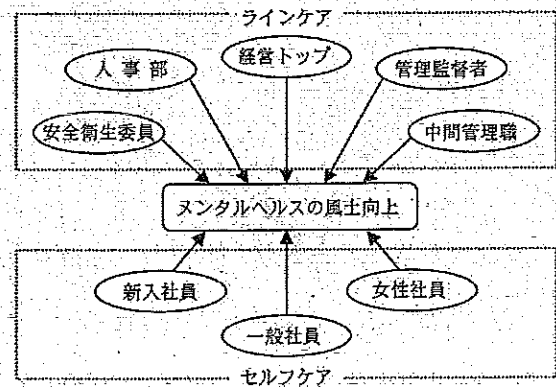


図2 当社におけるメンタルヘルス教育・研修の対象

その結果、経営トップから、「人が財産であるから、心身の健康を保つように」という表現で、メンタルヘルスの重要性を社員に向けて発信してもらえる。

健康管理スタッフのいない支社・営業所で、人間関係から精神面での快適職場が保たれていない箇所などがあれば、役員クラスが健康管理室と連携をとりつつ、営業会議という名目で訪問し、トップダウンでそのセクションの管理者に助言を与えてくれる場面などが生まれてくる。

#### 4.1.2 人事部への教育

人事部は、管理者や一般社員に向け、健康管理室と一緒にメンタルヘルス教育を企画し、実施していくセクションである。また、精神疾患を有する社員やメンタルヘルス状態が低下した社員に対する適正配置について、健康管理室とともに行うことがよくある。

担当者が替わっても、メンタルヘルスに関し一貫した考え方でいられるよう、健康管理室側で教育を行っている。それは、インフォーマルなかたちで、ケースが生じた際など、機会があればその都度担当者に対し理解を求めるものである。

一見当たり前のようなことであるが、このことを十分に行うことで、精神疾患を持つものが、むやみにリストラの対象になったりすることを防ぐだけでなく、働きやすい職場の人事構成ややりがいのある職場づくりなど、メンタルヘルス上快適な職場づくりを、職場デザインとして考えてもらえるようになってくる。

前述した組織間の連携において、人事部のメンタルヘルスへの十分な理解が、健康管理室側が要求する、対象者に対する望ましい労働環境を作ってくれるようになる。

#### 4.1.3 職場の管理者教育

職場の管理者教育と言っても、職場の最高責任者である管理監督者と中間管理職がある。それぞれ対象者を分けて教育を行っている。

管理監督者については、まず、メンタルヘルスはリスクマネジメントであることを十分に理解させ、職場で精神疾患やメンタルヘルス状態が低下した者が発生した時に、いかに早くそれに気づき、よく話を聞いてあげられるかである。必要に応じ、ただちに健康管理室に連携をとることを徹底させている(表1)。

教育内容は疾患の特徴、治療方針、積極的傾聴、といった講義を聴いた上に、ケーススタディーを行って

表1 管理者へのメンタルヘルス教育内容

管理者教育の内容
①企業におけるメンタルヘルスの必要性
②主な精神疾患の概要
③職場での早期発見のポイントおよび対応
④職場での精神疾患患者への支援の仕方
⑤精神的な快適職場のつくり方
⑥積極的傾聴の方法
⑦事例検討会
⑧自分自身のストレスマネジメント

いる。1回の教育では、約30人ほどの管理職者を対象としており、90分かけ、就業時間内に実施している。講師は講義の部分は当社精神科医が担当し、ケーススタディーでは産業保健師も加わっている。ケーススタディーでは、事例に対し、どう対応していけばよいのか、具体的に考えてシミュレーションするものである。

今まで、部下にメンタルヘルスに関するケースを経験していなくても、いつでも身近に発生しそうなケースを学習することで、リアリティーを持って自分の役割を実感できるのである。

また、単に精神疾患の早期発見・早期治療だけでなく、部下が感じる労働の快適さなども話し合っている。例えば、忙しい仕事でもいつまで忙しいのか、といった、仕事の見通しをたてさせることや、自分の裁量で仕事の仕方を調整できるゆとり、仕事上息詰まった時のサポート体制、行った仕事への適正な上司の評価など、精神的に少しでも快適に過ごせる労働現場のあり方を考えてもらっている。リスク管理としてのメンタルヘルス対策だけでなく、ポジティブなメンタルヘルスも考え、その後に生かせるようにしている。

快適職場については、セクシャルハラスメントの防止についても触れており、何気ない行為だけでなく、言動についても配慮するようなことも取り入れている。

中間管理職に対しても、ほぼ同じような内容ではあるが、より社員のメンタルヘルスの変化を身近に感じる立場に居ることから、わずかなことでも見逃さず、上司に報告する体制を徹底している。また、中間管理職者は上からと下からの板ばさみでストレスを感じやすい立場にあることから、自分自身のストレスマネジメントを推奨している。

管理者教育の講義内容は、ビデオを作成し、全国の支社・営業所でも展開している。