

第6回 (最終回) 心の健康づくり計画

コンサルタントが知っておくべき 職場のメンタルヘルス対策の知識

産業医科大学
森 晃爾*

今回が本連載の最終回です。一口にメンタルヘルス対策といっても、様々なプログラムがあり、これまで、相談窓口の設置、職場復帰支援、管理監督者教育、従業員教育、ストレス調査、職場改善などについて解説してきました。しかし、どの事業場でも、これらのプログラムをすべて行う必要があるわけではなく、現実的でもありません。事業場ごとに、職場や従業員の実情に合わせてプログラムを選択し、計画的に実施していくことが必要です。その際、メンタルヘルス対策の推進のための計画を「こころの健康づくり計画」と呼び、厚生労働省の「労働者の心の健康の保持増進のための指針（メンタルヘルス指針）」の中で立案することが推奨されています。

「心の健康づくり計画」について指針では、表1の事項を定めるべきとしています。

この内容をもて分かるように、心の健康づくり計画とは、単なる実行計画ではなく、図1に示すように、継続的改善の基本であるPDCAサイクルを取り入れたメンタルヘルス対策のマネジメントシステムの構築を求めているということが分かります。この点は、連載の第1回でも説明いたしました。連載の最後として、心の健康づくり計画の立案につい

て、具体的に解説していききたいと思います。

1 マネジメントシステムとしての心の健康づくり計画

マネジメントシステムは、さまざまな分野に応用される仕組みであり、一定の要素で構成されます。一定の要素として、①基本方針、②体制、③文書化、④目標、⑤計画、⑥記録、⑦評価、⑧監査、⑨経営層による見直し、が挙げられます。

まず、マネジメントシステムは、その組織のトップ（事業者）がリーダーシップを発揮しなければなりません。そのため、組織として達成したいと考える目的を、基本方針という形式で具体化し、組織全体に周知します（①）。次に、目的の達成に不可欠な取組みを明確化し、そのための体制を整備し（②）、また取組みを具体的にマニュアルや手順という方法で文書化する必要があります（③）。具体的に何を実行するかが決まれば、次に一定期間の達成目標を設定します（④）。組織は、具体的な目標を達成するために動いていくので、この目標は基本方針として表現された目的を直接的または間接的に表現されたものでなくてはなりません。目標を立てることができれば、次に計画を立案します。計画は通常、年間計画という形で表現することになります（⑤）。目標や計画まで準備が整えば、体制お

表1 心の健康づくり計画において定めるべき事項

- 事業者がメンタルヘルスカを積極的に推進する旨の表明に関すること
- 事業場における心の健康づくりの体制の整備に関すること
- 事業場における問題点の把握及びメンタルヘルスカの実施に関すること
- メンタルヘルスカを行うために必要な人材の確保及び事業場外資源の活用に関すること
- 労働者の健康情報の保護に関すること
- 心の健康づくり計画の実施状況の評価及び計画の見直しに関すること
- その他労働者の心の健康づくりに必要な措置に関すること

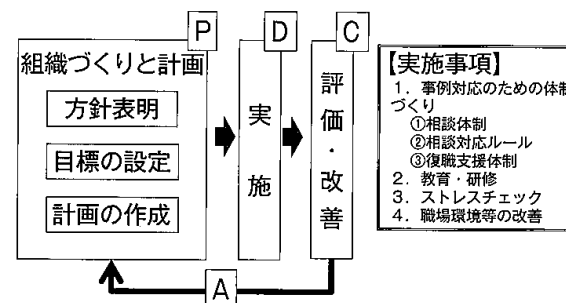


図1 心の健康づくり計画のイメージ

および文書化の中で規定されたそれぞれの役割を果たすことができるように教育を行い、活動がスタートします。そして活動を記録に残し（⑥）、一定期間活動が行われたあと、目標の達成度（⑦）や仕組みおよび活動の全般の妥当性や有効性を評価し（⑧）、それらの結果をもとに仕組み全体を見直します（⑨）。

2 事業者によるメンタルヘルス対策推進の表明（基本方針）

メンタルヘルス対策の特徴を考えた場合、基本方針に盛り込むべき項目として、以下のものが挙げられます。

- メンタルヘルスカの重要性の認識
- 職場全体を巻き込んだ対策の継続的推進
- プライバシーへの配慮

組織のトップ自らが、基本方針として明確な意思を示すことによって、担当部署だけで

なく、すべての関係者が企業の事業活動にとって重要性を理解するとともに、積極的に貢献することによって自身の業績評価に結びつくことを期待することになります。

しかし、事業者が自分の名前の方針を出しておきながら、実際には事業者が実行の支援を行わない場合、言葉以外の方法で「あんなものはあまり重要でない」というメッセージを社内に伝えたことと同じになります。方針の表明は、推進の第1歩に過ぎないと理解すべきです。

3 心の健康づくりの体制の整備

安全衛生組織の現状や4つのケアの考え方を考慮に入れた場合には、メンタルヘルスカを推進するためには、以下の組織体制の整備や役割の明確化を行うことが望まれます。

*森 晃爾 [もり こうじ]
産業保健経営学研究室教授

- 事業者の機能：メンタルヘルスケアの重要性を認識し、推進に必要な人的・金銭的資源の提供を行うこと
- 安全衛生委員会の機能：労働者の代表が参加し、事業場内で実施する心の健康づくり計画を審議するとともに、計画の実施状況を確認すること
- 従業員自身の機能：セルフケアについての技術や知識を得て、セルフケアに努めるとともに、メンタルヘルスケアのプログラムを理解して必要な手続きを行うこと
- 管理職の機能：働きやすい職場環境の形成を行うとともに、上司として従業員の健康状態の把握を行い、必要に応じて産業保健専門職への紹介を行う。また、休業者の職場復帰の支援手順を理解して、休業者に対する適切なサポートを行うこと
- メンタルヘルスケア推進部門の機能：産業保健専門職と連携して、心の健康づくり計画の企画立案を行い安全衛生委員会や事業者に諮るとともに、計画の進捗管理を行うこと（産業保健専門職がこの機能を担うことも多い）
- 産業保健専門職の機能：事業場内の専門家として、心の健康づくり計画の立案に対して助言指導を行うとともに、従業員教育、管理職・事業者への必要な教育を行うこと

体制が明確化できたら、具体的なメンタルヘルス対策の実施内容を決めることとなります。対策の内容によって、産業保健専門資源では対応できないものや外部の方が効率的なものが出てきます。体制の一部として、事業場外資源として、メンタルヘルスサービス機関等の活用を検討します。

4 メンタルヘルス対策の文書化

事業場メンタルヘルス対策の中には、職場のルールとして継続的に実施すべきものと、イベント的に実施すべきものがあります。少なくとも職場のルールとして実施するものについては、文書化が必要です。

ルールとして実施すべきものには、職場復帰支援、管理監督者教育、メンタルヘルス関連情報の取扱いなどが挙げられます。このうち、職場復帰支援プログラムは就業規則との関連が深いものですので、その点も考慮して何らかの手順書が整備される必要があります。

5 メンタルヘルス対策の目標と計画

メンタルヘルス対策の展開にあたっては、一定期間（多くの場合は1年間）に達成する目標と具体的計画を策定し、実施後それらに基づいて計画を評価することが重要です。

すべての企画やマネジメントシステムは、その目的がどの程度達成されたか、常に検証する必要がある、その検証は予め立てた目標が達成されたかどうかで行うことが一般的です。したがって、目標はできるだけ具体的な達成目標を明示することが有効です。また基本方針は、心の健康づくり全体の目的を具体的に表明したものですから、目標も基本方針との関連が明確である必要があります。たとえば表2のような基本方針を立てた場合、少なくとも以下のような事項を評価できる指標が必要となります。

- 働きやすい職場形成がどの程度達成できたか
 - 職場のコミュニケーションがよいとする労働者の割合
 - 働きやすいと評価する労働者の割合

表2 心の健康づくり計画 基本方針例

我々は、従業員が働きやすい職場づくりを推進し、ストレスに関連する健康影響のリスクを低減することが、会社の発展と従業員の福利に不可欠であると信じ、従業員のセルフケアと経営者を含むラインのケアを総合的に展開する。また、本プログラムで得られた従業員の情報は、高度にプライバシーに配慮すべき情報として適切に扱う。

表3 心の健康づくり計画の1例

項目	内容
体制	メンタルヘルス対策推進部門：人事部、健康管理センター メンタルヘルス推進者：衛生管理者（人事部所属） 内部専門資源：保健師、嘱託産業医 外部専門資源：契約メンタルヘルスサービス機関
手順等	職場復帰手順・リハビリ出勤制度 管理監督者教育基準 個人健康情報管理要領・外部相談窓口との情報共有手順
目標	従業員調査の結果 ・ 職場のコミュニケーションがよいとする労働者の割合：70%以上 ・ 働きやすいと評価する労働者の割合：70%以上 ・ 質問紙調査によるストレス評価値：105以上 研修記録 ・ 管理監督者教育参加率：99%以上 ・ 職場改善ワークショップ参加率：80%以上 その他 ・ 復職後、再度休職に至った労働者の割合：30%未満 ・ 個人情報管理状況の評価：問題発生なし
年間計画	4月 心の健康づくり計画 Kick off 新入社員研修、外部相談窓口の従業員への案内 5月 職場復帰手順の徹底、管理監督者研修 1回目 6月 管理監督者研修 2回目 7月 関連文書類の改訂、個人情報管理状況の確認 9月 職場のストレス調査および従業員調査の実施 目標達成度の中間評価 10月 職場改善ワークショップ 2月 計画メンタルヘルスサービス機関の評価と見直し 3月 目標達成度の評価、改善事項の検討、次年度の目標・計画策定

- ストレスに関連する健康影響のリスクがどの程度低減できたか
 - メンタルヘルスに関連した疾病による休業者数、休業日数
 - 質問紙調査によるストレス評価値
- セルフケアのプログラム、ラインによるケアのプログラムがどの程度実施されたか
 - 管理職教育参加率
 - 従業員教育実施数
 - 復職後、再度休職に至った労働者の割合や数
- プライバシーの配慮は適切にされているか
 - 個人情報管理状況の評価

基本方針を現実化し、目標を達成するためには、スケジュールに沿って確実に活動が実施される必要があります。通常は年間計画を策定し、その進捗状況を毎月開催される安全衛生委員会などで確認していくことが必要です。

6

心の健康づくり計画の実施状況と有効性の評価および改善

年間計画などの計画の実施状況や目標の達

成状況は、一定期間ごとに評価される必要があります。そして、計画どおり進捗しない場合や目標を達成できなかった場合は、その原因を分析して、改善を行わなければなりません。たとえば、「自分の職場は働きやすい環境である」と答えた従業員の割合が70%以上という目標に対して、さまざまな活動を行った結果でも60%であったら、従業員のニーズを十分に理解していない可能性があると考え、改善策を検討します。一方、目標が達成された場合でも、その過程で改善すべき事項があれば、さらなる改善や高い目標設定を行うことが望ましいといえます。

また、メンタルヘルス指針には、監査については触れていませんが、目標の達成度に加えて、仕組みや計画全体の妥当性や有効性などを評価して、改善に結びつけることが望まれます。

最後に、表3として、心の健康づくり計画の一例を示しました。