

# 使いこなして何ぼ!!のISO

…ISOコンサルティングの現場から…

## 第23回 メンタルヘルスのISO???前編

平松 徹

今回はメンタルヘルス問題を取り上げます。第3世代のISOであるCSRでは社員に対する責任も問われるのは、ご存知の通りです。メンタルヘルスについての公的なガイドラインとしては、平成18年4月1日に施行された「労働者の心の健康の保持増進のための指針」(厚生労働省)があります。ISOとは直接関係しませんが、標準化の良い事例になっています。

メンタルヘルス問題はこれからますます大切になっていきます。ISOの規格で社内の仕組みを構築するのと同じように、この厚生労働省のガイドラインに沿ってどのように取り組んでいったら良いのかを書いていきたいと思えます。

### 1. メンタルヘルスについての基本的な考え方

指針では次のように書かれています(指針pp.1-2、筆者意識、以下同じ)。

- メンタルヘルス → 労働者自身が、ストレスに気づき、これに対処すること(セルフケア)の必要性を認識することが重要。
- 職場でのストレス要因は、労働者自身の力だけでは取り除くことができないものもある → 会社によるメンタルヘルスケアの積極的推進が重要。
- 職場での組織的かつ計画的な対策の実施が、大きな役割を果たす。
- 職場の現状と問題点の明確化と具体的対策についての基本的な計画を策定し、実施する必要がある。

●「セルフケア」、「ラインによるケア」、「社内専門スタッフによるケア」、「社外専門スタッフによるケア」の4つのメンタルヘルスケア → 継続的かつ計画的に行われるよう、教育研修・情報提供を行う。

●4つのケアを効果的に推進し、職場環境などの改善、メンタルヘルス不調への対応、職場復帰のための支援などが円滑に行われるようにする。

ここで書かれているのは、会社の本気になってメンタルヘルスに取り組むこと、課題を明確にして具体策を決め実行すること、4つのケアを効果的に実施できるように教育研修を行うこと、職場復帰などの仕組みをきちんと構築することなどで、ポイントがよく押さえられています。

### 2. メンタルヘルスプランの推進ではここが大切

ISOもそうですが、指針などガイドラインはそれが使いこなせてなんぼです。絵に描いた餅ではだめです。留意点をはじめとしたノウハウが明確になっていることが大切です。指針で書かれていることを表1にまとめてみました。

ここでのポイントは、心の問題はデリケートでプライバシーそのものということです。職場の人も専門スタッフも「さわれば本人が痛い」という問題であることを頭においてメンタルヘルスに取り組むことが大切です。そして、職場組織などに絡んでの人間関係が重要なので人事労務管理をうまく連携させること。単に仕事だけでなく私生活の部分も関連してくるので、社員の家族も巻き込

表1 メンタルヘルスプラン推進上の留意点(指針p.2)

項目	内容
メンタルヘルスの特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 客観的な測定方法が十分確立しておらず、その評価は容易ではない。</li> <li>● 発生過程には個人差が大きく、そのプロセスの把握も難しい。</li> <li>● メンタルヘルス不調の労働者に対して、健康問題以外の観点から評価が行われる傾向が強い。</li> <li>● 心の健康問題自体についての誤解や偏見など解決すべき問題もある。</li> </ul>
社員の個人情報の保護への配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員の個人情報の保護、社員の意思を尊重する。</li> <li>● 社員が安心してメンタルヘルスケアに参加できること、メンタルヘルスケアがより効果的に推進されるためにぜひとも必要。</li> </ul>
人事労務管理との関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>● メンタルヘルスは、職場配置、人事異動、職場の組織などの人事労務管理に大きく影響される → 人事労務管理とうまく連携させる。</li> </ul>
家庭・個人生活などの職場以外の問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員が家庭・個人生活などの職場外のストレス要因の影響を受ける場合が多い。</li> <li>● 個人の要因などもメンタルヘルスに影響を与え、複雑に関係し、相互に影響し合う場合も多い。それらに留意する。</li> </ul>

むことになることなども頭に置いておくこともポイントになります。

### 3. メンタルヘルスマネジメント

メンタルヘルスマネジメントの始めはプランニングです。指針は表2のようになっています。

まず会社が本気だということを明確にすることです。そして体制を整備し、人材を確保し、課題を明確化にし、対策を実施します。この流れの中では、個人情報の取扱いを始めとしてメンタルヘルス不調の社員の心を特に気遣うことが重要だと思います。

### 4. 教育研修・情報提供

器を整備するだけではダメです。中身をしっかりと詰めないといけません。ここで教育研修や情報提供が大切になってきます。まず社員の研修・情報提供です。表3にまとめてみました。

ここで大切なのは、メンタルヘルスケアについての基礎知識と予防、軽減の方法、相談の大切さです。メンタルヘルスで大切なのは癌と一緒に早期発見と早期治療です。そして癌と違うのはなんといってもメンタルヘルス不調にならないように予防すること。

実はこの予防がもっとも大切です。そのためには基礎知識をしっかりと持ち、兆候があればそれに気付いて対処すること、そして自分ひとりで抱

表2 メンタルヘルスプランについて(指針pp.3-4)

- ① 経営者はメンタルヘルスプランを積極的に推進することを表明する。
- ② メンタルヘルスケア体制を整備する。
- ③ 問題点を把握し、改善策を実施する。
- ④ 必要な人材を確保し、また社外の専門家を活用する。
- ⑤ 社員の健康情報をプライバシー情報として保護する。
- ⑥ メンタルヘルスプランの運用状況を評価し、計画を逐次見直す。
- ⑦ その他メンタルヘルスに必要な措置をとる。

表3 社員への教育研修・情報提供(指針pp.7-8)

- ① メンタルヘルスケアに関する会社方針
- ② ストレスやメンタルヘルスケアについての基礎知識
- ③ セルフケアの重要性、メンタルヘルスに対する正しい態度
- ④ ストレスの気づき方
- ⑤ ストレスの対処、予防、軽減の方法
- ⑥ 自発的な相談の大切さ
- ⑦ 社内の相談先、社外の専門家などの情報

え込まないで上司や周りに相談することです。だからメンタルヘルスについての偏見を除くことが、とても大切です。

日本人は周りの空気に左右されやすい国民性があります。偏見という空気が人を自殺にさえ追い込むことはご存知の通りです。作為的でないにしても、偏見がいじめに自然につながります。

管理監督者の研修は社員のものに表4の分を追加して実施します。

ここで大切なのは職場の評価・改善と相談への対応です。特に相談には部下の気持を大切にしてください。この心の持ちようひとつが部下を活かすことにも殺すことにもなります。部下

表4 管理監督者への教育研修・情報提供での追加分(指針p.8)

- ① 職場でメンタルヘルスケアを行う意義
- ② 管理監督者の役割、メンタルヘルスに対する正しい態度
- ③ 職場環境などの評価、改善の方法
- ④ 労働者からの相談対応(話の聴き方、情報提供及び助言の方法など)
- ⑤ 休業者の職場復帰への支援方法
- ⑥ 社内専門スタッフなどの連携、社外専門スタッフなどとの連携方法
- ⑦ 労働者のメンタルヘルス情報の保護

表5 社内専門スタッフについて(指針p.8)

- ① 社内専門スタッフの役割
- ② 職場復帰、職場適応の支援、指導の方法
- ③ 社外専門スタッフなどとの連携(ネットワークの形成)の方法

にとって上司は両刃の剣です。心してかからねばいけません。

とって、大げさに構えると部下も相談しづらいですね。部下の気持を配慮しつつ、肩の力を抜いて、しかしきちんと相談に乗ってあげることで。とにかくじっくりと聞いてあげることです。ここで自分の意見はあまり言わないほうが良い場合が多いですね。ケースバイケースですが…。

そして社内の専門スタッフには表5のような研修を付け加えます。

ここは職場復帰がポイントです。心の問題ですから、外からはなかなか分かりづらいので外部の専門家ともよく相談して職場復帰のプログラムを計画しなければなりません。それを現場の管理監督者や仲間の社員にも実行してもらわなくてはなりません。

心の問題はデリケートなだけに慎重さが必要です。そのあたりの勘どころは研修ではなかなか身に付きませんが、基礎的なことを研修で押さえます。そしてあとは専門スタッフとして実践あるのみといったところです。

## 5. 職場環境の改善はどうしたらよ い?

職場環境の改善、これも大事ですね。

メンタルヘルスは、  
作業環境、作業方法、労働時間、仕事の量と質、心身の疲労回復を図るための施設、職場の

人間関係、組織、人事労務管理体制、職場の文化や風土などの職場環境

が影響する

→ 職場レイアウト、作業方法、コミュニケーション、職場組織の改善などを通じた職場環境などの改善が必要

と指針には書かれています。

職場環境の課題を発見しようと思ったら、上記の項目でチェックすると良いですね。仕事そのものの例えば作業環境、作業方法、作業時間など、そして職場の人間関係、組織、それらの総体としての会社風土、職場風土。課題が明確になれば打つ手も見えてきます。

そして職場環境改善の取組みのポイントについては表6のように書かれています。

このあたりが実務ではかなり参考になるところです。具体的などころでは社外の専門家をうまく活用して、効果的な仕組みを作り、社員や管理監督者が納得できる、使い勝手の良いものにすることが大事です。

## 6. 気づきと対応が大切

メンタルヘルスでポイントになるのは予防です。ストレス要因を取り除いたり、軽減する方法、社員のストレスへの効果的な対処法などが重要になります。

また、不幸にしてメンタルヘルス不調の社員が発生した場合には、その早期発見と適切な対応を図る必要があります。

社員、管理監督者、家族などからの相談に対して適切に対応できる体制の整備も大切です。指針では表7のようになっています。

## 7. 職場復帰の際のポイント

メンタルヘルス不調により休業した労働者が円滑に職場復帰し、就業を継続できるようにすることがとても大切です。このプロセスを失敗する会社が極めて多いですね。経営者は、そのことをしっかりと自覚して、本気になって取り組まないといいません。

表6 職場環境などの把握と改善(指針pp.9-10)

項目	内容
職場環境などの評価と問題点の把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理・監督者による日常の職場管理や労働者からの意見聴取の結果や社内専門スタッフによる職業性ストレス簡易調査票などストレスに関する調査票などを用いた評価結果などを活用して具体的問題点を把握する。</li> <li>● 社内専門スタッフは、職場巡視による観察、社員及び管理監督者からの聞き取り調査、ストレスに関する調査票による調査などにより、定期的又は必要に応じて、職場内のストレス要因を把握し、評価する。</li> <li>● 職場環境などのチェックリストなどを用いることによって、人間関係、職場組織などを含めた評価を行うことも良い。</li> </ul>
職場環境などの改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職場環境のみならず勤務形態や職場組織の見直しなどの様々な観点から職場環境などの改善を行う。</li> <li>● 社内専門スタッフは、職場環境などの評価結果に基づき、管理監督者に対して改善を助言するとともに、管理監督者と協力しながらその改善を図る。</li> <li>● 管理監督者は、社員の労働の状況を日常的に把握し、個々の社員に過度な長時間労働、過重な疲労、心理的負荷、責任等が生じないようにするなど、社員の能力、適性及び職務内容に合わせた配慮を行うことが重要。</li> <li>● 経営者は、その改善の効果を定期的に評価し、効果が不十分な場合には取組み方法を見直すなど、対策がより効果的なものになるように継続的に取り組む。</li> <li>● これらの改善を行う際には、必要に応じて、社外の専門家の助言及び支援を求めると良い。</li> <li>● 職場環境などの改善では、社員が参加して行う職場環境などの改善手法などを活用することも有効。</li> </ul>

表7 メンタルヘルス不調への気づきと対応(指針pp.11-13)

項目	内容
労働者による自発的な相談とセルフチェック	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内に相談に応ずる体制を整備したり事業場外の相談機関の活用を図るなど、労働者が自ら相談を受けられるような環境整備を行う。</li> <li>● ストレスに関する調査票や情報端末機器などを活用し、随時、セルフチェックを行うことができる機会を提供することも効果的。</li> </ul>
管理監督者、事業場内産業保健スタッフなどによる相談対応など	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理監督者は、日常的に、労働者からの自発的な相談に対応する。</li> <li>● 管理監督者は、長時間労働などにより疲労の蓄積が認められる社員、強度の心理的負荷を伴う出来事を経験した社員、その他特に個別の配慮が必要と思われる社員から、話を聞き、適切な情報を提供し、必要に応じ社内専門スタッフや社外の専門家への相談や受診を促す。</li> </ul>
労働者個人のメンタルヘルス不調を把握する際の留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内専門スタッフが社員のメンタルヘルス不調を把握し、本人に対してその結果を提供するとともに、経営者は必要な情報の提供を受けてその状況に対応した必要な配慮を行うことも重要。</li> </ul>
労働者の家族による気づきや支援の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員のメンタルヘルス不調に最初に気づくのはその家族であることが少なくない。また、家族は治療勧奨、休業中、職場復帰時及び職場復帰後のサポートなど、メンタルヘルスケアに大きな役割を果たす。</li> <li>● 家族に対して、ストレスやメンタルヘルスケアに関する基礎知識、事業場のメンタルヘルス相談窓口などの情報を社内報や健康保険組合の広報誌などを通じて提供する。</li> <li>● 経営者は、家族から社員に関する相談があった際には、社内専門スタッフが窓口となって対応する体制を整備するとともに、労働者やその家族にそれを周知することが望ましい。</li> </ul>

表8 職場復帰における支援(指針pp.11-13)

項目	内容
職場復帰支援プログラムを策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 産業医などの助言を受けながら職場復帰支援プログラムを策定する。</li> <li>● 職場復帰支援プログラムは、休業の開始から通常業務への復帰に至るまでの一連の標準的な流れを明らかにする。</li> <li>● それに対応する職場復帰支援の手順、内容及び関係者の役割などについて定める。</li> </ul>
体制や規程の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職場復帰支援プログラムの実施に関する体制や規程の整備を行う。</li> <li>● 社員や管理監督者に周知する。</li> </ul>
組織的かつ計画的に取り組む 社内の理解と協力など	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職場復帰支援プログラムの実施について、組織的かつ計画的に取り組む。</li> <li>● 社員の個人情報の保護に十分留意しながら、社内専門スタッフを中心に社員がお互いに十分な理解と協力を行うとともに、社員の主治医との連携を図りつつ取り組む。</li> <li>● それぞれの役割に応じた社外の専門家を活用することも有効。</li> </ul>

表9 小規模事業場におけるメンタルヘルスキアの取組みの留意事項(指針pp.14-15)

<p>常時使用する労働者が50人未満の小規模事業場では、メンタルヘルスキアを推進するに当たって、必要な事業場内産業保健スタッフが確保できない場合が多い。</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営者は、衛生推進者又は安全衛生推進者を事業場内メンタルヘルス推進担当者として選任するとともに、地域産業保健センターなどの提供する支援などを積極的に活用し取り組むことが望ましい。</li> <li>● メンタルヘルスキアの実施に当たっては、経営者はメンタルヘルスキアを積極的に実施することを表明し、セルフケア、ラインによるケアを中心として、実施可能なところから着実に取組みを進めることが望ましい。</li> </ul>
--

そこで指針ではメンタルヘルス不調社員に対する支援として、表8に掲げる事項を適切に行うものとしています。

## 8. 小規模事業場はどうしたらよ い?

上場企業などの大企業は体力がありますので良いのですが、中小企業、特に小さな会社はお金もなく、暇もないといった状況も多いと思います。指針では表9のように書かれています。

最低限セルフケアとラインによるケアがあればなんとかなるということです。コミュニケーションの良い会社にメンタルヘルスの問題は発生しにくい。風通しが良いことが大切です。

## 9. メンタルヘルスの問題をへたに 放っておくと、会社が危ない!!

以上なかなか良くできている指針と思います。標準化されたものとしてはかなり整備されていて使い勝手も良いものと思います。

今、日本の会社に一番必要なものはリスク管理です。特にこのメンタルヘルスについては取組み

がかなり遅れています。昔は社内の問題点は外には漏れにくいものでした。赤提灯で憂さを晴らしてお終りというのが一般的でした。それが今ではインターネットを通して会社の問題点がドンドンと社外に流れ出していきます。臭い物にはふたをする時代ではなくなりました。

メンタルヘルスの問題もへたに放っておくと、会社の信用が一気に地に落ちることにもなります。社員にやさしくない会社が顧客にやさしいはずがないですから。早晩そのような会社は市場から脱落していきます。

今回はメンタルヘルスそのものと言えるうつ病などの病気そのものについて、4つのケアなどについて書いていきたいと思っています。

### 筆者

㈱ソフィア 代表取締役  
 JRCA ISO9001主任審査員  
 CEAR ISO14001主任審査員  
 社会保険労務士、中小企業診断士、行政書士  
 TEL: 047-308-2256 FAX: 047-308-2257  
 E-mail: to@iso-hiramatsu.jp