

日産自動車株式会社

本社所在地：神奈川県横浜市西区

事業内容：自動車、船舶の製造、販売および関連事業

従業員数（2010年10月現在）：29,878名（単独ベース）

メンタルヘルス対策における職場復帰支援

職場復帰にリワーク施設を利用し、効果を上げる



日産自動車は従業員のメンタル不調者の職場復帰に取り組み、成果を上げている。その取り組みの内容を同社人事本部安全健康管理室シニアスタッフの栗林正巳さんに聞いた。



栗林正巳氏

日産自動車株式会社 人事本部
安全健康管理室
シニアスタッフ

EAPを導入し、メンタルヘルスケアに取り組み

——EAP^(注)を導入されるようになった背景を教えてください。

栗林 当社のメンタルヘルスケアへの取り組みは早く、すでに昭和30年代の半ばから行っておりま。しかしながら、平成15年から16年にかけてメンタル面での不調による休業者が急増しました。こうした事態に対処するため、どのような方法が有効かを考えた結果、健保診療所だけに任せず、EAPを導入し、会社としてメンタルヘルスケアに取り組むことが有効ではないかと結論になりました。半年をかけて当社に見合ったEAPプロバイターを探し、平成17年の下期からEAPを導入しました。

——御社のEAPの仕組みを教えてください。

栗林 当社のEAPは「ココロの健康診断eMe」、「相談カウンセリング」、「職場改善活動」、「メンタル研修」、「復職プログラム」による適正な復職のサポート。「個別人事労務問題の解決」の6つの大きな枠組みがあります。

「ココロの健康診断eMe」は約200項目ほどからなるストレスチェックで、年1回実施し、診断結果は本人に通知されます。その目的の1つはセルフケアです。自分では気づきにくいストレスの客観的なデータを示すことで注意を促します。ストレス度が高いという結果が出た従業員に対しては、EAPのドクターからフォローメールが送られ、「相談カウンセリング」を受けることが勧奨されます。また「eMe」による各部署の組織分析を行い、「職場改善活動」につなげます。この組織分析は「仕事・職場の負担」や「元気度」など7つの指標によって行われます。

「相談カウンセリング」ではメールによる相談のほか、電話や対面、事業所訪問による相談も行います。内容も仕事や職場のことに限らず、プライベートな相談にも応じています。「職場改善活動」は「eMe」による組織分析の結果に基づいて行われます。この組織分析は部署別や職種別、職位別や年齢層などさまざまな切り口による分析が可能です。また7つの指標の分析結果を重ね合わせることで、その組織の課題が見えてきます。課題のある部署にはEAPの人事コンサルタントが訪問します。コンサルタントは従業員との職場懇談会などを通じて問題点を把握し、マネージャーに改善策を求めます。

「メンタル研修」は大きく分けて管理職を対象としたマネジメント研修と、一般層向けのセルフケア研修から構成されています。管理職研修はメンタル面での不調がある部下を持つ管理職を対象とした「高度対応編」、予防・早期発見・基本対応を中心とした「基礎編」に加え、今年から新たに「職場改善実践編」を導入しました。ここでは、データの読み方を学びながら、それぞれの職場でどんな対処をすべきかがレクチャーされます。

このほか、労務問題には社内の上司や人事が直接対処するよりも、客観的な立場にある人事コンサルタントが対応したほうが有効である場合があります。これが「個別人事労務問題の解決」という意味です。

「十分な回復」に主眼を置いた復職プログラム

——復職プログラムにも特色があるようですね。

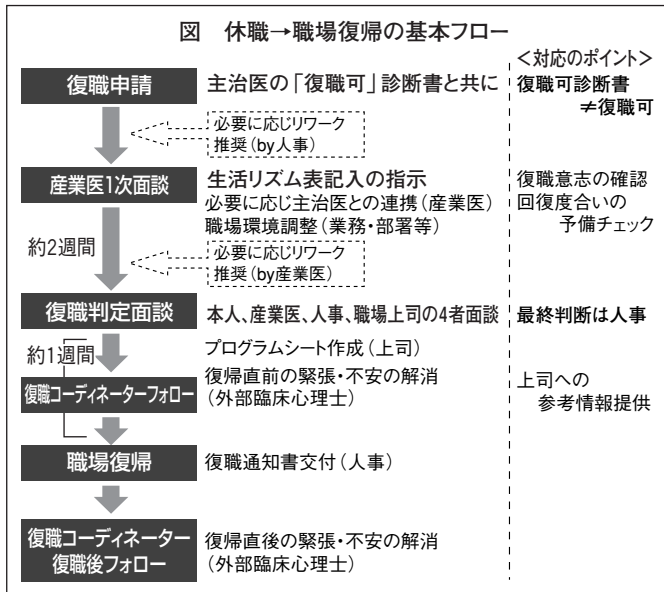
栗林 復職プログラムには「十分回復してから復職する」と「復職後は6カ月の間、手厚いフォローをする」という大きな2つのコンセプトがあります。また復職プログラムにはいくつかのポイントがあります。例えば「8時間勤務できる状態まで回復してから復職」や「パフォーマンスが60パーセント以上発揮できる状態での復職」です。

当社の復職プログラムにはリハビリ出勤などの短時間勤務がありません。これは職場の負担がかえって大きくなり、パフォーマンスが低下するリスクがあるからです。

復職に際しては本人が主治医の診断書を添えて申請します。その後、産業医による1次面接、本人、産業医、職場上司、人事担当者の四者による復職判定面談、復職直前の不安や緊張を解消するために、復職コーディネーターと呼

(注) EAP：Employee Assistance Program（従業員支援プログラム）

図 休職→職場復帰の基本フロー



はれる外部の臨床心理士のフォローがあります。職場復帰の後も外部の臨床心理士のフォローがあります(図)。

復職判定面談において復職可能という判断がされると、上司は今後6カ月間の業務計画をプログラムシートに書き込みます。これに基づき、上司は毎月、本人と面談し、計画内容を修正します。この面談による計画の修正は負担の調整や適切な管理を行うために重要です。またこのプログラムシートは定期的に人事や産業医にも送られるので、いつぞう充実したケアができます。

復職プログラムの対象者となるのは、30日以上休業した従業者全員です。この30日以上休業には年休で休んでいる人間も含まれます。

このプログラムで大切なことの1つ

は、主治医の「復職可」という診断書があるからといって、復職可能と判断しないということです。主治医の診断書を参考としつつも、復帰する職場のストレス負荷を十分に考慮しなければなりません。その職場にどんなストレス負荷があるかを知っているのは主治医ではなく、企業の担当者です。また復職判定面談で復職可能かどうかの最終判断は、人事が行うこととしています。人事は産業医の意見や上司の意見などを参考としつつ、職場のストレスの負荷を客観的に判断できるからです。

**長期休業者や
繰り返し休業者への対応**

——復職プログラムの課題はどのようなものでしょうか。またその対応はどのようにされているのでしょうか。

栗林 復職プログラムは、メンタル面での不調の再発を防ぐことに主眼が置かれています。そのため長期休業者や繰り返し休業者に復職プログラムをそのまま適用することはできません。長期休業者に復職プログラムを適用するためには、ある程度のリハビリが必要で、また繰り返し休業者の場合は、「今後再発しない」というエビデンスがないと、復職可能という判断はできません。

こうした課題に対処するため、当社では社外

のリワーク施設を積極的に活用しています。リワーク施設に通うことで生活のリズムが整えられ、通勤時の乗り物の利用にも慣れることができます。またリワーク施設での作業を通し、集中力や持続力が鍛えられ、人間関係力も強くなります。毎日、指導員が彼らに付き添い、その様子を把握しているため、客観的な判断ができます。このような理由から、リワーク施設は会社としてもたいへん有用であると考えています。ただ、リワーク施設の数地域によって差があり、改善が望まれます。

——リワーク施設の利用はどれほどの効果があるのでしょうか。

栗林 ある例を挙げましょう。30歳半ばのエンジニアは休業を繰り返していました。彼が復職申請する際にEAPのコンサルタントから、そのままでの職場復帰は難しいとの指摘を受けました。本人はショックを受けましたが、これが自分自身と真剣に向き合うきっかけになったと語っています。その後、3カ月間リワーク施設を利用して復帰し、継続して元気に働いています。

また復職希望者に対してリワーク施設を利用した場合としない場合について調査しました。その結果、リワーク施設を利用した場合、復職後の経過が良好である者はおおよそ8割、利用しなかった場合は、約2割に止まっています。

**職場に任せず
人事が主体的な役割を担う**

——復職への取り組みだけでなく、メンタルヘルスケア全般にわたって大きな成果をあげているとうかがいました。ポイントはどこにあるのでしょうか。

栗林 メンタルな不調者がいると、職場はそれを抱え込んでしまいがちです。そうすると問題が潜在化し、より深刻になります。職場のパフォーマンスも低下してしまつてしまう。こうした事態を避けるためには、職場と人事の役割分担をはっきりさせることが大切だと考えています。職場は事実をしっかりと把握し、当事者の言動やトラブル事例などを記録して早めに人事につなぐ。その後は人事がEAPを活用しながら、産業医との連携を図り、休業から復職の可否判断まで主体的に関与していく。そうした姿勢で取り組んだ結果、休業者も再発者も確実に減少しています。

——今後、いつぞうメンタルヘルスケアを充実させるため、どのような点に力を入れていこうとお考えでしょうか。

栗林 これまでは早期発見や発症対応、再発防止に力点を置いてきました。今後は予防への取り組みに力を入れたいと考えています。それには個人と組織の両面から強化を図る必要があります。個人に対してはストレス耐性を向上させ、環境の変化に柔軟に対応できるようにする取り組みに力を入れていきます。また、きめ細かなセルフコントロールの仕組みも大切だと思います。組織の強化については、より能動的な職場改善活動や部下への対応方法のコーチング、発見と早期対応方法の習得などを充実させたいと考えています。