

<よこはま健康経営会議>

NISSAN MOTOR CORPORATION

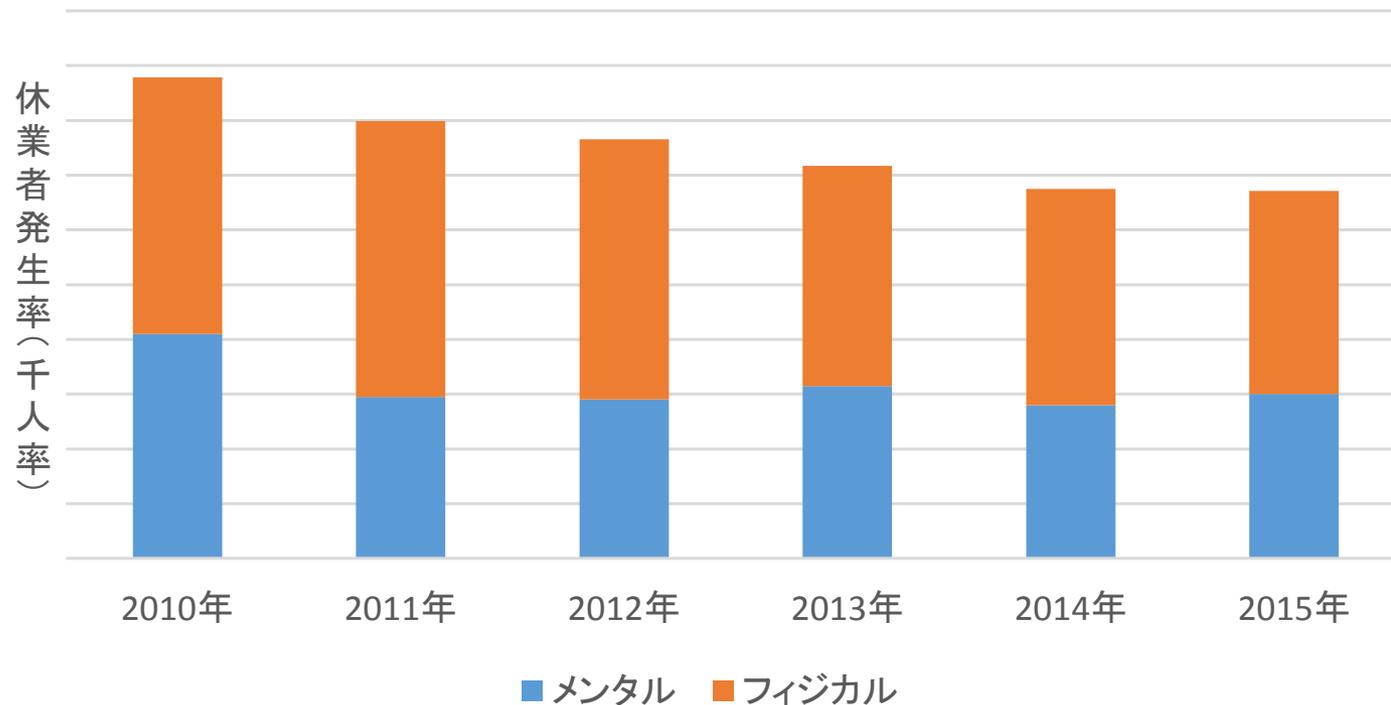


メンタルヘルスから見た 健康経営の極意

2016. 11. 11

日産自動車(株)
人事本部 安全健康管理室
栗林正巳

日産自動車 傷病休業者発生率推移

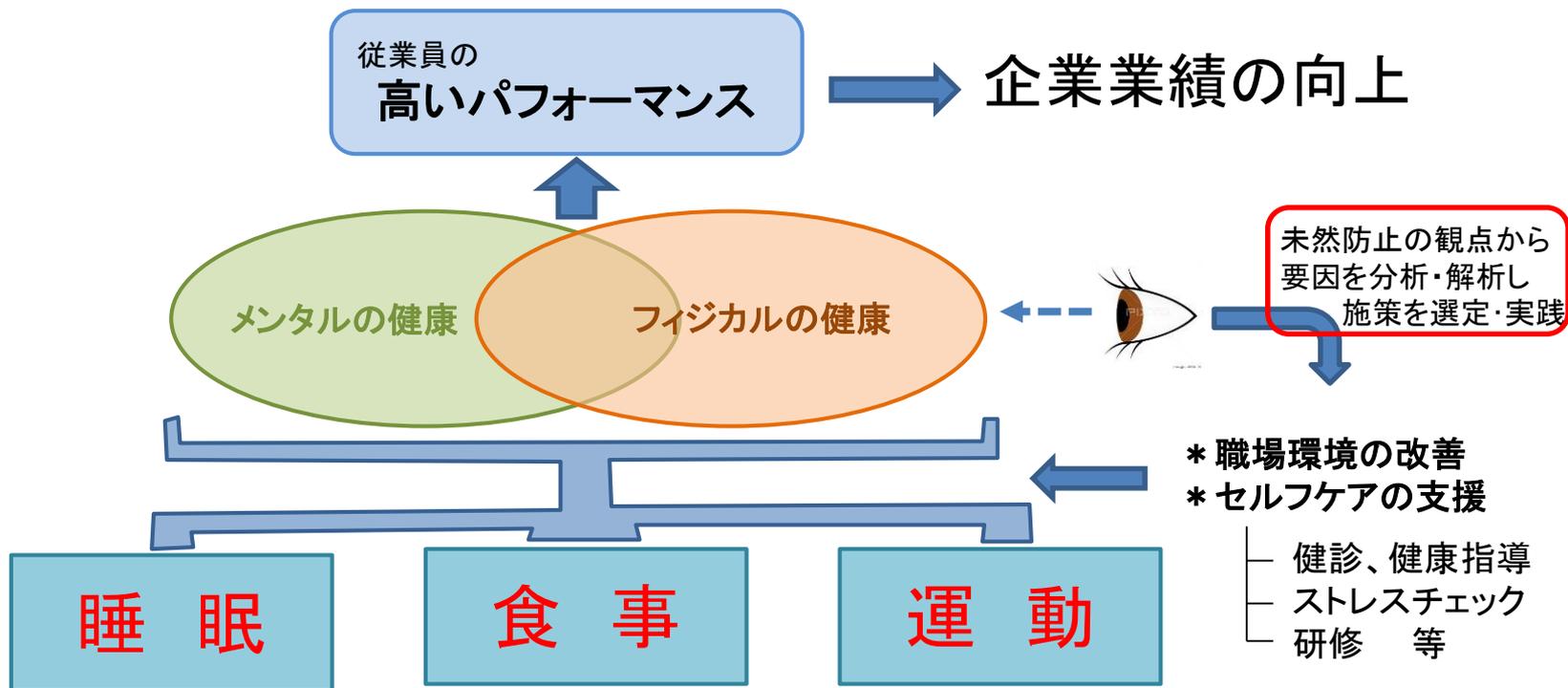
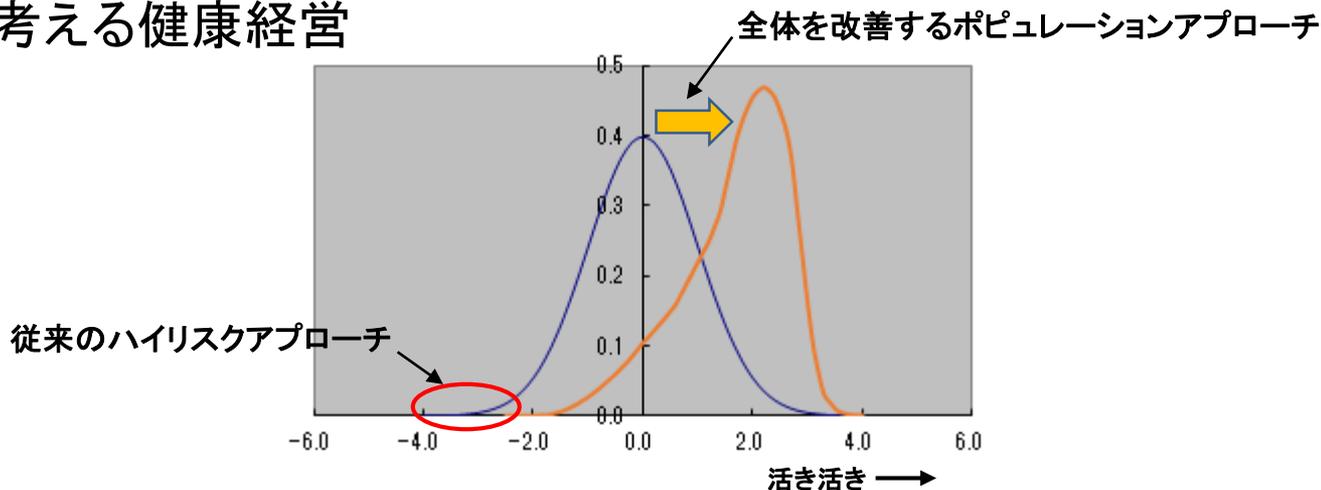


傷病休業者発生率は年々改善傾向ではあるが、45%はメンタル疾病が占めている。

目次

1. 私の考える健康経営
2. ストレスチェック制度の問題点と対応
3. 日産自動車のメンタルヘルスケア活動の概要
4. 相談カウンセリング
5. ストレスチェック『ナビチェック』の概要と活用
組織分析と職場改善活動
6. メンタルヘルス研修
7. 職場復帰プログラム
8. 労務問題対応
9. 活動の効果検証
10. 今後の展望

1. 私の考える健康経営

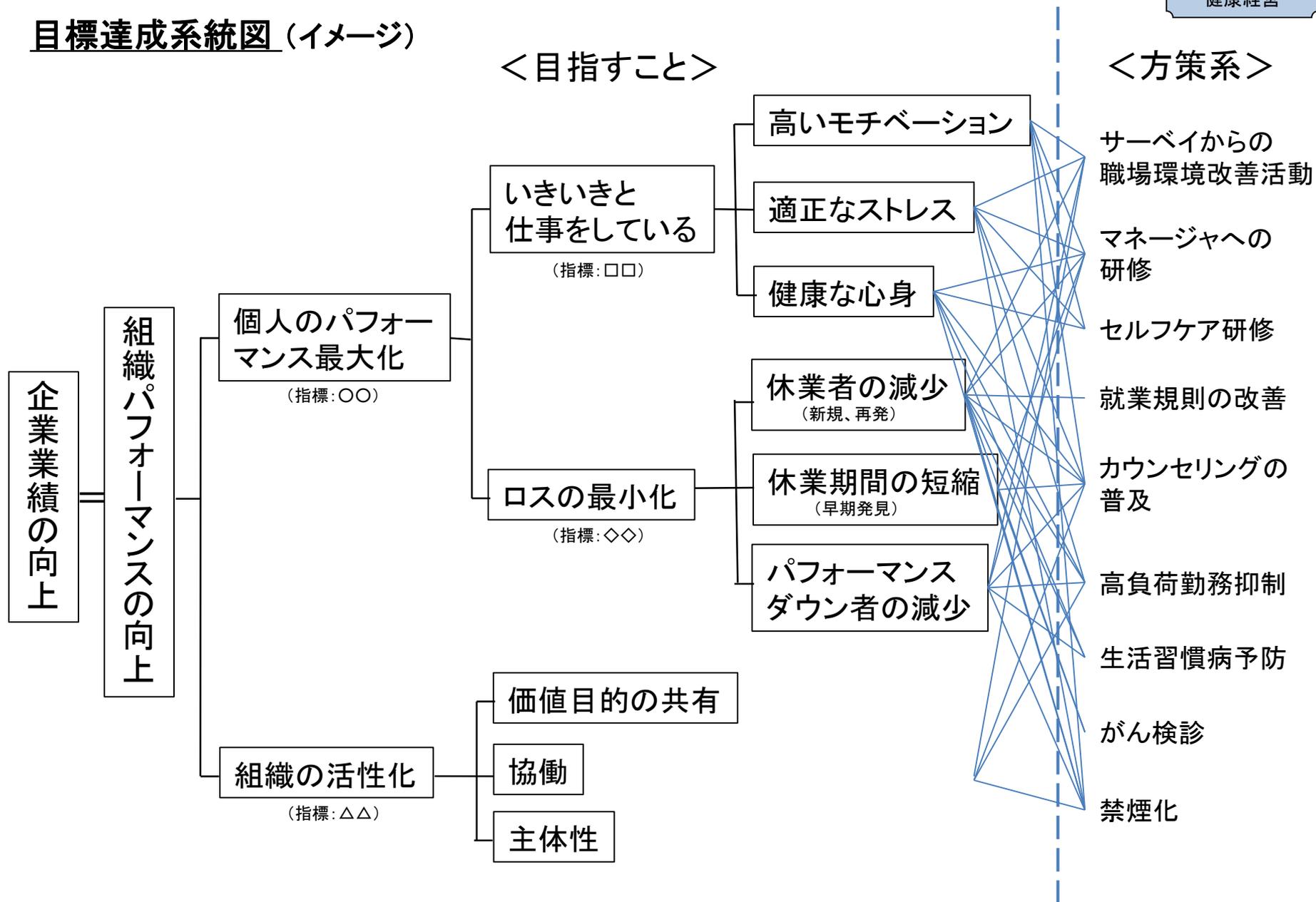


休業要因解析(一部抜粋)

2015年度の休業者約800人と全従業員(約3万人)につき、健診結果や問診結果と休業との相関を確認した(弊社横浜工場 宋産業医分析)

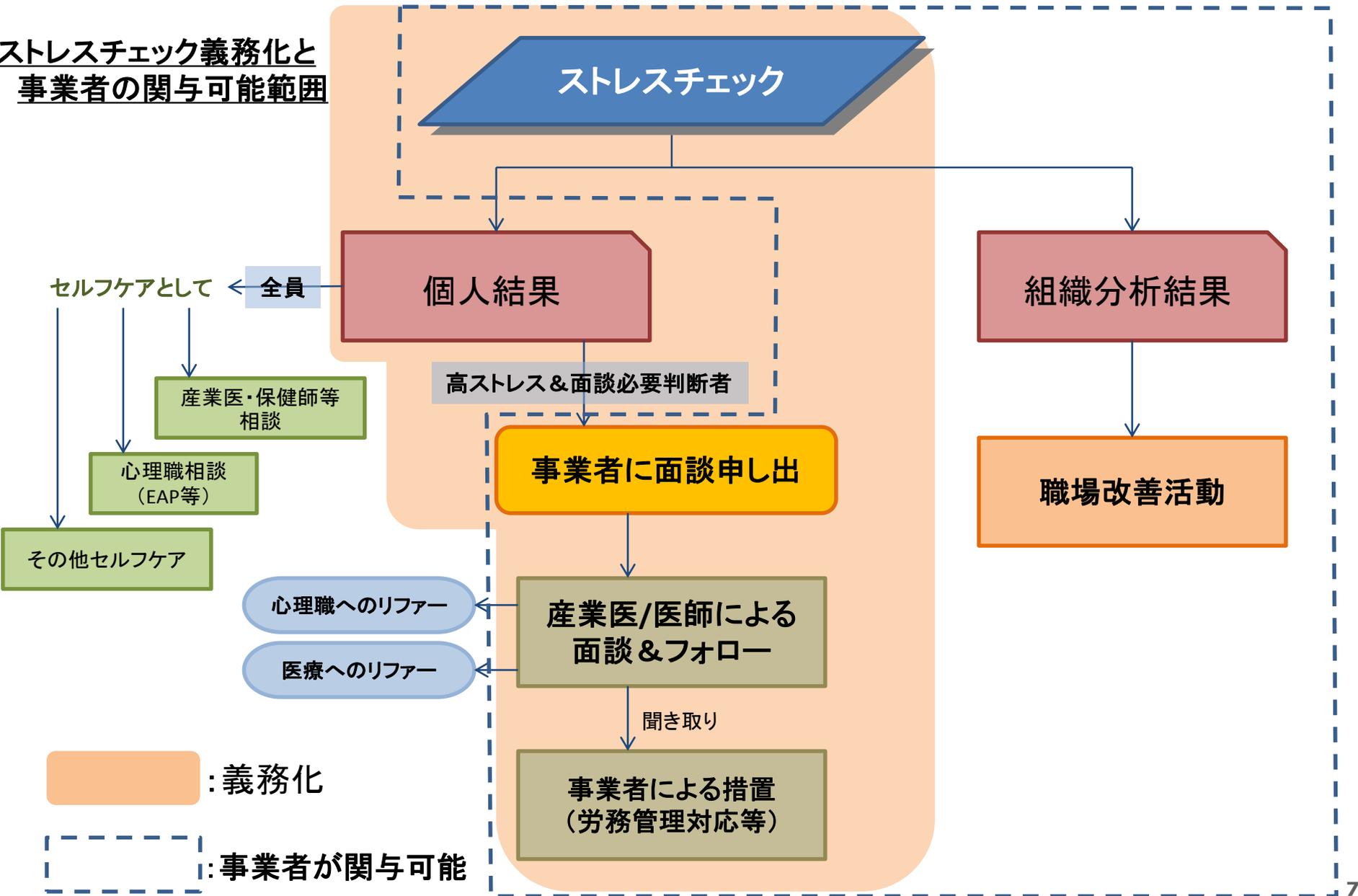
要 因		相 関 (仮説に対し)	選 択 肢	オッズ比	95%信頼区間	
問診結果	20歳の時の体重から10Kg以上増加している	+	No Yes	1 1.308	1.085	1.576
	現在、たばこを習慣的に吸っている	+	No Yes	1 1.439	1.196	1.731
	睡眠で休養が十分得られている	+	Yes No	1 1.301	1.084	1.561
	お酒を飲む頻度	-	時々 飲まない	1 1.271	1.055	1.531
	同世代の同性と比較して歩く速度が速い	+	Yes No	1 1.229	1.017	1.484
	⋮ ⋮					
ステレックス	サポート要因	+	高い>19 低い<12	1 1.494	1.244	1.795
	⋮ ⋮					
健診結果	BMI別 休業者割合		収縮期血圧別 休業者割合			
	<p>BMI区分</p>		<p>...</p>			

目標達成系統図 (イメージ)



2. ストレスチェック制度の問題点と対応

ストレスチェック義務化と事業者の関与可能範囲



<メンタルヘルス活動の取り組みのガイドライン>

活動の枠組み	期待効果			着手順位 		
	1次予防	2次予防	3次予防	導入期	成長期	発展期
ストレスチェック	○	◎	○	○	○	○
相談カウンセリング	◎	○	○		○	○
職場改善活動	◎					○
研修	◎	◎	○	○	○	○
職場復帰プログラム			◎	○	○	○
個別労務案件対応		○	◎	○	○	○

3. 日産自動車のメンタルヘルスケア活動の概要

EAP導入経緯

- 1. 会社主体の活動になること
- 2. 会社の風土に合ったカスタマイズ
- 3. 全方位の活動

	~FY04	FY05	FY06	FY07
健保メンタル活動		→		
プロバイダ選定作業		—		
EAP導入経緯 対象		本社、技術・開発 (10,000名)		
		全事業所 事務・技術系 (計21,000名)		
		全事業所 生産技能系 (計33,700名)		
1. ストレスチェック		▲		
2. 相談カウンセリング		▲		
3. 層別研修			▲	
4. 職場改善活動				▲
5. 復職プログラム		▲	
6. 労務問題対応		▲		

日産のメンタルヘルスケア活動(EAP:TMSナビ)の全体像

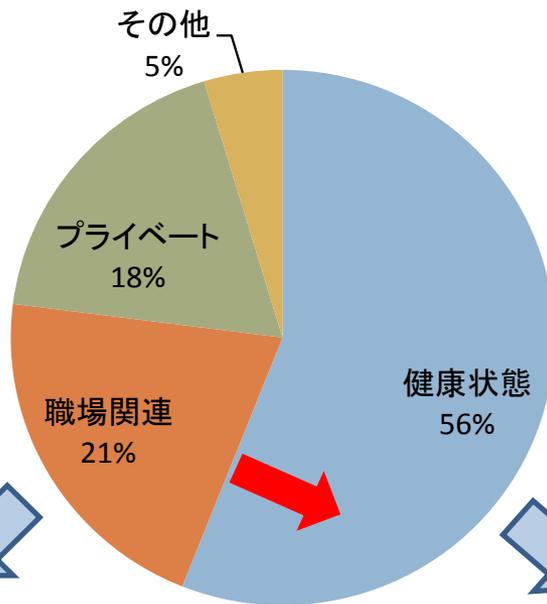
-
1. ナビチェック(年1回)
 - (セルフケア) 診断結果本人通知
 - (ラインケア) 組織分析
 2. 相談カウンセリング
 3. 職場改善活動
 - ナビチェックの組織分析結果から課題があると予想される部署に職場懇談会を実施→マネジメント改善方策をリコメンド
(部署レベル、部門レベル、全社レベル)
 4. メンタル目的別研修
 - ① マネージャー向け(基礎編、パフォーマンス改善編、高度対応編(手挙げ式))
 - ② 一般層向け(セルフケア研修)
 5. 復職プログラムによる適正な復職のサポート
 6. 個別人事労務問題の解決

4. 相談カウンセリング

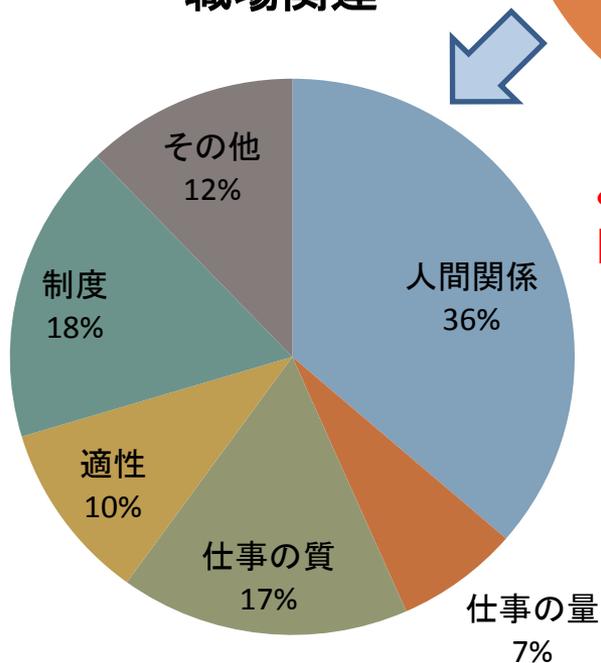
2015.04.01～2016.03.31
利用者数(全社):882名
(対象者26587)
利用率:3.3%

TMS臨床心理士から
産業医と安健スタッフ、
代表人事に毎月相談
利用状況が報告される

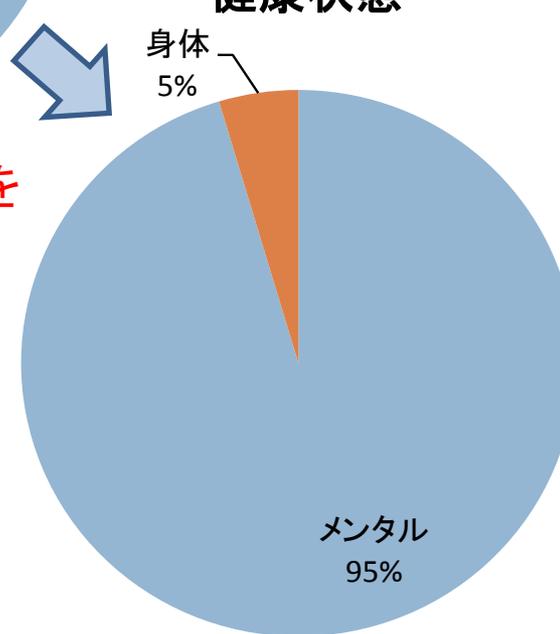
主訴分析



職場関連



健康状態



よりパフォーマンスを
向上させるために

5. ストレスチェック『ナビチェック』の概要と活用

＜ナビチェックの概要＞

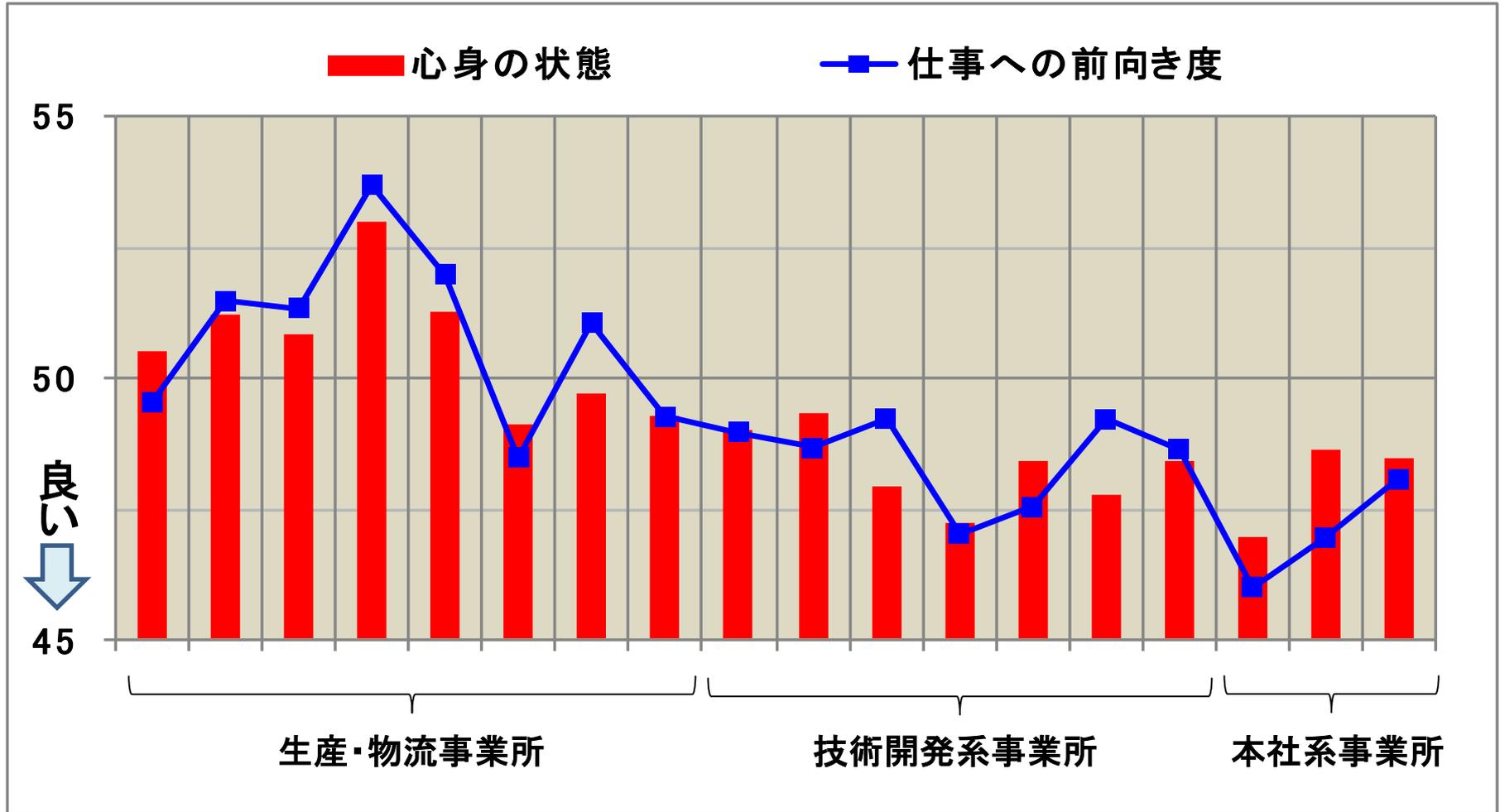
1. ナビチェックは職業性ストレス簡易調査票(57問)をベースとしている。
2. ナビチェックは57問+組織分析用オリジナル設問49問を加え計106問のテストとしている。
3. 個人フィードバックは職業性ストレス簡易調査票のみを使用。
4. 組織分析は結果系指標と要因系指標を明確に分類したことが特徴。

<組織分析指標>

結果系指標 (ストレス反応)	心身の状態	抑うつ感、身体愁訴
	仕事への前向き度	精神的消耗感、前向きさ
<div data-bbox="144 564 415 749" style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block; color: red; text-align: center;"> 極力指標を 少なく </div> 要因系指標 (職場改善指標)	仕事の量	量の多さ、就業時間の長さ、積み残し
	仕事の質	適職感、レベル、本来業務ができない
	業務分担	役割、責任、権限、実質的な上司の明確さ
	ストレスコントロール	相談相手、ストレス対処法、気分転換
	認める風土	意見反映、正しい評価、意見尊重
	職場のまとまり	友好的、情報共有、同じ目的意識
	上司コミュニケーション	一方的、話す機会がない、話したくない
	同僚コミュニケーション	苦手なタイプ、威圧的、協調性がない

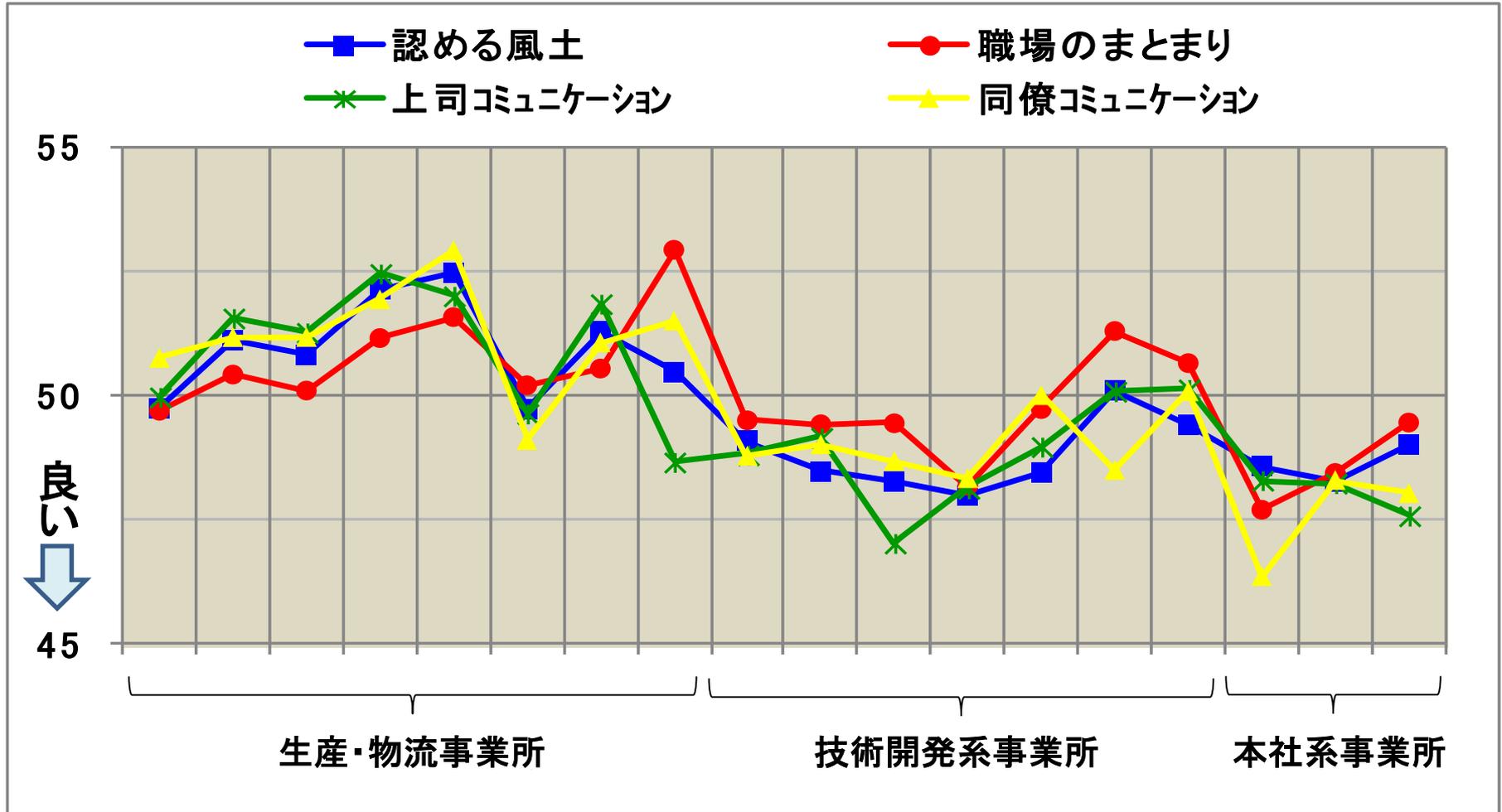
分析結果例

＜事業所別比較＞ 結果系指標（高いほど課題あり）



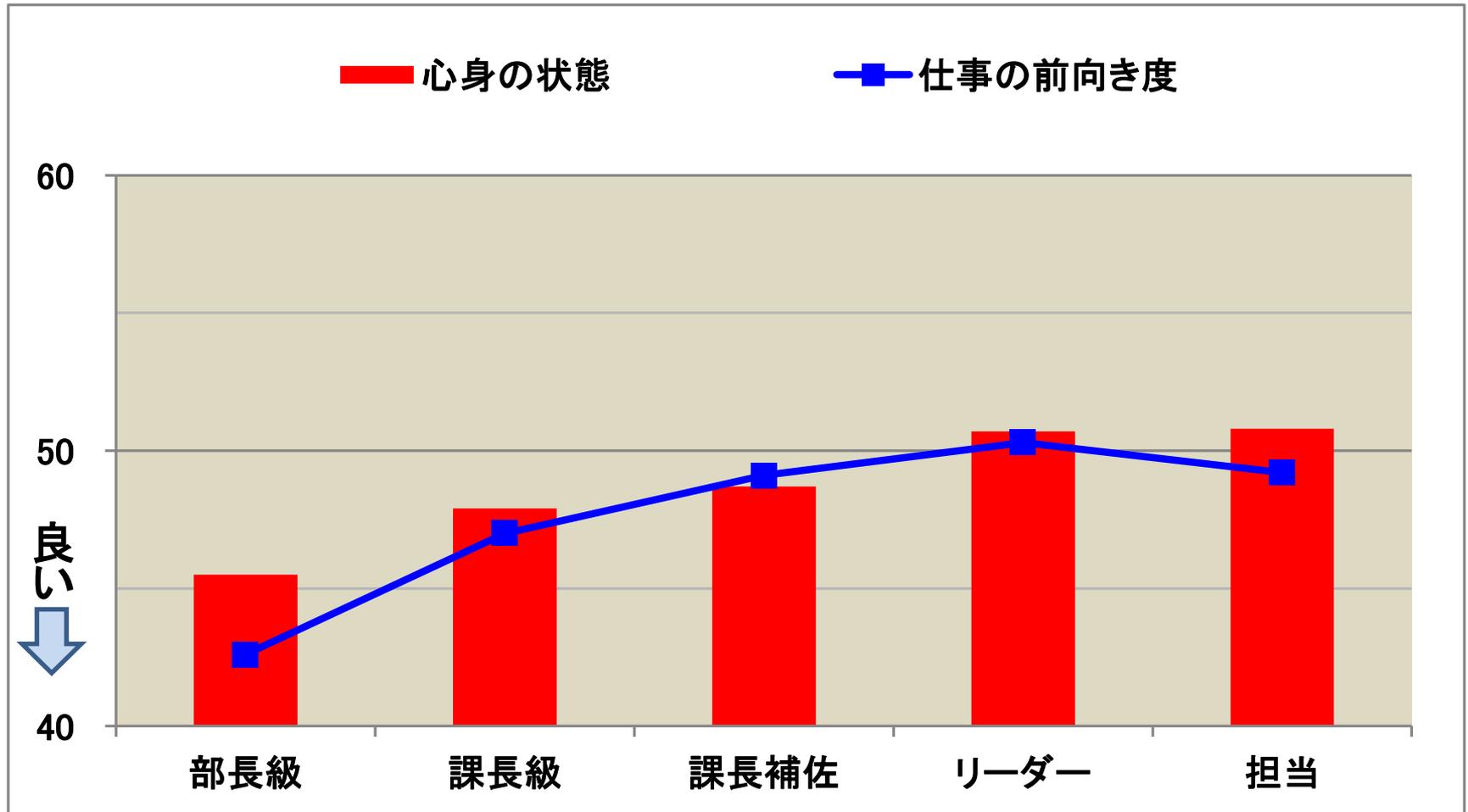
分析結果例

＜事業所別比較＞ 要因系指標(2) (高いほど課題あり)



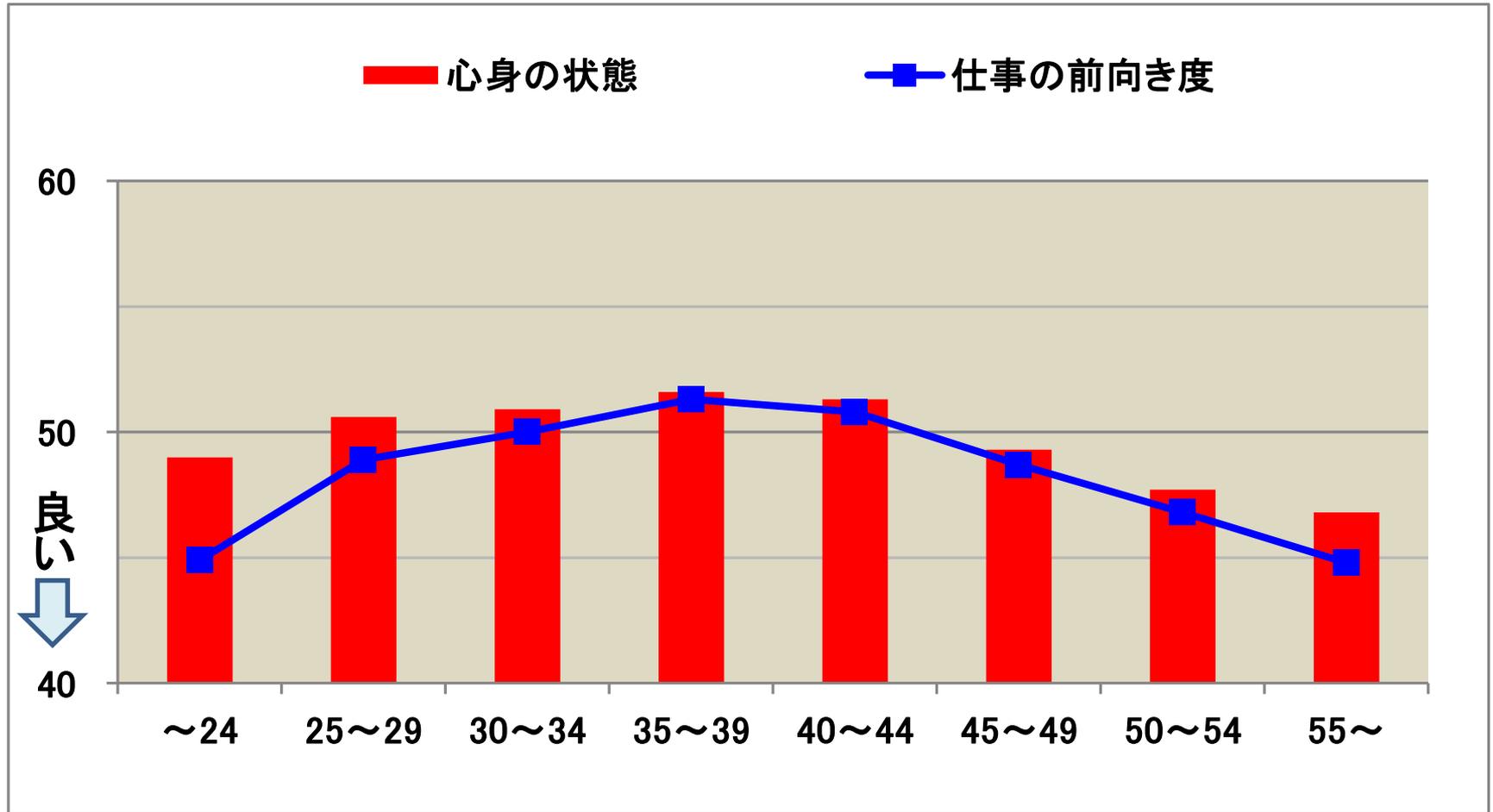
分析結果例

＜役割等級(=仕事ランク)別比較＞ 結果系指標



分析結果例

＜年齢別比較＞ 結果系指標



管理職毎に配布する活用シート

以下は、部・課と管理職別の偏差値と、それぞれ

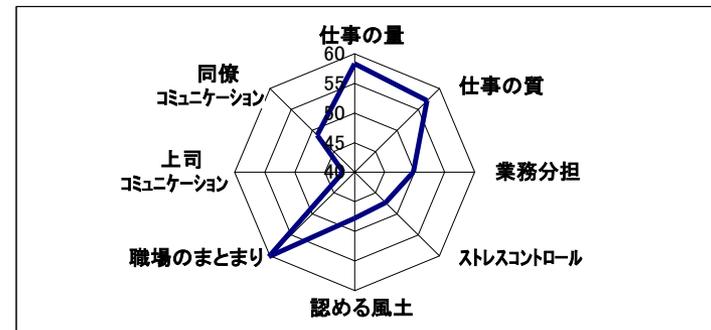
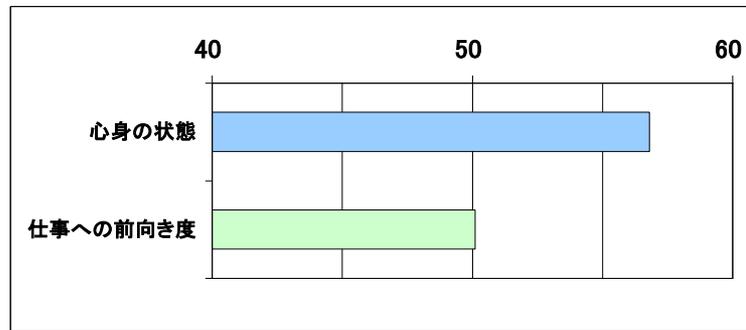
平均値論議だけでなく、分布に
配慮することが職場改善活動
には肝要

ます。

■ナビチェック 活用シート【取扱注意】

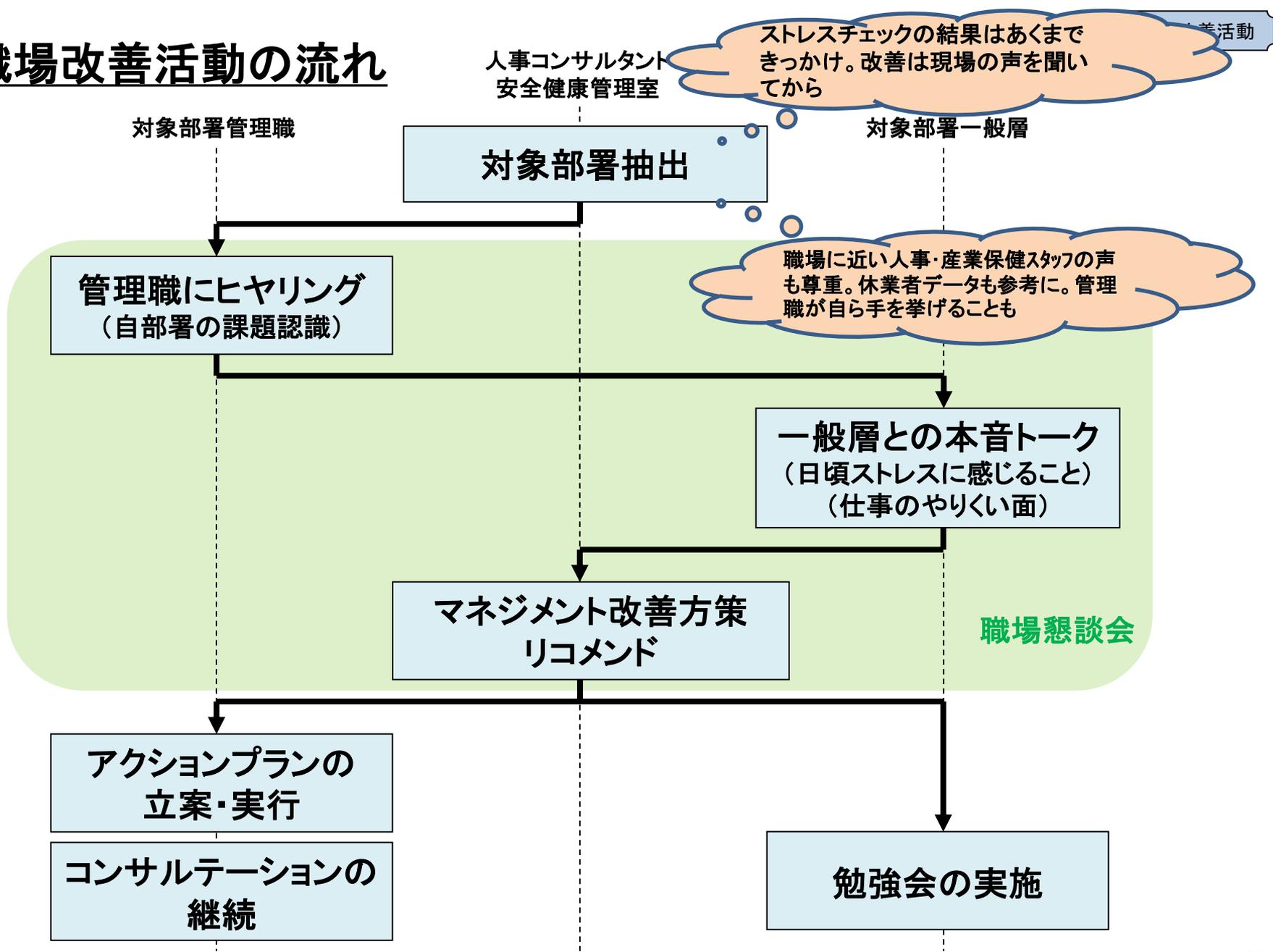
個人を特定しないように十分注意すること。本シートの一般層への展開は不可（職制が責任を〇〇て管理すること）。
この結果は個人の感じ方を示すものであり、個人ではなく組織全体での改善活動に活用すること。

A5S ○○Gr	回答数 10人	課題あり	やや課題あり	標準	やや良い	良好	グループ偏差値平均	偏差値平均		解説
								A5S	A50	
ストレス反応度	心身の状態	3人	1人	3人	2人	2人	56.8	51.2	49.5	抑うつ感、身体の不調等
	仕事への前向き度	2人	2人	3人	2人	1人	50.1	49.7	51.3	精神的消耗感、仕事への姿勢等
職場改善指標	仕事の量	3人	4人	1人	1人	1人	58.3	57.2	57.8	業務量、就業時間の長さ等
	仕事の質	2人	2人	4人	2人	0人	57.1	55.4	52.8	業務レベル、仕事の適性等
	業務分担	1人	2人	3人	4人	0人	49.8	51.0	50.5	役割分担、責任範囲、権限等
	ストレスコントロール	0人	2人	5人	3人	0人	47.3	48.1	49.5	相談相手、ストレス対処方法等
	認める風土	0人	2人	5人	—	0人	47.8	48.9	46.2	意見尊重、意見反映、評価等
	職場のまとまり	3人	1人	2人	3人	1人	60.2	58.5	56.8	情報共有、職場の雰囲気等
	上司コミュニケーション	0人	0人	4人	5人	1人	41.9	47.8	48.1	双方向コミュニケーション、対話の機会等
同僚コミュニケーション	0人	0人	4人	5人	—	48.8	49.6	49.3	同僚との人間関係、協調性等	



(注)偏差値は高い方が課題が大きい。なお、母数が少ない場合には極端な数値が表れることがあるので注意すること。

職場改善活動の流れ



ワークエンゲイジメントに
関係する指標を積極的に見る

対象部署抽出の考え方（2016年の例）

注目指標

指標	主な質問内容	
心身の状態	ゆううつだ、集中できない、気分が晴れない	
仕事への前向き度	前向きに取り組んでいる、充実感、達成感を感じる	◎
仕事の量	非常に仕事が多い、仕事が積み残しになっている	
仕事の質	レベルが高いと感じる、やりたい仕事ができない	
業務分担	分担や役割が不明確、責任や権限が分からない	
ストレスコントロール	相談相手がいる、自分なりのストレス処方法がある	◎
認める風土	正しく評価されている、自分の意見を尊重してくれる	◎
職場のまとまり	雰囲気は友好的、同じ目的に向かって頑張っている	
上司コミュニケーション	一方的で話を聞いてくれない、あまり話をしたくない	◎
同僚コミュニケーション	威圧的、高圧的な態度の同僚がいる、協調性がない	

従来のネガティブな状態の抽出に替えて、組織のパフォーマンス向上の観点からポジティブな指標に注目した。（&「上司コミュニケーション」はマネジメントの基本として）

職場懇談会における代表的なコメント

- 人が減っても補充がない。業務量のコントロールができていない。
- 仕事は部下への丸投げで説明もない。やる気がでない。
- 部下への興味がないように感じる。
- 相談しても決めてくれない。相談するとなぜなぜ攻撃を受ける。
- なんで終わってないと責めておきながら 残業せずに早く帰れという。
- 役員の指示が細かい(手戻り多い)。役員報告で疲弊。
- 上司と その上の上司との間で板挟み状態になる。
- 上司にはしごをはずされることがある。
- 組織・グループの方針が明確でない(暗黙知)。
- 上司のコミュニケーションが乱暴(怒鳴り口調、人格否定··)。

課題に対する個別対応策

- ・高負荷対策(適正人員配置、平準化、コア業務への集中、標準化)
- ・ほめるマネジメント
- ・プロセス評価
- ・短期目標設定
- ・タイプ別コミュニケーション
- ・双方向コミュニケーション
- ・役割や責任範囲の明確化
- ・組織の狙い・方針の周知徹底
- ・C&Tの運用改善(目標設定の工夫、柔軟な運用)

職場懇談会から見えてくる共通課題

意欲

やらされ感が強い。結果しか評価されない。

C&T

コミット業務以外は消極的。チーム意識希薄化。

風土

褒めない(やって当然)。責める(なぜできない)。

管理監督者

疲弊感が強い。プレーヤー化。マネジメント力低下。

自律

受け身の体質。自分本位。ストレス耐性の低下。

+ やってもやっても終わりのない行き詰まり感

改善事例① 生産工場 生産課

課題

メンタル疾病休業者の急増
 職場の雰囲気全体的に元気がない
 仕事忙しい、調整業務のためストレスが常に高い

実施したこと

- ①EAPコンサルによる「職場懇談会」の実施 → 課題を抽出
- ②課ミーティングで「アサーション勉強会」を実施
 アサーション・・・さわやかな自己表現
- ③全員が毎日実行する「行動目標」を決め継続実施
 「行動目標」毎日実施(ルーティーン)→ストレス耐性が高まる
 課長:出勤時に全員とハイタッチ
 部下:夜寝る前のストレッチ、バスに乗らずに歩く……

効果

ハイタッチは最初は抵抗感あったが、徐々に職場の雰囲気が明るくなった(朝、一言話ができる)
 メンタル疾病休業者の減少

ストレスチェック結果

元気度・精神的消耗感・同僚コミュニケーションが特に改善した

	総合的 ストレスレベル (偏差値)	仕事・職場 の負担	心理的 サポート	元気度	精神的 消耗感	役割の 明確さ	同僚 コミュニケーション	上司 コミュニケーション
10-11年 改善代	1.6	5.6	0.9	3.3	5	2.1	4.9	2

職場改善活動の流れ

人事コンサルタント
安全健康管理室

対象部署管理職

対象部署一般層

対象部署抽出

管理職にヒヤリング
(自部署の課題認識)

一般層との本音トーク
(日頃ストレスに感じること)
(仕事のやりくい面)

マネジメント改善方策
リコメンド

職場懇談会

ルーティンの
実行

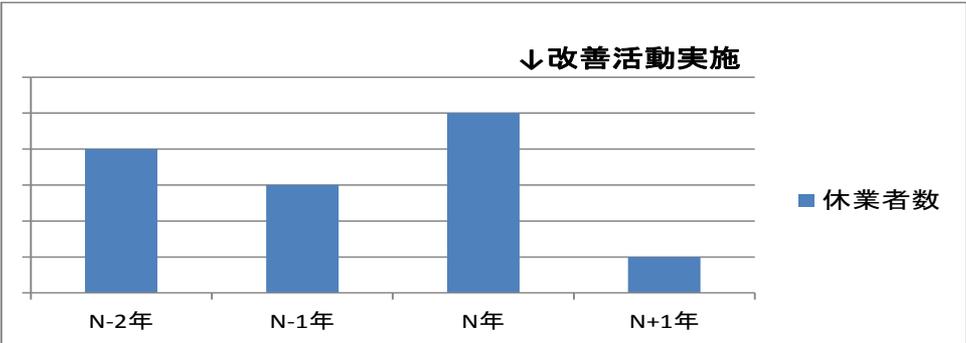
アクションプランの
立案・実行

コンサルテーションの
継続

アサーション
勉強会

勉強会の実施

改善事例② 技術開発部門 ブレーキ設計

<p>課題</p>	<p>メンタル疾病休業者の急増 課長が判断してくれない、課長はその上司に怒鳴られ部下も委縮 部下は品質不具合を抱え消耗感強くストレスがたまっている</p>										
<p>実施したこと</p>	<p>①EAPコンサルによる「<u>職場懇談会</u>」の実施 → 課題を抽出 ②課長には「<u>インバスケットトレーニング</u>」を実施 限られた情報・時間の中での判断方法のトレーニング ③部下には「<u>ストレスマネジメント勉強会</u>」を実施 日々起こる出来事・事実は中立的なもの ⇒ポジティブシンキングとストレスコーピングで対処</p>										
<p>効果</p>	<p>課長がタイムリーに判断するようになり、部下も相談しやすくなった。 メンタル疾病休業者の減少</p> <p>休業者 発生推移</p>  <p>↓改善活動実施</p> <p>■ 休業者数</p> <table border="1"> <caption>休業者発生推移</caption> <thead> <tr> <th>年次</th> <th>休業者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>N-2年</td> <td>高</td> </tr> <tr> <td>N-1年</td> <td>中</td> </tr> <tr> <td>N年</td> <td>高</td> </tr> <tr> <td>N+1年</td> <td>低</td> </tr> </tbody> </table>	年次	休業者数	N-2年	高	N-1年	中	N年	高	N+1年	低
年次	休業者数										
N-2年	高										
N-1年	中										
N年	高										
N+1年	低										

<管理職への勉強会>

インバスケッ トレーニングとは

イン・バスケッ = 未処理箱(棚)

案件処理ケーススタディ



与えられたケース設定のマネージャーに着任したとして
限られた時間内に未処理案件をどのように処理するか
回答とともに、回答に至った考え方、プロセスをメモする



マネジメント・ディメンション(能力要件)を再認識し、
自らの能力を適切に出し切ることをターゲットとする

<部下への勉強会>

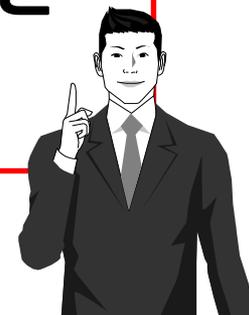
Good

ポジティブシンキング

ストレス(事実、現実)を肯定的に受け止め、
前向きに対処する。

ストレス対処(コーピング)

自分なりの気分転換やストレス対処行動を
意識的に習慣化する。



職場改善活動の流れ

人事コンサルタント
安全健康管理室

対象部署管理職

対象部署一般層

対象部署抽出

管理職にヒヤリング
(自部署の課題認識)

一般層との本音トーク
(日頃ストレスに感じること)
(仕事のやりくい面)

マネジメント改善方策
リコmend

● アクションプランの
○ 立案・実行

○ コンサルテーションの
継続

職場懇談会

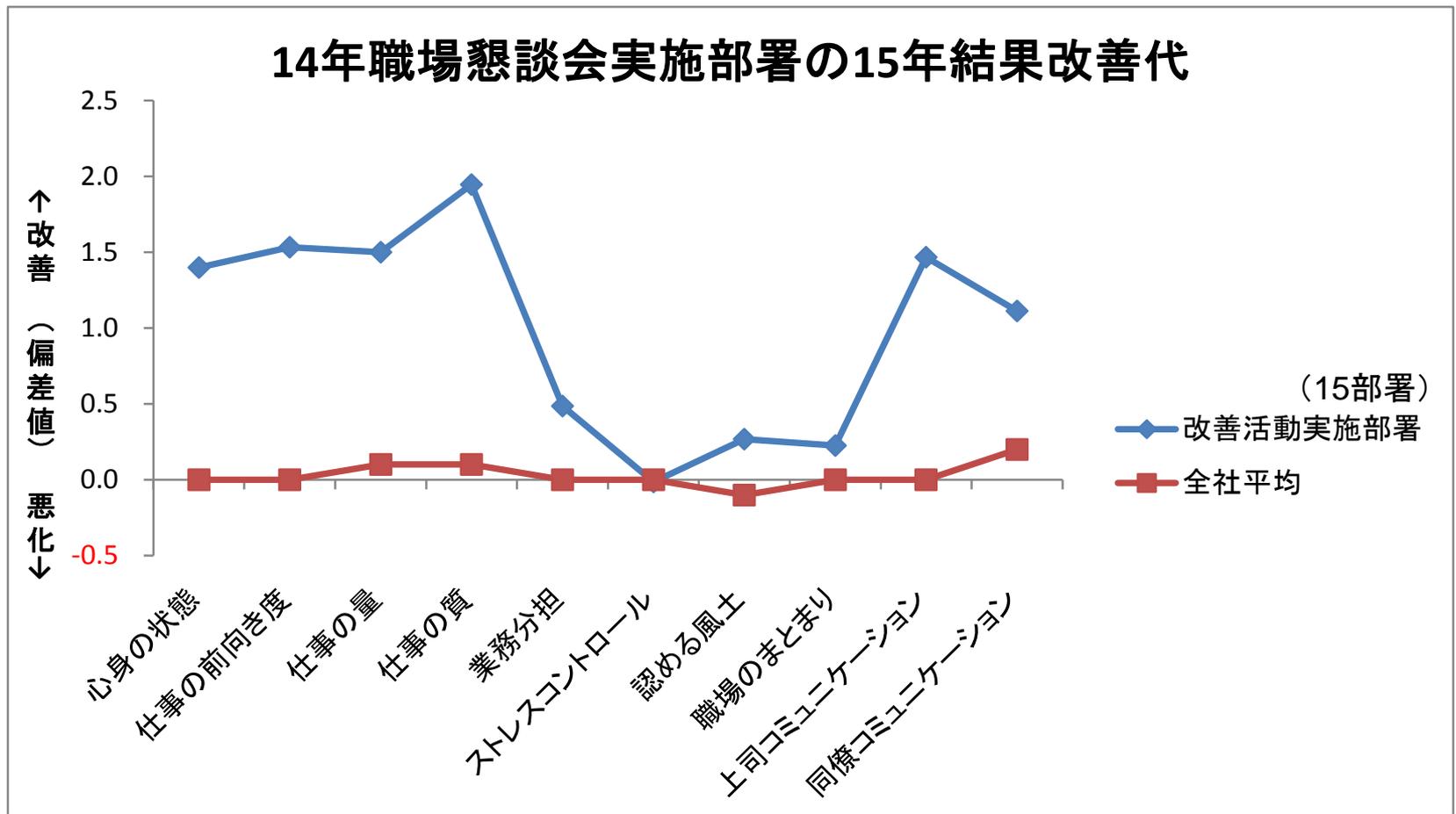
ストレスマネジメント
勉強会

勉強会の実施

インバスケッ
トレーニング

職場懇談会の効果

職場懇談会実施部署のナビチェック結果の改善代(2014→2015年)



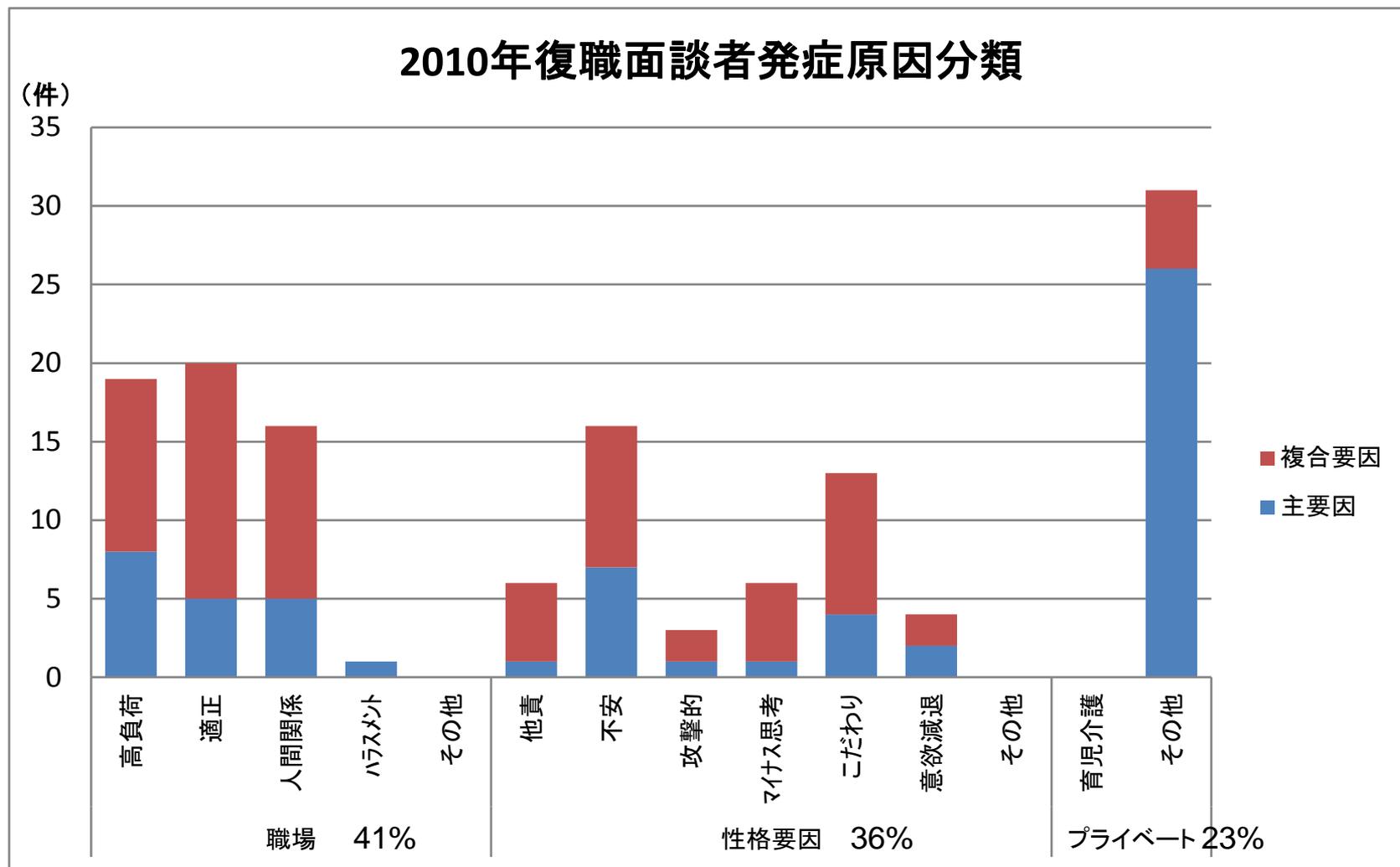
6. メンタルヘルス研修

<研修体系>

	ラインによるケア(部下のケア)	セルフケア
管理職 (監督者)	<p>マネジメント研修 高度対応編</p> <p>メンタルの部下を持つ管理職向 【任意】・グループ討議・2時間</p> <p>予防・早期発見・基本対応 【新任管理職必須】 e-Learning・30分</p> <p>マネジメント研修 基礎編 e-Learning</p>	<p>マネジメント研修 パフォーマンス改善編</p> <p>改善事例紹介・ストレス耐性を上げる (自分・部下) 【年1回必須】・e-Learning・1時間</p>
一般層	<p>自分の心を強くする 【対象者必須】・ 講義or e-Learning・40分</p>	<p>セルフケア研修</p>

(FY11以降はパフォーマンス改善編に**ストレス耐性向上**要素を加味)

〔不調に至った要因分析〕 ある事業所の復職者の詳細分析



心の強化活動 全体構想

～未然予防に向けて～

	項目	内容	ステータス
マネージャー から	タイプ別マネジメント	部下のタイプ別に使い分けるマネジメント手法によるパフォーマンスの最大化	FY11～ 実施中
	ポジティブマネジメント	不適応のリスクを抱えた層に対するパフォーマンス向上施策	FY12～ 実施中
セルフケア	アサーション	さわやかな自己主張による円滑なコミュニケーション	FY11～ 実施中
	考え方の癖の修正 (&ストレスコーピング)	物事の受け止め方の改善によるストレス耐性の向上	FY11～ 実施中
	マインドフルネス	現実をあるがままに知覚することによる不安・焦り・緊張等の軽減	FY14～
	レジリエンス	肯定的未来志向性・感情の調整・関心の多様性等によるしなやかさの修得	FY14～

7. 職場復帰プログラム

<狙い>

- * 充分回復してからの復職
- * 復職後の手厚いフォロー

(6ヶ月間業務計画 & 毎月面談)

} 再発の防止

リワークの
重要性

<プログラムのポイント>

- * 8時間勤務できる状態まで回復してからの復職(リハビリ出勤なし)
- * パフォーマンスが60%以上発揮できる状態での復職
- * 本人、産業医、職場上司、人事が必ず揃った復職面談
(最終判断は人事)
- * プログラムシート(業務計画)に基づいた毎月の上司面談
- * 対象者は30日以上休業した従業員全員

＜リワーク利用推奨対象者＞

2011年1月の就業規則改訂において、復職後のメンタル疾病再発を防止する観点から以下の条件に該当する休業者には社外リワークを推奨している。

職場復帰プログラム適用者で次のいずれかに該当する者

- ①休業期間が1年以上経過した者
- ②過去3年以内にメンタル疾病等による休職歴がある者
または1ヵ月以上の長期休業が2回以上ある者
- ③上記①②に準ずると会社が認めた者

＊再発リスクが高い場合には、産業医または人事の判断により、フィジカルな診断名でも対象に加える。

<休職→職場復帰の基本フロー>

ポイント

就業規則化により
早期に認識可能に

復職申請

主治医の「復職可」診断書と共に

復職可診断書≠復職可

必要に応じ
リワーク
推奨(by人事)

産業医1次面談

生活リズム表記入の指示

復職意志の確認
回復度合いの予備チェック

必要に応じ
リワーク推奨

約2週間

必要に応じ主治医との連携(産業医)
職場環境調整(業務・部署等)

復職判定面談

本人、産業医、人事、職場上司の立会い

最終判断は人事

プログラムシート作成(上司)

約1週間

復職コーディネータフォロー

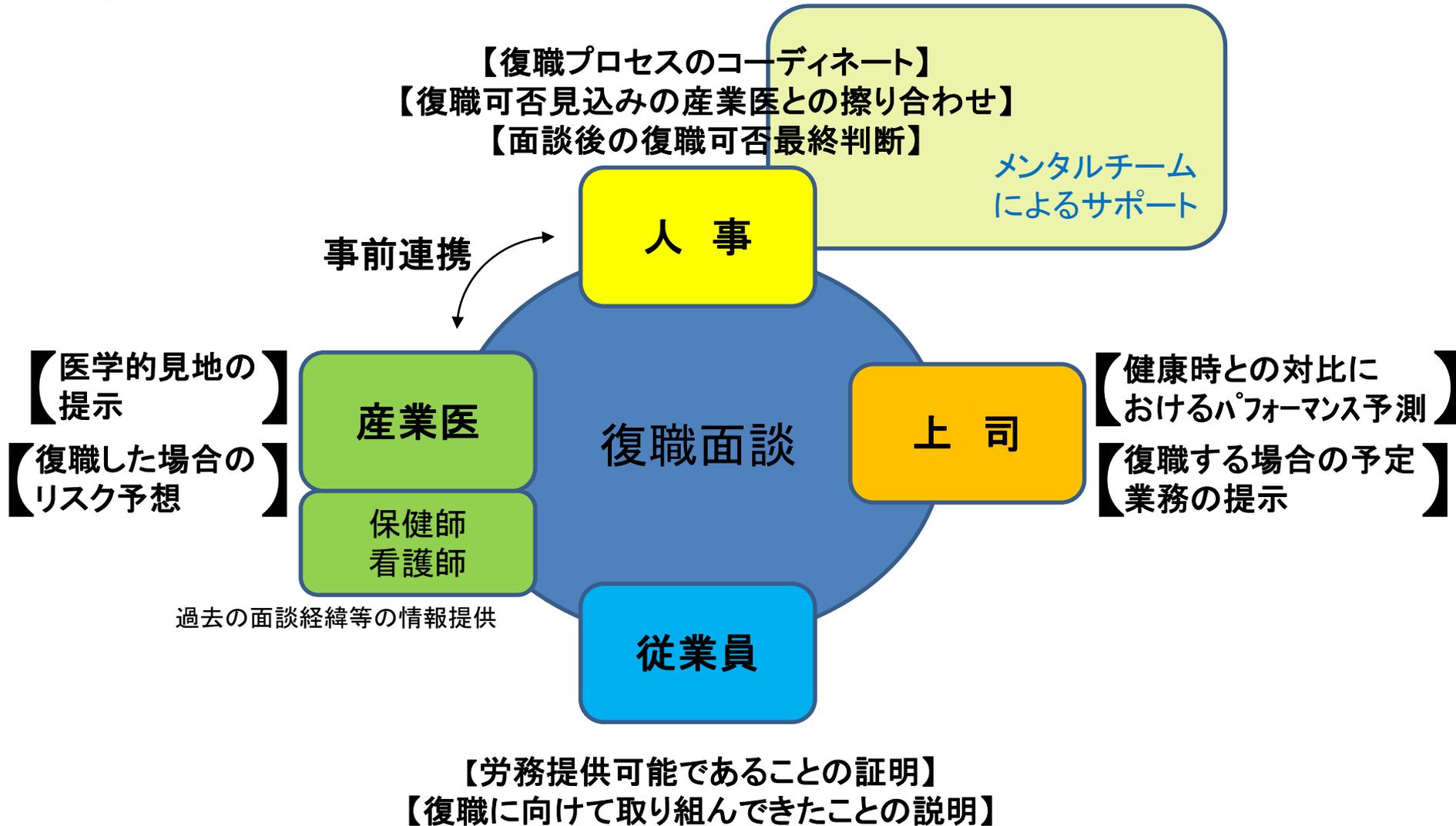
復帰直前の緊張・不安の解消(外部)

上司へ参考情報提供

職場復帰

復職通知書交付(人事)

< 復職時の役割・連携 >

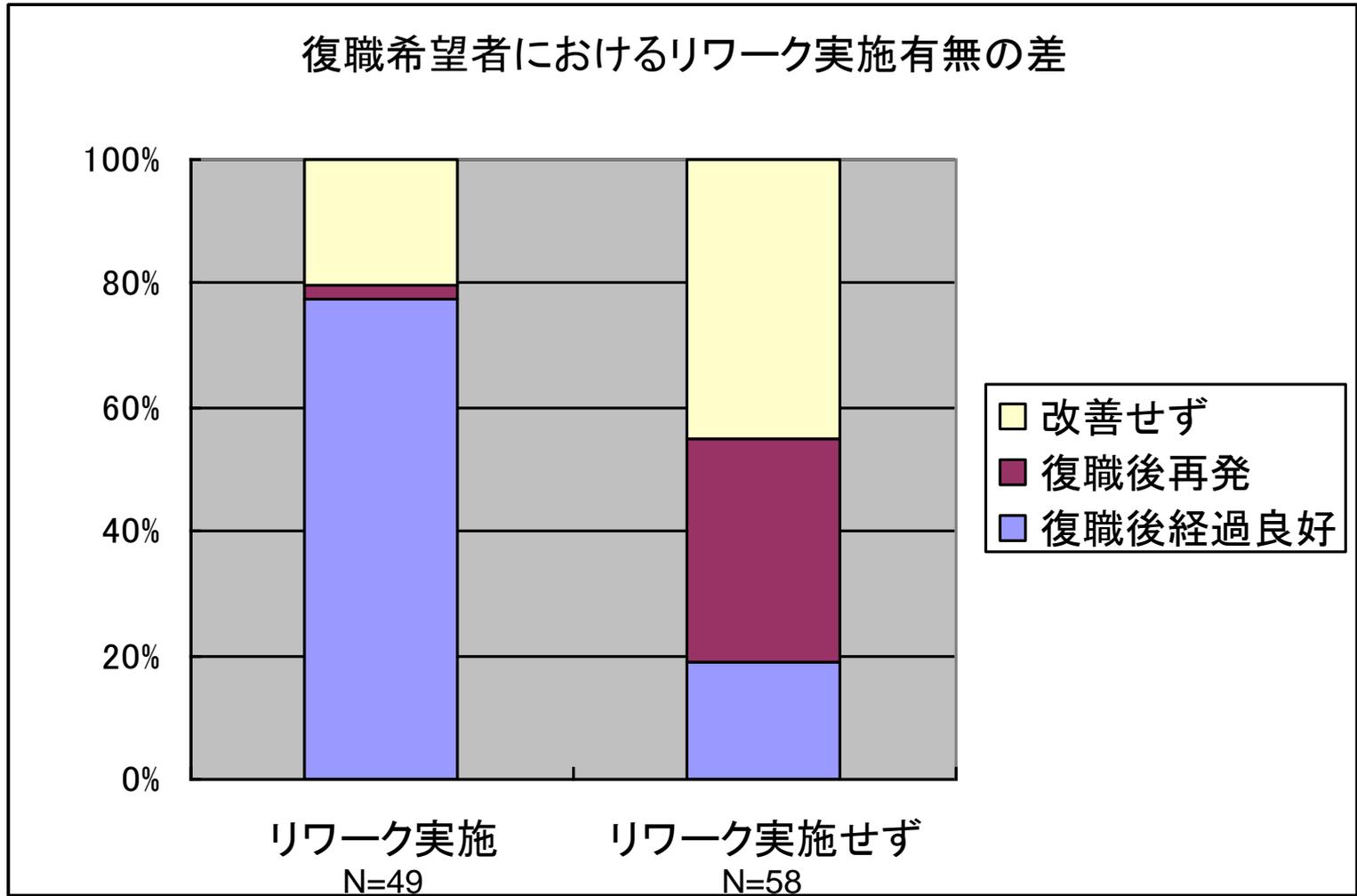


<リワーク活用の有効性>

1. **生活リズム**の安定
2. 集中力、持続力、人間関係対応力等の鍛錬による**ストレス耐性**の向上
3. 認知行動療法等の心理プログラムによる**ストレス耐性**の向上
4. 復職可否判断に向けての**客観的評価**の取得

<リワークの効果>

(2008年頃のデータ)



<参考> 日産が利用している主なリワーク施設

東京都	中部総合精神保健福祉センター	世田谷区
	メディカルケア虎ノ門	港区
神奈川県	鶴見ワークトレーニングハウス	鶴見区
	障害者職業センター	相模原市
	あつぎ心療クリニック	厚木市
	座間ガーデンクリニック	座間市
	ティー・エイチ・ピーメディカルクリニック	藤沢市
	ヒルサイドクリニック	横浜市港南区上大岡
栃木県	栃木県障害者職業センター	宇都宮市
	さくら・ら心療内科	
福岡県	福岡県障害者職業センター	北九州市小倉北区
	かなめクリニック	北九州市小倉南区

＜リワークの課題と対応＞

	課題	対応
ハード	施設不足、地域差	<ul style="list-style-type: none"> ・行政、医療一体となった社会インフラ整備 ・地域格差是正、企業協賛型施設の検討
ソフト	カリキュラム、費用	<ul style="list-style-type: none"> ・カリキュラム開発への企業ニーズ反映 ・社会復帰型と職場復帰型の切り分け ・雇用保険事業(無料化)の拡大
医療	主治医の理解度	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の復職判断材料としてのニーズ理解 ・企業からの復職判断ルールの事前説明 ・産業医連携によるリワーク誘導への協力
企業	人事・産業医の連携	<ul style="list-style-type: none"> ・施設への情報提供、社員への通所目的説明 ・施設からの報告書、復職後フォローの連携
その他	EAPの活用	<ul style="list-style-type: none"> ・復職支援としてのリワーク事業化への期待 ・スタッフ派遣リワーク、在宅リワーク支援等

森の里ワークトレーニングハウス開設のきっかけ

＜森の里ワークトレーニングハウス全景＞

神奈川県厚木市森の里青山



<プログラムルーム>



<カリキュラム>

	月	火	水 (CP在所日)	木	金
(9:00~10:00)	朝ミーティング(15~30分程度) ⇒ 体調確認 目標設定/ラジオ体操				
午前 (10:00~11:30)	個別作業	セルフヘルプ グループ	CBT (認知行動療法)	ストレス マネジメント	個別作業
(11:30~12:00)	振返り記録				
(12:00~13:00)	昼休憩				
午後① (13:00~14:30)	心理教育	集団作業	コミュニケーシ ョン・スキル	集団作業	リラクゼーション レクリエーション
午後② (14:45~16:15)	集団作業	リラクゼーション レクリエーション	個別作業 (個人面談)	メンバー活動	1Wの 振り返り・清掃
16:15~17:00	終了ミーティング(15~30分程度) ⇒ 振返り記録/自主作業など				

リワークスタッフによる
カリキュラム

メンバーによる
自主運用カリキュラム

東京海上日動メディカルサービス(株)
臨床心理士(CP)によるカリキュラム

＜ 集団作業及びメンバー活動実施事例の紹介 ＞

1) 集団作業

①園芸
(自然とのふれあい)



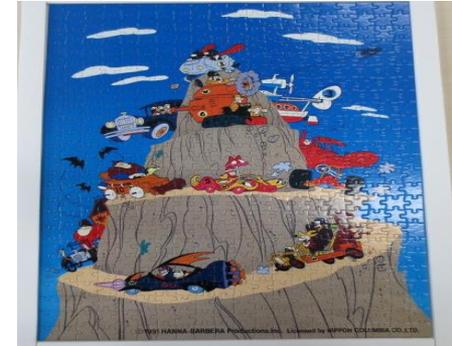
②グライダー製作&飛行
(図面解読と品質)



③文鎮製作
(手加工によるもの造り)



④ジグソーパズル
(発想の転換)



2) メンバー活動

①老人ホーム ボランティア
(地域社会とのつながり)



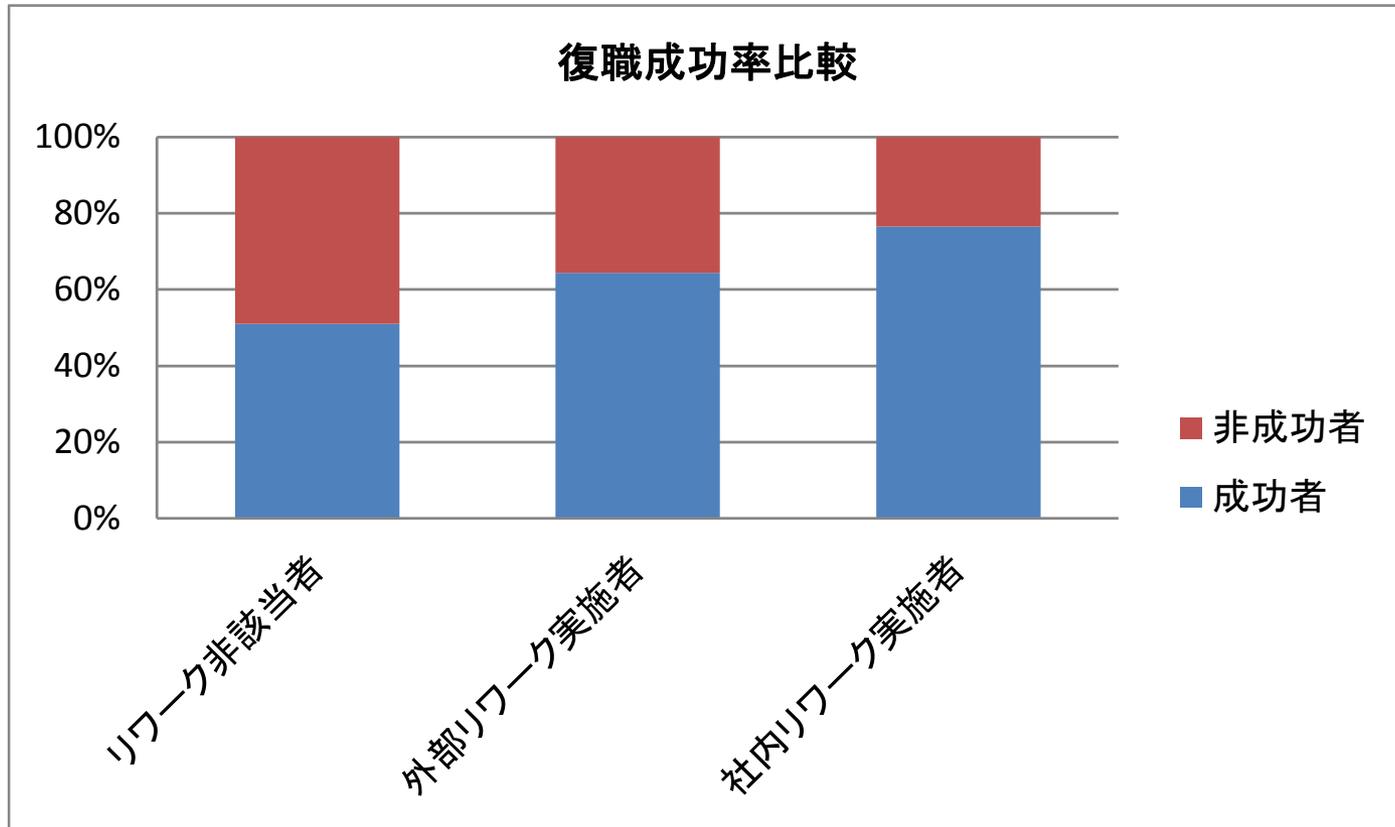
②ガラス細工体験
(日本のものづくり文化)



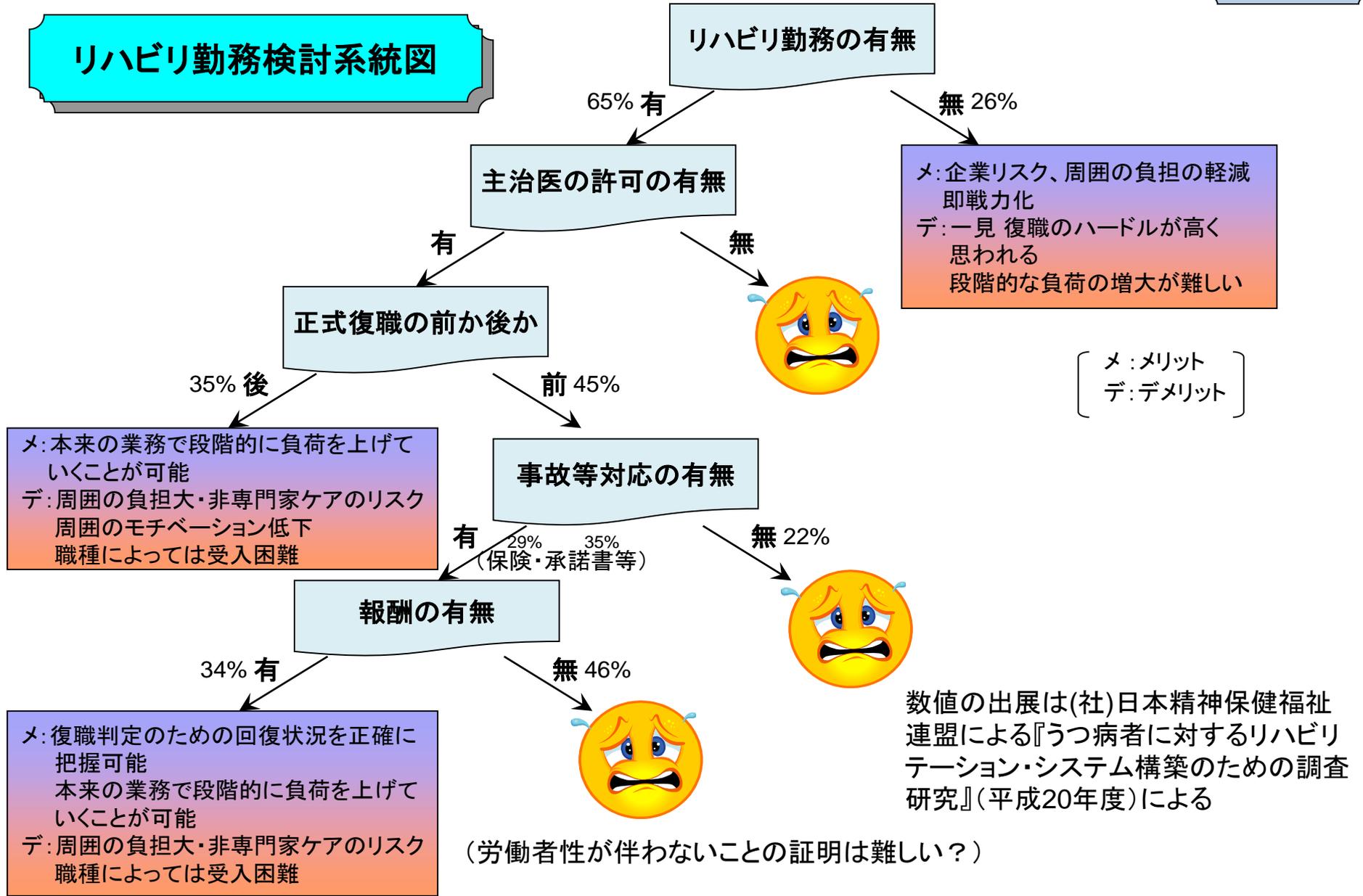
③大山登山
(体力向上とリフレッシュ)



＜各種復職パターンの復職成功率比較＞



リハビリ勤務検討システム図



8. 労務問題対応

【職場の役割】

1. 日常の変化への気づき、早期対応

* 気づきに不可欠なコミュニケーション、マネジメントスキル

2. 人事または産業医への早期相談

* 職場の抱え込み ⇒ 長期化の原因、人財へのダメージ、組織力低下

3. 言動、職務遂行状況、周囲への影響、トラブル事例等の確認・記録

* 自殺防止、訴訟回避等のリスクマネジメント

疾病性ではなく事例性で

【人事の役割】

1. 産業医との連携、産業医への人事スタンスの明示

* 産業医との温度差を埋める日常のコミュニケーション

2. 対応方針、プロセス、最終着地点の決定

* 人事による休業～復職可否までの方針決定

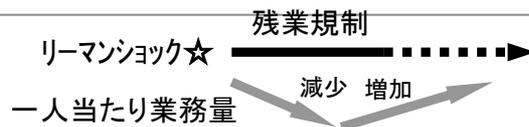
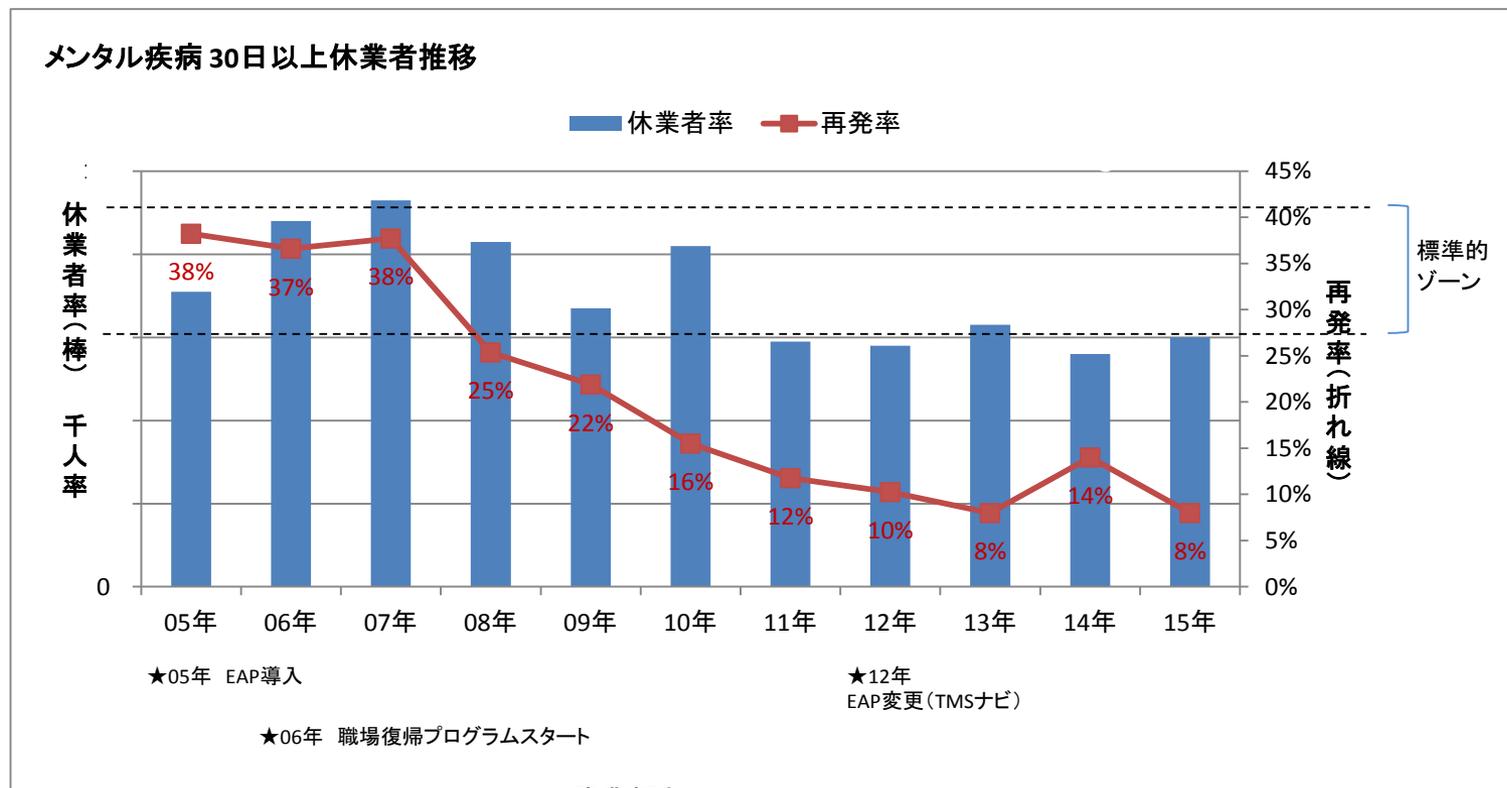
3. リスクマネジメントのための手続き完遂

* 産業医面談、産業医診断書、休職命令書、家族対応、復職対応

就業規則と労働契約

9. 活動の効果検証

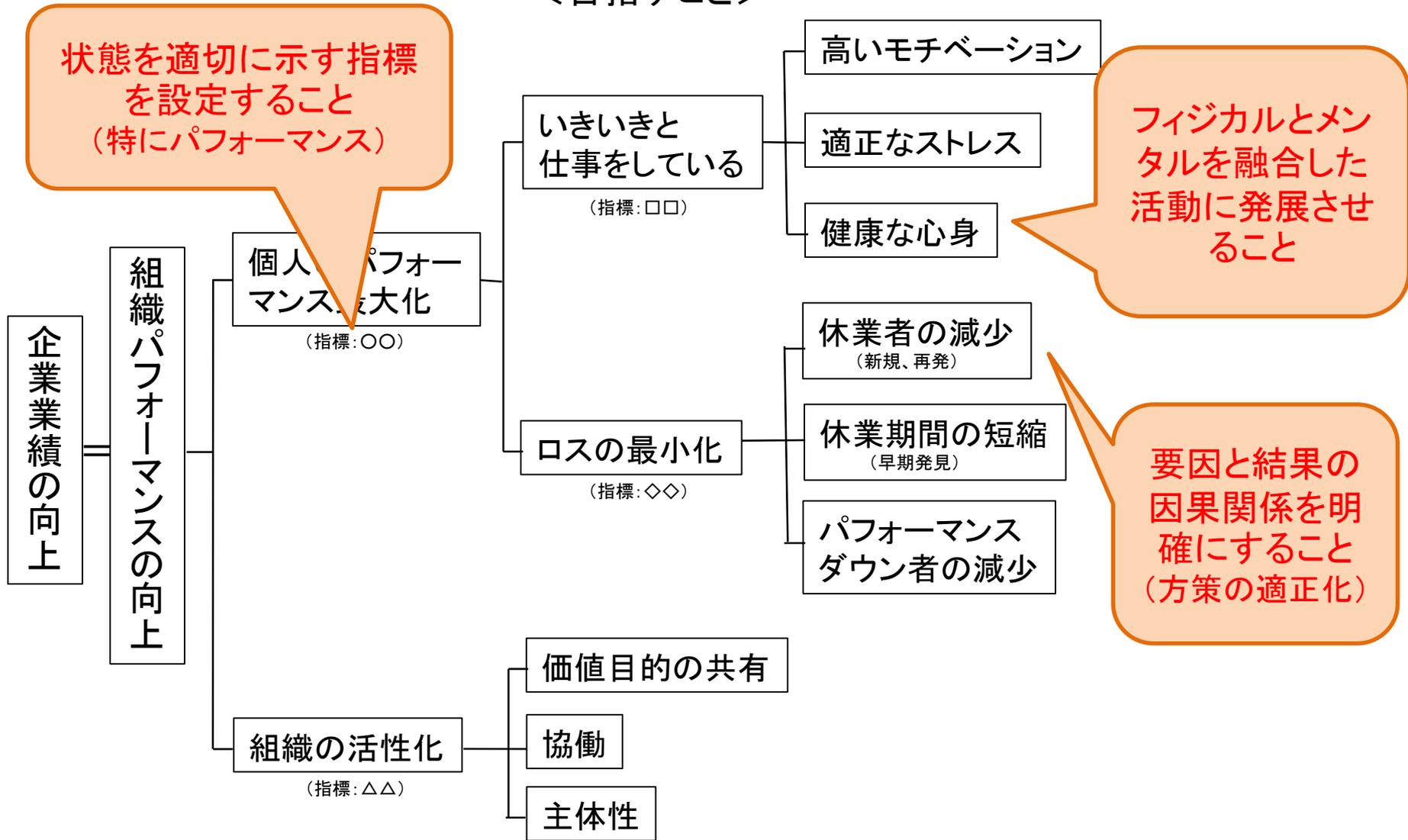
＜メンタル疾病による30日以上休業者率と再発率＞



EAPを導入した05年以降 調子のよくない人を早めに休ませる活動を進めていたため 休業者は増加傾向にあったが、同時に行ってきた予防施策の効果が現れ08年減少傾向に転じた。再発率の低下は職場復帰プログラムの運用徹底とリワークの推奨の効果である。

10. 今後の展望

<目指すこと>



END