

Eat Well, Live Well.



令和3年度 職場のメンタルヘルスシンポジウム

企業における職場復帰支援の取り組み事例

# 味の素流職場復帰支援 『メンタルヘルス回復プログラム』

2022年3月2日

味の素株式会社 人事部グループ川崎健康推進センター  
保健師 高橋 千春

# 創業の志

## 「おいしく食べて健康づくり」 創業110年以來、食と健康を通じた価値創造への挑戦



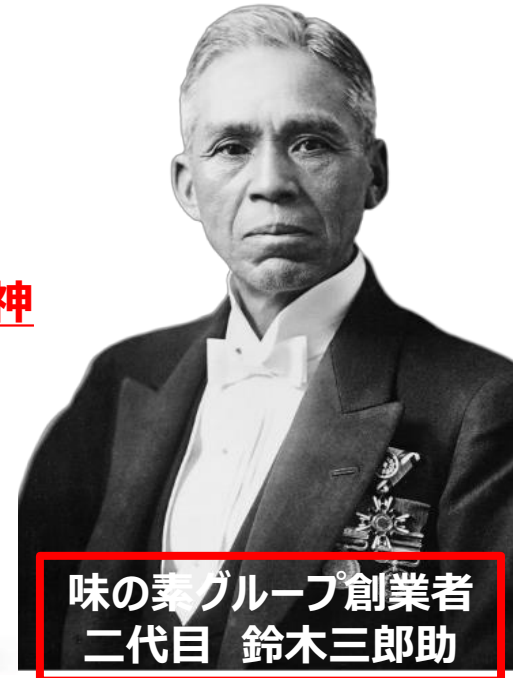
「うま味」の発見者  
池田 菊苗

### 新価値創造



日本人の栄養状態を  
改善したい

### 開拓者精神



味の素グループ創業者  
二代目 鈴木三郎助

昆布だしに含まれるうま味成分が、アミノ酸の一種であるグルタミン酸であることを発見

グルタミン酸を原料とした世界で初めてのうま味調味料「味の素®」を発売

創業以來一貫した、事業を通じて  
社会価値と経済価値を共創する取組み

**ASV**  
(Ajinomoto group Shared Value)

# 味の素グループの概要

## 製品展開エリア

130 超の国・地域

## 事業展開エリア

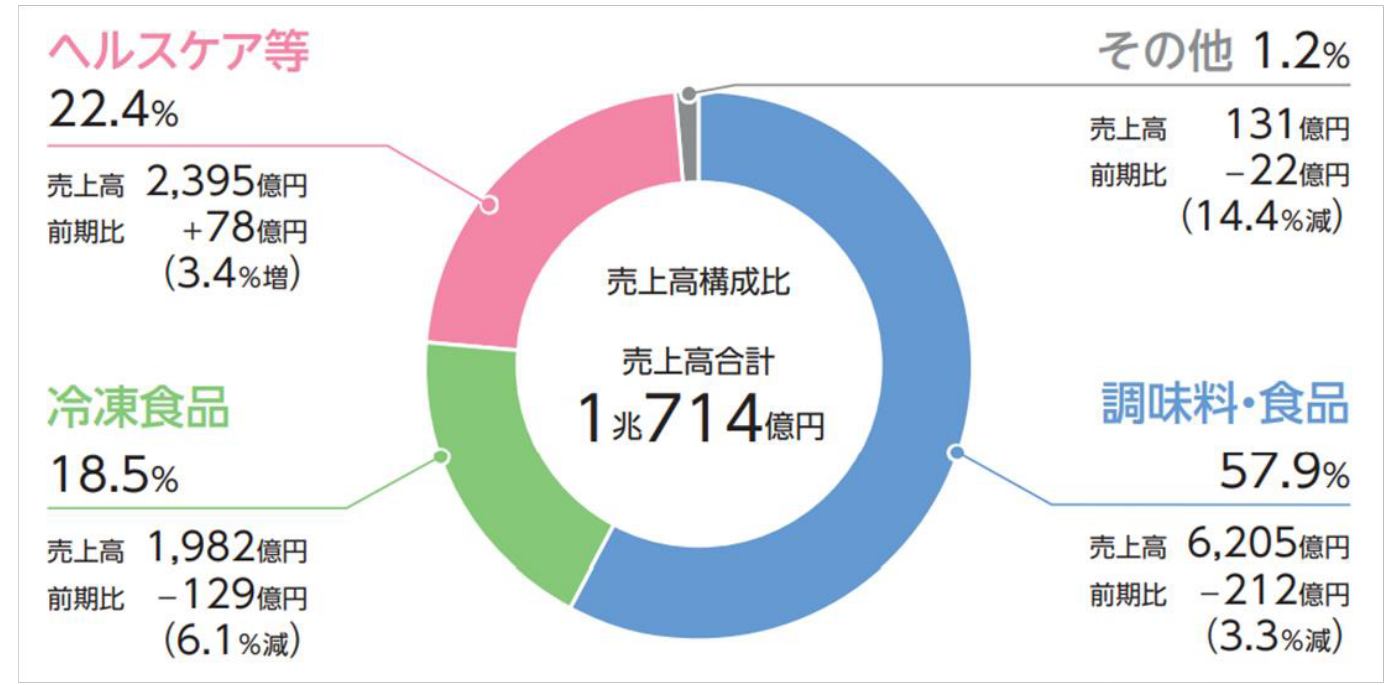
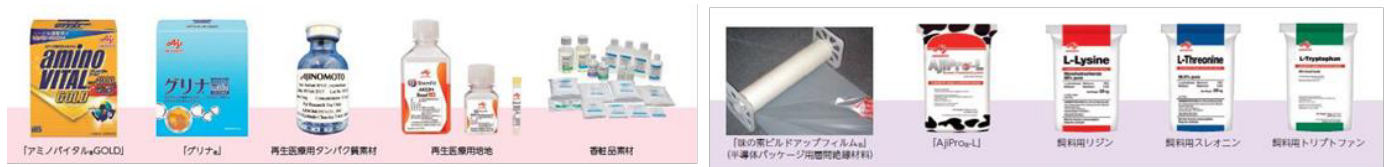
35の国・地域

## 従業員数

32,509人

2020年3月末時点

単体 3,401人





# 目指す姿 ～味の素グループ健康宣言～



## 味の素グループ 健康宣言



### Health and Well Being Initiative

～ 味の素グループは、世界の食と健康、そして明日のよりよい生活に  
最大限貢献できるように社員の健康維持・増進を支援します ～

～ The Ajinomoto Group will support employees' health and well being  
to maximize our contribution to the world's food and wellness ～

味の素グループは、創業時より「おいしく食べて健康づくり」という志を共有し、今日まで各国で様々な事業を展開してまいりました。

味の素グループは事業を通じて、世界の食と健康、そして明日のよりよい生活に最大限貢献できるように、「人財に関するグループポリシー」に則り、社員のこころとからだの健康を維持・増進できる職場環境づくりを推進します。

社員は、「健康なこころとからだ」の維持・増進を実践することで、ASVを通じた価値創造ストーリーの実現を目指します。

Since the foundation, the Ajinomoto Group explored businesses by sharing the original ideal of [Eat Well, Live Well.]

For further contribution to the world's food and wellness through our businesses, the Ajinomoto Group will develop work environment in accordance with [Group Shared Policy on Human Resources] to improve employees' health and well-being.

By practicing improvement of health and well-being, employees will realize ASV Value Creation Stories.

1

### セルフケアを通じた社員の健康推進

Drive forward employees' health and well being through self care.

セルフケアを支援し、味の素グループらしい健康施策を展開します。

The Ajinomoto Group will support self care, and expand group-wise approach to health and well being.

2

### 各国各法人の現状に則した健康施策の推進

Support employees' health and well being in accordance with the current situation in each country and affiliate.

グループ各社で健康増進責任者を任命し、各国各法人の事情に則して施策を実施します。

Each affiliated companies will assign a responsible person, who shall promote employees' health and well being in accordance with the situation in each country and affiliate.

### 国内では、社員と家族が共に健康でいられるようサポート

In Japan, the Ajinomoto Group will support both employees and their families

社員が「健康なこころとからだ」を保つためには、それを支える家族が健康でいることも不可欠だと考えています。

We strongly believe that employees' health and well-being are inseparable from their families.

～健康るるく～

## 味の素グループで働いていると、自然に健康になる!!

会社は社員の健康増進を支援し、社員は「バランスの良い**食事**」「適度な**運動**」「良質な**睡眠**」を意識した**セルフ・ケアが習慣化**され、自然に健康に対する意識・知識が高まり、心身ともに健康な状態が維持され、健康文化が醸成されている。



# 健康推進体制

## 健康増進責任者（人事担当役員）

人事部グループ健康推進センター

<約3400人>

本社

川崎

東京

大阪

東海

九州

産業医 10人（内、常勤3人）

AJI 保健師・看護師（正社員） 13人  
グループ会社 保健師 2人（2021/10～）

健推

人事

健保

グループ会社（受託企業）

<約2500人>

味の素食品社（川崎）

味の素AGF社

AGF鈴鹿社

AGF関東社

AFS社

Eat Well, Live Well.



# 味の素流職場復帰支援 『メンタルヘルス回復プログラム』のご紹介

## 目次

1. 味の素流職場復帰支援  
『メンタルヘルス回復プログラム』
2. メンタルヘルス回復プログラム 事例紹介
3. まとめ



# 1. 味の素流職場復帰支援 ～メンタルヘルス回復プログラム～

## 職場復帰までの流れ



欠勤：1年間  
給与支給・欠勤減額あり

休職：2年間  
～18か月 傷病手当金 + 付加給付  
18か月～ 休職見舞金

治療出社：最大3か月  
治療出社手当支給

- 第1クール：午前勤務
- 第2クール：5時間勤務
- 第3クール：フルタイム

**メンタルヘルス  
回復プログラムの開始**





# 1. 味の素流職場復帰支援 ～メンタルヘルス回復プログラム～

名称

## ・メンタルヘルス回復プログラム

目的

- ・メンタルヘルス不調からの回復を促し、イキイキと働ける状態への回復
- ・再発予防

「価値観と本来の生きがい」を大切にする

休業者が、自分の「**価値観と本来の生きがい**」を認識し、  
ストレスとうまく付き合うことで、なんとか働ける状態ではなく、  
**イキイキと働ける状態**を目指す

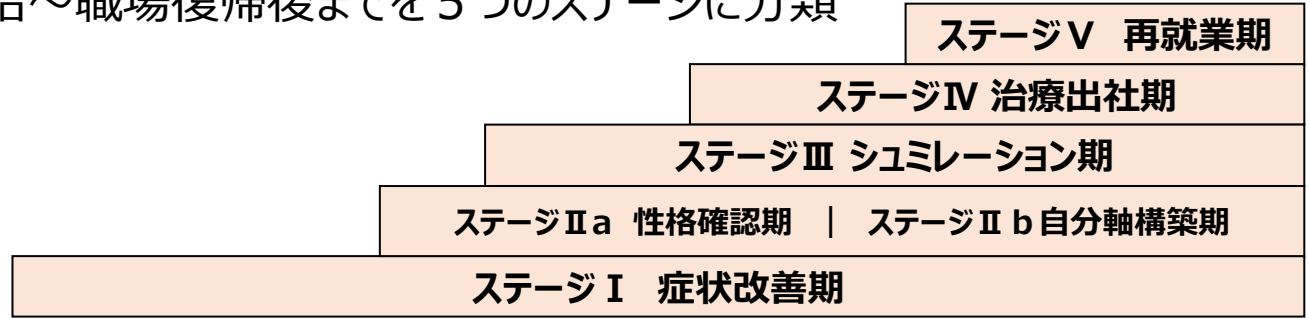
対応方針

- ・早期発見・早期治療・早期休業  
～早めに休んで、しっかり治す～
- ・再発予防に重点をおいたプログラム  
～痛んだ心を治すだけでなく、傷みにくい心を作る～
- ・休業中にしっかりイメージトレーニング  
～現業復帰（現職場復帰）、治療入社制度～
- ・仕事ができる状態まで回復してから職場復帰  
～量は制限するも仕事ができる状態まで回復後に復帰～

# 1. 味の素流職場復帰支援 ～メンタルヘルス回復プログラム～

内容

- 休業開始～職場復帰後までを5つのステージに分類



【職場復帰支援の流れ  
～心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引きより～】

<第1ステップ> 休業開始および休業中のケア



<第2ステップ> 主治医による職場復帰可能の判断



<第3ステップ> 職場復帰の可否の判断および職場復帰支援プランの作成

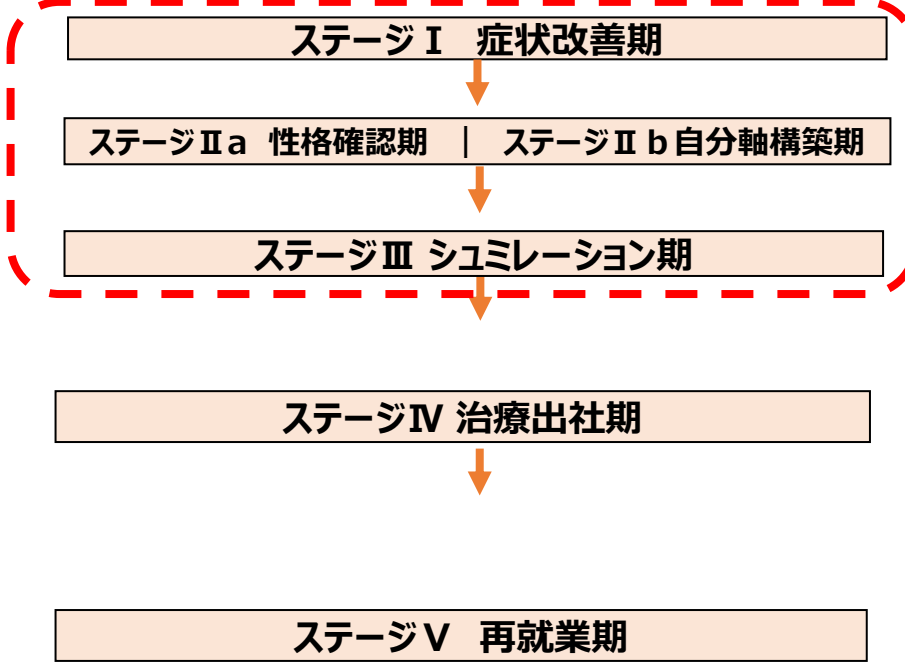


<第4ステップ> 最終的な職場復帰の決定

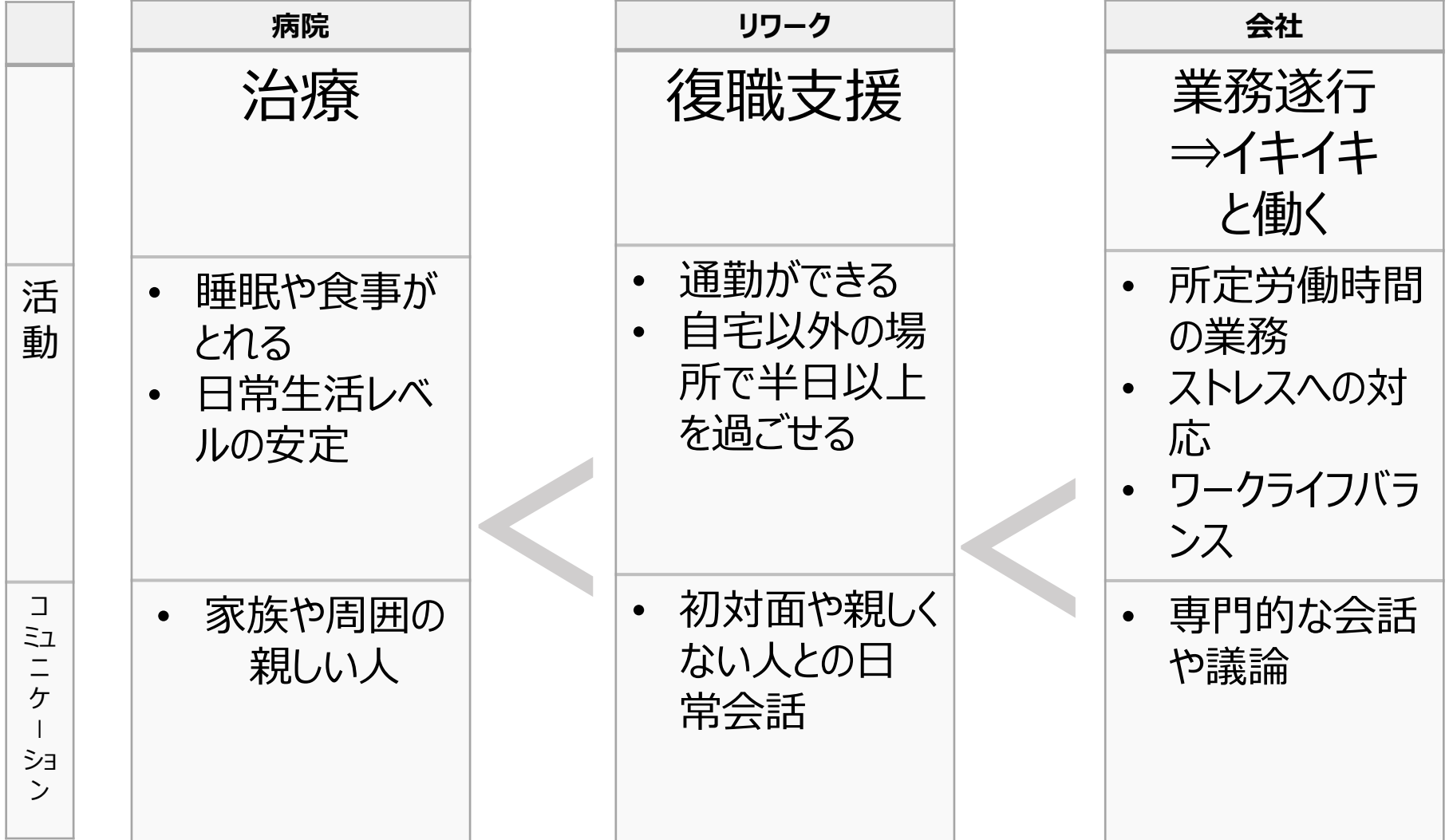


<第5ステップ> 職場復帰後のフォローアップ

【メンタルヘルス回復プログラム】



# 1. 味の素流職場復帰支援 ～メンタルヘルス回復プログラム～



## 2. メンタルヘルス回復プログラム 事例紹介

### 〈架空事例〉

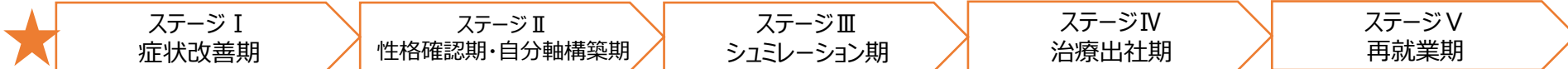
- A氏 男性32歳（入社10年目）、営業職
- 2018年4月 チームリーダーとなり新しい担当を持つようになり、自主勉強も積極的に実施
- 2018年6月 残業が増え、上司が声をかけるが「こなせます、頑張ります」と笑顔でこたえる
- 2018年7月 書類の提出期日遅れや単純なミスが散見されるようになる
- 2018年9月 会議の場で質問に答えられないことが続きトラブルに発展してしまい、上司が介入  
その後、上司がA氏に「何かあったか？眠れているか？」と声をかける



A氏

チームリーダーにしてもらったのに情けないです。申し訳ございません。  
常に追われているような気がして夜も眠れません。  
トラブルは自分のせいです。力不足なので退職しようと思っています。

## 2. メンタルヘルス回復プログラム 事例紹介



<2018年9月>

- 上司から人事を通して健康推進センターに連絡がはいる、本人と保健師が面談実施



A氏

1か月なかなか寝付けず、寝ても夜中に何度も目が覚めます。  
退職しようと思いましたが、妻は異動できないのか、上司は仕事を一旦減らしてと言われ、  
どうしていいかわかりません。

心の症状が出現している可能性が高そうで、病院の受診をお勧めします。  
今の状態では、退職などの大きな決断をしないことが鉄則です。



健康推進センター

症状

睡眠・抑うつ  
の状態など

初回面談時  
ポイント

- 上司・人事と健康推進センターの連携 → 相談対応の体制の構築
- 緊急性、受診の必要性、職場での対応の必要性等の判断
  - 症状の確認
  - 職場で起こっていることや困っていること
  - カウンセリング技法



## 2. メンタルヘルス回復プログラム 事例紹介

★  
ステージⅠ  
症状改善期

ステージⅡ  
性格確認期・自分軸構築期

ステージⅢ  
シュミレーション期

ステージⅣ  
治療出社期

ステージⅤ  
再就業期

<2018年9月>

- 病院受診、「うつ状態 3ヶ月の自宅療養を要する」との診断書が提出

【上司への対応】 ※範囲は本人へ確認のうえ

何が原因でしょうか？  
休業せず業務を減らして対応してはどうでしょうか。



上司

【休業制度の説明】



A氏

忙しい時期なのに休むことになり  
申し訳ない。自宅のローンもあり  
経済的にも心配です。



健康推進センター

「主治医の診断もあり、休業が必要  
です。休業の見込みは・・・。」

欠勤制度というものがあります。  
その間の給与は・・・のようになっ  
ています。

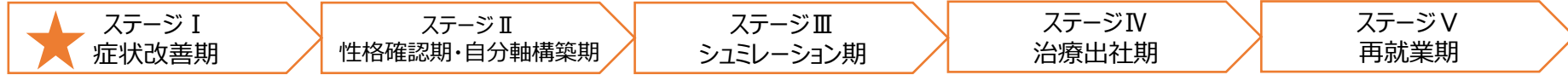


人事

休業開始時  
ポイント

- 方針の明確化 →関係者が方向性をそろえる
- 安心した休業ができる療養環境づくり
  - 休業制度の説明
  - 休業開始時に連絡窓口の設定
    - 健康推進センターが窓口 →仕事から離れ療養に専念する

## 2. メンタルヘルス回復プログラム 事例紹介



<2018年10月（休業開始1か月後）> 初回面談（A氏・健康推進センター）



A氏

午前はからだがだるく寝ていますが、午後は散歩など外出ができるようになり、復帰できそうです。ただ、自分の実力では仕事がこなすことができず不安です。

うつの症状は午前中に強く、夕方に楽になることが多いため完全回復ではないかもしれません。主治医へ報告をして相談をしてください。今は仕事のことは考えず療養の時期です。回復の過程があるので心配せずにいきましょう。



健康推進センター

### ステージⅠ ポイント

- 休業開始時からのフォロー
  - 会社とのつながりの維持
  - 医療機関との連携
- 療養のサポート
  - 通院と内服をしながらしっかりと療養、症状改善をサポート

## 2. メンタルヘルス回復プログラム 事例紹介

ステージⅠ  
症状改善期

★ ステージⅡ  
性格確認期・自分軸構築期

ステージⅢ  
シュミレーション期

ステージⅣ  
治療入社期

ステージⅤ  
再就業期

<2018年11月（休業開始2か月後）> 面談は1か月毎のペースで実施



A氏

早寝早起きや散歩もでき、生活リズムが整ってきました。一時は退職まで考えましたが、心機一転、また頑張りたいと考えています。

休業前に辛かったことは何ですか？なぜそう考えたのですか？



健康推進センター



A氏

ひとりで抱えていました。今後は上司へ相談をするようにします。

周囲の意見を調整する業務が辛かったです。相手と気まづくなりたくないという思いがあり、自分の気持ちを押し込んでいました。リーダーはひとりで解決しなくては、周囲へ迷惑をかけてしまうと、相談できなかったです。



A氏

ステージⅡ  
ポイント

- 休業を振り返る
- 性格確認期
  - 自身の考え方のクセに気づく
  - ストレス→メンタルヘルス不調のつながりを理解し、今後のセルフケアへ生かす

## 2. メンタルヘルス回復プログラム 事例紹介

ステージⅠ  
症状改善期

★ ステージⅡ  
性格確認期・自分軸構築期

ステージⅢ  
シミュレーション期

ステージⅣ  
治療出社期

ステージⅤ  
再就業期

<2019年1月（休業開始4か月後）>



A氏

実はリーダーになることは目標ではありませんでした。上司にリーダー業務はどうか？と言われ、断ることはできず引き受けてしまいました。  
営業では数字を追いかけて仕事をし続けてきましたが、実はもともとのんびりすることが好きです。趣味の釣りでもたくさん魚を釣ることが好きなのではなく、海の開放感が好きでただぼーっとしているだけで幸せを感じていたのかもしれない。

ステージⅡ  
ポイント

- 自分軸確認
  - 自分はどう生きたいかどんな自分であれば幸せかなど“自分軸”を明確にする





## 2. メンタルヘルス回復プログラム 事例紹介

ステージⅠ  
症状改善期

ステージⅡ  
性格確認期・自分軸構築期

ステージⅢ  
シミュレーション期

★  
ステージⅣ  
治療出社期

ステージⅤ  
再就業期

<2019年3月（休業開始6か月後）>

- 治療出社面談（参加者：A氏・上司・人事労務部門長・産業医）

チームリーダーとなり**仕事の量が増え、質も変わりました**。意見調整業務がうまくできず、会議でも答えられないことが増えていき、仕事が進まなくなりました。私の中で、**ひとつうまくいかないともうすべて駄目だと自分を追い込んで**いってしまったことと、リーダーの自分に自信が持てず**他者の評価を気にしすぎて**しまうため調整業務が進まなかった、また、上司へも相談できなかったです。

原因

今後の対策としては、**最初から完璧にできるとは思わず**、できていることに目をむけるようにしていきます。人間関係も**100%を目指さず**に、意見の食い違いがあってもそれですべてが駄目になることはない、**自分で考え意見を伝える**ように、また、**上司へも相談**をしていきます。

対策

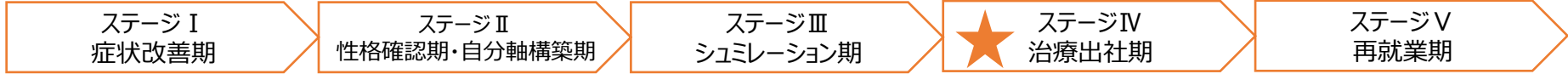
ステージⅣ  
ポイント

- 治療出社開始基準の明確化・・・仕事ができる状態になって復帰
  - 主治医の職場復帰許可
  - 治療出社開始の3条件
    - ① 症状が良くなっている
    - ② 本人が病気になった原因を理解し、それについての対策を考え行動できる
    - ③ 職場復帰に必要な体力がある





## 2. メンタルヘルス回復プログラム 事例紹介



治療出社：最大3か月間、再就業に向け徐々に会社生活に慣れていくために治療の一環として出社



	時期	時間	業務内容例
第1クール	1週目	午前勤務 8:15~11:15	PCの設定・休業期間中の会議議事録確認
第2クール	2. 3週目	5時間勤務 8:15~14:15	他の営業職のサポートとして資料作り
第3クール	4週目以降～	定時フルタイム 8:15~16:30	会議参加・問い合わせ対応・営業に同行

### 【業務内容確認表】

業務視点での目標と実績のみ見える化

業務内容確認表					
<input type="checkbox"/> 治療出社中 <input type="checkbox"/> 再就業後					
従業員番号	氏名	所属	職務グレード・等級		
今日の業務	業務内容	評価(本人/上司)	コメント	有給・無給(希望)未入力	未入力
	本人	上司	(業務、体調、感想等)		
	本人	上司	①出勤について: 困難無し・心配点あり(運休・実業体など) ②周囲とのコミュニケーション: 困難無し・やや不安がある・不安がある その他コメントがございましたら記載下さい		
今回の業務の評価(○、△、×)					
半年次役職に就いた役割期待に対する達成率(%)					
今後の予定業務			(予定外の運休や体調、業務負荷量への意見等)		

※1 本人評価、上司評価基準・各業務内容、今日の業務の評価 ○:できた、△:一部不十分ではあるができた、×:できなかった  
 ※2 今後の予定業務:今後の大きな業務予定、到達目標記入  
 設定されている面談(再就業面談など)のほかに、4番(本人・職場上司・人事労務部門・産業医)面談をご希望の場合はご記入ください。

業務内容確認表の目的:再就業後に、上司が本人に対し業務内容の確認を行い、その結果や状況を人事労務・総務部門、wpcと共有したり、本人と業務に関するコミュニケーションを行ったりするためのものです。  
 提出:1回目)治療出社終了の7日前 2回目)意見書期限の7日前までに本人がメールで送付 宛先:ライン長、人事部門、健康推進センタースタッフ  
 ※人事部門で保管する 健康はneolに保管

### 【業務日誌】

- ・ 上司とのコミュニケーション
- ・ 状況把握

業務日誌					
従業員番号	所属				
氏名	職務グレード・等級				
日付	滞在時刻	出社	退社	業務内容	感想
(月)					
(火)					
(水)					
(木)					
(金)					

業務日誌の目的:治療出社期間中の状況(安心して勤務ができるか、業務負荷がかかっても体調に問題がないか)を把握する  
 期間:治療出社中(短時間出社の2週間 + フルタイム2週間の4週間を基本とする)  
 ※ 毎週通明に、前通分を本人がメールで送付 宛先:ライン長、人事部門、健康推進センタースタッフ  
 ※ 人事部門で保管する 健康はneolに保管

## 2. メンタルヘルス回復プログラム 事例紹介

ステージⅠ  
症状改善期

ステージⅡ  
性格確認期・自分軸構築期

ステージⅢ  
シュミレーション期

★ ステージⅣ  
治療出社期

ステージⅤ  
再就業期

<2019年4月>

・ 治療出社中

短時間で退社することを周囲へ申し訳なく思ったり、残業すればもっとよいものができるのにと考えましたが、考え方のクセが出ていると気づきました。今は治療出社の時期と考えることができ、周囲と比べるのではなく、このくらいが適切と考えることができます。



A氏

帰りの電車では、休業中の図書館通いの際に読み始めた小説を読み、会社から出たら会社のことを考えないようにしています。家族とも相談し、休日は趣味の釣りの時間を確保するようにしました。

ステージⅣ  
ポイント

- 再就業の4条件・・・業務を行ったなかで体調の確認
  - ① 所定労働時間の勤務が可能であること
  - ② 役割期待の半分くらいの仕事ができること
  - ③ 周囲を必要以上に困らせないこと
  - ④ 仕事の量は制限するが、腫れ物に触るような特別扱いをする必要がないこと

## 2. メンタルヘルス回復プログラム 事例紹介



<2019年6月>

- 再就業面談（参加者：A氏・上司・人事労務部門長・産業医）

治療入社当初に残業しようとしていたことがあったので、注意をしたことはありましたが、それ以降は終了できていない仕事も報告してきてくれています。職場でみていて、何より焦りがなくなりました。今時点で役割期待の60-70%程度まで業務も進んでいます。今後、お客様との交渉などリーダーとしての仕事を半年程度かけて実施していき、役割期待の100%へ戻していきたいと考えています。



上司

健康推進センター  
治療社/再就業 確認書

従業員番号	氏名	
所属		
治療社前 確認項目		確認日
主治医の就業許可「職場復帰に関する診断書」		
【治療社面談】		
確認項目	3条件の確認者:産業医	確認
3条件	症状が良くなっている	
	本人が病気になる原因を理解し、それについての対策を考へ行動できる	
	職場復帰に必要な体力がある	
産業医	退社日	氏名
人事労務部門長	退社日	氏名
上記の内容を確認し、治療入社可能と判断いたしました。		
【再就業面談】		
確認項目	4条件の確認者:職場ライン長	確認
4条件	所定労働時間の勤務が可能である	
	仕事が出る状態である (役割期待の半分くらいの仕事ができる状態)	
	周囲を必要以上に困らせない	
	仕事の量は制限するが、腫れ物に触るような特別扱いをしないですること	
産業医	退社日	氏名
職場ライン長	退社日	氏名
人事労務部門長	退社日	氏名
上記の内容を確認し、再就業可能と判断いたしました。		

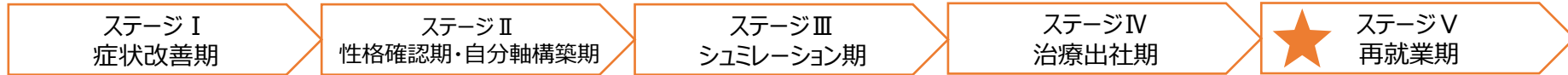
再掲

ステージIV  
ポイント

- 再就業の4条件・・・業務を行ったなかで体調の確認
  - ① 所定労働時間の勤務が可能であること
  - ② 役割期待の半分くらいの仕事ができること
  - ③ 周囲を必要以上に困らせないこと
  - ④ 仕事の量は制限するが、腫れ物に触るような特別扱いをする必要がないこと



## 2. メンタルヘルス回復プログラム 事例紹介



<2019年12月（再就業6か月後）>

- 定期的に健康推進センターとの面談を実施
- 【業務内容確認表】再就業後1年運用（3か月×4クール）



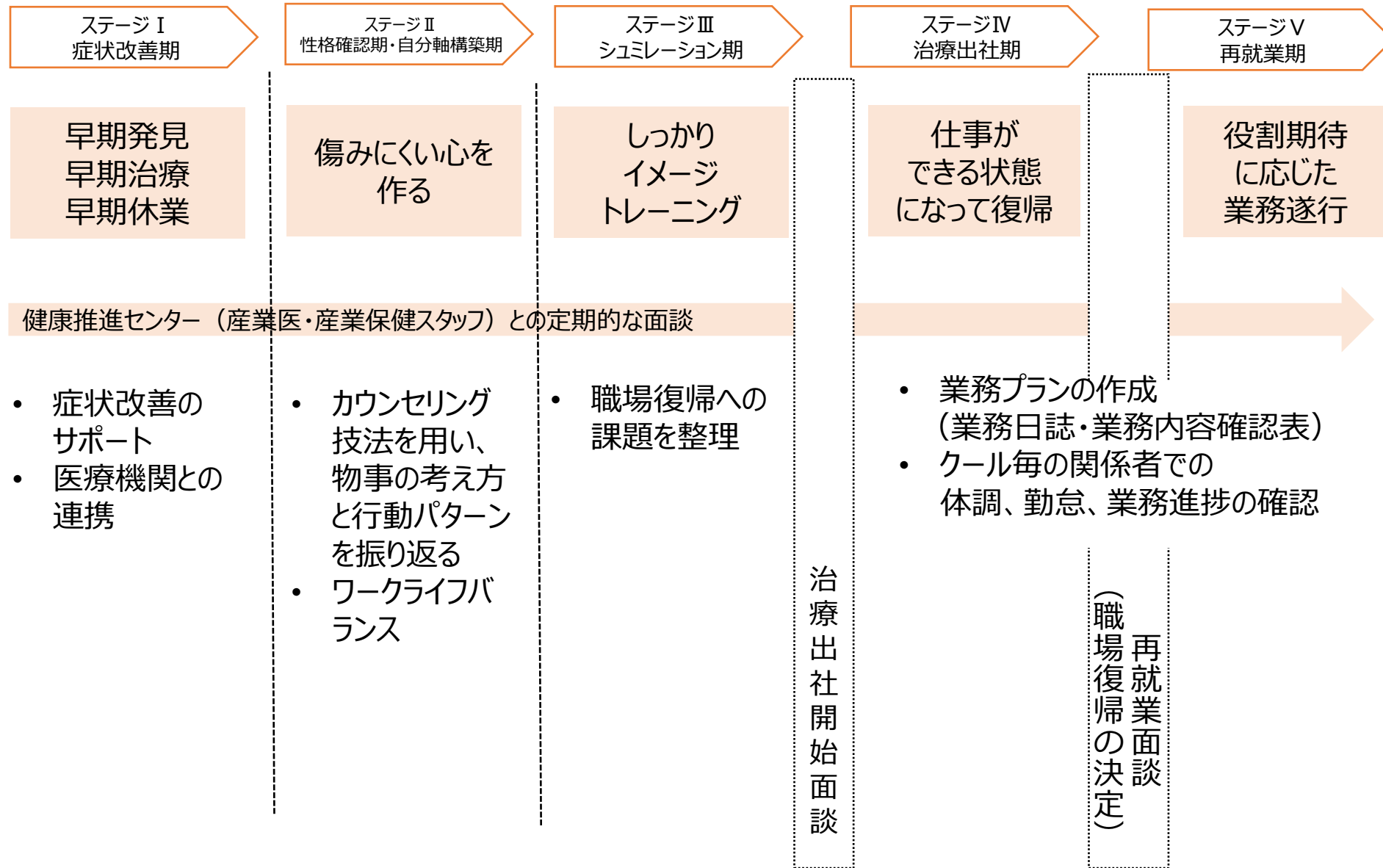
A氏

業務が少なくないかと心配になりましたが、上司と今後の業務目標についてもすり合わせができました。周困とではなく、数か月前の自分の業務と比較し、進んでいることを確認できています。  
考えこみやすく、寝つきが悪くなるようであれば黄色信号と思っています。

### ステージV ポイント

- 役割期待に応じた業務遂行
  - 再就業初期は就業制限（残業・出張など）を行い業務負荷を軽減
  - 6か月～1年をかけて役割期待の業務遂行へ
- 本人・上司・人事・健康推進センターの連携
  - 体調面に加えて業務面、労務面からも再就業後の状況を客観的に、また総合的に確認
- セルフケア
  - メンタルヘルス不調の初期症状の理解
  - ストレスとうまく付き合う

### 3. まとめ



### 3. まとめ

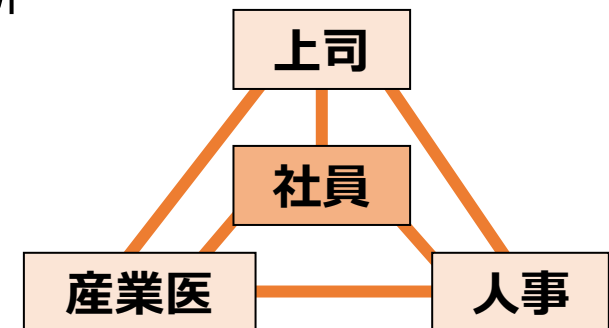
## メンタルヘルス回復プログラム ポイント

- プログラム化により、全事業所同じ方法・基準で実施
- 職場復帰前（休業開始時）からの支援
- 職場復帰後のフォローアップ
- 関係者間の連携と役割分担

産業医 : 病気か病気ではないのかの医療的判断

上司 : 仕事ができているかどうかの判断

人事 : ルールを決める・最終決定をする



### 3. まとめ

#### メンタルヘルス回復プログラムとは

- 休業者が、自分の「価値観と本来の生きがい」を認識し、ストレスとうまく付き合うことで、イキイキと働ける状態を目指し、休業開始時～職場復帰後までを支援するプログラム

#### 社員

- 回復の過程を示すことができ、見通しをつけることで安心して職場復帰までの治療、療養に臨むことを可能にする
- 自分でクリアできたという自信につながる
- 再発予防

#### 人事

- 職場復帰までの段階を客観的に判断でき、同じ支援内容で対応することができる
- 再発予防により労働損失低下を防ぐ

#### 上司

- 仕事ができる状態になってからの復帰のため、業務への復帰がスムーズ

Eat Well, Live Well.



ご清聴ありがとうございました