

2023年10月10日

令和5年度職場のメンタルヘルスシンポジウム  
中小企業におけるメンタルヘルス対策

中小企業のメンタルヘルス向上のために  
ー経営者向けツール開発などの取り組みー

一般財団法人京都工場保健会理事  
産業医科大学産業衛生教授  
森口次郎

# この時間の内容

- 中小企業向けのツール作成の経験
- 小規模事業場での労働者参加型職場環境改善活動の経験
- 中小企業での産業医活動の心がけ

# 産業医学振興財団委託研究 小規模零細事業場におけるメンタルヘルスの 現状把握とメンタルヘルス対策の普及・ 啓発方法の開発

## 研究代表者

森口 次郎 京都工場保健会産業保健推進本部

## 共同研究者

池田 正之 京都工場保健会産業医学研究所  
大橋 史子 京都工場保健会産業医学研究所  
鍵本 伸明 ナンバかぎもとメンタルクリニック  
柿森 里美 福岡県地域産業保健センター  
片桐 陽子 栄仁会京都駅前メンタルクリニック  
バックアップセンター・きょうと  
櫻木 園子 京都工場保健会産業保健推進本部  
脊尾 大雅 ジャパンEAPシステムズ  
寺田 勇人 高輪労働衛生コンサルタント事務所  
中谷 淳子 産業医科大学産業保健学部  
水島 郁子 大阪大学大学院高等司法研究科

(五十音順、当時の所属)



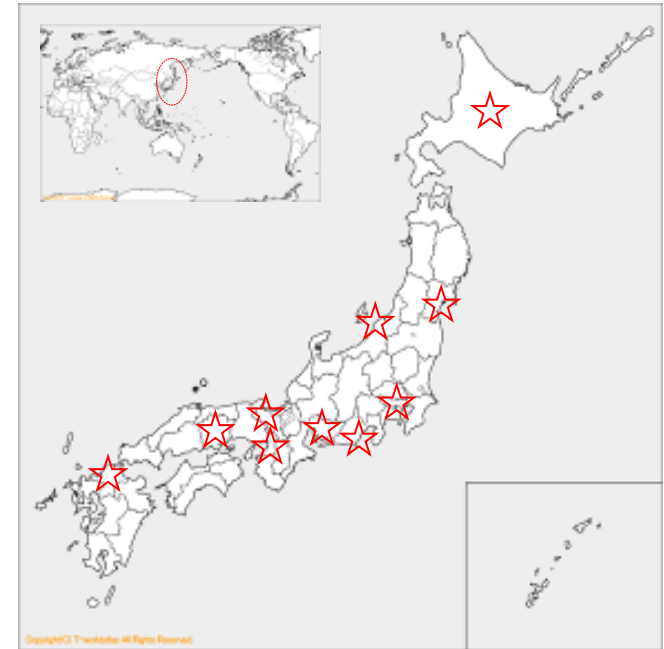
アンケートで奔走した  
当会産業医メンバー（当時）



アンケートに協力してくださった  
京都三条会商店街

# 研究の概要

- 平成24年度に全国の主要10都市で、50人未満規模の企業の経営者を対象にアンケート調査を実施
- メンタルヘルス事例の発生状況、対策の状況、費用、社外の専門家の利用状況や要望などを、1041社から回収（50人未満規模が786社）
- 平成25年度は、経営者の意見を参考に種々のツールを開発



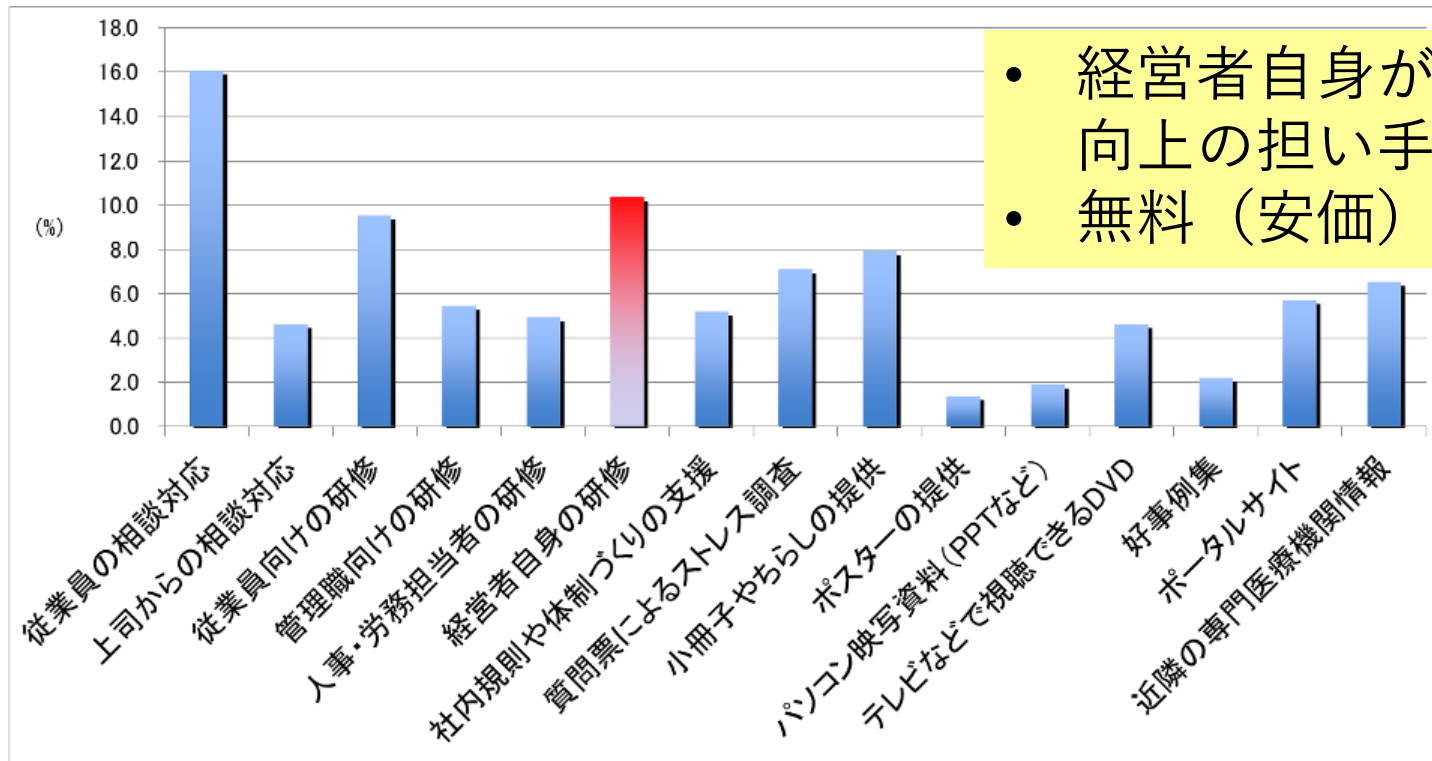
# アンケートで得た情報

## 企業規模別のメンタルヘルスの取り組み に支出できる一年あたりの費用

	2-9人	10-49人	50-299人	300人以上	全体	
回答数	189	153	43	27	412	
金額 (円)	平均値	34,476	67,529	296,047	4,120,000	341,791
	最小値	0	0	0	0	0
	中央値	10,000	30,000	100,000	1,000,000	30,000
	最大値	1,000,000	500,000	3,000,000	26,000,000	26,000,000
「0円」の回答数	69	34	5	1	109	
(%)	36.5	22.2	11.6	3.7	26.5	

予算は少額（ゼロに近い）

## 2-9人規模の企業経営者が社外専門家に希望するサービスは？



- 経営者自身が産業精神保健向上の担い手になりえる
- 無料（安価）なツールを！

小規模零細企業経営者の社外メンタルヘルス専門機関の利用状況と今後の課題  
森口ら, 産業ストレス研究 21(4): 363-374, 2014.

# 「経営者向け」の支援ツールの開発

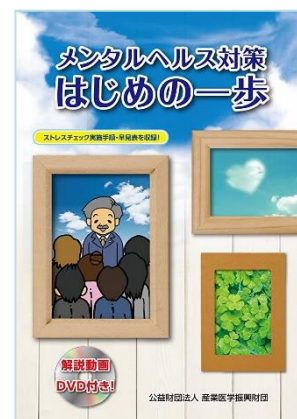
「ストレス反応の原因と現れる症状」、「**会話のコツ**」、「心の健康の不調の気づきや対処法」、「会社の不利益を回避するポイント」などをコンパクトに説明する映像とリーフレットを作成

約30社の社長  
から意見聴取



スタジオでの  
映像撮影風景

産業医学振興財団から  
900円で発売  
\* 初版3000部を完売



令和2-4年度労災疾病臨床研究事業費補助金事業研究「小規模零細事業場の構成員に必要な支援を効率的に提供するツールと仕組みを通してメンタルヘルス対策を浸透させることを目指す実装研究」（研究代表者：堤明純）

# 小規模事業場の職場環境改善のためのリーフレットの作成

森口 次郎<sup>1)</sup>、中嶋 知恵<sup>1)</sup>、内田 陽之<sup>1)</sup>、佐藤 和真<sup>1)</sup>、水本 正志<sup>1)</sup>、吉川 悦子<sup>2)</sup>、吉川 徹<sup>3)</sup>、佐野 友美<sup>4)</sup>、小島 健一<sup>5)</sup>、堤 明純<sup>6)</sup>

- 1) 京都工場保健会、 2) 日本赤十字看護大学、  
3) 労働安全衛生総合研究所、  
4) 大原記念労働科学研究所、  
5) 鳥飼総合法律事務所、  
6) 北里大学医学部公衆衛生学

**活力ある職場の秘けつ、教えます**  
～職場環境改善をやってみませんか～

コミュニケーションをもっと活性化したいんです！  
職場の雰囲気を良くしたいんです！

こんなことをやっている事業場がありますよ  
すでに取り組んでいることから広げていくといいですよ

ご自身の職場で「既に取り組んでいるもの」「取り組んでみたいもの」を  
**チェック**☑してみましょう。

**1 あいさつ**  
**Point!** お互いの顔を見てあいさつする  
おはよう  
**効果**  
● お互いの声や表情も確認でき、普段との違いに気づきやすくなる。  
● 不調の早期発見につながる。  
 取り組んでいる  取り組みたい

**2 声かけ**  
**Point!** ちょっとしたことでも気軽に声をかけあう  
さっきは息な対応、ありがとう  
**効果**  
● 心の距離が縮まり、早い段階での相談行動につながる。  
● 明るい職場づくりに役立つ。  
 取り組んでいる  取り組みたい



# リーフレットに採用した項目

- 小規模事業場11社の職場環境改善に関するインタビュー調査で聴取した取り組みから11項目を取り上げた
- ストレスチェックの一手手前の**簡単な取り組み**を後押し

項目	ポイント
あいさつ	お互いの顔を見てあいさつする
声かけ	ちょっとしたことでも気軽に声をかけあう
面談	定期的に1対1で話す機会を持つ
朝礼・昼礼・夕礼	業務の状況の報告など、全員が発言する機会を作る
交流を深める取り組み	参加しやすい形態で、参加を促す
情報の共有	職場に合った形で情報を共有する
緊急対応のしくみ	予期せぬ休みに対応できる仕組みを作る
柔軟な働き方	様々な事情に寄り添う働き方を取り入れる
施設・設備	ホッとできる空間を作る
ストレスチェック	ストレスチェックの集団分析を行う
相談のしくみ	業務の体制とは別に相談できる体制を作る

## 1 あいさつ

**Point!** お互いの顔を見てあいさつする



### 効果

- お互いの声や表情も確認でき、普段との違いに気づきやすくなる。
- 不調の早期発見につながる。

取り組んでいる  取り組みたい

## 3 面談

**Point!** 定期的に1対1で話す機会を持つ

困っていることはない?



### 効果

- 相談しやすい環境づくりに役立つ。
- 「いつでも相談してよ」の声かけだけでは相談しにくいこともある。

取り組んでいる  取り組みたい

# その他のツール

## 「仕事のストレス判定図」読み方概要解説

- 架空事例を示し、ストレスチェックを実施した小規模事業場の経営者と、それを支援する外部支援機関のスタッフの会話調の体裁をとり、物語として読み進められるような工夫を行った。

ストーリーで学ぶから超簡単！  
ストレスチェックの“集団分析”  
—「仕事のストレス判定図」は、こう読めばよかったのか！—

**登場人物**

**京極 社長**  
金属加工業を営む株式会社御池製作所の社長。御池製作所は社員35名の小規模企業。高い技術力に定評があり、経営状態は比較的安定している。一方、ここ最近に入社5年未満の若手社員の離職が多く、会社の未来に不安を感じている。少しでも会社を良くしたいという想いから相談に訪れた。

**四条 さん**  
地方の労働衛生機関・京町労働衛生会所属の公認心理師。ストレスチェックを活用した職場環境改善やメンタルヘルス対策の推進についてなど、大規模企業から中小企業まで幅広い相談に対応している。

2021年某日、京町労働衛生会の相談室にて...

**STEP. 1**  
まず、「量・コントロール判定図」と「職場の支援判定図」の結果を確認しましょう。各判定図の色が濃い領域に●があるほど、健康上のリスクが高いことを表します。

ふむ・・・この職場の場合は・・・

**A: 量・コントロール判定図**  
仕事のコントロール  
仕事の量的負担

**B: 職場の支援判定図**  
同僚の支援  
上司の支援  
仕事の量的負担

「量・コントロール判定図」より、「職場の支援判定図」の方が、●が濃い領域にありますよね。これは仕事量の多さやコントロールの効かなさより、職場の支援関係、サポートの方の課題が大きい可能性を示唆しています。

# その他のツール

## 産業メンタルヘルスの研究者たちが開発した 5つのツール

1. 職場と健康に関する自己評価チェックリスト
  - 産業医科大学の井上彰臣先生が作成
2. 経営者向けウェルビーイング・リーダーシップトレーニングプログラム
  - 法政大学の小林由佳先生が作成
3. こころのセルフメンテ うえるびの森
  - 東京大学の今村幸太郎先生が作成
4. ウェブ版いきいき職場づくり職場環境改善ヒント集
  - 労働安全衛生総合研究所の吉川徹先生、日本赤十字看護大学の吉川悦子先生が作成
5. 地域産業保健センターを活用した小規模事業場でのメンタルヘルス対応事例
  - 産業医科大学の江口尚先生が作成



# すべて自由に利用可能です

- 研究班のウェブサイトから無料で利用することができます。
- ぜひ気軽にクリックしてください。



[https://www.med.kitasato-u.ac.jp/lab/publichealth/u\\_tool/](https://www.med.kitasato-u.ac.jp/lab/publichealth/u_tool/)

# 京都の中小企業での 参加型職場環境改善の試み

## ワークショップ

- 6事業場において、1グループ4-6人で1時間のワークショップ
  - 介入の意義についての講義（10分）
  - アクションチェックリストを用いた個人ワーク（10分）
  - グループワーク：職場の良い点（1-3つ）と改善点（1-3つ）とその具体的な改善方法について討論（20分）
  - 発表と全体討論（10分）

→三ヶ月間の職場環境改善に着手



厚生労働科学研究 事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させる  
リスクアセスメント手法の研究（研究代表者：川上憲人）

流れの詳細はこちらで

# 従業員8名のA社で環境改善達成！

## 改善計画: 道具置き場をきれいに

改善前後の  
写真  
イラスト

改善前



改善後



改善の  
評価・意見

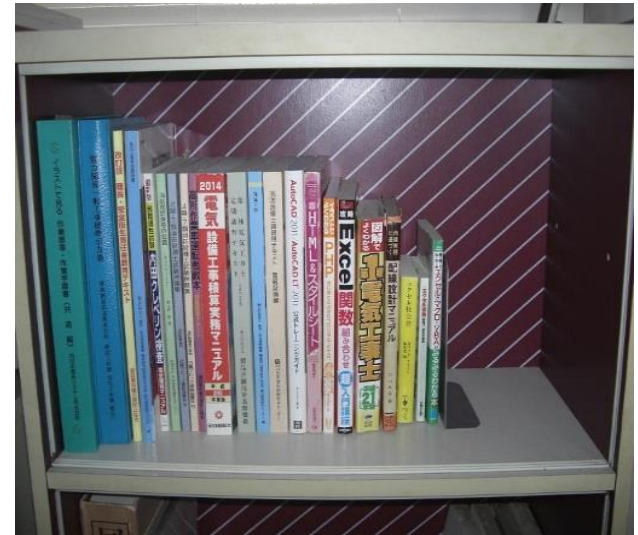
工具掛けが想像していた物より良いものができた。実際に作るかどうか迷っていたが、全員が参加して作成したことに達成感が得られた。とても満足している。

# 2年目の改善活動

改善計画: スキルアップ、資格取得の支援



活動実施前：棚に書籍なし



活動実施後：書棚として活用

- 活動後に「技能の活用」指標が改善
- 小規模企業でも、改善を実施できる可能性

# A社での 成功要因

- ワークショップでファシリテーターの支援による活発な意見交換
- ワークショップで普段しないような職場の具体的な話し合いが実現
- 現実的な改善目標
- リーダーが負担を感じながらも引っ張った
- 及び腰の社員も短期集中の取り組みで、負担が高まりすぎずについていけた



# 嘱託産業医としての心がけ

## B社での産業医活動から



- 様々な包装紙を製造する企業（60人規模事業場）
  - 建築現場で床や階段などを守る養生シート、レジャーシート、穴あき滅菌シートなど
  - 回転体の多い事業場
- 不調者対応や監督署の指導がきっかけの場合、会社は産業医にやってもらうことの見当がつかない状態になりがち

# 産業保健活動の活性化への道のり

- 活性化のために産業医が行動
  - 安全衛生委員会で、産業医から毎回話題提供し、産業保健への理解向上
  - 職場巡視による職場の理解向上と産業医の認知度アップ
  - 健診からの就業措置を実施
  - 復職支援の成功などで信頼向上
    - セルフ・ラインケア研修の実施へ



- 面談に偏らない広い活動からメンタル対策向上へ
- 無理せず、種を撒きつつ風を待つ

## Peter Hasle先生と

## 小木和孝先生の基調講演から

- 問題探しでなく、**改善**への取り組みに焦点
  - **前向き**な姿勢で**ステップ**を踏む
  - 行動重視の**単純**な改善手法の採用
- 
- 参加型職場環境改善が参考となる
  - 産業保健職は**経営メリット**も意識すると導入や進展が容易になるかもしれない

# 研究参加を依頼する際に、 経営者からよく言われる言葉

- うちにどういうメリットがありますの？
  - 「法的に必要です」には頷いてくれるものの、「訴訟リスクが減ります」など脅し系では納得されないことが多い
  - 労働者の大切さは大企業より切実に理解してるため、メンタルヘルス対策など産業保健活動が、労働者の心身の健康につながり、経営の安定に役立つ（可能性がある）ことを説明すると、乗り気になってもらえる
- さらなる実績（エビデンス）作りが必要

# 終わりに

- 小規模事業場では適切なツールと適度な産業保健職の関与が効果的なメンタルヘルス施策に役立つ可能性がある
- 参加型職場環境改善など一見負荷の高い取り組みも事業場によってはうまくハマる可能性があるため、はじめから排除しない
- 産業医は幅広く産業保健に対応することを忘れない
- 産業保健職は経営メリットをある程度意識することも必要である