

## 論点2 ↓ 産業保健スタッフが果たすべき役割

# いきいきと働くために「働く人の個人の健康」と 「安心・安全な職場環境づくり」を支援するをミッションに 保健師の実践活動から伝えたいこと

ヘルスプロモーションサポートオフィス／産業保健師 渡部 一恵

労働環境の変化などにより、近年の  
安全衛生問題にはさまざまな要因があ  
り、複雑化しています。職場における  
メンタルヘルス対策、ハラスメント対  
策、安全衛生管理活動など、個人の利  
益のみならず、事業場におけるリスク  
マネジメントの考え方を持つことが重  
要になってきています。

私は鳥取県を定年退職し、現在「働  
く人と組織の健康をサポートする」を  
ミッションに、産業保健分野に軸足を  
置いて産業保健師として活動していま  
す。本稿では、鳥取県職員時代と現在  
の活動を踏まえ、保健師の視点から、  
これからの安全衛生管理活動に向けて、  
産業保健スタッフが果たすべき役割を  
中心にお伝えします。

## 定年退職後に 開業保健師になった理由

鳥取県職員在職中は、県民の健康

づくり部署から職員の健康管理部署  
に異動し、当時の懸案事項であった  
職場のメンタルヘルス対策やハラ  
スメント対策、安全衛生管理活動など  
に取り組んでいました。開業保健師  
の道を選択したきっかけは、在職中  
に人間ドックでがんが発見され手術  
をしたことと、認知症が進行してい  
く母の介護がきっかけとなり、家族  
のこと、自身の生き方などを深く考  
えるに至り、定年退職後は開業保健  
師という生き方、働き方に自身の夢  
をつなげることにしました。退職後  
すぐに開業し、現在は産業保健を中  
心に企業のメンタルヘルス、ハラ  
スメントなどの健康教育、健康相談、  
健康づくり、安全衛生管理活動、人  
材育成や医療系専門学校・大学の講  
師など、これまでの行政での経験と  
ノウハウを軸に各企業（公的機関も  
含む）に向いて活動しています。

## 健康管理部門 （産業保健スタッフ）が 果たす役割とは

在職中に取り組んだことは、メン  
タルヘルス対策を中心に重点的に健  
康管理部門が任うべきタスクを整理  
していくことです。主なタスクの内  
容は、①各事案における所属および  
人事部門との連携、②所属と連携し  
ながらメンタルヘルス不調の早期発  
見・早期介入、③ラインケア機能の  
強化、④組織としてのメンタルヘル  
ス対策の仕組みづくり、に大別され  
ます。

### ①各事案における

#### 所属および人事部門との連携

たとえば、病气休暇者に対応する  
場合、病气休暇者全員に面談を実施  
して実態を把握し、本人の了解のう  
え、所属に対応の留意点等をフィー

ドバックしながら、所属との連携強  
化を図っていききました。また、当面  
の課題となる復職支援策を検討し、  
復職支援の体制を整備するために人  
事部門との課題の共有、連携の強化  
を図りながら「復職支援制度の手引  
き」を作成し運用していききました。  
そのような取り組みが、メンタルヘル  
スケアの一次予防から三次予防の  
体制※の構築につながります。

※メンタルヘルス不調の予防策は3段階に区分されま  
す。一次予防が「健康増進・疾病予防」、二次予防  
が「早期発見・早期対応」、三次予防が「職場復帰  
再発防止」です。各段階において総合的な対策を講  
じることが求められます。

### ②メンタルヘルス不調の

#### 早期発見・早期介入

メンタルヘルス不調の未然防止と  
再発・重症化防止のためには、当事  
者や所属から相談が来るのを待つて  
いるだけではなく、あらゆる機会を  
活用して早期発見・早期介入を行う  
ことも大切です。たとえば、鳥取県  
在職中には新入・中途採用職員や過  
重労働者、災害派遣者、ストレス  
チェック実施後の高ストレス者への  
面談など、さまざまな機会を捉えて  
早期発見につなげ、丁寧な相談を受  
けながら、早期介入をしていきまし  
た。

### ③ラインケア機能の強化

職場のメンタルヘルス対策では、  
ラインケアが機能することが重要で

す。管理監督者を支援することで人材育成に寄与していくことにもなります。こちらについても在職中の取り組みを紹介しますと、病気休暇者全員と面談するという仕組みをつくり、面談結果を本人の了解のもと、所属にフィードバックすることとしました。これにより、指導上の留意点や対応方針を共有できるだけでなく、管理監督者がメンタルヘルスの実態や具体的な対応方法の理解を深めることができ、実際の事案を通じて対応力が高められます。対応の過程で、主治医へ連絡する意義と実際、産業医との連携の意義などが理解されていき、ラインとしての役割の理解が進み、自分たちは何をすればいいのかがわかってきます。

また、産業保健スタッフが所属を支援していくことで、所属との信頼関係の構築につながります。

#### ④ 組織としてのメンタルヘルス

##### 対策の仕組みづくり

メンタルヘルス対策においても、組織のトップの方針のもとに活動が展開されることが、その推進の鍵となります。そのためには、組織の課題として、メンタルヘルス対策を組織のトップ宣言とともに職場に浸透させ、健康管理部門の産業保健スタッフとして、各職場、人事部門等

と協力し合って、お互いの役割を協議したうえで、メンタルヘルス対策の仕組みづくりをしていくことが重要です。

### ラインケアの強化により ラインの人材育成と 職場環境改善に発展

鳥取県在職中に実践したメンタルヘルス対策の取り組みを踏まえ、そこから学んだことをより詳しくご紹介いたします。

在職中は病気休暇制度や復職支援のあり方も含めてメンタルヘルス対策を講じていましたが、新たな対策として「復職支援制度の手引き」を事務局と作成しました。具体的には、「病気休暇の手続き」「相談の流れ」「復職のためのリハビリ訓練」「的確な復職審査のための健康管理審査会の設置」「早期介入面談」「復職の手続き」「主治医や産業医との連携」などが含まれており、相談から復職、復職後の支援がわかりやすいものとなりました。

メンタルヘルスケアの仕組みが機能し維持していくためには、このように対策の仕組みを明文化し、また、具体的に運用することが必要です。文書のみで周知では浸透していきませんので、個別の事案や研修も通し

て周知をし、推進していききました。個人の健康と組織の健康とはリンクしています。ここでいう「組織の健康」とは、タイトルに書いたように、いきいきと働ける安心・安全で快適な職場環境を指します。つまり、個人の健康を守るためには組織の体制を整えていくことが不可欠であり、それによって、組織の健康を改善する方向へとつながっていくのです。

いつの時代でも大事なことは、まずは、労働者一人ひとりがセルフケア力を身につけていけるようにセルフケアの推進と定着を進めていくことです。そして、ラインケアを強化していくことです。そのため、研修などを通して職員一人ひとりに、職場のメンタルヘルス対策の重要性、4つのケア（図1）の役割と連携の重要性、メンタルヘルス不調の発症のメカニズムや職場のストレスモデル（図2）を繰り返し講義しました。また管理監督者向けの研修では、ラ

インとしての具体的な役割を理解してもらうことに努めました。こうした取り組みにより、メンタルヘルスを理解する職員のすそ野が広がっていったように思います。

とりわけ上司の役割は、部下の不調のサインに気づき、声かけして話を聴くことができることで、そのためのコミュニケーション力が大事です。日頃から部下との関係を良好にし、相談のしやすい風土をつくっておくことが、部下からの自発的な相談・報告にもつながります。働きやすい職場環境にしていくなめには、人と仕事のマネジメント力が重要なのです。

ただし、管理監督者も一人で抱えることなく、問題への早期対応のためにも関係部署に相談するなどして、事業場内での連携を取りながら見守ることが重要です。安心・安全な職場環境の中でいきいきと仕事ができるように、日頃の部下の様子を



#### Profile

##### わたなべ かずえ

昭和55年に鳥取県に入庁。保健所、県庁、県立精神保健福祉センターなどに勤務し、総務部福利厚生課参事、県立精神保健福祉センター次長を経て、平成29年3月に定年退職。「ヘルスプロモーションサポートオフィス」を立ち上げ、「働く人と組織の健康をサポートする」をミッションに、企業のメンタルヘルス、ハラスメントなどの健康教育、健康相談、健康づくり、安全衛生管理活動、人材育成、医療系専門学校の講師など、開業保健師として県内・県外で活動中。

知り、見守っていくこと、また、日頃から、安心して相談できる関係を築くことが重要なポイントです。

このことは部署間同士も同様です。お互いの役割を認め合い、協力し合える関係づくりを築くことが、職場のメンタルヘルス対策の構築には非常に重要となります。

## 現代の重要なメンタルヘルス対策はメンタルヘルス教育とともに

メンタルヘルス対策を丁寧に推し進めていくことで、実は、ハラスメント対策も推進しやすく、ハラスメントの未然防止になると同時に、ライン教育にもつながっていきます。

メンタルヘルス不調の背景にはハラスメント的要因が関係しているケースが多く、メンタルヘルス対策とハラスメント対策とは深い関係にあるからです。つまり、メンタルヘルス対策を構築し、個別対応を丁寧に進めていくことが、ハラスメントの未然防止、重症化防止にもつながるのです。

たとえば、メンタルヘルス研修にハラスメントの内容を組み入れることで、職場内の実態の振り返りや上司と部下、同僚間のコミュニケーションの取り方など、自身の言動を

振り返る機会になります。今まで多くの相談対応を経験し、その有効性を実感しています。研修は知識の習得だけでなく、ラインケアの強化とセルフケアにもつながるとともに、自身の言動を振り返る機会にもなるため、非常に大事な時間になります。また、人権研修の一環としてハラスメント研修を位置づけて継続的に研修していくことも重要だと思えます。事業場が単独で研修を実施することも、職場風土の改善と人権意識の向上につながっていくでしょう。ハラスメント対策の切り口からメンタルヘルス対策を考えるきっかけにもなります。

ハラスメント対策も、一人ひとりがいきいきと安心・安全に働ける職場環境を形成していくための重要な課題であると思います。そのためにもまずは、自分の職場のメンタルヘルス対策の仕組みの実態やハラスメント対策の実態を知ることが大切です。

ハラスメント対策には、5つの対策ポイントがあります。①トップ宣言、②相談窓口の設置、③実態把握、④研修・普及、⑤指針等の作成です。この中で現場の一つの課題となるのは、相談窓口の相談員の対応の仕方です。実際、私が在職中に、相談員から「ハラスメントの相談をどのよ

うに受け止めたらいいいの不安になる」という声が出て、相談員研修を行いました。とても大切なことだと思いました。

相談員研修は、ハラスメント対策の理解者のすそ野が広がりますし、管理監督者の役割も学べます。研修を企画する際には、対策の柱の意味と研修目的、受講者に伝えたいメッセージを明確にしておくことが大切です。それによって効果的な研修になると同時に、安全衛生管理活動の

理解者を増やすことになり、人材育成にもつながっていくことができます。

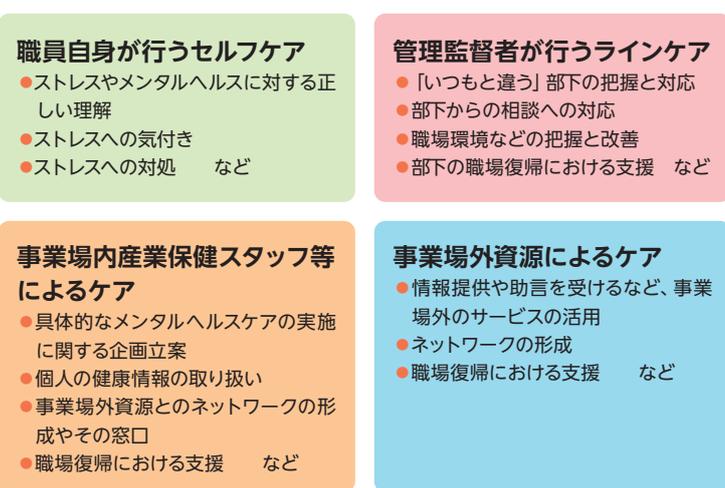
## メンタルヘルス対策と安全衛生管理活動は両輪の活動

安全衛生委員会の活性化について、私の在職中に起こった出来事を踏まえてご紹介します。

安全衛生管理活動の見直しを図ろうとした矢先に、職員の死亡事故が発生し、大きな衝撃を受けるとともに、

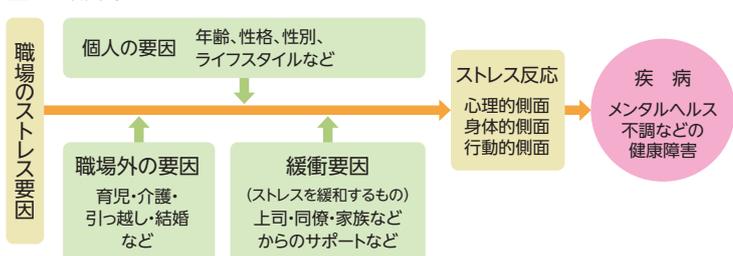
### 図1 メンタルヘルスの4つのケア

メンタルヘルスケアは、実施する主体によって次の4つに分類されます。



出所：厚生労働省「労働者の心の健康の保持増進のための指針」を基に作成

### 図2 職業性ストレスモデル



出所：NIOSH（アメリカ国立労働安全衛生研究所）職業性ストレスモデルを基に作成

安全衛生管理活動の重要性を痛感しました。組織としても、事務方を中心に全庁挙げての安全の点検とそれに伴う予算化に取り組みました。保健師は、職員のメンタルヘルス相談を行うほか、安全衛生アドバイザーら専門家による職場の安全診断や職場巡視の実際を見て学びました。経年的な評価も踏まえ、公務災害ゼロをめざして、安全研修と安全衛生委員会の意義の再確認とその活性化に向けて尽力しました。その時に中心になって動いたのは、それまでメンタルヘルス対策で問題解決のために協力してくださった職場内の方々でした。何をどうしてよいかわからない中であって、メンタルヘルス対策で連携した結果が、こうした緊急の場合にも生かされました。平時からの良好な関係が功を奏したと言えます。メンタルヘルス対策に関わった方々は、ハラスメント相談員や安全衛生委員会の推進役として、安全衛生管理活動に幅広く取り組むようになりました。

その後は、再発防止と事故を風化させないことを肝に銘じ、安全診断や職場巡視の結果を活用し、安全衛生委員会の活性化に向けて取り組んでいきました。さらに、安全衛生担当者と協力して、職場巡視や安全衛生委員会の開催状況や内容をデー



ベース化し、見える化しました。これにより、他の職場の開催内容が把握できるようになり、良好例の水平展開にもつながっていきました。現在もこのことが活かされ、開業保健師として活動していくときに重要な視点となっています。

### 「個人の健康」と「組織の健康を守る」という安全衛生管理活動

産業保健スタッフとしての安全衛生管理活動は地道で地味な仕事ですが、事故・災害が発生してしまうと大きな労力と人材の損失につながります。職員一人ひとりがいきいきと働ける安心・安全な職場環境づくり

をめざして、まず自身の働いている職場の実態を把握し、人権意識やリスク管理意識、セルフケア能力を高めていけるように所属を支援する役割があります。ラインケアでは、部下との信頼関係を構築し、リスクマネジメント力とコミュニケーション力の重要性を強化していくように支援していくことが重要です。

その際に、ラインの管理監督者も一人で抱えることなく、関係部門に相談するなどしながら、部下の日頃の様子や仕事ぶりを見守っていくことが大切であることや、それぞれの部門の役割や任務を認め合いながら問題解決のために連携・協力していくことが重要であることを伝えていく必要があります。このことは、在職中さまざまな事案に対応しながら、メンタルヘルスケアの一次予防から三次予防の各段階の対策を組み立てていく過程で、私が痛感したことです。産業保健スタッフのみがへとへとになるほど頑張るのではなく、いかに職場内に安全衛生管理活動の重要性を浸透させ、そこに関わる人材を育成していくかが大切です。それが将来のライン強化につながることもあるため、組織として課題の共有化を図り、仕組みづくりを維持しながら、時には見直しをして、安全

衛生管理活動を形骸化させず、動きのある実践活動を丁寧に行っていくことが、健康な職場づくりに発展していくことになるのではないかと思います。

これからは産業保健の要として産業保健師のニーズが増えていくのではないかと思います。それは、私自身が産業保健分野を中心に開業保健師として活動してみても実感していることです。市町村においても、専属配置先として総務部門への異動があってもいいと思います。それが難しくければ、外部委託先を活用していく方法もあります。そうした協働体制は今後増えていくでしょう。

働く世代が抱えている育児や介護、治療と仕事との両立、障がい者雇用、高齢者雇用など、多様な人が多様な働き方をする時代でもありますので、安全衛生管理活動はますます重要になっていくように思います。課題に対して丁寧に対応しながら、実践から見えてきたことを大事にし、関係部門と連携して個人の健康と組織の健康を軸に展開していく。そのことが、職員一人ひとりがいきいきと働ける職場環境風土を形成し、一人ひとりの暮らしや人生を心豊かにしていくことにつながるのではないかと思います。