



# 健康管理に関する事例集

## 目 次

### 1. 健康管理体制

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| (課題1)健康管理医の配置・確保が困難.....           | 1 |
| (課題2)健康管理者の業務過多・専門知識の不足.....       | 2 |
| (課題3)健康管理医・人事部門と、健康管理部門との連携不足..... | 4 |
| (課題4)本省から地方への支援が出来ていない.....        | 5 |

### 2. 健康管理医の業務・働き方

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| (課題1)健康管理医の負担が高く、医療職の役割分担がされていない..... | 7 |
| (課題2)職場環境・職場実態の理解が進んでいない(巡視の実施等)..... | 9 |

### 3. 教育・研修

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| (課題1)新入社員・新任管理職への研修内容が充実していない..... | 10 |
| (課題2)医療職の教育・研修が実施できていない.....       | 11 |

### 4. ストレスチェック

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| (課題1)ストレスチェックの受検率向上.....       | 12 |
| (課題2)ストレスチェックの活用・高ストレス者対応..... | 12 |

### 5. 心身不調者の早期発見・早期対応

|                   |    |
|-------------------|----|
| (課題1)相談体制の構築..... | 15 |
|-------------------|----|

### 6. 円滑な職場復帰と再発の防止

|                   |    |
|-------------------|----|
| (課題1)職場復帰の方法..... | 17 |
|-------------------|----|

### 7. パフォーマンス・生産性の向上

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| (課題1)パフォーマンスを評価する指標がない..... | 18 |
| (課題2)職員のパフォーマンス向上.....      | 18 |

※本事例集に記載の内容は、令和5年11月～令和6年3月に実施した「国家公務員の健康管理検討にあたっての民間実態調査等業務」のヒアリング調査によるものです。

# 1.健康管理体制

## （課題１）健康管理医の配置・確保が困難

---

### ▶ 企業等における主な取組

#### 1. 働く環境の魅力をアピール

---

##### ヤマハ株式会社

- ✓ 産業衛生専門医に認定されるための現場経験の条件（特殊健康診断や作業環境測定など）が満たせる環境です。また、産業医の意見が会社に採用されやすいなどの企業文化があります。

##### 株式会社丸井グループ

- ✓ 健康管理だけでなく、ワークエンゲイジメントやウェルビーイングにも関わって働くことができる環境です。また、健康経営の分野では先進的な取組を行っている企業として、学びの深いフィールドです。

参考 URL: [https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/strategy\\_map.pdf](https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/strategy_map.pdf)

##### 富士通株式会社

- ✓ 従業員の健康管理や健康経営を実行する独立した組織として健康推進本部を設置しており、一定の権限をもって施策を実行できます。さらに 400 名程度のスタッフがおり、体制としても充実しています。また、ICT の大企業のため、産業医の希望に沿ったビックデータを使った調査研究をすることができます。

#### 2. 産業医の人脈を活用

---

##### 宮崎県庁

- ✓ 産業医（保健所長）の人脈や、出身大学から紹介を受けています。

#### 3. 人材派遣会社や採用代行業者を活用

---

##### 株式会社平和堂

- ✓ 基本的には人脈等を活用して産業医を探していますが、産業医の派遣会社に依頼することもあります。

##### 豊田通商株式会社

- ✓ 当社の産業保健活動を行う健康管理室内の人員構成や年齢、経験、必要なスキル等を採用代行業者に情報提供して、産業医を採用しています。

---

## 4. 適切な報酬設定

---

### 豊田通商株式会社

- ✓ 当社では通常の産業保健や健康経営の推進に加え、当社社員の約 2 割を占める海外勤務者の健康管理も並行実施しており、産業医に求められる業務、経験が多岐にわたるため他社と比較しながら適切な報酬を設定しています。

---

## (課題 2) 健康管理者の業務過多・専門知識の不足

---

### ▶ 企業等における主な取組

---

#### 1. 健康管理・安全配慮のための職員を配置

---

##### 株式会社丸井グループ

- ✓ 健康診断に関する事務や、面談の手配をする保健師やスタッフを配置しています。

参考 URL: <https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme02/health.html>

---

#### 2. 事務作業専任の職員を配置

---

##### 豊田通商株式会社

- ✓ 社員の健康管理に関連する事務作業は人事部 労務部門が担っています。

---

#### 3. 研修の実施や、資格取得を推奨

---

##### 株式会社丸井グループ

- ✓ 日本健康マスター検定、女性の健康検定を推奨しており、受験料の補助があります。

参考 URL: [https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme02/health\\_03.html](https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme02/health_03.html)

---

#### 4. 医療職による説明

---

##### 日本航空株式会社

- ✓ ウエルネス推進部の保健師・看護師が事務従業員に対し、産業保健に関する説明を行っています。

---

#### 5. 必要に応じた健康管理に関する資料の提供

---

##### 埼玉県教育局

- ✓ 初めて健康管理を担当する行政職員が配置された場合、基本的に自学で行っており、過去に作成した健康管理に関する要綱やリーフレットを参考にしています。

## 一人ひとりが自分も相手も大切にする ～セルフケアのヒント② 「よい睡眠をとるために」～

みなさん、日々よく眠れていますか？よい睡眠が脳や心身の健康につながります。逆に、よい睡眠をとれていないと、うつ病や認知症、生活習慣病のリスクが高まるほか、仕事でのミスや事故が起こりやすくなります。よりよい睡眠ライフを送るためにどうしたらいいのか、一緒に学んでいきましょう。

適度な運動、しっかり朝食、  
ねむりとめざめのメリハリを。

- ・適度な運動を習慣づけることで、適度な疲労をもたらし入眠の促進と中途覚醒を減らすことにつながります。
- ・しっかり朝食をとることで朝の目覚めを促し、一日を元気にスタートさせます。
- ・就寝前3～4時間のカフェイン摂取は入眠の妨げや睡眠を浅くさせるため控えましょう。
- ・アルコールは、中途覚醒が増えて睡眠が浅くなり熟眠感が得られなくなります。睡眠の質を低下させるため、就寝前の飲酒は控えましょう。



眠くなってから寝床に入る。  
「眠れないかも」の不安も  
睡眠を妨げます。

良い睡眠のための環境づくりも大切です。

- ・リラックスすることがスムーズな入眠につながります。ぬるめのお風呂につかる、軽い読書、心が落ち着く音楽や香りなど、自分なりのリラックス法を見つけましょう。
- ・明るい光は目を覚ます作用があるため、就寝前は避けましょう。
- ・暑すぎても寒すぎても寝つきが悪くなります。心地よいと感じる程度に調整しましょう。



40℃程度の  
高すぎない湯温  
がオススメです。

良い睡眠は生活習慣病予防につながります。

- ・慢性的な睡眠不足は糖尿病や心血管疾患の発症リスクが高まります。
- ・睡眠時無呼吸症候群の方は高血圧、心不全、脳血管障害のリスクが高まります。



睡眠時無呼吸症候群について

- ・眠りだすと呼吸が止まってしまう病気です。
- ・過体重や肥満によって、睡眠時に気道（喉の空気の通り道）が詰まりやすくなると、発症したり、重症化したりします。
- ・ひどいイビキや睡眠中の呼吸停止がある、一定の睡眠時間を確保しているのに日中耐え難い眠気がある場合には速やかに専門の医療機関で検査・治療を受けることが必要です。

寝つけない、熟眠感がない、十分に眠っても日中の眠気強いことが続くなど、睡眠に問題が生じて、日中の生活に悪い影響があり、自らの工夫だけでは改善しないと感じた時には、専門家に相談することが重要です。

睡眠には様々な要素が関係しています。良かれと思ってやっていたことが、実は逆効果だなんてことも…。客観的に振り返ることで気づきもあるかと思います。下の項目について衛生委員会や研修の場でぜひ振り返ってみてください。



- ①ここ1、2週間の睡眠状況について。（就寝時間、起床時間、夜中に目が覚める頻度、眠れないことがあったか）
- ②睡眠のために工夫していることはあるか。

※参考：健康づくりのための睡眠指針 2014（厚生労働省ホームページ [https://www.mhlw.go.jp/file/05\\_Sel-saku/jouhou/10800000\\_Kankoukyoku/0000047721.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/05_Sel-saku/jouhou/10800000_Kankoukyoku/0000047721.pdf)）、快適な睡眠のための12項目（全国健康保険協会）

図 1 令和 5 年度メンタルヘルスリーフレット(一部)

※埼玉県教育局教育局 HP より

### 日本航空株式会社

- ✓ 労働安全衛生に関する e-learning や、公的機関が発行した安全衛生ハンドブックによる確認などを行っています。

## （課題3）健康管理医・人事部門と、健康管理部門との連携不足

---

### ▶ 企業等における主な取組

---

#### 1. 適宜情報を共有

---

##### 高知県庁

＜人事課と職員厚生課との連携＞

- ✓ 30 日以上病休となる場合に各所属が人事課へ提出する「傷病報告書」は、職員厚生課を経由して提出することにより、長期病休者の情報を共有しています。

##### 富士通株式会社

＜人事担当者と産業保健スタッフとの連携＞

- ✓ 休職者が職場復帰する場合、産業保健スタッフ（産業医・産業看護職等）、人事担当者と、休職者の所属長が復職のプロセスに立ち会って判断をしています。そのため、人事担当者と産業保健スタッフは、定期的に復職対象者について意識合わせをしています。

---

#### 2. 定期的なミーティングを実施

---

##### 花王株式会社

＜産業医と看護職、健康管理部門との連携＞

- ✓ 健康開発推進部では、週 1 回定期ミーティングを開催し、全社産業医と全社看護職、健康管理部門の事務職員において情報共有や意見交換を行っています。

参考 URL: <https://www.kao.co.jp/genki/kenkoukeiei/introduction/>

##### 株式会社丸井グループ

＜産業医とスタッフとの連携＞

- ✓ ウェルビーイング推進部部長も含めて週 1 回定例ミーティングを実施しており、ウェルビーイングを進めるための施策の進捗状況や、アイデア出し、産業医の活動報告などを行っています。また、施策ごとにミーティングを適宜行っています。スタッフはテレワークで勤務することもあるため、オンラインも活用しています。

## （課題４）本省（人事院）から地方への支援が不足

### ▶ 企業等における主な取組

#### 1. 職員の健康に係る情報を一元管理

##### 苫小牧市役所

- ✓ 健康診断に係る情報や健康相談等の一元管理により、職員の健康面・精神面をサポートしています。

##### 金融業

- ✓ 東京と大阪の本店が管理などを担っています。健康管理システムがあり、健康診断結果や相談内容、疾病履歴、転勤などの情報も全て記録されており半月に一回、アップデートしています。

##### 株式会社丸井グループ

- ✓ 株式会社丸井グループが一括して、すべてのグループ会社社員の健康情報を管理しています。今後、情報通信機器を用いた面談の普及や、健康診断のシステムも導入していく可能性があるため、自発的な健康管理を社員ができるようになるという期待があります。

#### 2. 本部からの情報提供や研修の実施

##### 花王株式会社

- ✓ 健康施策立案、データヘルスのデータの共有、社内技術の活用展開、健康づくりサイクル（「Kao GENKI ACTION」）の支援、各事業所や地域独自の取組のベストプラクティス表彰を実施しています。



図 2 「Kao GENKI ACTION」

※花王株式会社 HP より

##### 埼玉県教育局

- ✓ ストレスチェック制度の説明や、集団分析結果の提供時期などの年間スケジュールを提供しています。また、ストレスチェックに関しては、集団分析結果の見方や、結果を活用した職場環境改善に関する研修を、Zoom のウェビナー形式で実施しています。

## 株式会社平和堂

- ✓ 本社からの指示や連絡を各店舗へ展開し、どの店舗でも同質の健康管理ができるようにしています。また、各店舗の嘱託産業医は、本社にいつでも問合せができるようにしています。

---

### 3. 本社や地域拠点の医療職による訪問・オンライン面談を通じた対応

---

#### 日本航空株式会社

- ✓ 月 1 回、対象エリアを決めて職場巡視を実施し、職場の状況や社員の意見を聞いています。また、年に 1、2 回程度、海外支店の医療巡回も実施しています。（海外支店の医療巡回については、コロナ禍で中断していましたが、2023 年度より段階的に再開しました。）

#### 豊田通商株式会社

- ✓ 当社は名古屋・東京の 2 本社制を敷いていますが、産業保健活動の遂行のため、名古屋本社、東京本社、大阪支店にそれぞれ産業医及び看護職を配置しています。他地域における支店・営業所などの各事業場に勤務する社員の健康管理は、上記 3 拠点の医療職が担っています。例えば、東海地区は名古屋本社、東日本は東京本社、西日本は大阪支店のよう、医療職による事業場への訪問や、IT ツールを有効活用したオンライン面談などを通じ、社員との対話や健康管理を進めています。

---

### 4. 本社や地域拠点の産業保健看護職を派遣

---

#### 富士通株式会社

- ✓ 規模が小さく産業看護職が配置されていない拠点へは、地域拠点に配置されている産業看護職が、月 1 回程度巡回しています。在宅勤務の普及に伴うオンライン環境の整備により、今後は遠隔で面談する形が主体になる可能性もあります。

参考 URL: <https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/health/>

---

### 5. 出張や海外赴任前に医療専門職との面談を実施

---

#### 豊田通商株式会社

- ✓ 当社では約 2 割を占める社員が世界各地域にて勤務しており、社員の健康と安全を確保すべく、海外に駐在する社員の健康管理を行っています。内示とともに海外赴任予定となった社員は、赴任前に健康診断の受診を必須化するとともに、産業医又は看護職にて面談を行っています。面談の中では、感染症や赴任後の健康管理等必要なアドバイスを行うとともに、赴任後の社員が相談しやすい関係づくりに努めています。赴任前の健康診断について、海外赴任の可否を産業医が判断しています。また、社員を各個人の健康状態に応じて、特に健康に問題の無い人、服薬の必要がある人、月 1 回産業医と面談する必要がある人等に分けています。また、海外駐在する職員に関しては健常者であっても、必ず保健師と面談しています。

## 2.健康管理医の業務・働き方

## （課題１）健康管理医の負担が高く、役割分担がされていない

### ▶ 企業等における主な取組

#### 1. 産業医・健康管理医と看護職が業務を分担

##### ヤマハ株式会社

- ✓ 産業医は職場復帰支援、海外拠点訪問、グループ企業の産業保健活動の監査、困難事例におけるグループ企業人事担当者支援、管理職研修、新入社員研修等を実施しています。
- ✓ 業務は看護職と臨機応変に分担しており、看護職は保健指導を100%実施している他、従業員との相談窓口や各面談日程調整、外部専門家の相談窓口やEAPとの連絡調整、海外拠点における健康診断受診勧奨、遠隔地でのWebによる保健指導などを行っています。

##### 花王株式会社

- ✓ 産業医は健康経営・中期健康戦略の立案、全社健康課題の推進（生活習慣病、がん、喫煙、メンタルヘルス、女性の健康、シニアの健康、海外赴任者の健康、感染症、有害因子管理 等）、産業保健スタッフの人材育成、社内研修を実施しています。全社健康課題の推進では、それぞれの課題ごとに検討チームをつくっており、産業医は、自身の関心のある領域に所属しています。
- ✓ 近年、全社産業医を増員し、健康中期計画の推進課題解決において高い専門性や知見を取り入れています。健康相談室においても、担当全社産業医との連携を通じて全社共通かつ質の高い対応ができつつあります。
- ✓ 全社看護職は、健康開発推進部で、健康経営・中期健康戦略の立案、全社健康課題の推進へ参画し、産業保健スタッフの人材育成、社内研修の企画開催をしています。各健康相談室では、看護職が網羅的に対応しており、また、人事・上長とのコーディネート業務を担っています。その他拠点では、50名以上の拠点には2ヵ月に1度、管轄の健康相談室の産業医・看護職が出向き、巡視を実施しています。各健康相談室に看護職が常駐していることで、迅速かつ地域特性を踏まえた対応ができ、また身近にすることで、管轄社員との信頼関係を築きやすくなりました。

##### 埼玉県教育局

- ✓ 健康管理医は、主に、長時間労働者からの健康相談や、ストレスチェックの結果に基づき高ストレス者と判断された者から申出があった場合の面接指導、メンタルヘルス全般についての健康相談を希望した職員への対応などを行っています。
- ✓ また、安全衛生委員会の委員を務めています。
- ✓ その他、健康管理医は、埼玉県教育局の依頼に基づき、ストレスチェックの運営会議に出席し、ストレスチェックの体制や方法などについて指導・助言を行っています。
- ✓ 保健師は、健康管理医には「申し出づらい」、「何を相談すれば良いのか分からない」といった場合の健康相談や、ストレスチェックの補完的な面接を担っています。また、初任者や中堅職員、管理職員研修等で、保健師がメンタルヘルスの講義を行うこともあります。保健師が専門的な業務に対応することで、円滑に業務を進めることができます。

---

## 2. 産業看護職が職場、人事部門と産業医の連携を強めるコーディネーターの役割を果たす

---

### 富士通株式会社

- ✓ 産業医の中でも、非常勤の産業医はある程度業務を限定し、法定外業務としては、病気からの復職支援・面談、健康相談、事業所の健康教育等を行っています。常勤の産業医は、非常勤の産業医の業務内容以外に健康経営に関する企画、ストレスチェック集団分析結果・職場の健康状態のフィードバックなどの職場環境整備、会社全体の健康教育等を行っています。また、健康経営施策に関するほとんどの業務について産業医が参画する体制で業務を遂行しています。
- ✓ 産業医の従業員との面談や、健康診断の事後措置や長時間残業の面接指導、復職判定の面接等を、産業医が個別に、丁寧に行うことで、従業員の健康状態の改善に繋がっています。また、産業医による、組織・職場への直接の働きかけは、職場環境の改善に効果的な取組になっています。ストレスチェックの集団分析結果を、人事担当者と産業医が同席して、組織の長にフィードバックしていますが、人事の担当者だけでなく、医学・健康の専門家である産業医が同席して組織の状態を説明することで、各組織の長が従業員の健康に関心を持ち、職場環境の改善、健康への支援に取り組むきっかけとなっています。なお、このような産業医の業務への関わりは、産業看護職等の産業保健スタッフ、人事担当者とチームで業務を遂行し、お互いの役割を果たすことで、可能になります。
- ✓ 産業看護職は、健康診断の事後措置、保健指導、新入社員の面談、メンタル不調者に対する健康相談、職場復帰支援、健康教育・イベントの企画・実施を行っています。また、安全衛生委員会へ参画し、各職場とのパイプ役等として人事部門と産業医の連携を強めるコーディネーターの役割を果たしています。
- ✓ 産業看護職は、保有している保健師・看護師の資格で役割を分けておらず、看護師でも産業保健に関する業務全般に従事しています。一方で、健康診断センターに在籍する看護師は、健康診断業務に限定された業務を行っています。
- ✓ 上記の体制により、きめ細かいサービスができるようになりました。産業保健は一つの事象だけで見るわけではなく、様々なものを面で見する必要があります。それを職場ごとの担当産業看護職が的確に捉えて、産業医と連携することで、効果的な活動ができています。

---

## 3. 健康サポートセンターを設立

---

### 株式会社平和堂

- ✓ 店舗の嘱託産業医は主に法定業務を行っています。本社勤務の産業医は会社の健康経営施策全般の意思決定に関わっています。健康サポートセンター設立を契機に、健康診断の受診率が7～8割程度から100%に上がり、事後措置が体系的にできるようになった等の効果がありました。勤務店舗の健診実施日に受診できない場合でも、別日で行う近隣店舗の健診を受診できます。未受診の従業員がいる場合は、所属長が受診を促しています。従業員の健康管理は会社の危機管理の一環として認識されています。また、会社の人事政策の一環として、各所属長が部下に対して健康を維持する努力義務がある事を伝えています。

## (課題2) 職場環境・職場実態の理解が進んでいない(巡視の実施等)

---

### ▶ 企業等における主な取組

---

#### 1. 職場巡視や安全衛生委員会に出席し、職場の文化を捉える

---

##### ヤマハ株式会社

- ✓ 産業医は職場巡視や安全衛生委員会への出席、特殊健康診断対応、診療対応などで様々な情報を得ています。他社の好事例をそのまま適応するのではなく、職場の文化に合わせることが重要であると考えています。また、職場巡回で問題の指摘をするだけでなく、職場の良いところを褒めると他の職場が真似したりするようになります。また職場の雰囲気も分かるため、復職の際の参考となり、相談する社員側も産業医の顔を知っている方が、安心感が生まれます。

---

#### 2. 関係者で情報共有をして、職場を理解

---

##### 富士通株式会社

- ✓ 常勤の産業医は従業員として雇用しているため、一般の従業員と同じように教育を受け、会社の情報に接し、会社の状況や動きを十分に理解するように努めています。非常勤の産業医の場合は、常勤の産業医が説明をする機会を設けています。また、産業医が一人で業務を行うことは少なく、産業看護職とチームで業務を行う体制になっているため、非常勤の産業医に対しては、産業看護職が職場情報や従業員のデータなどを提供して、連携をとれるようにしています。

### 3.教育・研修

## （課題１）新入社員・新任管理職への研修内容が充実していない

---

### ▶ 企業等における主な取組

#### 1. 女性や高齢者に関する研修を実施

---

##### ヤマハ株式会社

- ✓ 研修のビデオコンテンツでは女性の健康管理について取り上げる年もあり、男性も含めて視聴しています。
- ✓ 高齢の方に対しては、職場の転倒防止について教育をしています。また、日常動作に関する労働災害が増えているため、注意喚起の発信を続けています。さらに、体力測定をすることで、体力が落ちていることを自覚することができるようにしています。

##### 株式会社平和堂

- ✓ 新入社員には新入社員研修があり、その中で健康経営の考え方や労働安全衛生法の考え方等について話をしています。部下となるパート社員は40代50代の女性がメインであるため、女性に多い健康問題等も含んだ内容にしています。また、職位や年代等に応じた健康に関する研修を行っています。

#### 2. オンラインを活用した研修を実施

---

##### 埼玉県教育局

- ✓ 教職員を対象としたセルフケアや同僚によるケアに関する研修と、管理職を対象としたラインケアに関する研修を実施しており、各研修の内容は保健師が担当しています。実施方法は、外部講師を活用し、夏休みの時期に、1時間程度の講義をオンデマンド形式で配信しています。
- ✓ また、学校の管理職等を対象に、各学校等の良いところを伸ばすため、ストレスチェックの集団分析を活用した職場環境改善研修を実施しています。実施方法は、外部講師を活用し、Zoomによるオンラインでの2時間程度の研修を行っています。

##### 豊田通商株式会社

- ✓ 出向者及び出向受入社員を含む当社社員を対象に、8つの健康習慣（適正体重・運動・朝食・間食・飲酒・禁煙・睡眠・ストレス）の改善に取り組む活動「健康チャレンジ 8」を実践しています。社員の自立的な健康保持増進を促進するため、この「健康チャレンジ 8」について e-learning 形式の研修を行っています。また、8つの健康習慣実践を促進するため、任意参加として、各項目に関連するセミナーなどを当社産業医又は外部委託先の協力を経て実施するとともに、視聴用動画を備え、当日参加が困難な社員に対しても機会提供を進めています。
- ✓ 新任管理者にはメンタルヘルスに関するラインケア研修を行うとともに、社員のセルフケアについて15～20分の動画を配信しており、全社員が視聴するように案内しています。
- ✓ 「健康チャレンジ 8」の活動は、当社健康管理室の看護職が施策の企画から当日の運営、アンケート取得等による効果検証も進めています。保健師や看護師が、内容と、自分が説明するのか外部の講師を招く必要があるのか等、検討しています。必要に応じて人事部もサポートしています。

---

### 3. 健康診断の空き時間を活用した研修を実施

---

#### ヤマハ株式会社

- ✓ 健康診断の空き時間を利用して、全受診者が健康講話を一時間程度、受講しています。また、待合時間にビデオコンテンツを流したり、全員に対して握力や体前屈などの体力測定も実施したりしています。また、管理職になる際には新任管理職研修などを行っています。

## （課題２）医療職の教育・研修が実施できていない

---

### ▶ 企業等における主な取組

---

#### 1. 学会の費用を負担

---

##### 株式会社平和堂

- ✓ 産業衛生学会や公衆衛生学会において発表する場合、その他、必要な場合には出張扱いになります。外部の研修に参加する以外に、研修の講師として参加することも多くあります。

---

#### 2. 医局(病院)勤務等を週１日設定

---

##### 豊田通商株式会社

- ✓ 週４日豊田通商株式会社の産業医として働き、他に１日は専門医として医局で勤務しています。これは繋がりを維持することで、新しい情報を入手し、専門分野の知見を高めるためです。弊社ではこの医局勤務を副業として扱っています。

## 4. ストレスチェック

## （課題１）ストレスチェックの受検率向上

---

### ▶ 企業等における主な取組

#### 1. ストレスチェックについて理解していただけるように、丁寧な説明を実施

---

##### 埼玉県教育局

- ✓ ストレスチェック導入時には、学校に対して丁寧な説明をし、全ての学校の管理職と事務職員に、ストレスチェックの制度について理解していただくように努めています。令和5年度のストレスチェックの受検率は94.6%です。

参考 URL: <https://www.pref.saitama.lg.jp/documents/134797/r4jireisyu.pdf> (p.60)

## （課題２）ストレスチェックの活用・高ストレス者対応

---

### ▶ 企業等における主な取組

#### 1. 実施後、迅速な健康相談窓口の紹介

---

##### 花王株式会社

- ✓ ストレスチェックの受検後に、システム上で本人へ結果をフィードバックしています。
- ✓ 全ての高ストレス者に対して、社内外の相談窓口（社内：健康相談室やカウンセラー、社外：EAP）について紹介するメールを発信し、相談しやすい窓口に行っていただけるようにしています。高ストレス者であると判断された社員で、産業医面談を希望する場合は、受検後すぐにシステム上で申し込みができ、速やかに面談を行うことが可能で、希望がなかった場合にも、看護職との面談を推奨しています。
- ✓ カウンセラーは社外委託の他、社内にも常勤のカウンセラーがいます。社内には、販売会社に35～40人程度、本社に15人、グループ会社全体だと60名程のカウンセラーがいます。相談内容によっては、カウンセラーから各所属の健康相談室に繋ぐこともあります。

##### 富士通株式会社

- ✓ ストレスチェックはオンラインで行っているため、その場で結果が出るようになっています。高ストレス者には医師の面接指導勧奨メールを発信しています。医師の面接指導は実施した旨を会社に報告しなくてはならず、ハードルが高いため、健康相談の窓口についても案内し、健康相談という形で面談を行っていることも多いです。

#### 2. ストレスチェック結果の分析・活用方法を工夫

---

##### ヤマハ株式会社

- ✓ 人事及び組合に対してフィードバックを行います。他のハラスメントの調査結果などと組み合わせ、客観的な数値が見えるようにし、参考資料として活用をしています。ストレスチェックは本人の主観

が含まれているため、ストレスチェックの結果だけを見て判断しないようにしています。

#### 富士通株式会社

- ✓ 組織別の集団分析結果についても、集計後にフィードバックできるようになっています。該当する組織長がアクセスすると、自分の職場の結果を確認することができ、必ず結果を確認するように通知しています。結果の一元的な管理や部署ごとの比較も行っており、総合健康リスクとして、100 を基準に、低いところ、高いところを示しています。主に 120 以上のところは要注意として個別に働きかけるようにしています。

---

### 3. 高ストレス者に対して複数回のやりとり

---

#### 宮崎県庁

- ✓ 高ストレス者に対しては医師面談やこころの健康相談専門員との面談案内をメールでお送りしています。今年度は対象者 243 人に対してメールを送り、約 6 割から何らかの形で返事を頂いています。そのうちの 7 割が 2 回目以降のやり取りを行っています。つまり、高ストレス者全体の約 4 割は複数回のやり取りをしていることになります。毎月 1 度ポータルサイトの全庁掲示板に、医師やこころの健康相談専門員がいつでも対応していることや、常駐しない地区へ巡回する日時をアナウンスしています。
- ✓ 今年度から心の病の新規発生を未然に防ぐため、こころの健康相談専門員が各所属に出向き新規採用職員や最初の異動を経験した職員を対象に心身の状況の確認やメンタルヘルスに関する相談先の周知に取り組む試みを行っています。

---

### 4. 職場環境改善の実施

---

#### 花王株式会社

- ✓ 受検システムから分析結果を確認し、優先対応職場に対するアプローチを行っています。また、各部門の人事担当者が、受検システムから出力したレポートにより自分の担当部門の分析結果を確認しています。事業場によっては、分析結果を受けてのアクションプラン策定研修を実施しています。

#### 埼玉県教育局

- ✓ ストレスチェックの結果について安全衛生委員会で議論しています。また、ストレスチェックの委託会社に訪問コンサルをお願いしており、専門家が埼玉県教育局の健康管理を担当する職員に同行して、各学校等の状況をヒアリングし、集団分析結果を参考にしながら、職場環境改善のためのアドバイスをしています。その他に埼玉県教育局では、ストレスチェックの結果を基に各学校等が行った職場環境改善について、その好事例を事例集としてまとめ、HP やメールで各学校等に周知しています。

参考 URL: <https://www.pref.saitama.lg.jp/documents/134797/r4jireisyu.pdf> (p.25)

#### 高知県庁

- ✓ メンタルヘルス不調の要因として、働き方や職場環境の要因があることが考えられ、個人へのアプローチだけでなく、組織全体へのアプローチも必要ではないかという考えから、平成 23 年度より職場全体のメンタルヘルス対策として職員参加型職場環境改善事業「職場ドック」に取り組んでいま

す。

- ✓ 職場ドックは、職員が自分たちの職場環境をチェックして、ストレスが少なく、職員同士のコミュニケーションが活発で、出勤したいと思える職場にすることを目標としています。ストレスチェックがストレスの度合いが高い者に注目し職場のストレス要因を取り除こうとするのに対し、職場ドックは職場環境をより良いものにしていくことを目指しています。
- ✓ ストレスチェックの結果は、職場環境改善を行ったことによる効果を測定するための指標の一つとして扱っています。

参考 URL: <https://www.nga.gr.jp/bank/details/11870/>

---

## 5. 職場単位の結果を基に、改善に向けた研修を実施

---

### 株式会社丸井グループ

- ✓ ストレスチェック集団分析結果をもとに、ストレスチェックの見方や対処方法に関する研修をウェビナー形式で実施しています。また、集団分析結果が特に悪化している職場に対し、産業保健職によるヒアリングを実施しています。

### 富士通株式会社

- ✓ 総合健康リスクが高い部署に対しては、産業医・産業看護職が自身の担当職場に赴いて、結果を伝え、状況をヒアリングし、セルフケアの指導やワークショップの開催等の必要なサポートをします。

## 5. 心身不調者の早期発見・早期対処

## （課題１）相談体制の構築

---

### ▶ 企業等における主な取組

---

#### 1. 健康相談窓口等の案内

---

##### 花王株式会社

- ✓ ラインケア研修で早期対応の推奨、セルフケア研修やイントラネット等で、社内外の相談窓口を紹介することで、早期の相談に繋がっています。相談の中でハラスメントが疑われる場合は、本人同意のうえで、社内のコンプライアンス窓口へ繋いでいます。

##### 埼玉県教育局

- ✓ 各種研修での説明や教職員への配布物等により、県に設置している相談窓口や、地方職員共済組合本部、埼玉支部等、多くの相談窓口を案内しています。早期発見が非常に重要であるため、相談窓口等を周知する機会を設けています。

参考 URL: <https://www.pref.saitama.lg.jp/documents/134797/r4jireisyu.pdf> (p.59)

##### 株式会社平和堂

- ✓ 研修や社内報など様々な機会やツールを通じて相談窓口の広報をしています。労働組合や人事部門、健康保険組合に相談が入ることもあります。パワハラ等、ハラスメントの疑いがあれば、ハラスメント防止対策を担当部署への相談を促したり、本人の同意を得て情報提供したりします。相談の手段は様々で、電話の場合もあれば、メール、オンライン、直接窓口で対応することもあります。

---

#### 2. 一定期間を迎えた職員と産業医等と全員面談

---

##### 高知県庁

- ✓ 新規採用職員を対象に、毎年産業医が健康管理について研修を行っています。また、入庁して2年目を迎えた職員全員を対象に、産業医と保健師による面談を行っています。仕事を任される量や責任が増え、ストレスがかかる時期であると考え、2年目の職員を対象に実施しています。

## 豊田通商株式会社

- ✓ 当社への新卒社員へのフォローアップ施策として、年に複数回、人事部及び健康管理室 医療職において面談の機会を設けています。所属組織内でのコミュニケーションを前提としながらも、複数の相談機会を設けることによって、社員が安心して業務に取り組める環境づくりに努めるとともに、本人の状況や困りごとに応じて、人事部として所属組織との対話を進めるための仕組み作りとして進めています。
- ✓ 当社の持続的成長に向けて、人財の量・質をともに強化するとともに、多様な人財が活躍することにより、互いの違いを活かしそれを積極的に活かす DE&I を推進しており、当社でも中途入社の社員が増えている傾向にあります。中途採用で入社した社員は、さまざまな環境・経験を経たことにより、当社での活躍が期待されるものの、入社当初は人的ネットワークや業務プロセスの違いなど、慣れないことや不安なども感じる事が想定されます。当社では入社後 3 ヶ月を経過した中途社員には、当社健康管理室 医療職による面談の機会を設けており、当該社員の体調確認と、職場環境や対人関係などの相談機会を設け、社員が安心して業務に取り組める環境づくりを行うとともに、必要に応じて人事部によって所属組織との連携や働きかけを実施しています。

---

## 3. メンタルヘルス不調者への早期対応

---

### 高知県庁

- ✓ 本人、上司、同僚等からのメンタルヘルスに関する相談に対応しています。
- ✓ 不調者に対し、早期に専門相談員（精神科医・産業カウンセラー）、産業医、保健師が連携し、必要に応じて適切な治療に結びつける等の対応により、長期に休むことなく職場に適応できるよう支援しています。

## 6.円滑な職場復帰と再発の防止

## (課題1) 適切な職場復帰の方法

---

### ▶ 企業等における主な取組

---

#### 1. 職場復帰支援プログラムによりスムーズな職場復帰と安定した出勤を支援

---

##### 高知県庁

- ✓ 平成 17 年から長期病休休職者を対象として職場復帰支援制度を開始しました。復帰前に職場環境を調整したうえで、段階的に勤務時間を延長していく慣らし期間を設けることで、スムーズな職場復帰と再発予防を支援しています。  
プログラム終了後、複数の医師等で構成する審査会で復帰の可否を検討し、プログラム利用者及び所属に対して、復帰後に気をつけることや配慮すること等の助言を行っています。

---

#### 2. 職場復帰の判断を産業医だけでなく、職場の職員も判断

---

##### 富士通株式会社

- ✓ 病気休職者が職場復帰する場合、産業医だけでなく、エリアの人事担当者と、所属長も復職のプロセス(面談)に同席し、産業医の医学的意見をもとに、復職の判断をしています。また、人事担当者と、産業保健スタッフは、定期的に復職対象者についての意識合わせをしています。また富士通株式会社では、社内外の職場復帰支援に関わられている方向けに、ガイドブック「職場復帰の手引き」を作成し提供しています。

参考 URL: <https://www.fujitsu.com/jp/imagesgig5/returning-to-work-guidance.pdf>

---

#### 3. 休職者の特性を分析し、職場全体に説明し周知することで再休職を防ぐ

---

##### 宮崎県庁

- ✓ 平成 30 年度から「復帰前職場研修」を行っています。復帰前職場研修では、メンタル不調による休職者の復帰の目途が立った時に、受け入れる職場の職員に状況と、適切な対応方法を復職コーディネーターと、こころの健康相談専門員、外部の公認心理師(調整が可能であれば)が教えています。背景として、ASD の疑いを持つ病気休職者を、そのまま放置すると再休職を繰り返してしまう可能性があり、また周りの上司や同僚などもメンタル不調となることがあったためです。そのため、復帰前職場研修では休職者の特性について説明し、適切な対応方法を細かく示しています。この取組によって、対処方法が分からないという出先機関の人事担当者が解決して乗り越えることができたと聞いています。

## 7.パフォーマンス・生産性の向上

## （課題１）パフォーマンスを評価する指標がない

---

### ▶ 企業等における主な取組

#### 1. 独自の評価指標を導入

---

##### 株式会社丸井グループ

- ✓ 社員のウェルビーイングに関する指標について、株式会社丸井グループが独自に力を入れたい項目について、10 年以上同じ設問を測定して経年で調査しています。特に重要視している項目は、自分の強みを生かしてチャレンジしている人の割合、自分が職場で尊重されていると感じる人の割合、仕事の上で、自分が何を期待されているかがわかっている人の割合です。

## （課題２）職員のパフォーマンス向上

---

### ▶ 企業等における主な取組

#### 1. 健康増進に係る取組を実施

---

##### ヤマハ株式会社

- ✓ 保健指導を 100%実施し、生活習慣への教育を実施しています。また、若年層も毎年血液検査を省略せず、健康状態が悪くなる前に保健指導を実施しています。女性の過度なダイエットも血液検査でわかるため、改善できるように指導しています。
- ✓ 健康講話では睡眠指導などを行い、その他、花粉症、頭痛などへの対応として社内診療所で処方の実施をしています。

##### 花王株式会社

- ✓ ストレスチェックの分析結果から職場環境改善につなげています。また、継続的な健康イベントの実施により、参加者のパフォーマンスや生産性が向上しています。さらに、毎年 4 月 7 日を「花王グループ健康の日」に制定し、様々なイベントを集中して実施。また会社のトップによる健康宣言を周知し、健康増進に対する意識づけを行っています。

##### 苫小牧市役所

- ✓ 「健康経営」と「働き方改革」を一体的に推進し、職員一人一人が心身ともに健康で、いきいきと働くことのできる職場の環境づくりに取り組んでいます。
- ✓ 健康習慣アンケートやエンゲイジメント実態調査を行い、課題の把握を行いながら、健康増進セミナーや働き方改革研修を実施するほか、「ハラスメント・ゼロ宣言」や「イクボス宣言」を行うなど、職員のウェルビーイングの実現を目指し、質の高い行政サービスへつなげていきたいと考えています。

### 株式会社平和堂

- ✓ 法律で選任を求められない店舗にも産業医を選任しています。高齢化により人材の確保がより難しくなるので、病気のある人たちにも無理なく働いていただけるように、早期発見や健康診断の二次検査の受診率向上に力を入れています。

---

## 2. 個々の取組ではなく様々な施策を組み合わせて実施することで効果が発揮

---

### 豊田通商株式会社

- ✓ 当社は、生活習慣病やメンタル不調、感染症等に関する施策・セミナー等を通じた未然防止活動とともに、健康診断、医療職による面談、精密検査の受診勧奨など生活習慣改善、心的負担低減やセルフケアに向けたサポートなどを通じ、社員のヘルスリテラシー向上を図り、いかなる環境でも自立的に健康保持増進活動を行えるようサポートします。
- ✓ また、在宅勤務・フレックスタイム制度など働き方に関する制度、一人ひとりがそれぞれの強みを最大限発揮するための職場環境づくりとしてのオフィス改革等、多様な人財を活かすための仕組み作りに努めています。
- ✓ これら施策全体と、それらによる個のエンゲイジメント向上や組織の活性化など、企業としての最終的な目標指標を含め、全体のストーリーとして健康経営戦略マップに取りまとめ、経年でその効果検証を進めています。このように PDCA を回し、地道に改善を進めることによって、企業の持続的な価値向上に取り組んでいます。

### 富士通株式会社

- ✓ 従業員のパフォーマンスや生産性は、すべての健康経営の取組が繋がった結果であると考えています。フィジカル面とメンタル面、個人のヘルスリテラシー、健康意識を高めること、職場環境の整備、これら 5 つの領域に対して、様々な施策に取り組んで、その結果としてパフォーマンス・生産性向上が現れると考えています。何か特定の取組が大きな効果を発しているわけではなく、様々な取組が積み重なって効果が出るものであると考えています。

### 苫小牧市役所

- ✓ 職員向けの健康増進セミナーを開催し、職員のヘルスリテラシーの向上を図っているほか、北海道都市職員共済組合主催のウォーキングイベントには毎年多くの職員が参加しています。

参考 URL: <https://www.city.tomakomai.hokkaido.jp/shisei/shisei/kenkou/2023.html>