
第 5 回JOHTA交流研修会

多職種連携のしくみ化、教育研修の実際



2025年6月7日

丸井グループ 産業医 日比野浩之

1 自己紹介

2 丸井グループの概要

3 他職種連携のしくみ化

4 教育・研修の実際

1 自己紹介

2 丸井グループの概要

3 他職種連携のしくみ化

4 教育・研修の実際

自己紹介

【略歴】

2015年 産業医科大学医学部 卒業

2017年 順天堂大学練馬病院 初期臨床研修 修了

2020年 産業医科大学 産業生態科学研究所 専門産業医コースⅠ 修了

2020年 株式会社 丸井グループ ウェルネス推進部 産業医（現職）



【資格】

産業医・労働衛生コンサルタント・オキュペイショナルハイジニスト

産業衛生専門医・社会医学系指導医

【研究活動】

騒音障害防止（大学院）・ウェルビーイング・ヘルスプロモーション



産業生態科学研究所時代の嘱託産業医活動（2年間）：10社13事業所



東炭化工株式会社

KYUTAN
株式会社九州イチタン

JRM
株式会社 日本抵抗器製作所
JAPAN RESISTOR MFG.CO.,LTD.

MARELLI

山忠商店株式会社
ツルサキヒューム宇佐事業所
TSURUSAKI-HUME USA OFFICE

FUSERASHI
Dedicated to continuous progress

社会からの要請に応えるメンタルヘルス対策とは？

企業文化を十分に理解し、

企業の文脈に沿った「多職種連携のしくみ化」「教育研修」を実装し、

職場におけるメンタルヘルス対策を機能させること。

1 自己紹介

2 **丸井グループの概要**

3 他職種連携のしくみ化

4 教育・研修の実際

丸井グループの概要

創 業 : 1931年 家具の月賦商として創業(創業94周年)

事業内容 : 小売・金融一体の独自のビジネスモデルを展開

小 売

マルイ・モディ



関東を中心に、東海・関西・九州に22店舗

取扱高 2,983億円

年間入店客数 1億8,000万人

フィンテック

エポスカード



カード会員数759万人

取扱高 4兆2,643億円

企業文化の変遷

「上意下達」から、「手挙げの文化」、そして「挑戦と創造の文化」への進化へ



経営理念：お客さまのお役に立つために進化し続ける
人の成長＝企業の成長

将来世代の未来を
共につくる

一人ひとりのしあわせを
共につくる

共創のエコシステムを
つくる

5か年 中期経営計画（21～26年） **ウェルビーイングとサステナビリティを経営目的に**

テーマ・重点項目		2030年 KPI		財務価値
将来世代の未来を共に創る	脱炭素社会の実現	CO2の削減	100万t以上	取扱高 6,800億以上 LTV900億以上
	サステナブルな消費・暮らしの革新	「サステナブルな消費・暮らしの革新」に参画する利用者	100万人以上	
		「サステナブルな消費・暮らしの革新」の選択肢を提供する企業	1,000社以上	
	将来世代の「事業創出」を応援	将来世代の事業家への出資	100件以上	
一人ひとりの「しあわせ」を共に創る	一人ひとりの「好き」を応援 一人ひとりの「個性」を応援 一人ひとりの「健康」を応援	「好き」「個性」「健康」を応援するカード利用者	300万人以上	取扱高 1.3兆以上 LTV2,000億以上
		「好き」「個性」「健康」を応援する企業	200社以上	
	一人ひとりの「お金の活かし方」を応援	国内外 若者等の金融サービス利用者	1,000万人以上	取扱高 3.5兆以上 LTV2,500億以上
		共創パートナーを通じた応援投資	世界20カ国以上	
共創のエコシステムをつくる	共創の場づくり	共創の場の数	500回以上	IRR 10%以上
		共創の場を創出する企業	350社以上	
		共創のエコシステムへの参加者	1万人以上	
	働き方と組織のイノベーション	エンゲージメントが高い社員の割合	75%	
		フローに入りやすい状態にある社員比率	60%	
		自分の「好き」を仕事に活かしている社員比率	75%	
	ビジネスを通じた社会実験	社会実験数	30件	
		イノベーション創出数	20件	

データの概要

ストレスチェックが義務化される前の2012年度から、ワークエンゲージメントに関するデータを取得

2012年～

小島CWOの産業医着任を機に
組織能力に関わる独自質問を追加

健康診断の問診

+

ワークエンゲージメント調査

期待

自分が仕事のうえで
何を期待されているか
分かっている

尊重

自分が職場で
尊重されていると感じる

チャレンジ

自分の強みを活かして
チャレンジしている

2016年～

ストレスチェックが義務化

ワークエンゲージメント調査

+

ストレスチェック全80項目中
11番目の項目

能力

自分の技能や知識を仕事
で使っている

2024年～

今後の戦略を先取りして
質問を追加

ストレスチェック

+

ワークエンゲージメント調査

+

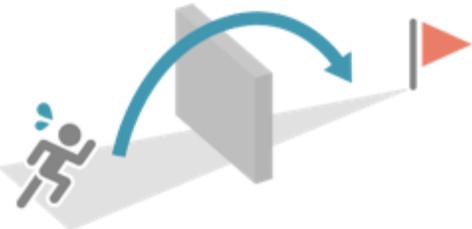
「好き」

自分の「好き」を
仕事に活かしている

フローに関するデータ

インパクトKPI

「企業文化2.0」の実現に向け、23年7月より「エンゲージメント」「フロー」「好き」をインパクトKPIに設定

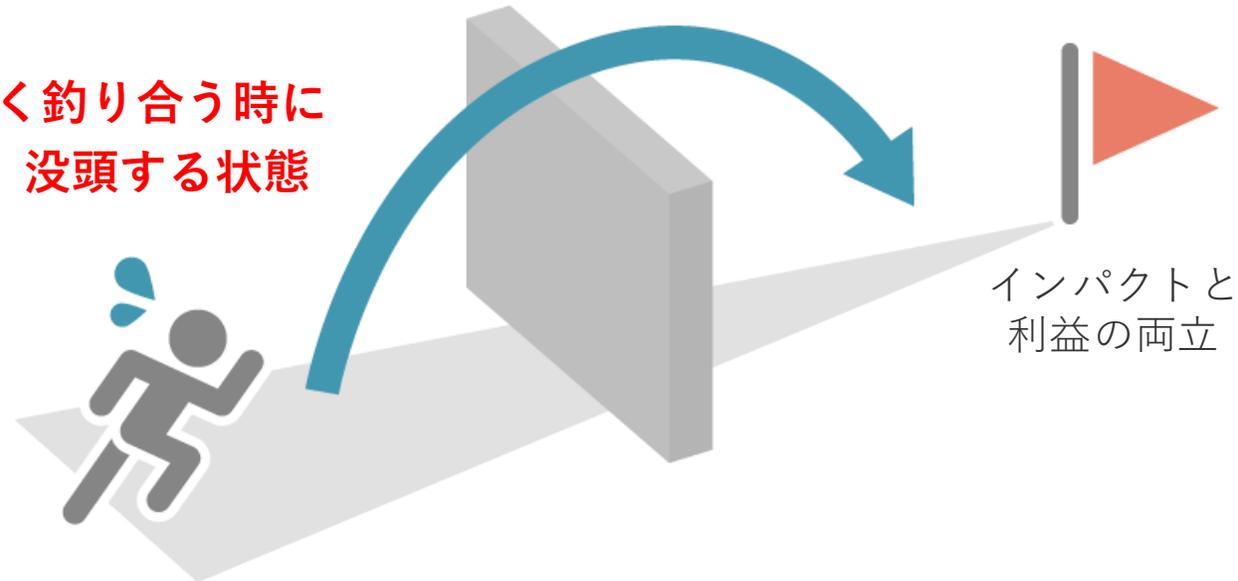
	指標	2024年実績	2030年KPI												
働き方と組織のイノベーション	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2012年</th> <th>2022年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>自分が仕事のうえで何を期待されているか分かっている</td> <td>46%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>自分が職場で尊重されていると感じる</td> <td>28%</td> <td>66%</td> </tr> <tr> <td>自分の強みを活かしてチャレンジしている</td> <td>38%</td> <td>52%</td> </tr> </tbody> </table> <p>エンゲージメントが高い社員比率</p>		2012年	2022年	自分が仕事のうえで何を期待されているか分かっている	46%	80%	自分が職場で尊重されていると感じる	28%	66%	自分の強みを活かしてチャレンジしている	38%	52%	69%	75%
		2012年	2022年												
	自分が仕事のうえで何を期待されているか分かっている	46%	80%												
自分が職場で尊重されていると感じる	28%	66%													
自分の強みを活かしてチャレンジしている	38%	52%													
 <p>フローに入りやすい状態にある社員比率</p>	47%	60%													
 <p>「好き」が駆動する経済</p> <p>自分の「好き」を仕事に活かしている社員比率</p>	63%	75%													

インパクトと利益の両立への道のり

進化には高いハードルがあり、創造力を全開にすることが必要

フロー(flow)

能力と挑戦のレベルがうまく釣り合う時に
「時を忘れ、我を忘れて」没頭する状態



インパクトと
利益の両立

フロー診断可能な
オリジナルアプリ開発



創造力を全開にする

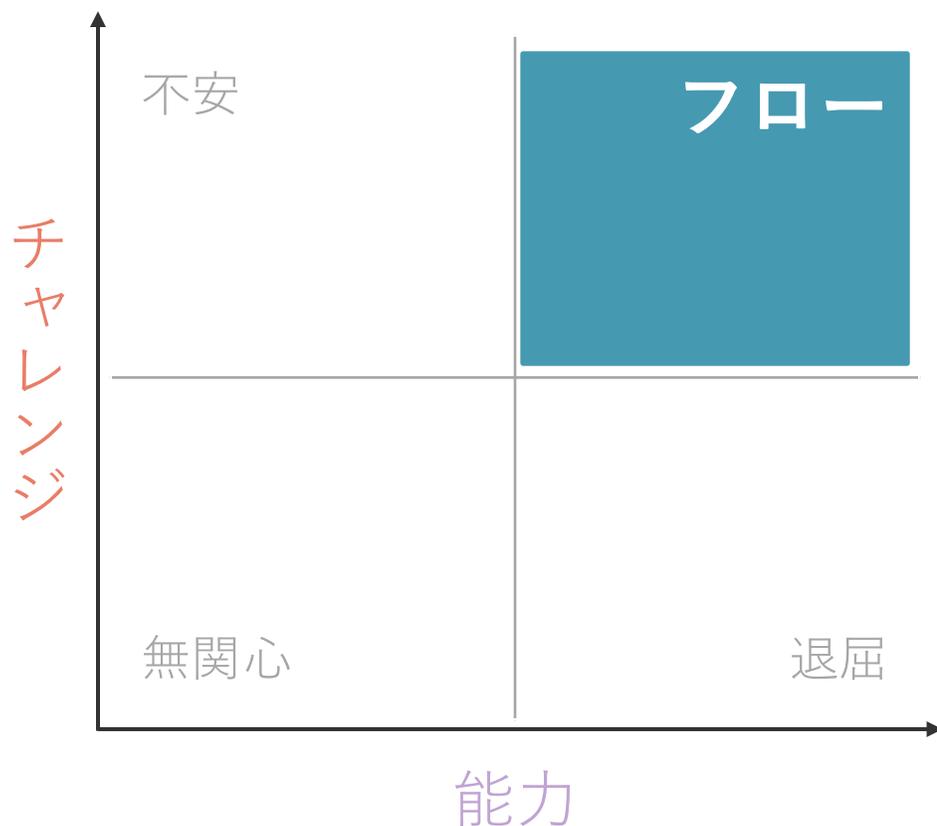
||

1. 仕事を通じてフローを体験できる組織をつくる
2. DXの推進

「フローに入りやすい状態にある社員比率」の測り方

フロー設問は社内調査の項目から、チクセント・ミハイ氏のフローの定義に基づき2項目を独自に選定

■ チクセントミハイ氏の「フロー」の定義



チャレンジ

あなたは、自分の強みを活かして
チャレンジしていますか？

* 5段階中4点以上

×

能力

あなたは自分の技能や知識を
仕事で使うことが多いですか？※

* 4段階中3点以上

||

フロー

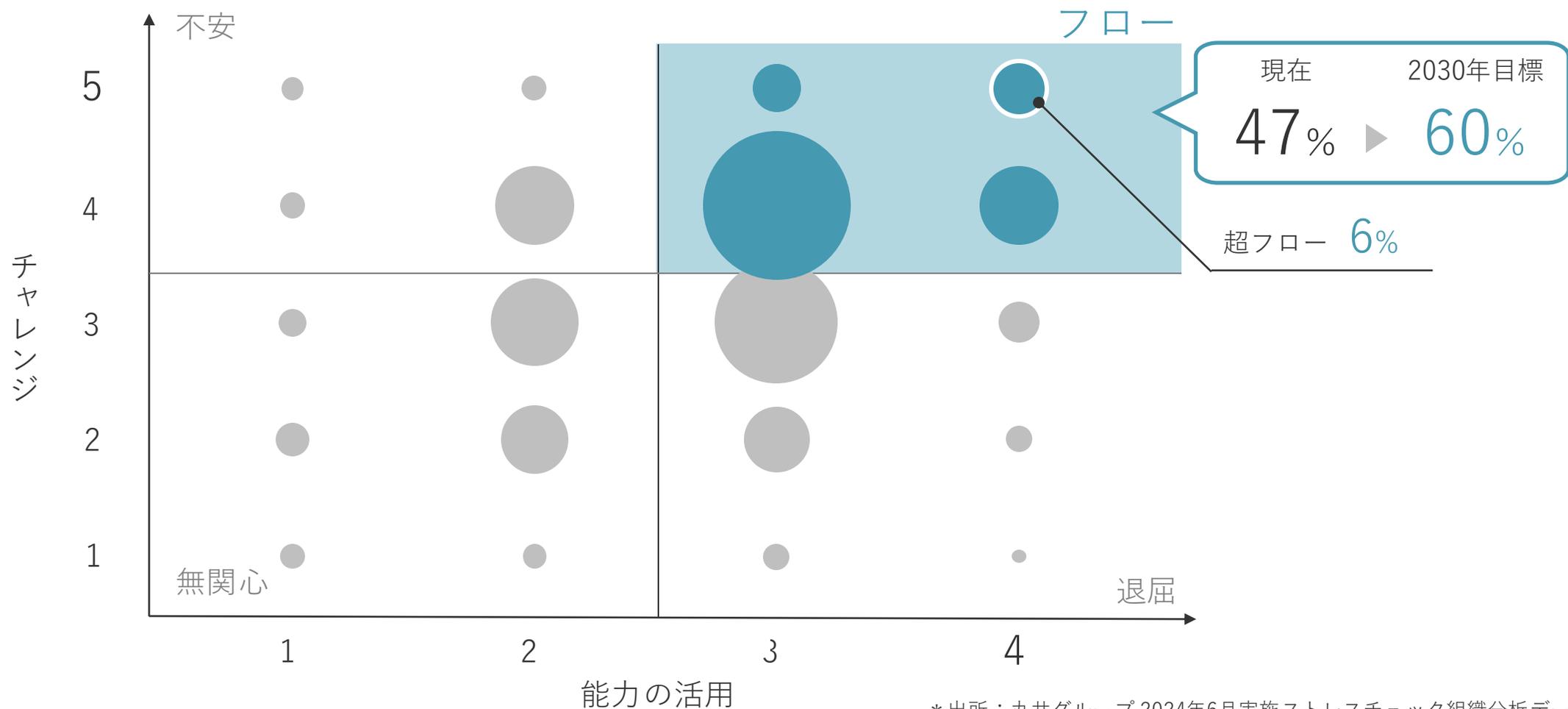
※ワークエンゲージメント調査の設問

「自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない（そうだ～違う）」の読み替え

フロー状態の社員構成

フローモデルを4象限に分けたとき、フローを生じやすい社員の割合は現在47%、2030年までに60%へ拡大

■ 丸井グループ社員のフロー分析



1 自己紹介

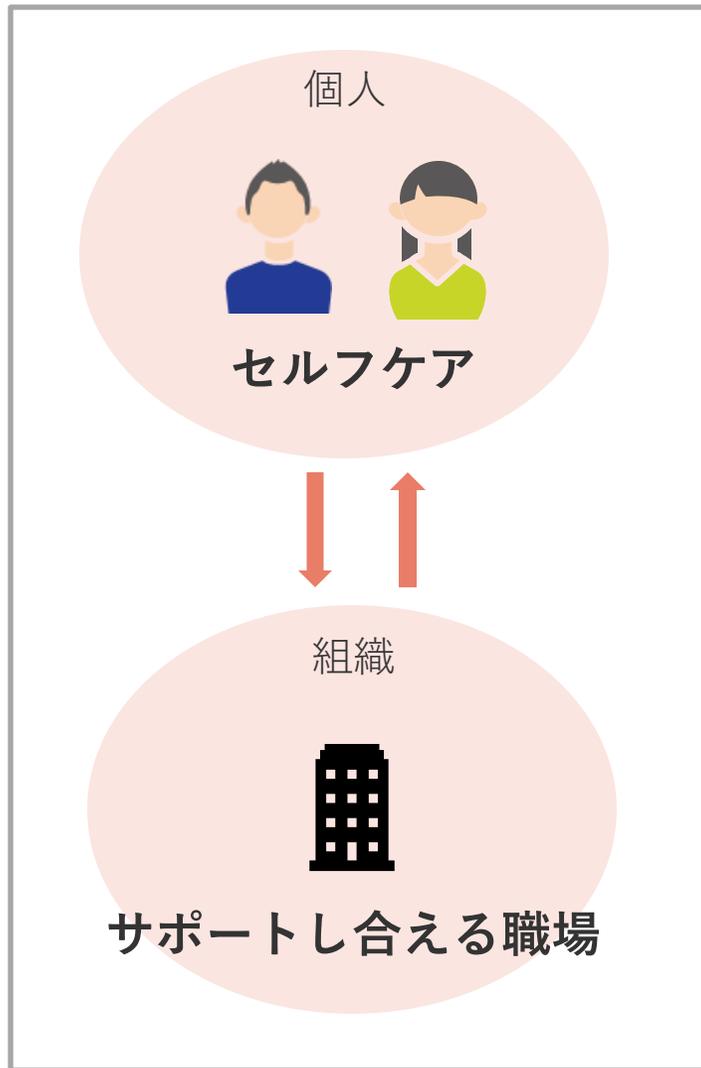
2 丸井グループの概要

3 **他職種連携のしくみ化**

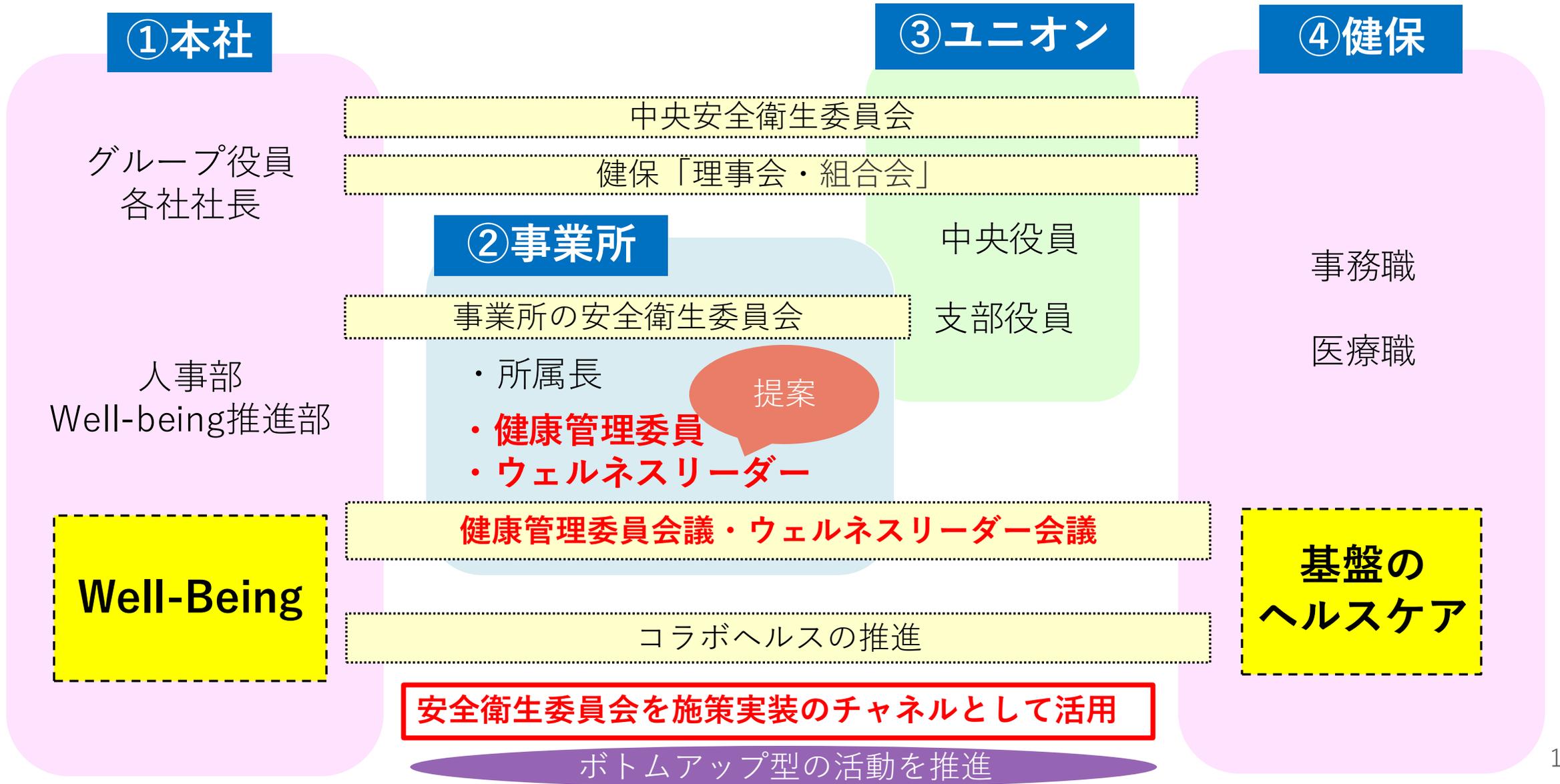
4 教育・研修の実際

今後に向けて

セルフケアとサポートし合える職場づくりを推進することで、フローを体験できる組織を創る



社員のwell-beingを推進する体制



社長

産業医 専属2名、嘱託4名
 保健師 1名
 事務職 10名
 連携施設：まるいけんぽ,ピースマインドイープ

CHO・ウェルビーイング推進担当役員

取締役・CWO・ウェルビーイング推進部長（産業医）

レジリエンスプログラム

ウェルネス推進担当課長

チーフ

リーダー

レジリエンスプログラム
 ストレスチェック関連事務
 各種教育

産業医

安全衛生委員会、職場巡視(首都圏22店舗)
 各種教育、面談、ストレスチェック対応

労務課・産業保健職
 ミーティング

基盤の
 ヘルスケア

人事部長

労務課長

チーフ

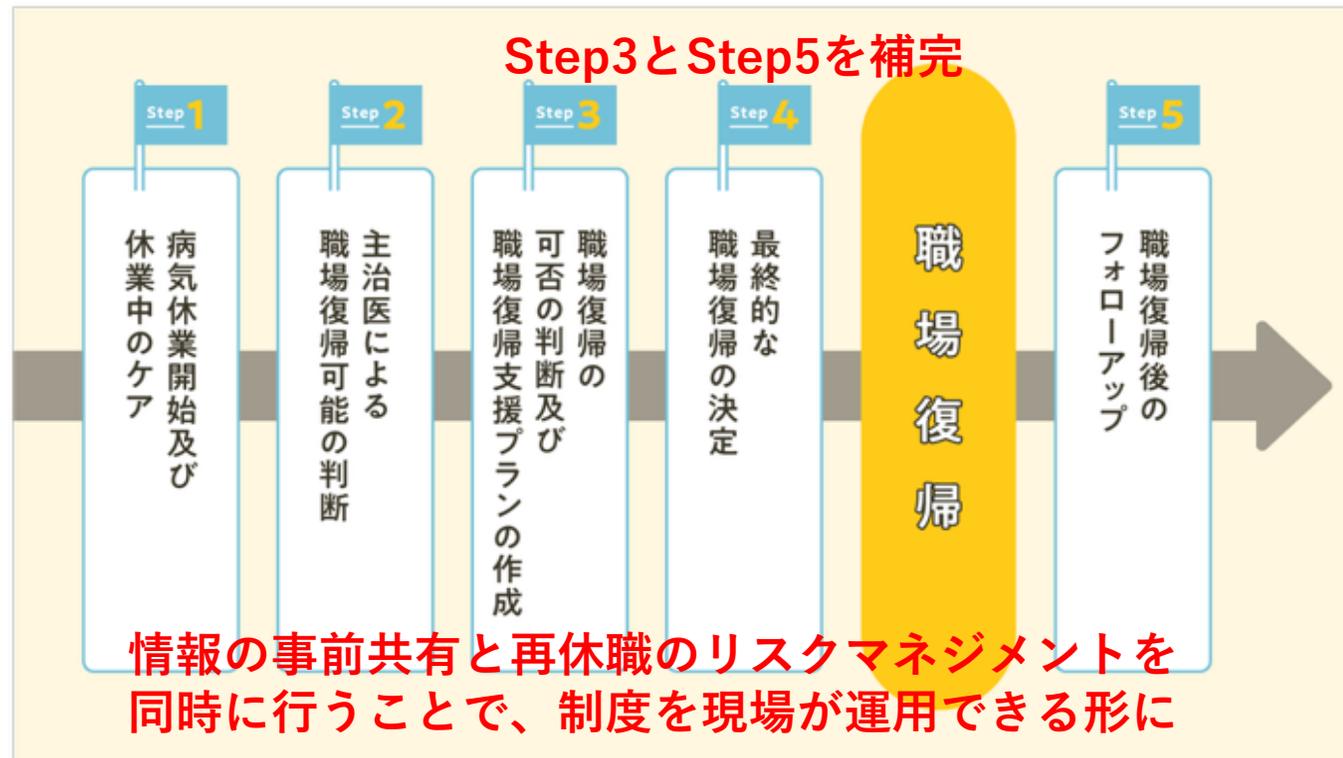
保健師

復職関連
 就業上配慮
 その他労務関連事務

人材開発課

事務スタッフ3名

- 目的：休復職者の支援・情報共有、労務課と産業保健職の連携強化
- 頻度：毎週月曜日 11:00～11:50（2022年1月～）
- 参加者：人事担当者4名（課長含む）、産業医1名、保健師1名
- 議題：休復職者情報共有、復職支援の体制づくり、健康管理全般の相談



本ミーティングを開始した背景

「復職可能」の診断書がある＝復職できる、ではない。

裁判例では、「業務遂行可能性を職場状況に即して医学的に評価したか」が問われる
特にメンタルヘルス領域では「まだら出勤」や「主治医の判断の揺れ」も多く、
診断書のみにも依拠した復職判断は、**法的リスク**にもつながる

当社ではそのリスクを最小限に抑えるため、

- **産業医・人事・保健師での定例協議（週1回）**
- **段階的な復職支援設計（イントラネットで周知）**

を通じて、「法的に説明可能な復職判断」を実現に取り組んでいる

チームの目指す姿

労務課スタッフと産業保健職が連携して、丸井グループの社員がいきいきと働くための支援を行う

ミーティングの目的

従業員に対してより良い支援を行うための対話を行う

復職支援を行う上での疑問や困りごとの共有

共有事項について、皆でアイデアを出し合う

今後の施策について立案、計画、実行する

最近の人事労務トピック・復職に関する知識を皆で勉強する

現在の状況

- 人事担当者と産業保健職が行う唯一の定例ミーティングとして定着した。
- 約3年かけて困難事例の議論も活発に行えるような雰囲気醸成された。
- **復職可という診断書があっても、現場では“どう支えるか”が明示されていなければ判断できない。週1回定例で情報をすり合わせ、復職支援や面談の段階的設計を整備している**


 MARUI GROUP NET
 株価情報(東証プライム:8252) 2,953円(前日比+3)
 2025年05月30日 15:30

ニュース 共創サステナ ビリティ経営 社内ツール スキルアップ ライブラリー **制度・マニュアル** 検索

Home > 制度・マニュアル > マニュアル・諸届 > 私傷病休職者に関するマニュアル

私傷病休職者に関するマニュアル



私傷病休職者のための職場復帰支援の手引き

私傷病休職者のための職場復帰支援の手引き(概要)

私傷病休職者への上司によるサポートハンドブック(上司向け)

傷病休職に入られた方へ

復職に向けて(復職を考えられた方へ)

復職面談後の過ごし方

職場復帰をされる方へ

★ 重要なことは、単に「早く復職すること」ではありません！焦りは禁物です。

最も大切なことは、「安定して勤務を継続できる状態まで十分に回復し、再び体調を崩さないようにすること」です。

これから、再び仕事を開始するにあたり、頑張りすぎず再び体調を崩すことのないよう、以下の注意点を守りながら日々をお過ごしください。

復職後の就労上配慮について

- 復職後速やかに残業や出張、交代勤務などに就業することはできません。心身に過度の負担がないよう、段階的に仕事に慣れて増やす観点からは、定時間、安定して勤務できることが大切です。
- 睡眠をはじめとした生活リズムが急に変わると、心身の調子に悪影響を及ぼすことがあるため、復職してから最初の1~3ヶ月は日勤の一直制(遅番なし)が推奨されます。
- 短時間勤務で復職される方は、復職してから少なくとも最初の1ヶ月は、その勤務時間で様子を見て下さい。その後、心身の体調に問題がなければ、所属長とよく話し合って勤務時間を調整していきましょう。再発をさせないためにも、焦りは禁物です。

復職してからの日々の過ごし方について

- 復職したら、休業中の分も挽回したいと意気込んでおられる方もいるのではないのでしょうか？復職後にスタートダッシュで意切れをおこしてしまう人がいます。それよりも、10年後・20年後も元気に働くことができるペースで、毎日コツコツと仕事に取り組むことを心がけて下さい。
- 復職してから3ヶ月間は特に、体力的、精神的に思わぬ疲れが生じやすい時期です。休日はゆっくり休みましょう。エネルギーの過度の消費は控え、休養を主体として下さい
- 睡眠と食事は、体調を整えるための基本中の基本です。再発を防ぎ、元気に働くことができるよう、これまでに以上に、規則正しい睡眠と栄養を考えた3食の食事をしっかりと摂るようにしてください。

その他

- 復職後も必要に応じてフォローアップのための面談等を行います。健康面について気になることがあれば、メール等でご相談下さい hiroko-hanzawa@0101.co.jp(保健師半澤)
- 復職後は保健師により必要に応じて健康調査票を送らせていただきますのでご返送をお願い致します。

※主治医の先生にお渡しする前に記入すること

社員氏名	生年月日	年	月	日(歳)	社員番号
復職について	復職の希望がありますか？(はい・いいえ)				
	元の職場・職位レベル相当の仕事の質・量・効率で働く意欲はありますか？(はい・いいえ)				
	健康上の理由で欠勤・遅刻・早退しない自信がありますか？(はい・いいえ)				
	有害物質取扱いの有無(有・無)				
	出張の有無(有・無)				
	交代勤務の有無(有・無)				
休職前の業務内容					
私は職場復帰を希望し、復帰支援を目的とする診療情報提供文書の提出について同意します。					
記入年月日	年	月	日	社員番号	氏名
					印

職場復帰診断書

職場復帰等に関する主治医意見記入欄

主治医意見	<input type="checkbox"/> 復職判定基準に基づき復職可能と考える	復職可能年月日: 年 月 日
	<input type="checkbox"/> 復職可能であるが、追加での配慮が必要である	復職可能年月日: 年 月 日
	<input type="checkbox"/> 療養の継続が望ましい	
回復レベル	<input type="checkbox"/> 軽快(術前8割以上)	<input type="checkbox"/> 改善傾向(術前8割未満)
	<input type="checkbox"/> 医学的に適切	<input type="checkbox"/> 懸念あり
【復帰基準】	1. 本人の復帰希望と自信	<input type="checkbox"/> 困難なし
	2. 本人の治療へのコンプライアンス	<input type="checkbox"/> 懸念あり
	3. 自覚の恐れ	<input type="checkbox"/> 懸念あり
	4. 週5日定時勤務	<input type="checkbox"/> 可能
	5. 2か月以内の残業制限解除	<input type="checkbox"/> 可能
	6. 通常勤務の2ヶ月以上の継続	<input type="checkbox"/> 継続可能
病名	初診日	年 月 日
	入院期間	年 月 日 ~ 年 月 日
【経過及び治療経過の概要】		
【現在の機能障害の有無、程度、就業制限内容】		
【今後の治療方針】		
[入院]	<input type="checkbox"/> 要 (回数 月 回)	<input type="checkbox"/> 不要
[服薬]	<input type="checkbox"/> 要 (薬名)	<input type="checkbox"/> 不要
[その他]		
上記の通り証明致します。		
年 月 日	医療機関所在地	
	医師氏名	印
	連絡先	

1 自己紹介

2 丸井グループの概要

3 他職種連携のしくみ化

4 **教育・研修の実際**

- ・ 職場環境向上月間／メンタルヘルス責任者研修
- ・ 性別特有の課題セミナー
- ・ レジリエンスプログラム

**基盤の
ヘルスケア**

Well-Being

主要KPI

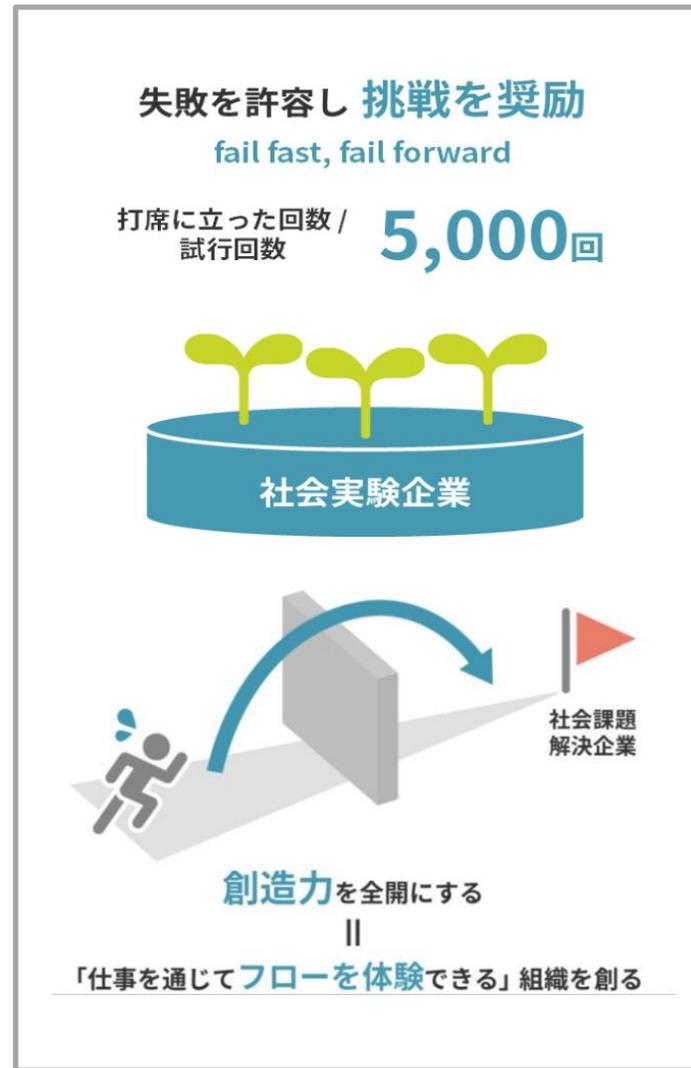
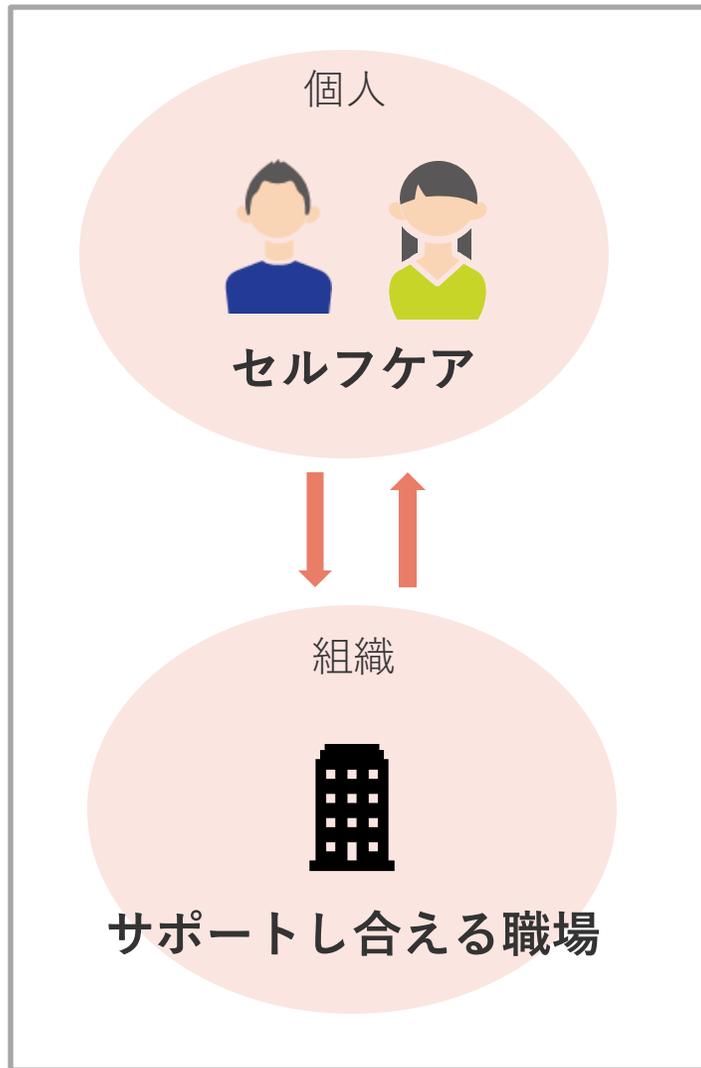
参加率・満足度・理解度 \geq 約90%

行動変容（数値または自由記述）

メンタルヘルス関連関連研修を企業文化や社会的課題と結びつけ展開している

今後に向けて

セルフケアとサポートし合える職場づくりを推進することで、フローを体験できる組織を創る



職場環境向上月間

3テーマについて学んだ後、それぞれの視点から事例についての対話を行い、職場環境の向上を目指します

すべての人がイキイキと働く職場をつくるために

1

一人ひとりがイキイキと働ける
職場作りに向けて3つの視点を学ぶ

- いつもと違う自分に気づく（セルフケア）
- いつもと違うメンバーに気づく（メンバーケア）
- ハラスメントを発生させない職場作り

2

3つの視点を活かして対話を行い
様々な考え方に触れ
理解を深める

人材開発課と産業医が連携して教育研修を設計

責任者がみるべき **3項目**

Anzen (安全)

Kintai (勤怠)

Performance (パフォーマンス)

上司が「病気の診断」をする必要はない！

多様な背景を持つ従業員を支え合える職場文化の形成

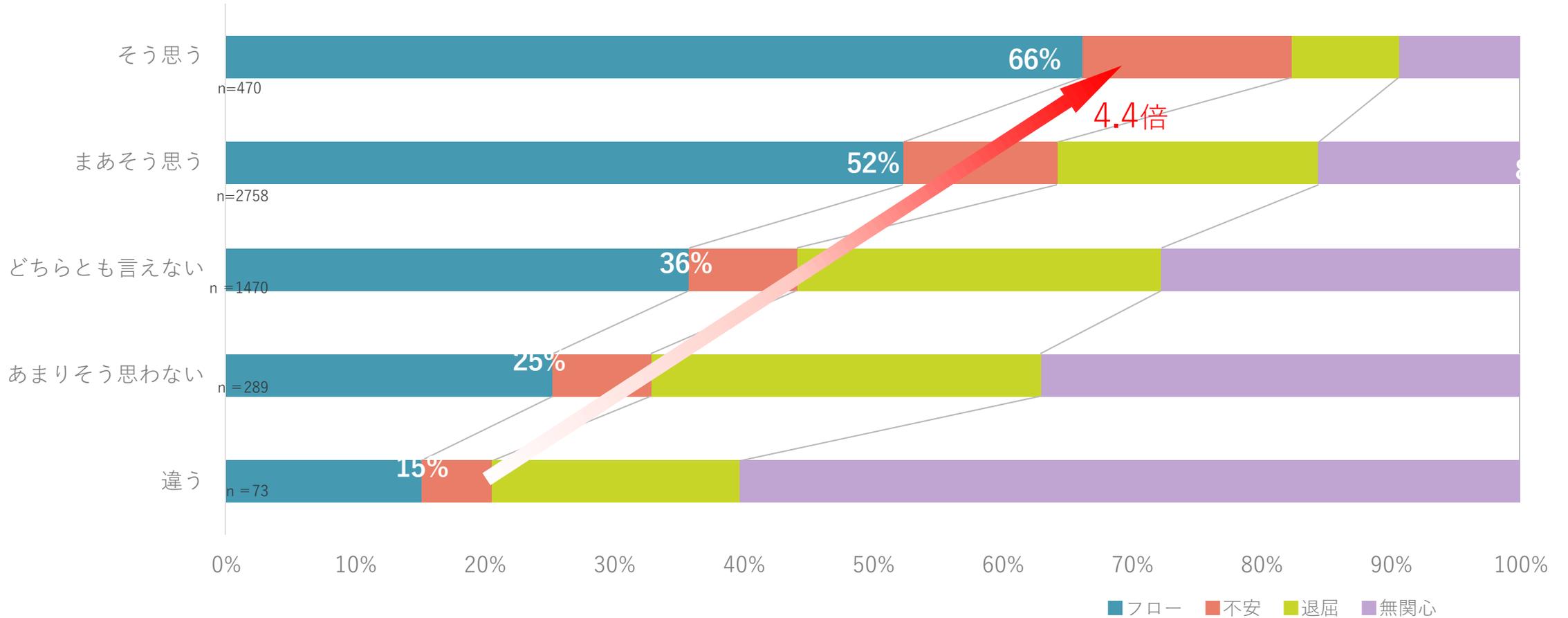
メンタルヘルス対策を“制度”と“文化”の両輪で進めるには、
画一的な対応では限界があります。

丸井グループでは、性別特有の健康課題を扱ったセミナーや、
管理職向けのレジリエンスプログラムを通じて、
多様な背景を持つ社員を支え合える職場文化の形成に取り組んでいます。

性別特有の健康課題についてサポートし合える職場×フロー

サポートし合える職場だと思う人のフロー社員比率は、違うと思う人の4.4倍高い

「あなたの職場は、性別特有の健康課題に対してサポートし合える環境になっていると思いますか」×フロー



「性別特有の健康課題セミナー」

生理・女性更年期のリテラシーの向上から始め、男性更年期対策にも拡大

第1回（23年9月）第2回（24年9月）

第1回（25年1-2月）

講師プロフィール OIOI
MARUI GROUP



産婦人科医 医学博士
宋美玄（そんみひょん）

- ・社団法人 ウィメンズヘルスリテラシー協会 代表理事
- ・一般社団法人 日本ガスケアプローチ協会 代表理事
- ・丸の内の森レディースクリニック 院長
- ・産婦人科女医 医学博士・性科学者
- ・日本周産期・新生児学会会員
- ・日本性科学会会員

産婦人科医の立場から、性別特有の健康課題について、書籍出版や多くのメディアを通じて啓蒙活動を行なっている。
“カリスマ産婦人科医”と呼ばれる、女性の健康分野の第一人者。

12

「疲れやすい」「気分が落ち込む」・・・それ、男性更年期かも

＼スマートエイジング／
男性更年期セミナー



1.28 (火) / 2.6 (木)
両日13:00-13:30

実施内容

- ◆ 世の中の更年期の動向
- ◆ 男性更年期症状と対策
自己評価ツールを通して、
症状レベルに合わせた適切な対策が
学べます
- ◆ 匿名で解決！参加者からの
本音のお悩み相談会
Formsで匿名質問を受け付けます

講演者

産業医



日比野 浩之 先生

対象者

全ての社員の皆様

レジリエンスプログラム

- ・2016年～ 役員・管理職を対象に、1期1年間の「レジリエンスプログラム」を開催
- ・部長職の9割、課長職の5割が手挙げで参加

プログラム概要

- ・自身と組織のしあわせを高めることのできる、
活力あるトップ層を養成する目的

他社も交えた産業医チームで開発したプログラム

- ・1年間に渡り人と組織の活力を高める
アクション実践

プログラム スケジュール

2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月

キックオフ
合宿

クォーター
研修

中間発表会
(合宿)

クォーター
研修

最終
発表会



社会からの要請に応えるメンタルヘルス対策とは？

企業文化を十分に理解し、

企業の文脈に沿った「多職種連携のしくみ化」「教育研修」を実装し、

職場におけるメンタルヘルス対策を機能させること。