

自治大学校における研修講義の紹介

管理監督者が実践すべきメンタルヘルス対策

株式会社梶原産業医事務所 代表取締役

梶原 隆芳

編集者注：本稿は、自治大学校で令和6年5月31日（金）に行われた第2部課程第204期における研修講義の内容を整理したものです。

管理監督者が実践すべきメンタルヘルス対策
現在、業種や規模の大小を問わず、いずれの職場においてもメンタルヘルス対策は深刻な課題となっています。メンタルヘルス対策を推進する上で、管理監督者によるラインケアは特に重要です。
今回は、今後、管理監督者の立場になる皆さんに知っておいて頂きたい話をまとめました。

1. メンタル不調とは？

(1) ストレスについて

メンタル不調はストレスが原因で生じます。ストレスとは元来物理学の用語で、「物体に外力が加わって歪みを生じている状態」を意味します。メンタル不調の原因となるストレスは図1のようなイメージで捉えると分かり易いでしょう。

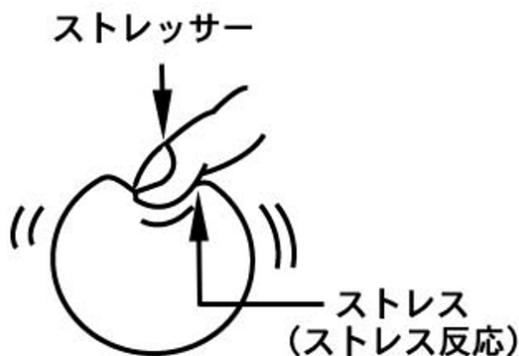


図1 ストレスのイメージ

図1はボールを指で押さえて凹ませている絵ですが、このボールを人の心に例えてください。

ボールに加わっている指の圧力、つまり外からの刺激をストレスサーといい、ボールが凹んでいる状態をストレスと呼びます。ストレス緩和のためには、ストレスサーを軽減するか、ある程度の外力に耐え得るためにボールに空気が満たされている必要があります。
部下管理にあたっては、このイメージで捉えて頂き、ストレスサーが強過ぎないか、ボールが凹み過ぎていないか、という意識を持って見て下さい。

(2) ストレスに対する反応

ストレスが加わると、一時的に抵抗力は低下します。この時期を警告反応期といいます。しかし、物事に取り組むときには戦闘モード、すなわち交感神経が優位となり、血圧や心拍数が上昇します。この時期を抵抗期といいます。この交感神経が緊張した状態には限界があり、抵抗期が長く続くと疲労感が増してきます。やがて抵抗力は通常レベル以下に低下し、免疫力が低下して感染にも弱くなります。

多くの場合は、身体症状が先行することが多く、これに適切な対処が行われなければ、精神症状を来してきます。主な症状には図2のようなものがあります。

身体症状	精神症状
睡眠障害	意欲の低下
全身倦怠感	注意力・集中力低下
頭痛・めまい・肩凝り	焦り・イライラ・不安
動悸・胸部圧迫感	興味の喪失
吐き気・下痢・口渇	無感動
食欲・性欲減退	悲観的
体の冷え	気分が沈む・落ち込む
月経異常	自責感・罪悪感

図2 メンタル不調の症状

(3) 安全配慮義務

労働者と使用者は労働契約によってその関係が成立しています。労働契約にあたっては、労働者には健全な労働力を提供するために自己の生命・健康等の安全を確保する努力を行う自己保健義務、使用者には労働者の生命や健康を危険から守るように配慮する安全配慮義務が前提となります。「使用者」には社長（首長）、各事業所長（各事務所長）、人事管理部門責任者、そして直属の管理監督者が含まれます。労働契約の遂行にあたり労使双方に義務があるわけですが、近年、使用者責任が重く問われる傾向があり、特に健康管理面では顕著です。

安全配慮義務は、労働災害における損害賠償事件をめぐる判例法理として認められてきた概念でしたが、2008年3月に施行された労働契約法第5条に明記されました。

安全配慮義務には、災害発生を予見できたか否かという危険予知義務と社会通念上相当とされる防止手段を尽くしていたかという結果回避義務があります。

2. メンタルヘルス対策における管理監督者の役割

疾病予防対策には、一次予防、二次予防、三次予防の3つのステップがあります。それぞれのステップごとに管理監督者が果たすべき役割について説明します。

(1) 一次予防：疾病防止と健康増進

一次予防は、職場のストレス要因を把握し、それを軽減することでメンタル不調の発生を未然に防ぐことを目的としています。

① ストレス要因の把握と軽減

まず、自職場にどのようなストレス要因が存在するのか把握し、その軽減に努めましょう。主なストレス要因として、業務量や職場環境の変化、人間関係などが挙げられます。組織内で業務の偏りはないか、残業の多い部下はないか、いじめや嫌がらせを受けている部下はないか、など日常の様子をよく観察してください。ストレスチェックの集団分析結果なども参考になります。

② 業務方針と計画の明確化

同じ業務量でも、業務方針や計画が理解できているか否かによってストレスの大きさは異なります。管理監督者が今後の予定や目途を示すことで、部下にとって先行きの見えない不安を取り除くことができます。忙しい時ほど、トラブルへの対応方法などを丁寧に説明することが重要です。具体的な予定が明確でない場合も、「いつ頃になれば通常の勤務に戻れそうか」といった見通しを示すことで、部下のモチベーション維持とストレス軽減につながります。

③ 職場のコミュニケーションの円滑化

- ・ 良いコミュニケーションのためには、相手を否定せずに耳を傾けるスタンスが重要です。ところが、立場が上になると、知らず知らず自分の意見を部下に押し付けてしまいがちです。一方、下の立場の部下は、自分の意見より上司の指示を尊重しがちですが、この傾向が強すぎると自発的な行動が生まれなくなります。たとえ部下のミスを指摘する場面でも、部下の意見に耳を傾け、感情的にならないよう注意しましょう。
- ・ 日本人には挨拶と感謝の言葉が不足していると言われます。挨拶は相手の存在を承認する基本的な肯定的メッセージです。是非、

上司が率先垂範の姿勢を示してください。儀礼的な挨拶だけでなく、ここに一言を添えるとより効果的です。例えば、「おはよう」の後に「最近寒い日が続いているけど、体調は大丈夫？」と一言添えることで相手への気遣いが伝わります。また、感謝を表す「ありがとう」の言葉の後に「いつも助かっているよ」と一言添えると、部下は日頃から気にかけてもらえているという安心感を持つことができるでしょう。このように挨拶や感謝の言葉に一言添えるようにすると、人間関係が深まり、職場のより良い雰囲気づくりにつながります。

(2) 二次予防：早期発見と早期対応

二次予防は、部下の変化に早期に気づき、適切な対応をすることで、メンタル不調を深刻化させないことを目的としています。

① 日常観察と変化の把握

早期発見のためには、部下の日常の様子を観察しておく必要があります。当該職場の生産目標に到達できないことを問題視するのではなく、あくまでも普段の仕事ぶり比べて変化があるかどうかという視点で観察してください。普段は時間を守る人が欠勤・遅刻などを繰り返すようになったり、いつもテキパキ仕事をしていた人の能率が急に悪くなったり、行動の変化は様々な形で現れます。周囲が気づく行動の変化のサインとして「ケチな飲み屋」とゴロ合わせで覚えておくと便利です(図3)。

「ケチナノミヤ」サイン	
ケ	欠勤
チ	遅刻・早退
ナ	泣き言を言う
ノ	能率の低下
ミ	ミス・事故・トラブル
ヤ	(仕事を)辞めたいと言う唐突な発言

図3 周囲が気づく行動の変化サイン

出典：製造現場のためのメンタルヘルス
(日本プラントメンテナンス協会出版)

② 部下の変化に気付いた場合の対応

このような変化に気付いた場合は、積極的に声をかけて下さい。こうした変化は本人のSOS信号ですから、その信号を受け取ったことを示すことが重要です。そして、途中で安易な助言や叱咤激励によって話を遮ることなく、本人の話最後まで聴いてあげること。本人は悩みを聞いてもらったことでスッキリすることもあります(これをカタルシス効果といいます)。もし本人が話を拒否するのでしたら、初回はあまり深追いせず、しばらく様子を見て同じ状況が続く場合に再度声をかけると良いでしょう。何かを「解決」しなければならないと考えず、あくまでも早期に「対応」することを意識し、必要に応じて専門家への相談を勧めるようにして下さい。

(3) 三次予防：早期回復と再発防止

三次予防では、回復期にある部下の復職支援や、再発を防ぐための職場環境の整備が求められます。厚生労働省は「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」の中で、復職支援の5ステップを示しています(図4)。

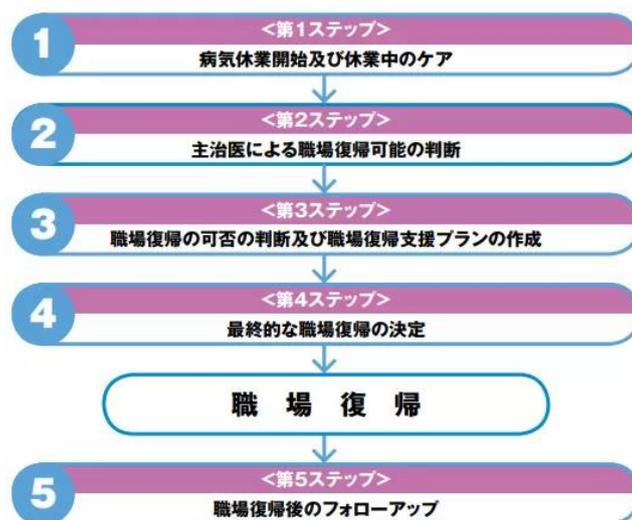


図4 病気休業から復職までの流れ

出典：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
(厚生労働省)

① 病気休業開始及び休業中の対応

部下がメンタル不調で休業を要する旨の診断書

を提出してきたら、必要な引継ぎは最小限にして可能な限り速やかに休業させてください。休業中は、会社で規定している書類（診断書や年末調整に必要な書類など）の提出などを除いて、業務上の問い合わせや仕事の指示はしてはいけません。やむを得ない場合には、必要書類の保管場所やパスワードの確認等、必要最小限の問い合わせにとどめ、休業者に労働させないようにしましょう。また、休業中の部下に気分転換や激励のつもりで遊びや飲みを誘うことも控えてください。メンタル不調時には、従来楽しめていたことが楽しめず（興味の喪失）、そのことに苦痛や罪悪感を感じている場合が少なくありません。休業中の職員にとって最優先課題は「治療」であり、「休む」こともその一環であるという認識が重要です。

② メンタル不調による休業から復職までの経過

メンタル不調の部下を持つ上司は、メンタル不調が回復するまでどのような経過をたどるのか知っておく必要があります。一般的にメンタル不調による休業からの復職までは図5のように治療専念期・リハビリ期・復職準備期という経過をたどります。



図5 職場復帰までの道のり

出典：リワーク手帳 こころの病気のリハビリテーション
休職から復帰まで
(一般社団法人日本うつ病地域連委員会)

- ・ 治療専念期：抑うつ症状や身体症状が続く

時期。仕事のことは忘れて、治療に専念することが重要です。

- ・ リハビリ期：抑うつ症状が改善してくる時期。ここで復職を急ぐと、抑うつ症状の再燃リスクが高くなります。焦らずに生活リズムを整えることが重要です。
- ・ 復職準備期：症状が安定し、生活リズムが整い、復職に自信が出てくる時期。通勤練習など復職に向けての準備を始める時期です。

必要に応じて、外部支援機関（クリニックや障害者職業センターなど）のリワークプログラムを活用すると、より専門的な復職支援を受けることができます。

③ 主治医による復職可能の判断

本人の復職希望だけでなく、主治医から復職を可とする見解が必要です。通常は、復職可の旨を記載した診断書が提出されます。ただし、主治医は「病気が寛解したかどうか」という視点で判断しますが、それが必ずしも安全に働くことができる状態とは限りません。また、実際にはメンタル不調が不完全寛解状態でも患者の強い復職希望が汲み取られる場合もあります。主治医の診断書を受けて産業医の面談を行い、本当に当該業務に復職できるのか、復職当初にどのような就業制限が必要になるか検討し復職支援プランを作成することが必要です。

業務内容や人間関係等の環境変化は大きなストレスになるので、元職場への復職を原則とした方が良いでしょう。状況によって復職時に職場異動が行われるケースも有り得ますが、これが前提になってしまうと「異動したければ診断書を出せば良い」という望ましくない風潮が生まれかねません。

④ 産業医による復職可否判定

復職可否判定に一律の基準はありませんが、以下のような点に着眼されることが一般的です。

- ・ 生活リズム（特に睡眠）が安定していること

- ・ 日中に一定レベルの活動度を維持できること
- ・ 焦りがなく、7～8割回復の自覚があること
- ・ 通勤時間帯に1人で安全に通勤可能な状態であること
- ・ 今回の発症要因を理解し、復職後に想定されるストレスへの対応方法を理解していること

⑤ 職場における復職後の注意

復職当初から本来の成果を求めるのは無理があります。当面は業務負荷を軽減し、段階的に本来業務への復帰を進めるようにしてください。メンタル不調者に慣れていない職場では、必要以上に気を遣ってしまうことがあるようですが、腫物に触るような扱いはせず普通に温かく接すれば良いのです。

メンタル不調は再発が多いので、再発のサインに注意が必要です。再発時には、初発症状を繰り返すことが多いと言われていいますので、遅刻や早退など初発時と似た現象が続くようになった場合には、早目に声をかけてください。

3. パワーハラスメントと職場環境改善

2020年6月1日よりパワハラ防止法が施行され、パワハラ防止措置が事業者の義務となりました。管理監督者は、部下とのコミュニケーションの上でパワーハラスメントに留意しておく必要があります。職場におけるパワーハラスメントとは次の①～③を全て満たすものをいいます。

- ① 優越的な関係を背景とした言動
- ② 業務上必要かつ相当な範囲を越えたもの
- ③ 労働者の就業環境が害されるもの

ただし、客観的にみて業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導は該当しません。

風通しの良い職場環境や互いに助け合える信頼関係を築くため、職場のコミュニケーションの

活性化を図ることは、ハラスメントのない職場づくりの上でも重要です。

厚生労働省のポータルサイト「あかるい職場応援団」では、イラストや動画を用いて分かりやすく解説が行われていますので、参考にしてください。

4. まとめ

メンタルヘルス対策は、職場全体の生産性向上や職員の満足度向上に直結する重要な取り組みです。職場でのメンタルヘルス対策の推進には、管理監督者の果たす役割が非常に大きくなっています。今回ご説明した一次予防から三次予防までのステップを実践し、より良い職場環境づくりを目指してください。

著者略歴

株式会社梶原産業医事務所代表取締役

梶原隆芳（かじわらたかよし）

医師・医学博士、労働衛生コンサルタント（保健衛生）、日本産業衛生学会専門医・指導医、社会医学系専門医・指導医。

産業医科大学医学部卒業、麻生飯塚病院（臨床研修医）、新日本製鐵君津製鐵所産業医（専門修練医）、産業医科大学労働衛生工学教室（専門修練医）、コニカミノルタ株式会社産業医を経て、2014年より現職。現在、産業医科大学産業衛生准教授、産業医科大学ストレス関連疾患予防センター特命講師を兼ねる。

共著に「産業保健活動事典」「職場面接ストラテジー」など。

2013年 八王子労働基準監督署長表彰、2021年 産業医科大学学会会長賞受賞。