講義 4

令和8年度　健康保険委員研修会　（全国健康保険協会／協会けんぽ）

職場におけるハラスメント対策について

～ 心理的安全性が守る、従業員・会社・そして未来 ～

講師　福岡県社会保険労務士会　社会保険労務士

AGENDA

本日の流れ　— 1本のストーリーでお届けします

第1章
データで見る現状
ハラスメントと精神疾患は、いま何が起きているか

→

第2章
会社にもたらす損失
放置のコストを「4つの損失」で可視化する

→

第3章
正しく理解する
パワハラの定義・6類型と最新法改正（カスハラ等）

→

第4章
個人でできること
セルフケア・早めの相談・制度の正しい理解

→

第5章・第６章
会社でできること
心理的安全性の高い職場づくり（本日の中心）

本日のゴール：「ハラスメントは個人のトラブルではなく経営課題」と腹落ちし、**明日から着手する最初の一歩**を1つ決めてお帰りいただくこと。

持ち帰りポイント　①現状 → ②損失 → ③理解 → ④個人 → ⑤会社（心理的安全性）の順で、最後は必ず「明日何をするか」に着地します。

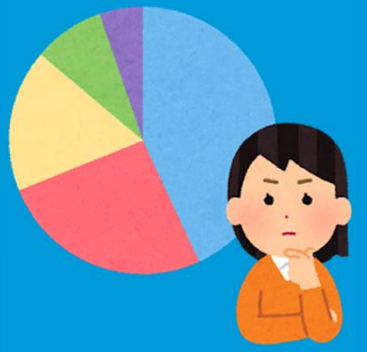
CHAPTER 1

データで見る現状

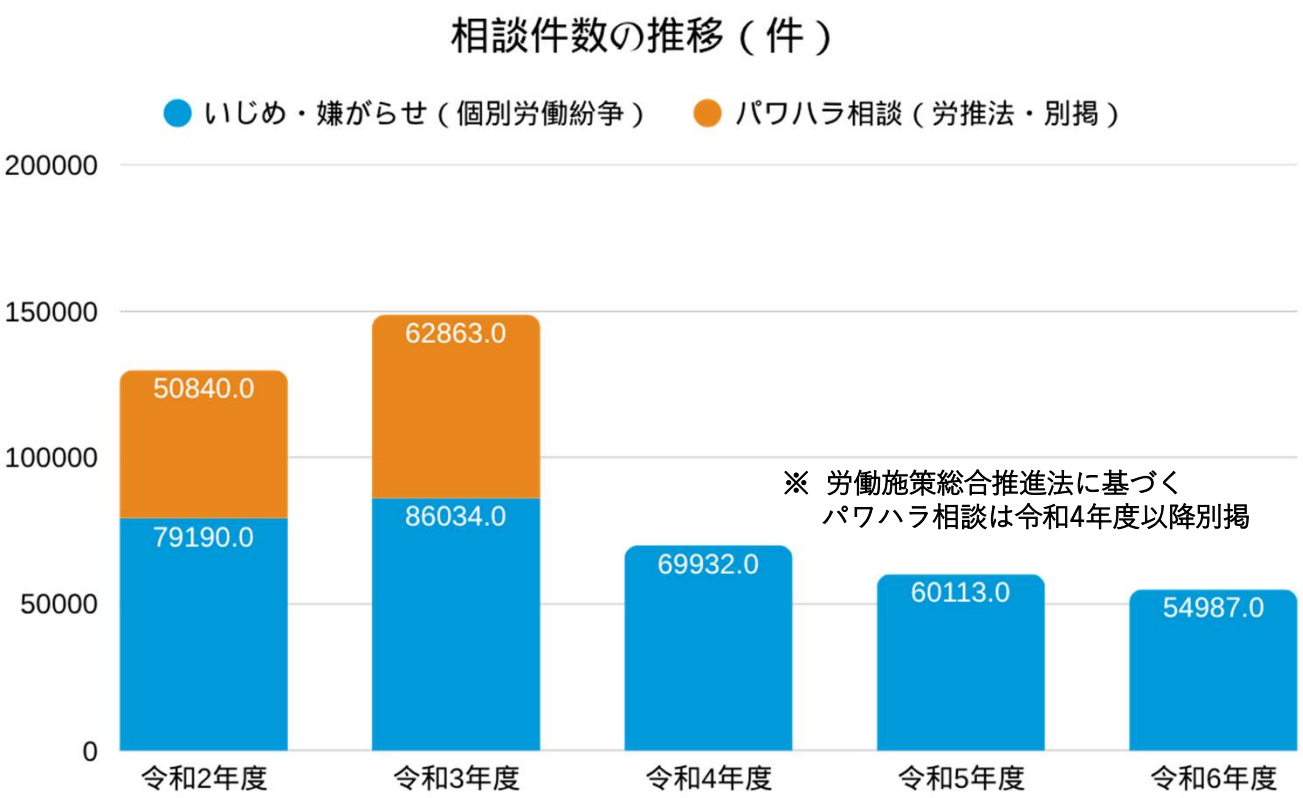
1

～ ハラスメントと精神疾患の増加 ～

- 「いじめ・嫌がらせ」の相談は13年連続で最多
- 精神障害の労災認定は、統計開始以来初の1,000件超え
- 傷病手当金の約4割が「心の病」に



職場の「いじめ・嫌がらせ」相談は 13年連続で最多



出典：厚生労働省「個別労働紛争解決制度の施行状況」（各年度）

総合労働相談（令和6年度）

120万 件超

5年連続で120万件超え

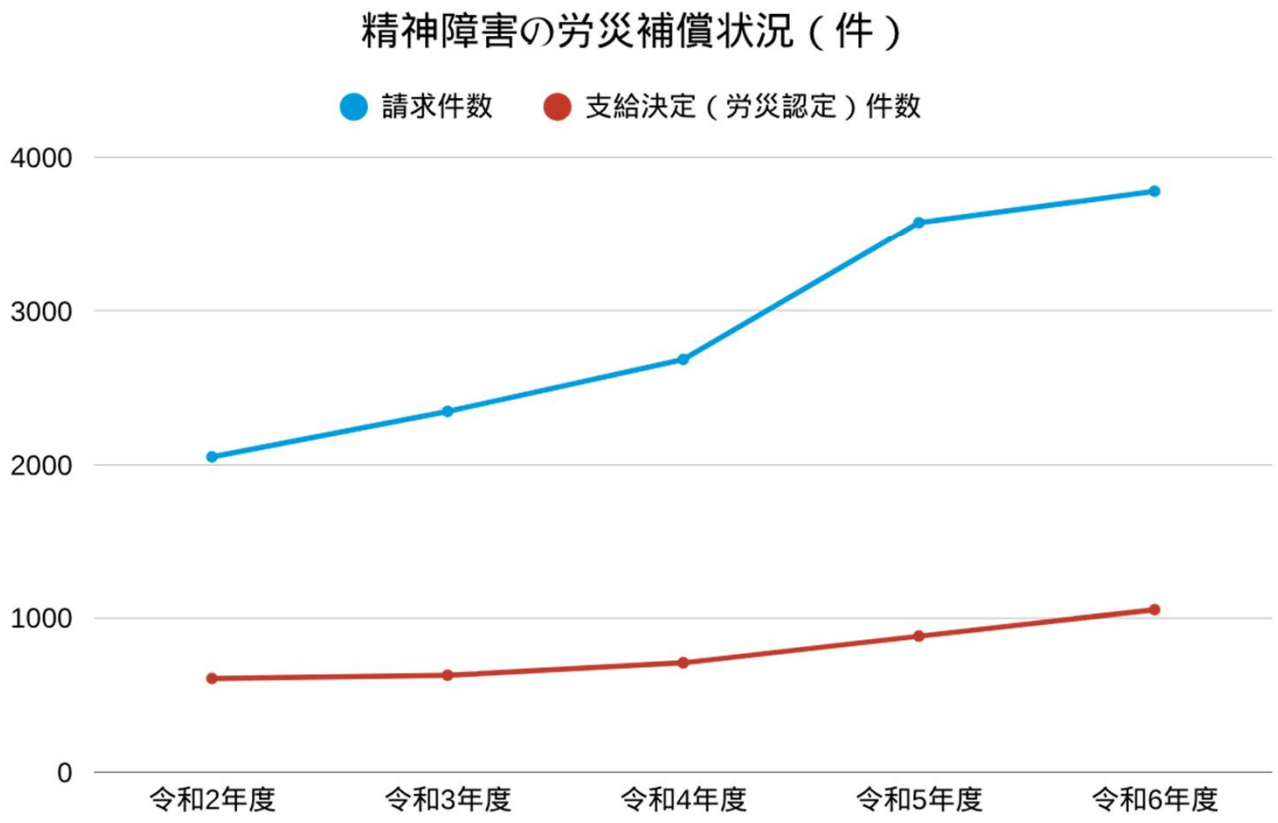
「いじめ・嫌がらせ」の順位

13年連続

相談内容の第1位が継続中

⚠ **見かけの減少に注意：**令和4年度からパワハラ相談は別集計へ。合算すれば実態はむしろ高止まりです。

仕事が原因の精神疾患 — 労災認定は初の1,000件超え



出典：厚生労働省「過労死等の労災補償状況」（令和6年度：令和7年6月25日公表）

令和6年度 支給決定件数

1,055 件

1983年の統計開始以来 初の1,000件超

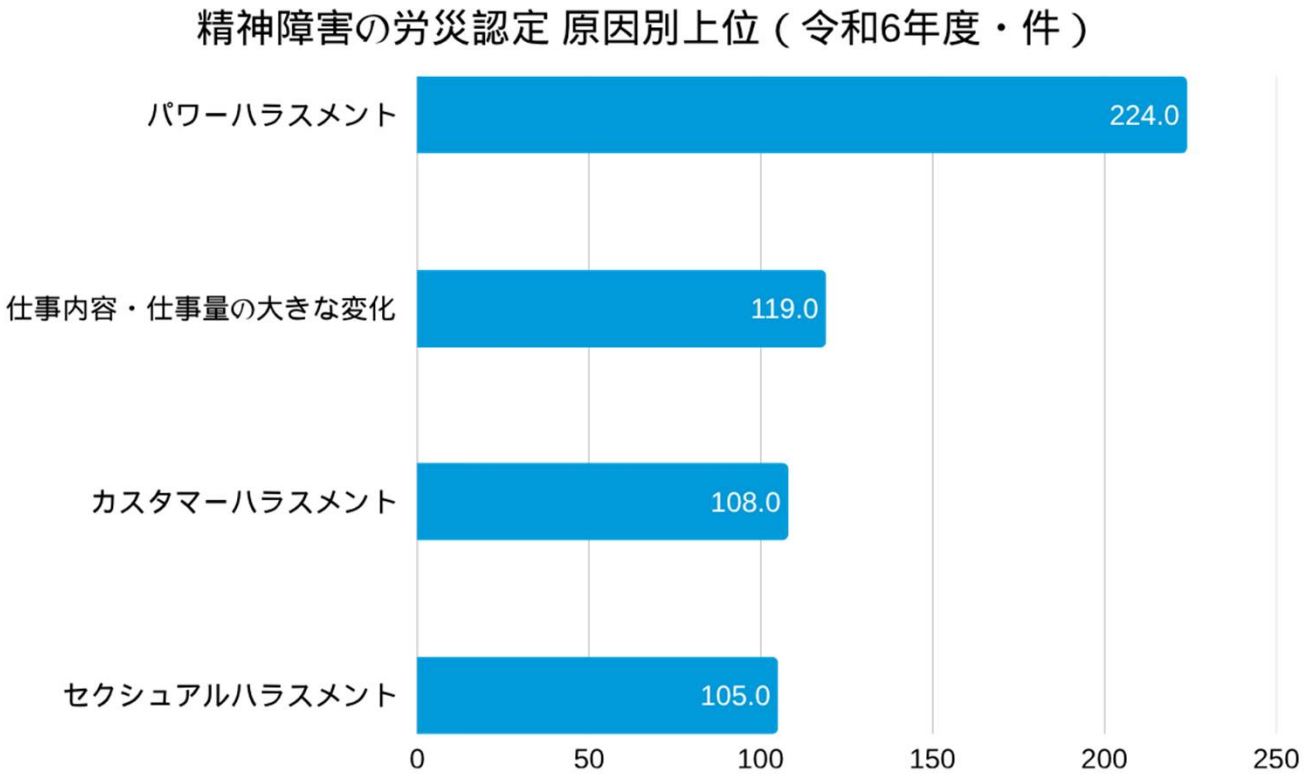
支給決定件数のトレンド

6年連続 増加

請求件数は5年で約1.8倍に

※ 労災認定は「最終的に業務上と認められた氷山の一角」。背後にはさらに多くの不調者が存在します。

原因の第1位は 6年連続「パワハラ」、カスハラが倍増



パワハラ 224件

前年度157件から約4割増。
6年連続で原因の第1位

カスハラ 108件

前年度52件からほぼ倍増し、
セクハラを上回り第3位に

社内と社外の両面対策へ

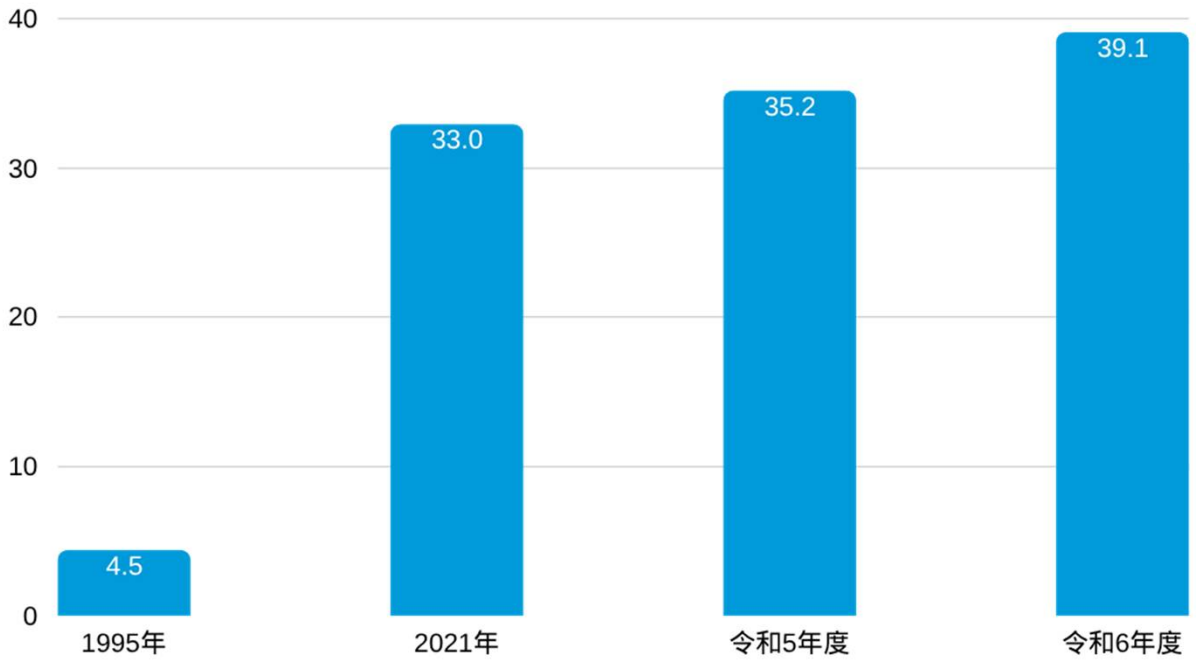
「社内のパワハラ」と「顧客からのカスハラ」双方が待ったなし
（→第3章）

出典：厚生労働省「過労死等の労災補償状況」令和6年度。令和5年の認定基準改正でパワハラ類型の明確化・カスハラ追加

傷病手当金の主因は、いまや「心の病」



傷病手当金に占める「精神及び行動の障害」の割合（協会けんぽ）



約25年間での構成比の伸び

約7倍

4.45%（1995）→ 39.1%（令和6年度）

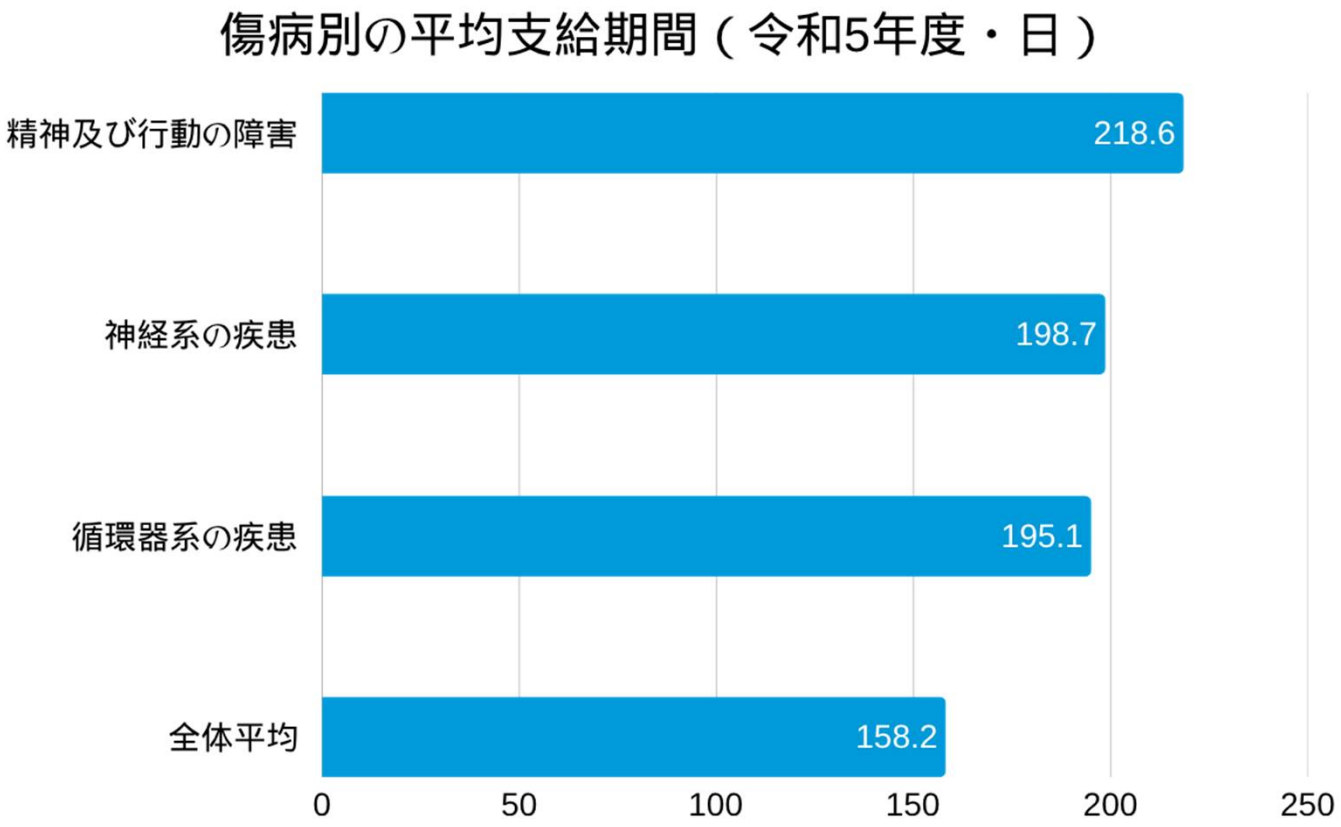
精神疾患による支給（令和6年度）

70,339 件

前年度比 +10,513件（+17.6%）で初の7万件超

出典：全国健康保険協会「現金給付受給者状況調査報告」（各年度）

心の病は「長く休む」— 平均7か月超、全傷病で最長



出典：全国健康保険協会「現金給付受給者状況調査報告 令和5年度」

精神疾患の平均支給期間

218.55 日

全体平均より約2か月長い（約7.2か月）

長期化が意味すること

- 本人：療養の長期化・収入減の不安
- 職場：長期の欠員・周囲の負担増
- だからこそ「発症させない一次予防」が最も効率的



特に危ういのは若手 — 20〜35歳の受給原因の過半が精神疾患



20歳以上35歳未満の
傷病手当金 受給原因

全国の精神疾患 総患者数は約603万人

外来を中心に長期的に増加基調（令和5年 患者調査）
※推計方法変更のため単純比較は不可

採用難の時代に、未来を担う世代が離脱

若手の休職・離職は、育成投資の損失と組織の高齢化に直結

若手が定着する職場 ＝ 心理的安全性の高い職場

「相談できる」「無理をさせない」環境づくりが最大の若手定着策（→第５章）

出典：全国健康保険協会「現金給付受給者状況調査報告」、厚生労働省「患者調査」（令和2年から推計方法変更）

CHAPTER 2

ハラスメントが引き起こす損失

2

～ 会社・個人・社会の「本当のコスト」～

- 損失① 法的リスク ― 賠償は数千万円～1億円規模も
- 損失② 経済的損失 ― 全国で年間7.6兆円の生産性損失
- 損失③ 人材流出
- 損失④ 会社の信用（レピュテーション）



会社は「やった本人」でなくても責任を問われる



使用者責任

民法715条

従業員（行為者）が業務中に行った不法行為について、会社も連帯して賠償責任を負う



安全配慮義務違反

労働契約法5条

従業員が心身の健康を損なわないよう配慮する義務。「知っていて放置」は義務違反そのもの



行為者個人の責任

民法709条

会社は「行為者本人」ともに不法行為責任を負う。会社が賠償後、行為者へ求償するケースも

裁判所が見るのはただ一点：「会社は不調やハラスメントを予見し、手を打ったか」。
“知らなかった・本人の性格のせい”という反論は通用しません。

見えない損失が本丸 — 年間7.6兆円の生産性損失

メンタル不調による生産性損失（全国推計）

7.6 兆円/年

＝ GDPの約1.1%

＝ 精神疾患の医療費の7倍以上

横浜市立大学・産業医科大学 共同研究（2万7,507人調査、2025年発表）による学術推計

プレゼンティーズム

出勤しているが、不調で本来の力が出せていない「隠れた損失」

約7.3兆円

アブセンティーズム

欠勤・休職による損失。目に見えるのはこちらだけ

約0.3兆円

だから効く： 「辞めていないが本調子でない」段階での早期の声かけ・相談が、最大の損失を防ぎます。

出典：横浜市立大学 原広司准教授・産業医科大学 永田智久准教授 共同研究（JOEM誌 2025年5月掲載）※規模感を示す学術推計

社員1人が6か月休職すると ― 会社の負担は約422万円

モデル試算：年収約600万円の社員が6か月休職した場合

- **休職者に関わる費用**
  社会保険料の会社負担は休職中も継続
- **代替要員の残業代・人件費の増加**
  周囲の従業員への業務のしわ寄せ
- **採用・引き継ぎ・教育のコスト**
  退職に至れば採用コストがさらに上乗せ
- **管理職・人事の対応工数**
  面談・調整・手続き等の見えない時間

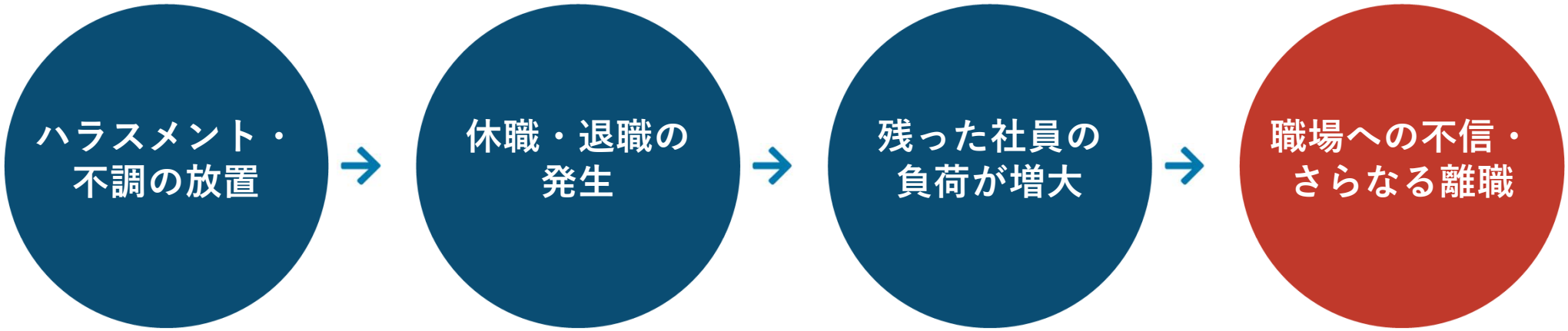
企業負担の合計（試算）

約422 万円

出典：内閣府「仕事と生活の調和に取り組むメリット」
試算（前提により変動）

連鎖に注意：1人の休職は周囲の負荷を高め、「次の不調者」を生むリスクがあります。
早期対応が連鎖を断ちます。

放置が生む「離職の悪循環」



採用難の時代の鉄則：
「入れる」より「辞めさせない」方が何倍も効率的。若手の早期離職は1人あたり百万円単位の損失に。

循環を断つ一手：
「不調に早く気づき、相談され、対応する」職場に変えること。その土台が心理的安全性です（→第5章）

評判は一晩で崩れ、回復には何年もかかる

SNS・クチコミ・報道

ハラスメント・労災・訴訟は、SNSや口コミサイトで一気に拡散する時代

求職者は必ず調べる

応募前に企業名で検索するのが当たり前。「ブラック」の評判は応募数に直結

取引先・顧客の目

コンプライアンス重視の取引先ほど、労務問題のある企業との取引に慎重に

社内の士気低下

「会社は守ってくれない」という不信は、在籍社員のエンゲージメントを蝕む

持ち帰りポイント　逆に「働きやすい会社」の評判は、最強の採用ブランド。守りの対策は、攻めの採用戦略でもあります。

第2章 | まとめ

損失は、必ず予防コストを上回る

予防にかける費用

- 管理職研修・社内周知の時間
- 相談窓口の整備・外部委託費
- 1on1・職場改善の工数
- ストレスチェックの活用

<

発生後に失う金額

- 損害賠償（数千万〜1億円規模）
- 休職コスト（1人 約422万円〜）
- 生産性損失（全国7.6兆円の一端）
- 人材流出・採用難・信用毀損

持ち帰りポイント　予防は「費用」ではなく「投資」。次章から、何を・どうやるかを具体化します。

CHAPTER 3

ハラスメントを正しく理解する

3

～「線引き」を全員で共有することが最大の防御～

- パワハラの定義（3要素）と6類型
- 会社に義務づけられた「措置義務」の中身
- 最新法改正：カスハラ対策の義務化（令和8年10月施行）



パワハラの定義 — 3つの要素を「すべて」満たすもの

① 優越的な関係を背景とした言動

上司→部下だけでなく、専門知識や集団の力関係など「抵抗しにくい関係」全般

② 業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの

業務の必要性がない、または手段・態様が社会通念上ふさわしくないもの

③ 労働者の就業環境が害されるもの

身体的・精神的な苦痛により、能力発揮に重大な悪影響が生じる状態

「厳しい指導」＝すぐにパワハラになるわけではありません。
ポイントは「業務上の必要性と相当性」。目的が業務改善にあり、手段が適切なら指導です。人格否定・見せしめ・過度な反復はアウト。迷ったら「第三者が見てどう感じるか」で判断を。

出典：労働施策総合推進法30条の2、令和2年厚生労働省告示第5号

パワハラの6類型 — 「無自覚」が最も危ない



①身体的な攻撃

例：殴る・蹴る・物を投げつける

②精神的な攻撃

例：人格否定の暴言、皆の前での長時間の叱責

③人間関係からの切り離し

例：無視、隔離、飲み会や情報共有から意図的に外す

④過大な要求

例：明らかに不要・遂行不可能な業務の強制

⑤過小な要求

例：能力とかけ離れた雑務のみ、仕事を与えない

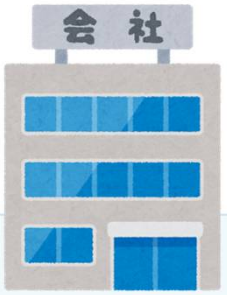
⑥個の侵害

例：私生活・家族・交際関係への過度な立ち入り

持ち帰りポイント 特に②精神的攻撃と④⑤の要求系は無自覚に起こりがち。「自分の若い頃は…」は通用しません。

出典：厚生労働省告示（令和2年厚生労働省告示第5号）

会社の「措置義務」— やるべきことは法律で決まっている



① 方針の明確化と周知

「ハラスメントを許さない」方針を就業規則等に定め、研修などで全員に周知・啓発する

② 相談体制の整備

相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知。相談しやすい仕組みにする

③ 事後の迅速・適切な対応

事実確認 → 被害者への配慮 → 行為者への措置 → 再発防止まで一気通貫で

④ プライバシー保護と不利益取扱いの禁止

相談者・行為者の秘密を守り、相談を理由とする不利益取扱いを禁止する

「罰則がないから大丈夫」ではありません。怠れば助言・指導・勧告、従わなければ企業名公表（※）。裁判では「措置をしていなかった事実」が会社に不利に働きます。

※　労働施策総合推進法第33条第1項、第2項…（助言、指導及び勧告並びに公表）

【重要】カスハラ対策が義務化 — 令和8年10月1日施行

カスタマーハラスメントの3要件

1. 顧客・取引先・施設利用者等が行う言動であること
2. 社会通念上、許容される範囲を超えたものであること
3. 労働者の就業環境が害されること



求められる措置：方針の明確化／相談体制／事後対応／プライバシー保護 等（パワハラと同じ枠組み）

従業員を1人でも雇う
すべての事業主が対象（経過措置なし）

いまから始める準備

- カスハラ対応の基本方針を決める
- 対応マニュアル・エスカレーション手順の整備
- 現場任せにしない「組織で守る」体制づくり

持ち帰りポイント「お客様は神様」の時代は法的に終わります。従業員を守る毅然とした対応が、これからは会社の義務です。

さらに続く制度強化 ― 「特に小規模事業所は」これからが本番



就活等セクハラ防止も義務化

令和8年10月1日 施行

- 就職活動中の学生・求職者へのセクハラ防止措置が事業主の義務に
- OB・OG訪問や面接・インターンの場面もルール整備の対象
- 採用に関わる全社員への周知・研修が必要に

ストレスチェック 50人未満も義務化へ

令和10年4月1日 施行予定

- 労働安全衛生法改正（令和7年5月公布）により、従業員50人未満の事業場にも義務拡大の方針
- 「うちは小規模だから関係ない」は過去の話に
- 準備期間のある今のうちに、実施体制・外部委託先の検討を

持ち帰りポイント 法制度は「対策する企業を後押しし、しない企業のリスクを高める」方向へ。今が準備の好機です。

CHAPTER 4

個人でできること

4

～ 自分の心を守る「セルフケア」～

- 心の不調は誰にでも起こりうる ― 特別な人の問題ではない
- サインに早く気づくほど、回復も早い
- 「相談する」「制度を使う」は弱さではなく、賢い自己管理



ストレスのサインに気づく — 心・体・行動の3つの窓

心のサイン

- イライラ・不安が続く
- 気分が沈む・涙もろくなる
- 好きだったことに興味がわかない

体のサイン

- 眠れない・朝起きられない
- 食欲がない・頭痛・肩こり
- 疲れが取れない・動悸

行動のサイン

- 遅刻・欠勤・ミスが増える
- 飲酒・喫煙が増える
- 人付き合いを避けるようになる

受診の目安：眠れない・食欲がない状態が「2週間以上」続いたら黄信号。
気合いで乗り切るものではなく、早めに手を打つほど回復も早くなります。



セルフケアの基本 — 特別なことより「生活の土台」



睡眠を最優先に

6〜8時間を目安に。寝る前のスマホ・深酒は睡眠の質を下げる

体を動かす

1日20分の散歩でも効果あり。運動は「天然の抗うつ薬」とも

オンとオフを切り替える

休日に仕事から離れる時間を意識的に。趣味・リラックス法を持つ

ひとりで抱えない

信頼できる人に話すだけで負荷は下がる。「話す」は「離す・放す」

持ち帰りポイント セルフケアの本質は「自分だけで抱えない」こと。相談は弱さではなく、賢い自己管理です。

出典：厚生労働省「労働者の心の健康の保持増進のための指針」（4つのケアのうちセルフケア）

「どこに」「早めに」相談するか ― 相談先マップ



社内の相談先

- 上司・人事労務の担当者
- 社内のハラスメント相談窓口
- 産業医・保健師（設置がある場合）

社外の相談先

- かかりつけ医・心療内科・精神科
- こころの健康相談統一ダイヤル
  （0570-064-556）
- 働く人の「こころの耳」（厚労省ポータル）
- 総合労働相談コーナー（労働局・労基署内）

覚えておきたい：「迷惑をかける」と黙る人ほど重症化します。早期相談は自分を守り、職場の負担も減らす「善い行動」です。

CHAPTER 5

会社でできること

5

～ 心理的安全性の高い職場づくり（本日の中心）～

- → 個人の頑張りに頼らず、「仕組み」で守る
- → 世界最先端の研究が示した答え ― 心理的安全性
- → 明日から使える声かけ・1on1・相談窓口・復職支援まで



心理的安全性とは ―「ぬるま湯」ではありません

定義（エイミー・エドモンドソン, 1999）
「対人関係のリスクを取っても安全だ、とチームで共有された信念」＝ 質問・懸念・失敗・反対意見を口にしても罰されない状態

↑ 心理的安全性

※ ハーバード大学経営大学院教授。チーム学習研究の世界的権威



快適ゾーン 仲は良いが成長なし（ぬるま湯）	**学習・高業績ゾーン** 率直に言い合い、高い目標に挑める
無関心ゾーン 言わない・挑まない（あきらめ）	**不安ゾーン** 萎縮・隠蔽・忖度（ハラスメントの温床）

→ 仕事の基準（目標の高さ）

持ち帰りポイント 目指すのは右上：「高い目標」×「率直に言える」。甘やかしではなく、成果のための土台です。

Googleが180超のチームで実証 ―「圧倒的に最重要」

プロジェクト・アリストテレス

- 2012年開始
- 180超のチームを2年分析
- 「誰がいるか」より「どう協働するか」が成果を決めた

⑤ 仕事のインパクト

④ 仕事の意味

③ 構造と明確さ

② 相互の信頼性

① 心理的安全性 ― すべての土台（by far the most important）

持ち帰りポイント　心理的安全性の高いチームは離職率が低く、収益性が高い ― 感覚論ではなく、データが出した結論です。

出典：Google re:Work「Understand team effectiveness」

日本の職場での「4つの因子」— 自社を測るものさし

① 話しやすさ

悪い報告ほど早く上がってくるか？

「言ってくれてありがとう」が飛び交う職場は、事故・不正・不調の発見が早い

② 助け合い

「手伝って」と言えるか？

トラブル時に犯人探しではなく、解決のための相互支援が起きる

③ 挑戦

失敗を責めず、挑戦を歓迎するか？

「とりあえずやってみよう」が言える。失敗は学習の材料になる

④ 新奇歓迎

「違い」を強みとして扱うか？

個性や異論が排除されず、多様な視点が意思決定に活きる

持ち帰りポイント　まず「① 話しやすさ」から。悪い報告・不調のサインが早く届く職場は、あらゆるリスクに強くなります。

出典：石井遼介『心理的安全性のつくりかた』（日本の組織向けの4因子モデル）

対策の全体地図 — 「4つのケア」×「3段階の予防」

セルフケア	ラインによるケア	事業場内スタッフ等	事業場外資源
従業員本人	管理監督者	産業医・保健師・人事	EAP・医療機関等
ストレスへの気づきと対処（第4章）	日常の変化への気づき・傾聴・つなぎ（次ページ）	専門的支援と制度運用	外部の専門機関の活用

一次予防：発症させない

心理的安全性・業務量の適正化・研修

▶ 最も費用対効果が高い

二次予防：早く見つける

ストレスチェック活用・ラインケア・相談窓口

▶ 重症化を防ぐ

三次予防：復帰を支える

休職対応・復職支援・再発防止

▶ 人材を失わない

持ち帰りポイント　「誰が・いつ・何を」の役割分担がこの地図。投資対効果が最も高いのは一次予防（発症させない）です。

出典：厚生労働省「労働者の心の健康の保持増進のための指針」

ラインケア — 管理職こそ最大のセーフティネット

① 気づく

「いつもと違う」に気づく

遅刻・欠勤・ミスの増加、表情や口数の変化、身だしなみの乱れ

→

② 聴く

評価せず、まず聴く

アドバイスより傾聴。「最近どう？」から始め、話を遮らない

→

③ つなぐ

抱え込まず専門家へ

産業医・人事・外部窓口へ橋渡し。管理職が診断する必要はない

→

④ 整える

職場環境を調整する

業務量・分担・人間関係の調整は管理職にしかできない仕事

管理職の役割は「治すこと」ではありません。気づいて・聴いて・つなぐ — この3つで十分。診断は専門家の仕事です。

CHAPTER 5 ｜ 実践編

6

見えない損失「プレゼンティズム」への対策

～ ラインケア「気づく」を、仕組みに変える ～

- → 未然防止こそが最大のコスト削減 ― 数千万円 vs わずかなリソース
- → 出社していても成果が出ない「プレゼンティズム」の見つけ方
- → 無自覚な本人に、反発させずに気づかせる面談技術まで



未然防止こそが、最大のコスト削減である

発生後の対応コスト

数千万円規模

損害賠償・採用費・生産性低下・連鎖退職を総合した事故対応コスト

>

未然防止（予防）コスト

わずかなリソース

研修の実施・相談窓口の運用・チェックシートによる定期点検で済む

持ち帰りポイント　メンタルヘルス対策は「無駄なコスト」ではなく、会社を巨大な損失から守る最も費用対効果の高い危機管理投資です。

予防投資の中身は、この3点セットだけ

① 研修の実施

ハラスメント防止・ラインケアの研修を年1回定例化。本日の資料の共有から始めてOK

コスト：講師料・数時間の勤務時間

② 相談窓口の運用

設置済みの窓口を「使われる窓口」に。周知・秘密厳守の宣言・社外窓口の併設

コスト：運用の手間・外部委託費（少額）

③ 定期点検シートの運用

疲労蓄積度チェックリスト等で、不調を「感覚」でなく「数値」で定点観測

コスト：ほぼゼロ（厚労省が無料公開）

持ち帰りポイント　この3つを回すだけで、数千万円規模の「発生後コスト」のリスクを大きく下げられます。

会社に来ているのに成果が出ない —「プレゼンティズム」の正体

アブセンティズム

病気や不調による
「休職・欠勤・遅刻・早退」



見えやすい損失

プレゼンティズム

出社しているのに、心身の不調によってパフォーマンスや生産性が大幅に低下している状態



見えにくい損失

本人は「休むと迷惑がかかる」と無理して出社。しかし頭が回らずミスが多発 → 放置すると巨大な損失を生む、メンタルヘルス対策の最重要ターゲットです。

健康関連コストの7割超は「見えない損失」

プレゼンティズム損失
約7割超（見えない損失）



医療費＋休職・欠勤の損失　約2〜3割（見えやすい損失）

企業が負担する健康関連の総コストの内訳（健康経営・予防医学の研究データより）

総コストに占めるプレゼンティズム

7割超

医療費支出＋アブセンティズムを大幅に上回る

経営への深刻なインパクト
全社員に本来の給与を払いながら、実質的に3〜5割の業務成果を捨てていることと同義。目に見えないまま、経営に莫大なダメージを与えます。

持ち帰りポイント　見えないからこそ、戦略的な対策（早期発見の仕組み）が必要です。
次ページから具体策へ。

早期発見の全体像 — 3つの「窓」から見つける

① データで見つける
勤怠・作業データの変化

始業ギリギリ・突発休・不自然な残業・ミスの頻発（→次ページ）

② 観察で見つける
表情・態度・会話の変化

挨拶の声・視線・会話量・離席など、日常の「いつもと違う」

③ 測定で見つける
サーベイ・チェックリスト

標準的な質問票や定点観測で、不調を数値として可視化

持ち帰りポイント　個人の勘に頼らず、3つの窓を組み合わせて「仕組みとして」気づく。
これが実践編の骨格です。

勤怠データに表れる「初期シグナル」

1 ① 始業ギリギリの出社が増える

朝、体が動かない ― 睡眠の質の低下や起床困難のサイン

2 ② 月曜・連休明けの突発休が増える

「突発的な有給・午前休」の急増は、心のエネルギー切れの典型パターン

3 ③ 遅刻・早退がぽつぽつ発生する

本人なりに頑張って出社している段階。
ここで気づけるかが分かれ目

ポイント

本人が申告しなくても、勤怠という「客観的な行動データ」には明確な変化が現れます。月次の勤怠締めを「点検の機会」に変えましょう。

持ち帰りポイント 勤怠の乱れは「だらしなさ」ではなく「不調のサイン」。責める前に、心配する。

作業データに表れる「初期シグナル」



作業ペースの低下

- 以前ならすぐ終わっていた日常業務に、異常に時間がかかる
- 特に理由のない「不自然な残業」の増加
- 集中力の低下により、段取りが崩れがちになる

ミスの多発

- 単純な入力ミス・誤字脱字が頻発する
- 書類の確認漏れ・添付忘れが続く
- メールの送信先間違いなど「らしくない」ミス

持ち帰りポイント　「いつも正確なあの人が」という変化こそ最重要シグナル。人と比べず、本人の“いつも”と比べる。

表情・態度・コミュニケーションの変化から察知する



コミュニケーション	挨拶の声が小さくなる／視線を合わせない／会話が急激に減る
感情・反応	急にイライラしやすくなる／逆に応答が鈍くなり、自発的な発言が消える
挙動・態度	離席の頻度・時間が長くなる／デスク周りが急に散らかり始める

持ち帰りポイント　上司・同僚の「なんとなくいつもと違う」という違和感は、極めて重要なサイン。感じたら流さず、声をかける。

パルスサーベイ ― 「脈拍」のように定点観測する

パルスサーベイとは



- 毎週〜毎月、数問だけの短いアンケートを定期配信する仕組み
- 「睡眠は取れているか」「業務量は適切か」「今週の調子は何%か」など
- 健康スコアが急降下した社員を早期に検知できる
- 紙・表計算ソフト・無料フォームでも運用可能 ― 大がかりなシステムは不要

年1回の調査では

変化に気づくのが遅れる

毎週〜毎月の定点なら

「下がり始め」を捉えられる

※ ストレスチェック（年1回・義務）を補完する日常のモニタリングとして位置づけると効果的

持ち帰りポイント 年1回のストレスチェック＋日常のパルスサーベイの二段構えで、「急降下」を見逃さない。

なぜ本人は「自分は大丈夫」と思い込むのか

感覚麻痺 ＝
最も危険な兆候

周りは気づいているのに、本人だけが「まだまだやれます！」と不調を否定する

① 疲労感知センサーの麻痺

長期間の強いストレスで、脳が疲労を感じ取れなくなっている

② 錯覚のハイ状態

アドレナリンの過剰分泌で、一時的に「調子が良い」と錯覚する

③ 評価への強迫観念

「休んだら評価が下がる」という思い込みが無理を加速させる

持ち帰りポイント　「大丈夫です」という言葉を、そのまま信じない。無自覚な限界状態こそ、周囲と仕組みの出番です。

放置の末路 — ある日突然、心はポッキリ折れる

無自覚のまま
無理を続ける
→
パフォーマンス低下
（プレゼンティズム）
→
ある日突然
出社できなくなる
→
即・長期休職
（平均7か月超）

早期発見が入ると…

データ・観察・測定
で変化を検知
→
面談で本人が
不調を自覚
→
業務調整・受診で
早期に立て直し
→
休職を回避 or
短期で復帰

持ち帰りポイント　同じ1人の不調でも、「気づくタイミング」で結末が変わる。早期発見は本人と会社の両方を救います。

反発させずに「自分の変化」に気づかせる面談技術



△ NGな切り出し

「最近集中力がないぞ」
「やる気はあるのか？」

→ 評価・詰問と受け取られ、反発や自己防衛を生み、問題をさらに深化させる

○ OKな切り出し

「いつも正確な〇〇さんが、今週書類の誤記が4回あったよ。いつもと違うことが起きているから、思っている以上に体が悲鳴を上げているんじゃないかと心配なんだ」

→ 否定できない「客観的事実」＋「変化への心配とサポート」を主語にして伝える

持ち帰りポイント　鉄則：感情論・説教を排除し、「事実」と「心配」だけを伝える。
責める面談は逆効果です。

「認知」を修正する ― 疲労蓄積度チェックリスト



労働者の疲労蓄積度自己診断チェックリスト

- 厚生労働省のサイトから無料でダウンロード可能
- 本人が数分で記入できる自己診断式
- 合計点数から疲労度を客観判定
- 「国の基準」という説得力が面談で絶大な効果

① 導入	「評価ではなく体調確認のため」と伝え、その場で記入してもらう
② 照合	チェック結果と、会社が把握している行動事実（ミス・勤怠）を一緒に確認
③ 判定提示	合計点数から出た「疲労度：高い」という国の客観的判定を見せる
④ 合意形成	「気合の問題ではなく生理現象。休養・業務調整が必要」と本人が納得

持ち帰りポイント 上司の主観 vs 本人の主観の水掛け論を、「国の客観基準」が一発で終わらせてくれます。

出典：厚生労働省「労働者の疲労蓄積度自己診断チェックリスト」（厚労省サイトで無料公開）

現場任せにしない ― 組織で決めておく「3つのルール」

① 概念の周知

「パフォーマンス低下＝やる気欠如」ではなく「不調のサイン」と捉えるラインケア教育を全管理職に

② 1on1の習慣化

定期面談で「業務の進捗」だけでなく「睡眠・体調」を尋ねる習慣を組織のルールにする

③ エスカレーションルール

「どうなったら・誰に・つなぐか」を事前に明文化し、判断を個人の勇気に頼らない

持ち帰りポイント　対策を機能させる鍵は、現場管理職だけに負担を負わせないこと。ルール化が管理職を守ります。

エスカレーションルールの具体例 — 「もし〜なら」を決める

トリガー（こうなったら）	アクション（こうする）
勤怠の乱れ（遅刻・突発休）が3回続いたら	上司が声をかけ、人事に情報共有・相談する
疲労蓄積度チェックで「疲労度：高い」が出たら	産業医面談（50人未満は地域産業保健センター）をセットする
本人がハラスメントに言及したら	相談窓口ルートへ切り替え、事実確認のフローを開始する
休職の可能性が出てきたら	傷病手当金など制度の説明と、復職への5ステップの準備を始める

持ち帰りポイント　「気づいたけど、どうすれば…」で止めない。接続ルートの明文化が、早期発見を早期対応に変えます。

早期発見の仕組みは、傷病手当金の抑制にも直結する

早期発見の仕組み

データ・観察・測定の
3つの窓

→

重症化・長期休職を防ぐ

休職回避 or 短期復帰
（平均7か月超→短縮）

→

傷病手当金・医療費の抑制

給付の約4割を占める
精神疾患の圧縮

健康保険委員の皆さまの役割：職場で最初に勤怠や給付手続きの変化に触れるのが健康保険委員・人事労務の皆さまです。この仕組みの「起点」として、本日の内容をぜひ社内に展開してください。

持ち帰りポイント　従業員を守る仕組みが、そのまま健康保険財政を守る。「三方良し」で締めくくれます。

実践編チェックリスト — 帰ってから自社を点検する

- ☐ 勤怠データ（遅刻・突発休・残業）を「不調のサイン」として毎月見ているか
- ☐ 管理職が「いつもと違う」に気づいたとき、声のかけ方を知っているか
- ☐ 今週のパフォーマンスは何%？などの簡易測定を試せるか
- ☐ 疲労蓄積度チェックリストを面談で使う準備があるか
- ☐ 「勤怠の乱れ3回で人事へ」等のエスカレーションルールが明文化されているか
- ☐ 1on1で「業務」だけでなく、「睡眠・体調」を聞く習慣があるか

持ち帰りポイント　1つでも空欄があれば、そこが自社の伸びしろ。まず1つ埋めることから始めましょう。

実践編まとめ

「気づく仕組み」こそ、最大のコスト削減

① 見えない損失を知る

健康関連コストの7割超はプレゼンティズム。休職だけがコストではない

② 3つの窓で早く見つける

データ（勤怠・ミス）・観察（表情・態度）・測定（SPQ・チェックリスト）

③ 事実と心配で向き合う

責めずに、客観的事実と国の基準で
本人の「認知」を修正する

④ ルールで組織を回す

周知・1on1・エスカレーション。
個人の勇気ではなく仕組みで守る

ここから再び、職場全体の土台づくり（声かけ・1on1・相談窓口・復職支援）に戻ります。

明日から使える ― 声かけの言い換えと1on1のコツ

△ こう言いがち	○ こう言い換える
「なんでできないの？」	**「どこで詰まってる？ 手伝えることある？」**
「で、結論は？」	**「まず状況から聞かせて」**
（会議の沈黙に） 「反対意見ある人？」	**「違う見方の人の意見も、ぜひ聞きたい」**
「そんな報告いらない」	**「早く言ってくれて助かった。次はこうしよう」**

リーダーの3行動：
① 自分の失敗・弱みを先に開示する　② 反対意見をまず歓迎する
③ 発言には必ず「ありがとう」を返す

1on1ミーティングのコツ

- 頻度：2週間に1回・30分（Googleは隔週で実施）
- 目的：進捗確認ではなく「懸念・本音を話す場」
- 割合：上司は聴く7割・話す3割
- 冒頭の一言：「最近、気になっていることある？」
- 終わりの一言：「話してくれてありがとう」

持ち帰りポイント　「否定されなかった」経験が1回増えるだけで、人は話し始めます。今日の帰りから試せます。

「作っただけ」で終わらせない — 窓口とストレスチェック

相談窓口を「使われる窓口」に

- 全員が「知っている」まで周知する（入社時＋年1回）
- 秘密厳守・不利益取扱い禁止を明文化し、宣言する
- 社内＋社外（EAP等）の複線化 — 社内に言いにくい人の逃げ道を
- 相談後の対応フローと期限を決めておく（放置が最大のリスク）

ストレスチェックを「職場改善」に

- 受検して終わり、ではなく「集団分析」まで実施する
- 高ストレス者が多い部署は、業務量・人間関係を見直す
- 医師面接の勧奨を形骸化させない
- 50人未満の事業場も義務化へ（令和10年4月予定）— 今から体制準備を

持ち帰りポイント　目標は「相談したら状況が良くなった」という成功体験を社内に1つ作ること。それが最強の周知になります。

三次予防 — 復職支援の「5つのステップ」

1 休業開始

安心して休める環境を。傷病手当金等の案内、連絡ルールの取り決め

→

2 復職可能の判断

主治医の診断書。ただし「日常生活OK」と「就業OK」は別物

→

3 プラン作成

産業医等の意見も踏まえ、復職可否と支援プラン（業務・時間）を設計

→

4 最終決定

本人・主治医・産業医・職場の4者の情報を揃えて会社が決定

→

5 フォローアップ

復職後こそ本番。業務量の段階的調整と定期面談で再発を防ぐ

焦った復職は再発のもと。「完治してから一気に」ではなく「段階的に」。
試し出勤・短時間勤務の活用が、貴重な人材を長く活かす近道です。

出典：厚生労働省「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」

まとめ

健康な職場は「三方良し」



一次予防への「1」の投資が、賠償・休職・生産性・保険料という複数の損失を同時に防ぐ。

心理的安全性の高い職場づくりは、誰も損をしない経営戦略です。

ご清聴
ありがとうございました

