

令和8年度メンタルヘルスセミナー

管理職が知っておくべき職場の

メンタルヘルス実践対応

～ハラスメント時代に求められる、部下を守り、組織を強くするマネジメント～

協会けんぽ 兵庫支部



特定非営利活動法人健康経営研究会 岡田 邦夫

管理職が知っておくべき職場の メンタルヘルス実践対応

ハラスメント時代に求められる、部下を守り、組織を強くするマネジメント～

- 1 今、企業におけるメンタルヘルスの課題
- 2 部下の不調サインをどう見抜くか
- 3 会社として講ずべきメンタルヘルス施策
- 4 ケーススタディ
- 5 明日から実践する3つの行動

現代社会とストレス



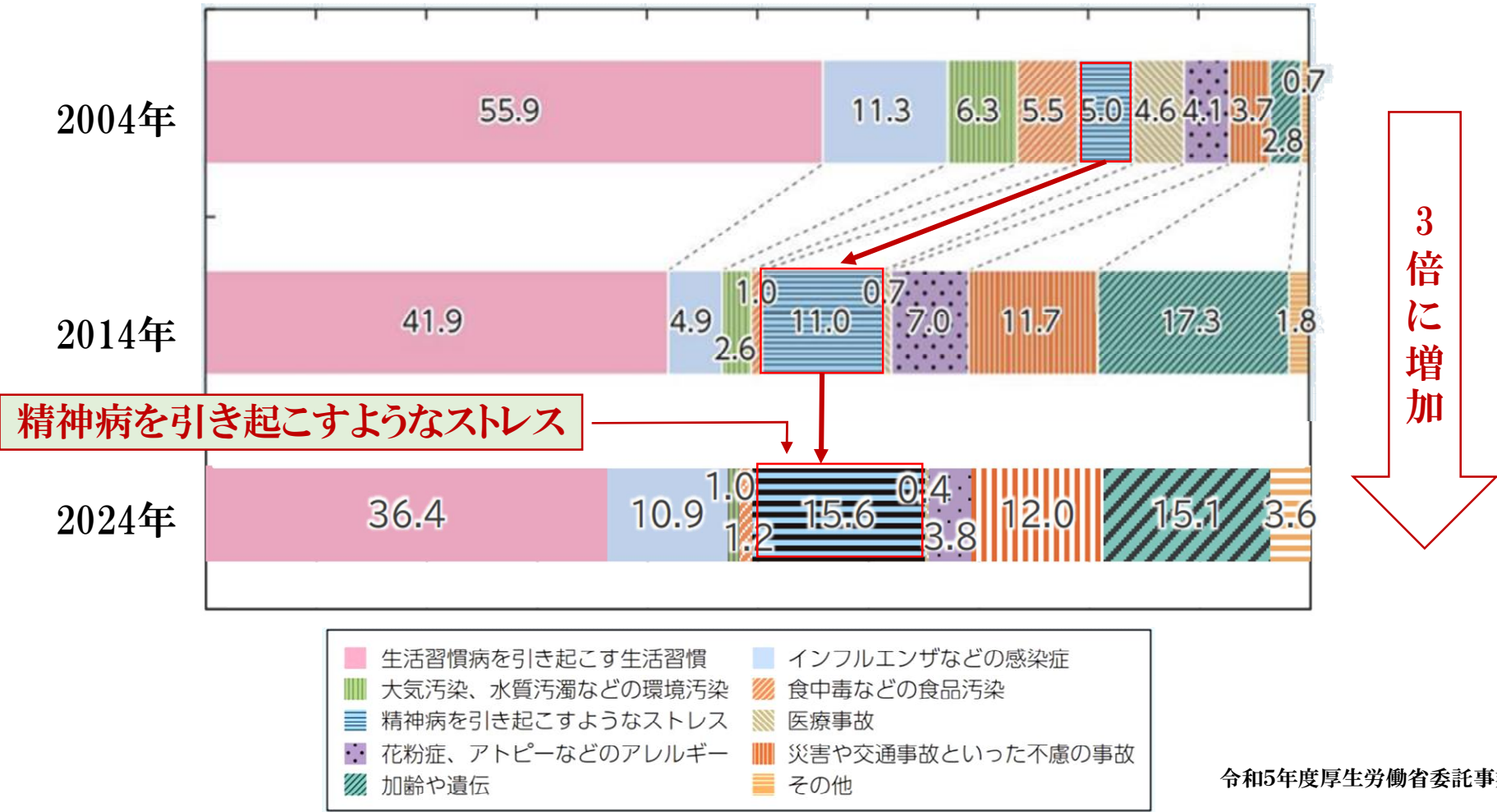
Imposter Syndrome

詐欺師

自分には実力がないのでは
自分をだまして仕事をしているのでは
たまたまうまくいっただけ……
そういう自分自身がストレス

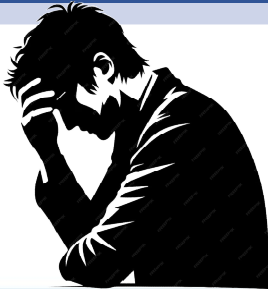
自分自身の肯定感
実績を振り返る
自分の悩み相談する

総合的な健康状態にとって最もリスクになること

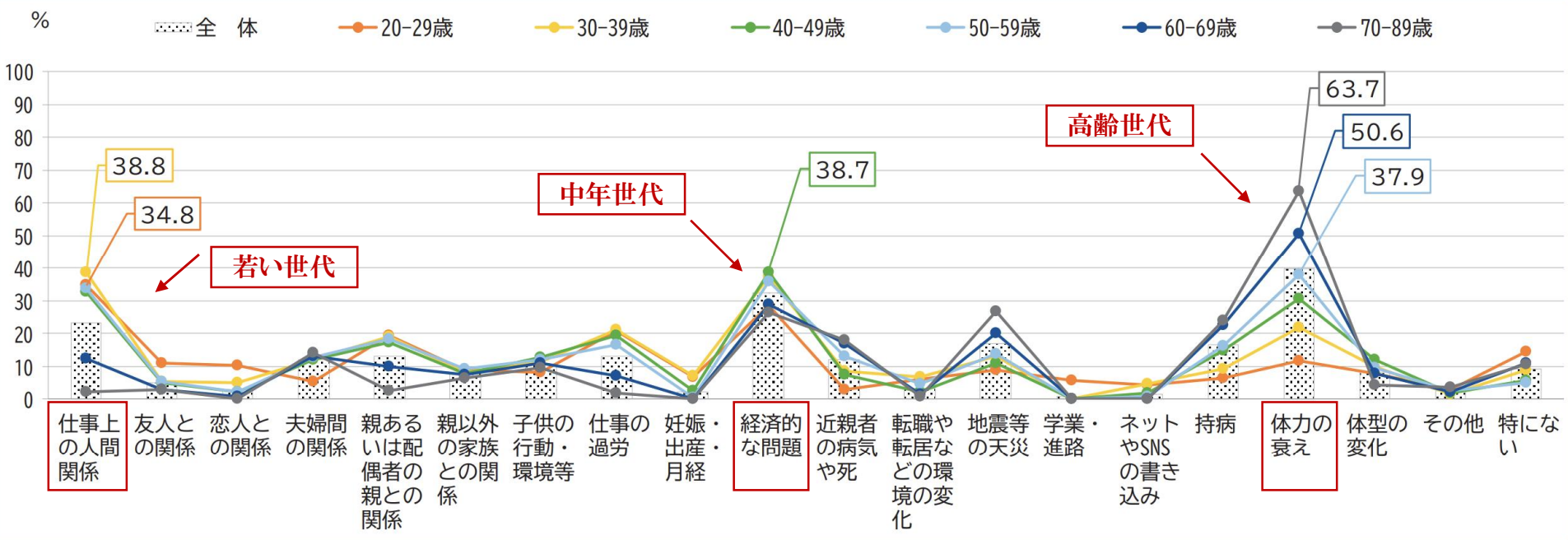


令和5年度厚生労働省委託事業

現代人の「不安」とは

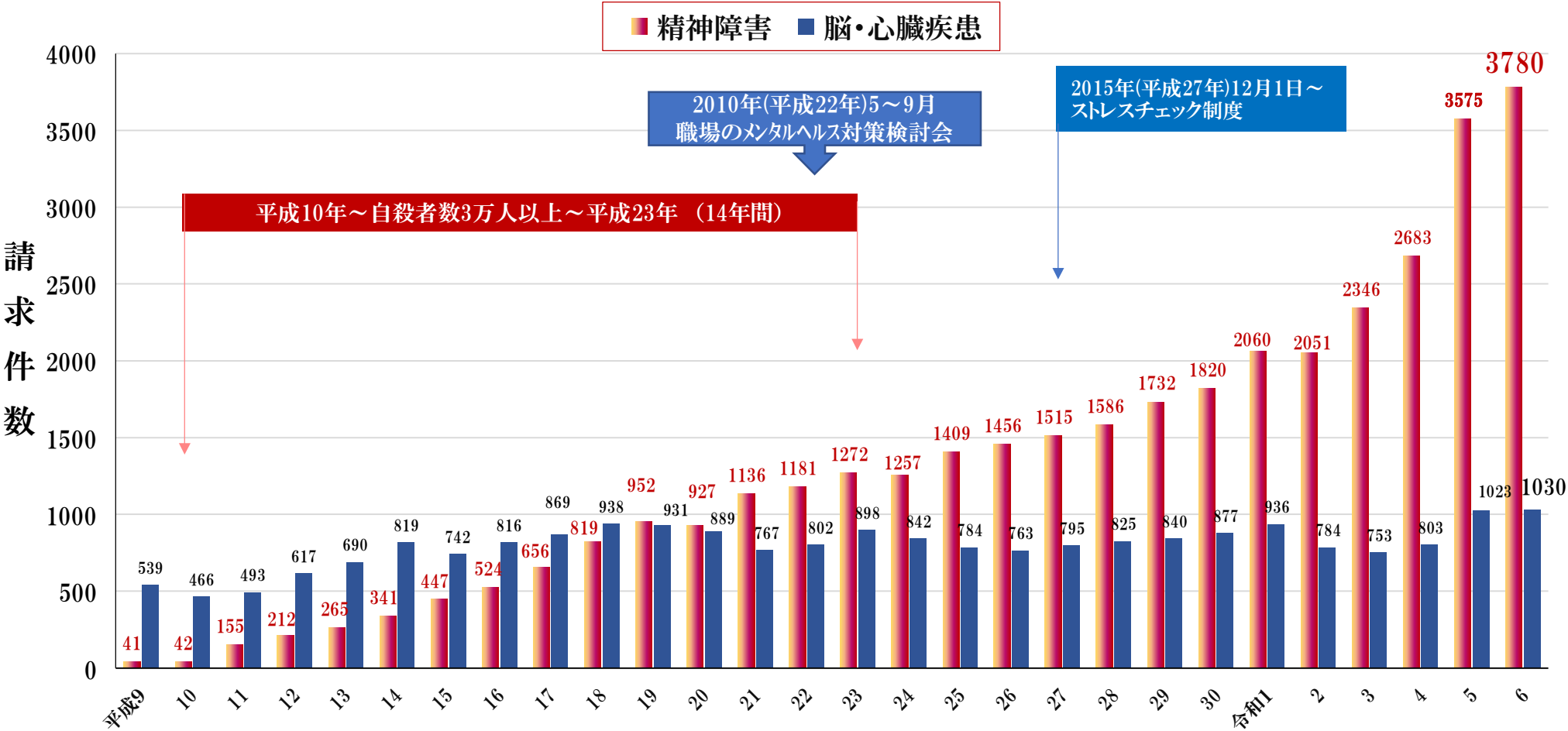


図表 1-4-7 主な不安感の原因に対する回答別割合（年代別）



資料：厚生労働省「少子高齢社会等調査検討事業」（2023（令和5）年度）

精神障害の労災補償請求件数の推移



精神障害の出来事別決定及び支給決定件数一覧

出来事の種類	具体的な出来事 注1	令和5年度				令和6年度			
		決定件数		うち支給決定件数		決定件数		うち支給決定件数	
			うち自殺		うち自殺		うち自殺		うち自殺
1 事故や災害	業務により重度の病気やケガをした	126 (43)	4 (0)	47 (8)	2 (0)	101 (30)	5 (1)	48 (13)	4 (1)
の体験	業務に関連し、悲惨な事故や災害の体験、目撃をした	154 (88)	2 (0)	111 (63)	0 (0)	145 (75)	0 (0)	87 (36)	0 (0)

決定件数上位

上司とのトラブルがあった 953件

上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃などのパワーハラスメントを受けた 389件

仕事内容・仕事量の大きな変化を生じさせる出来事があった 358件

同僚とのトラブルがあった 217件

顧客や取引先、施設利用者などから著しい迷惑行為を受けた 207件

7 セクシュアルハラスメント	セクシュアルハラスメントを受けた	156 (153)	0 (0)	103 (100)	0 (0)	191 (184)	0 (0)	105 (102)	0 (0)
8 特別な出来事 注2		71 (30)	5 (0)	71 (30)	5 (0)	79 (31)	10 (1)	78 (30)	10 (1)
9 その他 注3		86 (48)	10 (2)	0 (0)	0 (0)	95 (48)	6 (0)	0 (0)	0 (0)
合計		2583 (1283)	170 (23)	883 (412)	79 (7)	3494 (1784)	215 (27)	1055 (503)	88 (7)



出来事別

精神障害の年齢別請求、決定及び支給決定件数

年齢別



年度 年齢	令和5年度						令和6年度					
	請求件数		決定件数		うち支給決定件数		請求件数		決定件数		うち支給決定件数	
	うち自殺		うち自殺		うち自殺		うち自殺		うち自殺		うち自殺	
19歳以下	23 (13)	1 (0)	25 (10)	5 (0)	7 (4)	0 (0)	34 (18)	3 (0)	28 (18)	2 (0)	8 (3)	2 (0)
20～29歳	779 (483)	49 (7)	539 (324)	36 (8)	206 (115)	17 (3)	733 (470)	37 (12)	720 (462)	49 (10)	243 (147)	16 (3)
30～39歳	847 (425)	47 (6)	581 (288)	27 (6)	203 (95)	6 (1)	889 (453)	38 (5)	821 (405)	48 (6)	245 (115)	17 (2)
40～49歳	953 (459)	53 (4)	712 (320)	43 (4)	239 (99)	23 (1)	1041 (515)	52 (9)	977 (453)	60 (6)	283 (120)	31 (0)
50～59歳	795 (394)	53 (7)	589 (286)	51 (5)	190 (84)	30 (2)	870 (403)	54 (5)	779 (361)	45 (4)	225 (91)	17 (2)
60歳以上	178 (76)	9 (0)	137 (55)	8 (0)	38 (15)	3 (0)	213 (104)	18 (2)	169 (85)	11 (1)	51 (27)	5 (0)
合計	3575 (1850)	212 (24)	2583 (1283)	170 (23)	883 (412)	79 (7)	3780 (1963)	202 (33)	3494 (1784)	215 (27)	1055 (503)	88 (7)

注 1 自殺は、未遂を含む件数である。
2 ()内は女性の件数で、内数である。

脳・心臓疾患の労災認定基準の改正概要

(令和3年9月14日付け基発第0914第1号)

改正の背景

業務による過重負荷を原因とする脳血管疾患及び虚血性心疾患等については、平成13年12月に改正した「脳血管疾患及び虚血性心疾患等（負傷に起因するものを除く。）の認定基準」に基づき労災認定を行っていたが、改正から約20年が経過する中で、働き方の多様化や職場環境の変化が生じていることから、最新の医学的知見を踏まえて、「脳・心臓疾患の労災認定の基準に関する専門検討会」において検証等を行い、令和3年7月16日に報告書が取りまとめられたことを受けて、認定基準の改正を行った。

改正のポイント

●業務の過重性の評価

改正前の基準を維持

長期間の過重業務

労働時間

- ・発症前1か月間に100時間または2～6か月間平均で月80時間を超える時間外労働は、発症との関連性は強い(※)
- ・月45時間を超えて長くなるほど、関連性は強まる
- ・発症前1～6か月間平均で月45時間以内の時間外労働は、発症との関連性は弱い

労働時間以外の負荷要因

- ・拘束時間が長い勤務
- ・出張の多い業務 など

新たに認定基準に追加

長期間の過重業務

■労働時間と労働時間以外の負荷要因を総合評価して労災認定することを明確化

左記(※)の水準には至らないが
これに近い時間外労働

+

一定の労働時間以外の負荷

業務と発症との関連が強いと評価
することを明示

■労働時間以外の負荷要因を見直し

- ・勤務間インターバルが短い勤務
 - ・身体的負荷を伴う業務 など
- 評価対象として追加

短期間の過重業務・異常な出来事

■業務と発症との関連性が強いと判断できる場合を明確化

→「発症前おおむね1週間に継続して深夜時間帯に及ぶ時間外労働を行うなど過度の長時間労働が認められる場合」等を例示

●対象疾病：認定基準の対象疾病に「重篤な心不全」を追加

心理的負荷による精神障害の労災認定基準の改正概要

(令和5年9月1日付け基発0901第2号)

改正の背景

精神障害・自殺事案については、2011（平成23）年に策定された「心理的負荷による精神障害の認定基準について」に基づき労災認定を行ってきた。このたび、近年の社会情勢の変化や労災請求件数の増加等に鑑み、最新の医学的知見を踏まえて「精神障害の労災認定の基準に関する専門検討会」において検討を行い、2023（令和5）年7月に報告書が取りまとめられたことを受け、認定基準の改正を行った。

【改正のポイント】

■ 業務による心理的負荷評価表※の見直し

※ 実際に発生した業務による出来事を、同評価表に示す「具体的出来事」に当てはめ、負荷（ストレス）の強さを評価

◆ 具体的出来事の追加、類似性の高い具体的出来事の統合等

- 追加** 「顧客や取引先、施設利用者等から著しい迷惑行為を受けた」（いわゆるカスタマーハラスメント）
- 追加** 「感染症等の病気や事故の危険性が高い業務に従事した」

◆ 心理的負荷の強度が「強」「中」「弱」となる具体例を拡充

- パワーハラスメントの6類型すべての具体例、性的指向・性自認に関する精神的攻撃等を含むことを明記
- 一部の心理的負荷の強度しか具体例が示されていなかった具体的出来事について、他の強度の具体例を明記

■ 精神障害の悪化の業務起因性が認められる範囲を見直し

(改正前) 悪化前おおむね6か月以内に「特別な出来事」（特に強い心理的負荷となる出来事）がなければ業務起因性を認めていない

➡ (改正後) 悪化前おおむね6か月以内に「特別な出来事」がない場合でも、「業務による強い心理的負荷」により悪化したときには、悪化した部分について業務起因性を認める

■ 医学意見の収集方法を効率化

(改正前) 専門医3名の合議による意見収集が必須な事案
【例：自殺事案、「強」かどうか不明な事案】

➡ (改正後) 特に困難なものを除き専門医1名の意見で決定できるよう変更 など

➡ 評価表の明確化等により、より適切な認定、審査の迅速化、請求の容易化を図る

人格を否定し、威迫する行為

■新入社員(一郎・19歳)の仕事のミスに対する上司Aの発言が叱責の域を超え、その後自殺

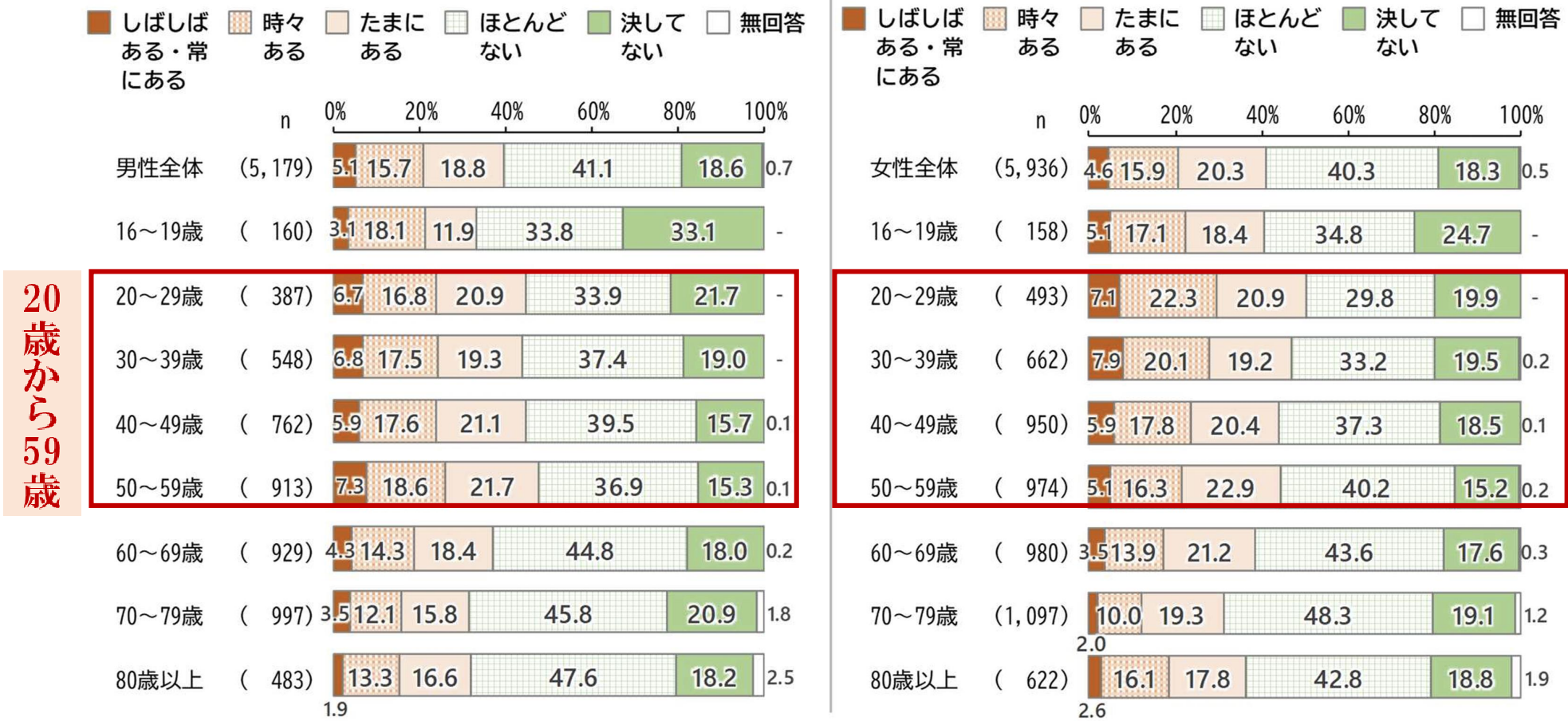
「学ぶ気持ちはあるのか、いつまで新人気分」「詐欺と同じ、3万円を泥棒したのと同じ」、「毎日同じことを言う身にもなれ」、「わがまま」、「申し訳ない気持ちがあれば変わっているはず」、「待っていた時間が無駄になった」、「聞き違いが多すぎる」、「耳が遠いんじゃないか」、(中略)、「反省しているふりをしているだけ」、「嘘を平気でつく、そんなやつ会社に要るか」、(中略)「会社辞めたほうが皆のためになるんじゃないか、辞めてもどうせ再就職できないだろ、自分を変えるつもりがないなら家でケーキ作れば、店でも出せば、どうせ働きたくないんだろう」、「いつまでも甘甘、学生気分はさっさと捨てろ」、「死んでしまえばいい」、「辞めればいい」、「今日使った無駄な時間を返してくれ」・・・

これらの発言は、仕事上のミスに対する叱責の域を超えて、一郎の人格を否定し、威迫するものである。これらの言葉が経験豊かな上司から入社後1年にも満たない社員に対してなされたことを考えると典型的なパワーハラスメントといわざるを得ず、不法行為に当たると認められる。

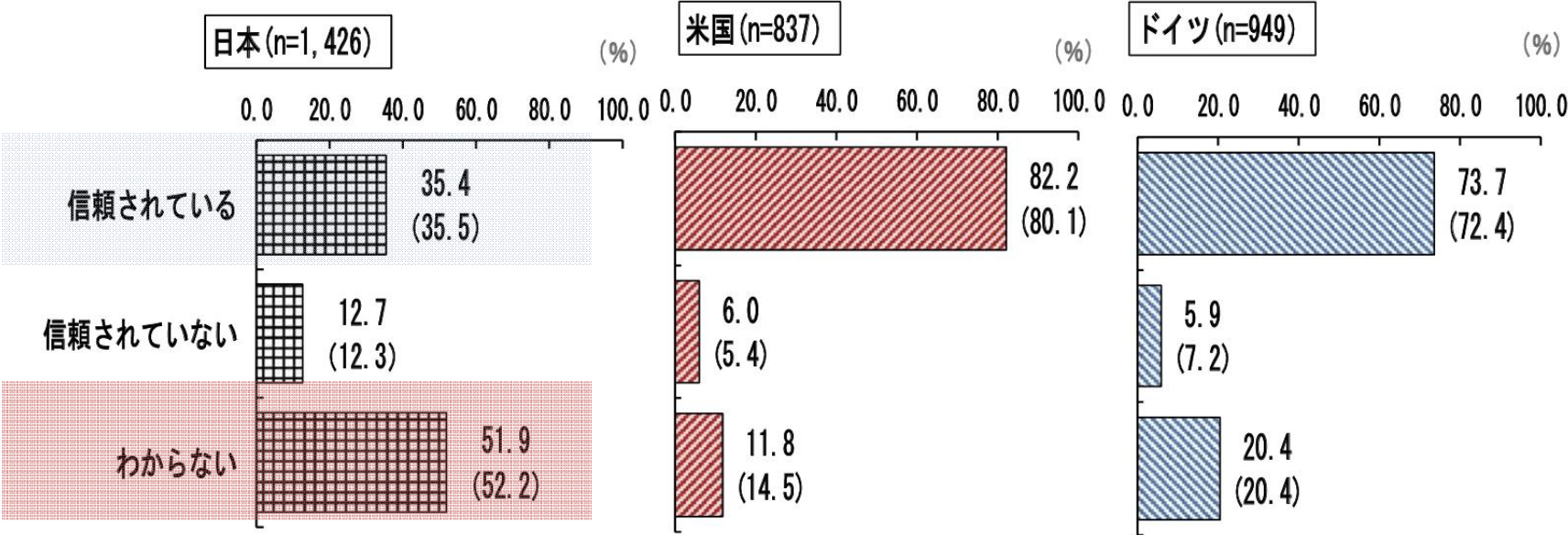
判決 会社及び被告A(上司)は、原告に対し、連帯して7261万2557円(中略)支払い済みまで年5分の割合による金員を支払え。

男女、年齢別孤独感(直接質問)

【図 1－5】男女、年齢階級別孤独感（直接質問）



【職場で信頼されているか（１つだけ回答）】



（出所）「社会課題に関する日米独 3 か国調査：2024 年」（（一社）経済社会システム総合研究所（IESS））

（注 1）カッコ内の数値は前年度の調査結果

（注 2）「職場」に関する回答は主婦・主夫専業、無職の人を除く

働く上で健康課題に関して困ったこと-1

◆働く上で健康課題に関して困ったこと

1

男女とも20～50代では「ストレスなどメンタルに関わる悩みが言い出しにくい」が最も高く、男女とも2割。
60代では「自分が休もうとしても代わりに任せられる人がいない」が16%程度で最も高い。

→報告書中49ページ掲載

2

「ストレスなどメンタルにかかわる悩みが言い出しにくい」については、若い年代で高い傾向があり、特に女性20-39歳では26%と、男性に比べて高い。「自分が休もうとしても代わりに任せられる人がいない」も、女性の方が5%ポイント以上高い。

→下図参照

3

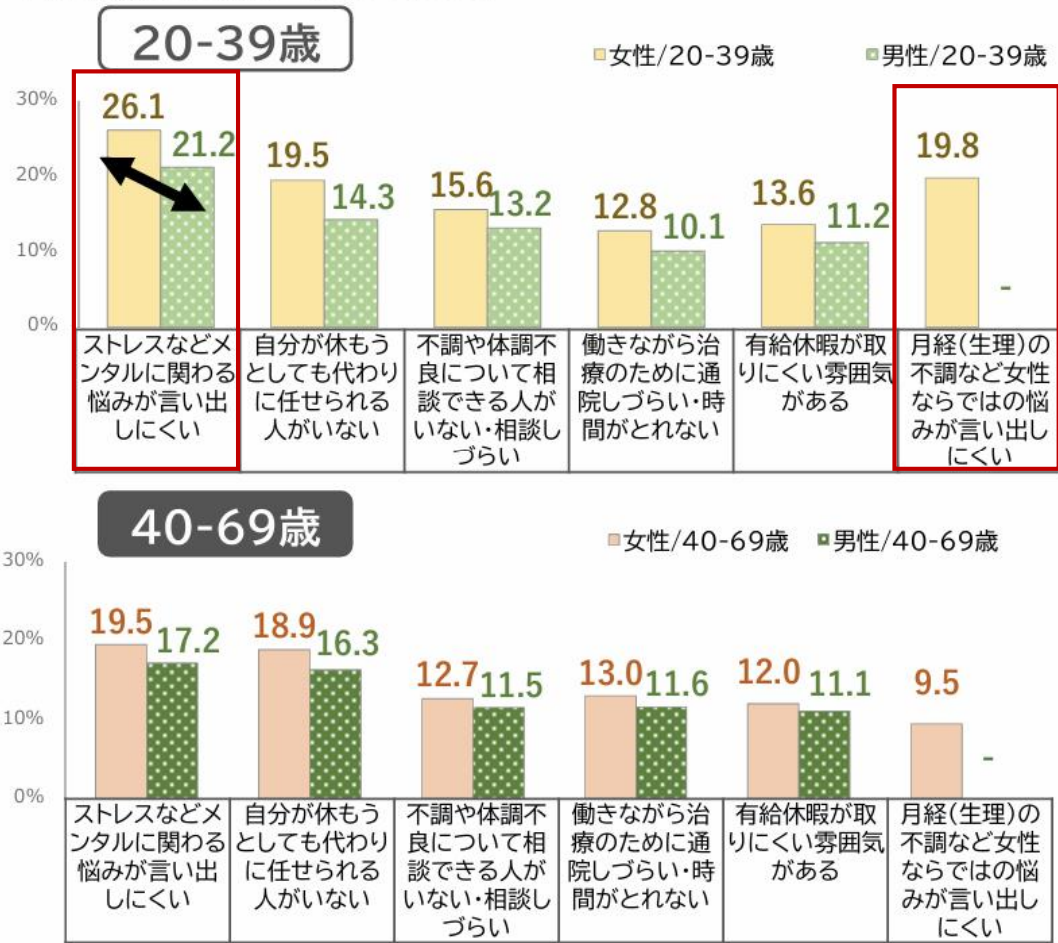
女性の年代別では、「月経(生理)の不調など女性ならではの悩みが言い出しにくい」について、20-39歳では2割が挙げており、全体でも2番目に高い。

→下図参照

心の健康問題は上司と共有できない ⇒ 会社を休む or 退職する

働く上で健康課題に関して困ったこと-2

【働く上で健康課題に関して困ったこと】



管理職が知っておくべき職場の メンタルヘルス実践対応

ハラスメント時代に求められる、部下を守り、組織を強くするマネジメント～

- 1 今、企業におけるメンタルヘルスの課題
- 2 **部下の不調サインをどう見抜くか**
- 3 会社として講ずべきメンタルヘルス施策
- 4 ケーススタディ
- 5 明日から実践する3つの行動

うつ病の身体症状の種類と頻度

よく認められる症状																			
症 状	睡眠障害	食欲不振	疲労感・倦怠感	頭痛・頭重感	性欲減退	呼吸困難感	下痢・便秘	口 喝	体重減少	発汗亢進	身体動揺感	頻 尿	月経異常	心悸亢進	かすみ目	耳鳴り	悪心・嘔吐	背部痛	腹痛・関節痛・胸痛・四肢痛
																			
	眠れない(睡眠障害)				食べれない(食欲不振)				動けない(疲労感)										
出 現 率 (%)	82 〜 100	53 〜 94	54 〜 92	48 〜 89	60 〜 78	9 〜 77	42 〜 76	36 〜 75	58 〜 74	20 〜 71	27 〜 70	60 〜 70	41 〜 60	37 〜 60	23 〜 51	4 〜 49	9 〜 48	20 〜 39	38 30 26 25

「いつもと違う部下」

平成 18 年 3 月 31 日 健康保持増進のための指針公示第 3 号
改正 平成 27 年 11 月 30 日 健康保持増進のための指針公示第 6 号

- 遅刻、早退、欠勤が増える
- 休みの連絡がない(無断欠勤がある)⇒判例
- 残業、休日出勤が不釣り合いに増える
- 仕事の能率が悪くなる。思考力・判断力が低下する
- 業務の結果がなかなかでてこない
- 報告や相談、職場での会話がなくなる(あるいはその逆)
- 表情に活気がなく、動作にも元気がない(あるいはその逆)
- 不自然な言動が目立つ⇒判例
- ミスや事故が目立つ
- 服装が乱れたり、衣服が不潔であったりする

「いつもと違う部下」
を知るためには、
「いつもの部下」
を知ることが必要。
そのためには？

管理職が知っておくべき職場の メンタルヘルス実践対応

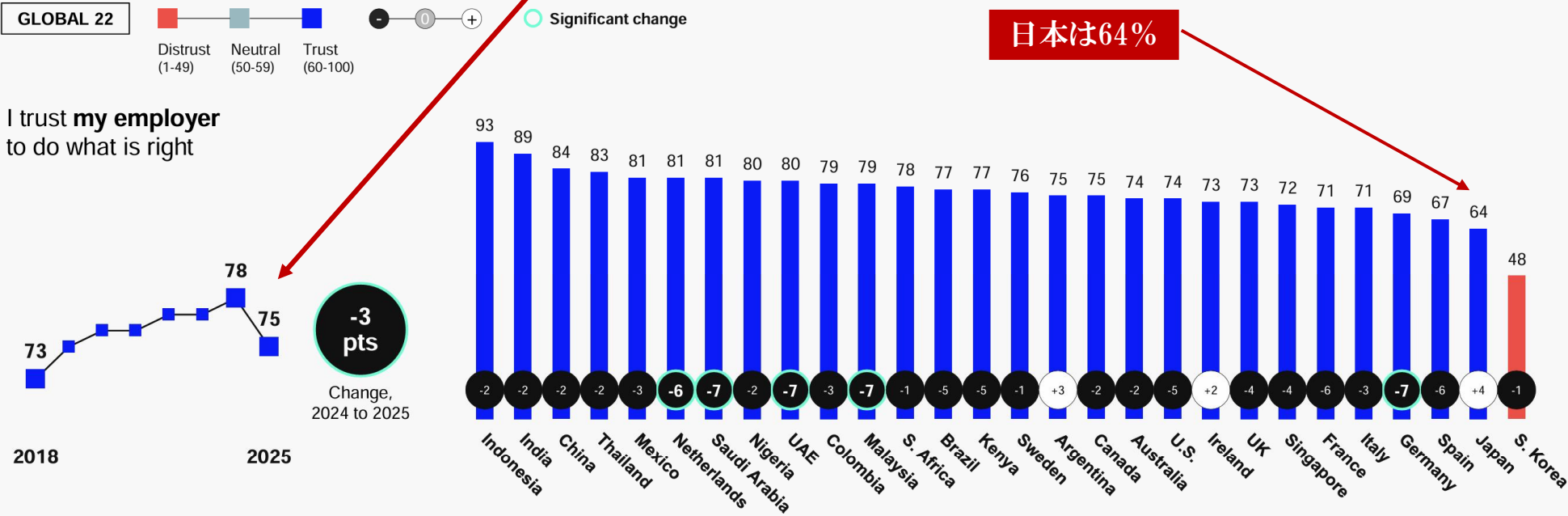
ハラスメント時代に求められる、部下を守り、組織を強くするマネジメント～

- 1 今、企業におけるメンタルヘルスの課題
- 2 部下の不調サインをどう見抜くか
- 3 会社として講ずべきメンタルヘルス施策
- 4 ケーススタディ
- 5 明日から実践する3つの行動

Unprecedented Global Decline for Employer Trust

Percent of employees who trust

雇用主への信頼が前例のないほど全世界で低下



2025 Edelman Trust Barometer. TRU_INS. Below is a list of institutions. For each one, please indicate how much you trust that institution to do what is right. 9-point scale; top 4 box, trust. General population, 22-mkt avg. Attribute only shown to those who are an employee of an organization (Q43/1). Year-over-year changes were tested for significance using a t-test set at the 99%+ confidence level.

Respondents in Canada who took the survey in French were recontacted between December 12 and 17, 2024 to address a translation issue affecting this question. For more details, please see the Technical Appendix.

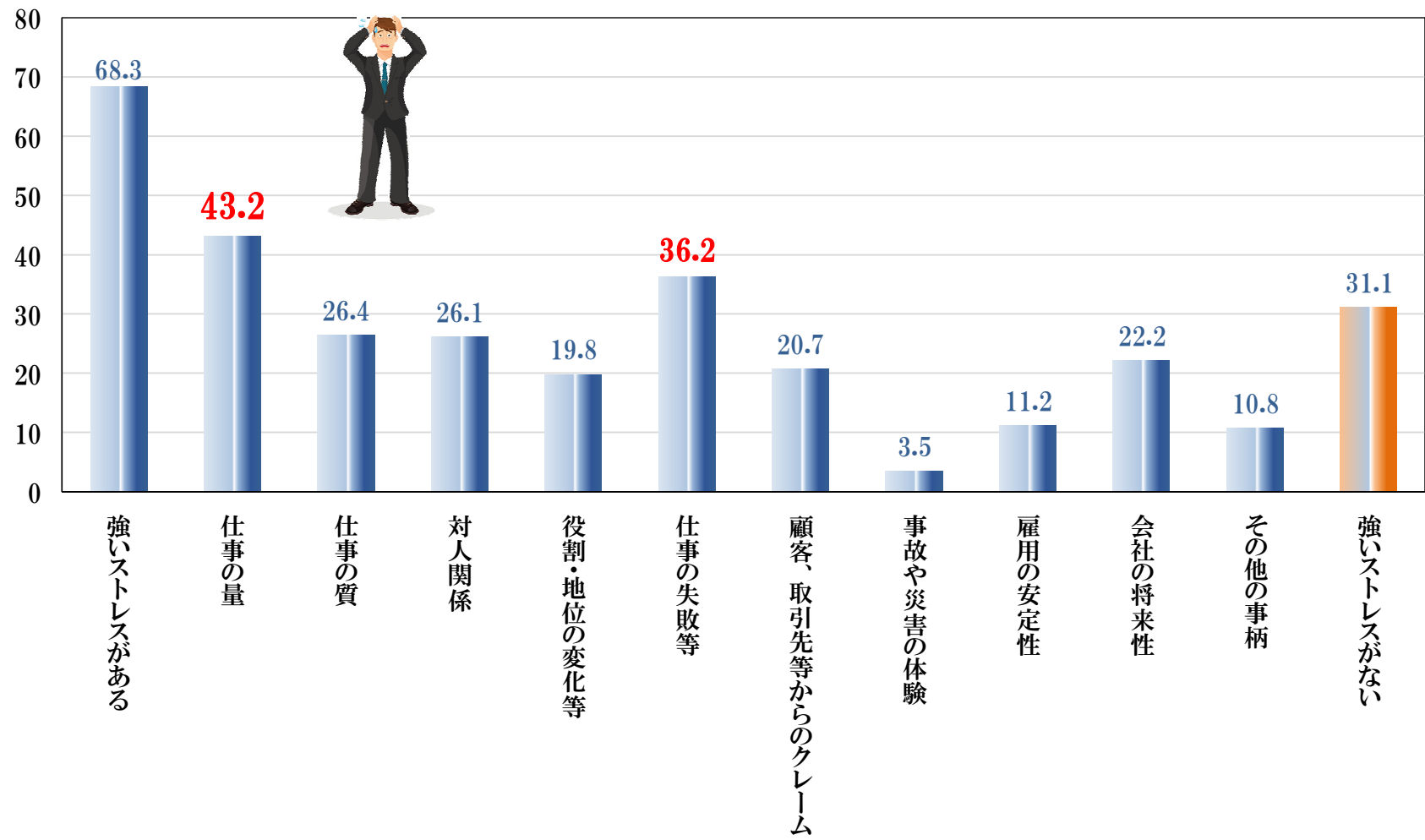
元部下からの相談

以前部下であった30歳代のAさんがある日終業後、疲れきった様子で、元上司である私に相談に来ました。内容は、現上司は厳しく、仕事も毎日こなせないような状況で、残業も深夜にまで及ぶことが週に2、3日はあり、「疲労困憊です。」とのことであった。心配なので、夜はよく眠れているのか、と聞いたところ、「寝つきも悪いし、夜何度も目が覚め、4時ごろからは目がさえて眠れない日が続いています。」とのことであった。元上司であるあなたならどのような対応をするでしょうか。

元上司は時間をかけて傾聴し、以下の対応をした。あなたならどうしますか。

- ①今の私にはどうすることもできないので、君の上司にきちんと言いなさい、と言う。
- ②眠れないようだから一度専門医にみてもらったら、と受診を勧める。
- ③長時間労働になっているので、産業医に相談してはどうかと、勧める。
- ④上記以外の対応。

仕事や職業生活に関する強いストレスの有無及び 内容(主なもの3つ以内)別労働者割合



新規：新入社員向け階層別講座の受講者 調査

入社後、管理職を目指したいと思うか

挑みつづける、変わらぬ意志で。
東京商工会議所 ⑬

○2025年5月～12月開催 新入社員向け階層別講座の受講者対象に管理職意識調査を実施。
対象講座数：8講座／受講者数：333名／回答数：316名（回答率94.9%）

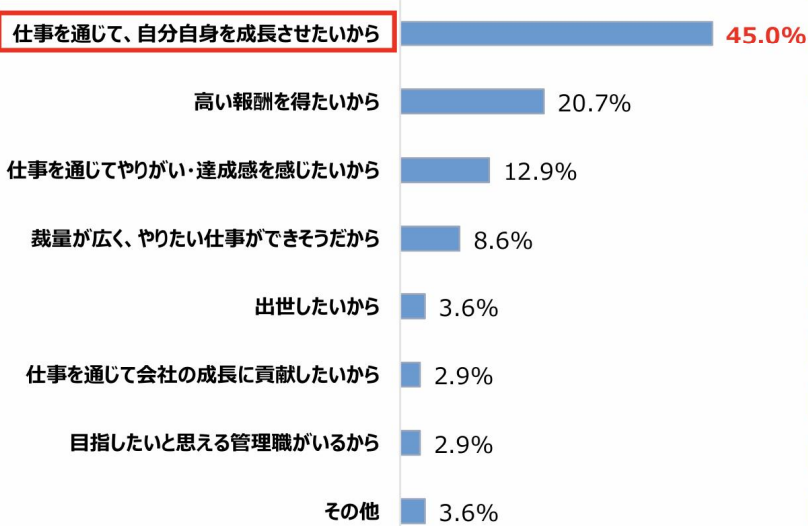
■【単一回答】 n=316



職務適性

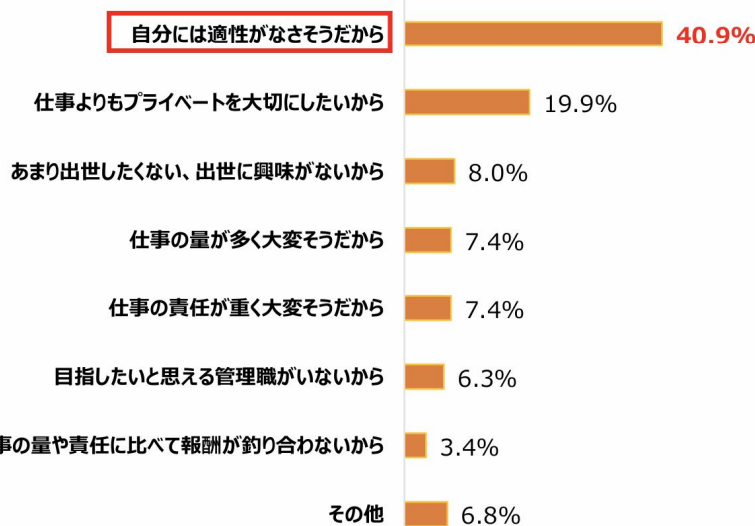
「目指したい」と回答した理由

■【単一回答】 n=140



「目指したくない」と回答した理由

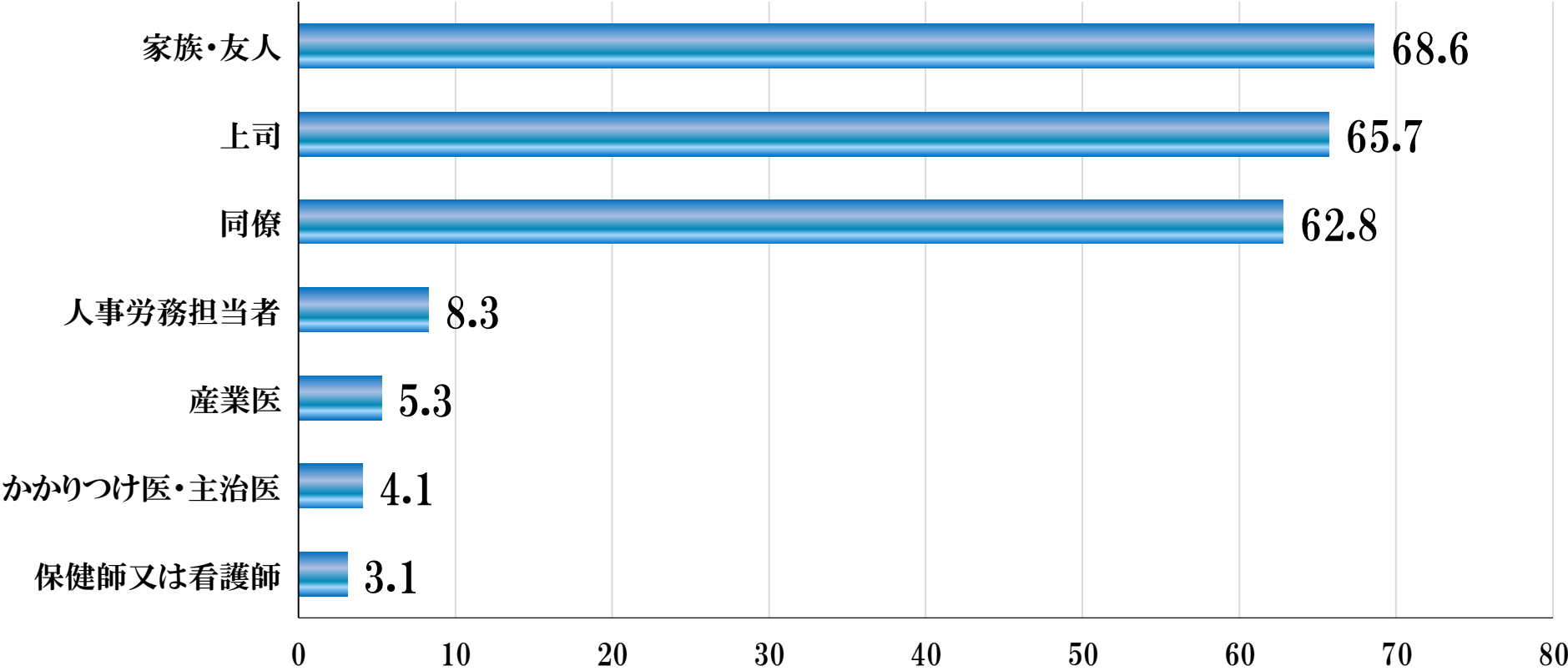
■【単一回答】 n=176



適正配置

仕事で困った時、誰に相談？

ストレスを相談できる人



管理職が知っておくべき職場の メンタルヘルス実践対応

ハラスメント時代に求められる、部下を守り、組織を強くするマネジメント～

- 1 今、企業におけるメンタルヘルスの課題
- 2 部下の不調サインをどう見抜くか
- 3 会社として講ずべきメンタルヘルス施策
- 4 ケーススタディ
- 5 明日から実践する3つの行動

無断欠勤だろうか？

20歳代、男性、入社6か月後

最近、体調不良で、早退や遅刻が増えてきた部下が、一昨日、「また体調が悪いので、午後から出勤します。」と始業前に電話連絡があった。「大丈夫か？」と聞くと、「大丈夫です。」との返事であった。昨日は定時に出勤したが、やはり体調が思わしくないとのことで早退した。

今日、定時になっても出勤せず、電話連絡しても留守電になっていて連絡が取れない状況であった。そこで、上司は、寝坊しているのだらう、ということでしばらく様子を見ることにした。

突然の無断欠勤は自殺のサイン

■外部就労者（二郎）が、勤務先で長時間労働により、うつ病に罹患し自殺。【損害賠償請求控訴】

突然の欠勤（無断欠勤）は自殺サインのひとつとされており、うつ病患者が症状に苦しんだ上で我慢できずに急に欠勤し出すことがあるというのであるから、二郎がうつ病を発症して自殺したとすると、二郎が平成11年2月24日ころに至って同月末で仕事を辞めたいと申し出たことや同月26日から無断欠勤したことは、特段の事情もうかがえない以上、うつ病患者の症状の発現と解することができ、これによれば、遅くとも同月中旬ころまでには二郎はうつ病を発症していたものと推認される。（中略）

一審被告A(社)は、自ら雇用した二郎を労働者派遣事業の一環として一審被告B(社)の下に派遣したのに、その事業活動を一貫として行われる業務処理において、主に給与管理の面から前月の勤怠状況を翌月になってから把握していた程度以上に、二郎がいかなる業務に従事し、その仕事量がどの程度であるか、二郎がどのような労働環境でどのような作業をしているのかなどその就業状況を把握しなかったのであるから、これらによれば、一審Aによる上記の注意義務違反があることが明らかである。

判決	1. 一審被告は、一審原告に対し、一審被告Aと連帯して7058万9305円及びこれに対する平成11年3月6日から支払い済みまで年5分の割合による金員を支払え。以下省略
----	---

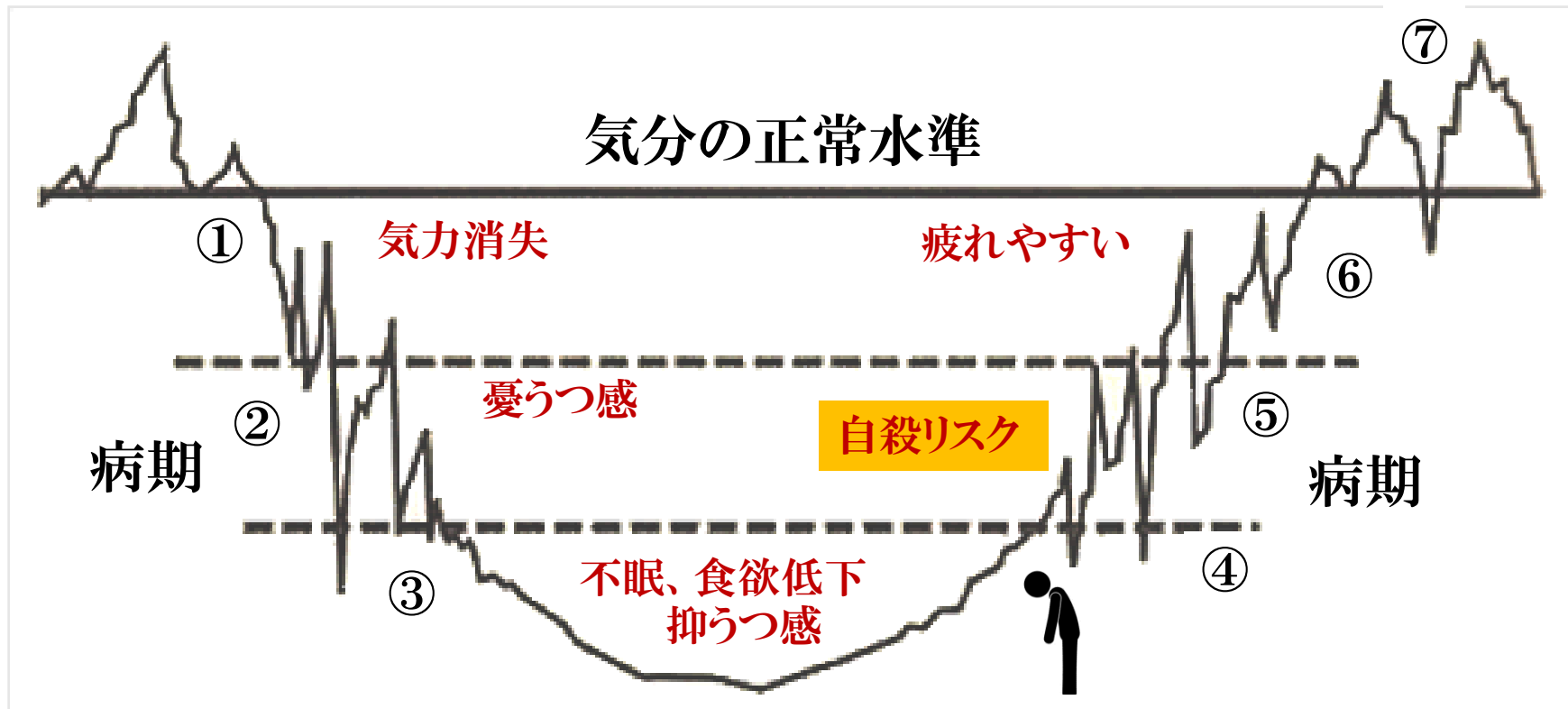
休職中の部下が、突然の出勤

メンタルヘルス不調で約10カ月間休職中の部下が、ある日、突然出勤し、「主治医から復職可能と言われたので、今日から出勤します。体調がよくなるまでとりあえず半日勤務で仕事をします。」と申し出てきた。上司のあなたの対応は。



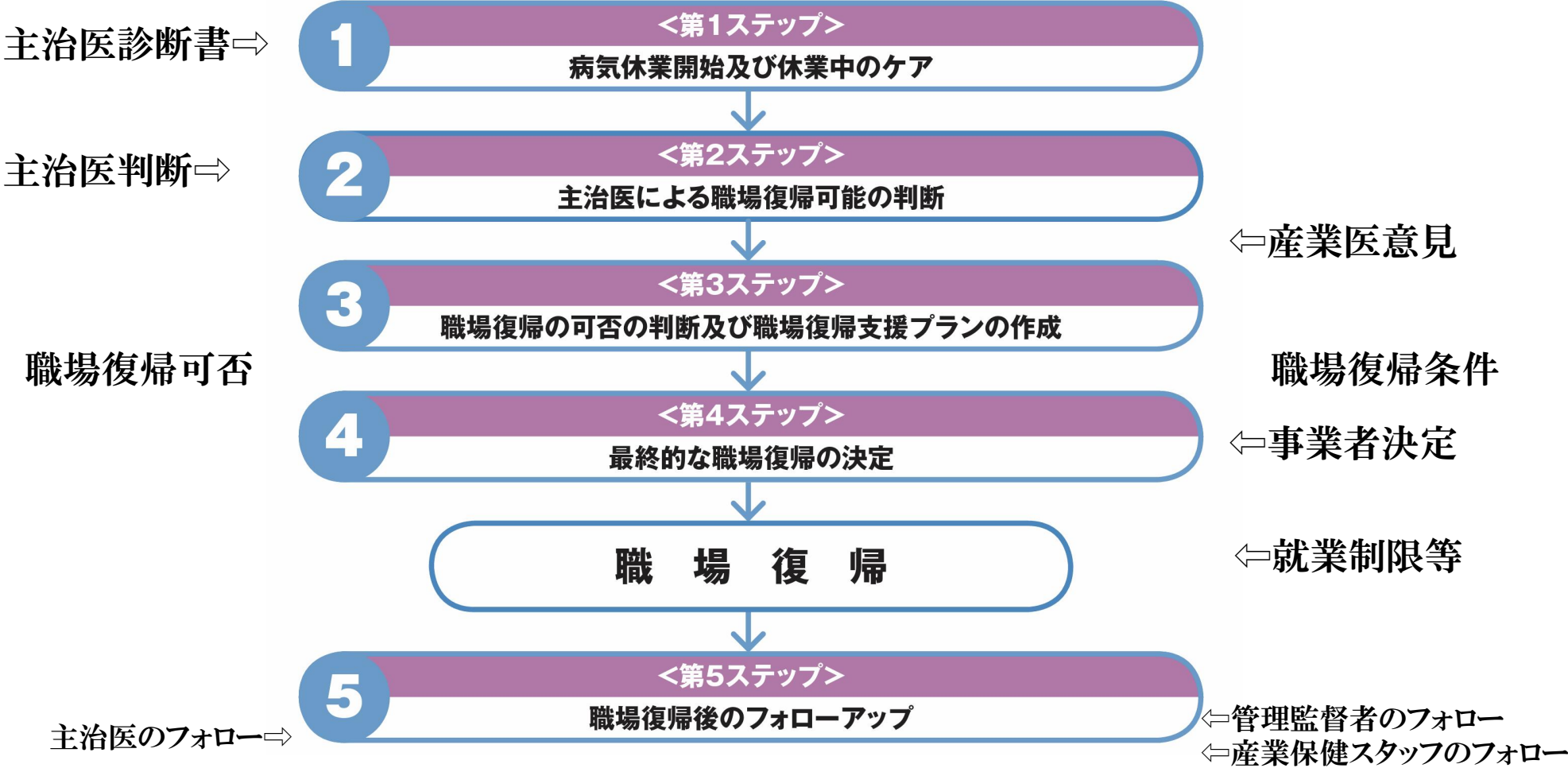
- ① 認める
- ② 条件付きで認める ⇒その条件とは
- ③ 認めない ⇒その理由は

クレイネスの曲線



前駆期(①②) → 極期(③④) → 回復期(⑤⑥) → 中間期(⑦)

職場復帰支援の流れ



仕事に疲れました、退職したい

入社して2年目の部下が、ある日、突然「仕事に疲れましたので、退職したい。」と言い出しました。1カ月前に大きなプロジェクトが無事終了し、その後、特に体調も問題はない、と思っていた。

さて、突然の申出にあなたの部下への対応は？

①認める

②条件付きで認める ⇒その条件とは

③認めない ⇒その理由は

人生の重大な決断

「退職します」などの人生における重大な決断を申し出た場合には、正常な判断力が阻害されていないか、を判別することが重要である。

業務によりICD-10のF0からF4に分類される精神障害を発病したと認められる者が自殺を図った場合には、精神障害によって、正常の認識、行為選択能力が著しく阻害され、あるいは自殺行為を思いとどまる精神的抑制力が著しく阻害されている状態に陥ったものと推定し、業務起因性を認める。

厚生労働省 「心理的負荷による精神障害の労災認定基準」令和5年9月01日 <https://www.mhlw.go.jp/content/11201000/001140929.pdf>

I C D 1 0 ※	F0	症状性を含む器質性精神障害
	F1	精神作用物質使用による精神および行動の障害
	F2	統合失調症，統合失調症型障害及び妄想性障害
	F3	気分(感情)障害
	F4	神経症性障害，ストレス関連障害および身体表現性障害

※ICD-10 (International Classification of Diseases, 10th Revision)
国際疾病分類

管理職が知っておくべき職場の メンタルヘルス実践対応

ハラスメント時代に求められる、部下を守り、組織を強くするマネジメント～

- 1 今、企業におけるメンタルヘルスの課題
- 2 部下の不調サインをどう見抜くか
- 3 会社として講ずべきメンタルヘルス施策
- 4 ケーススタディ
- 5 明日から実践する3つの行動

ジェネレーションの壁

極論的ギャップの例

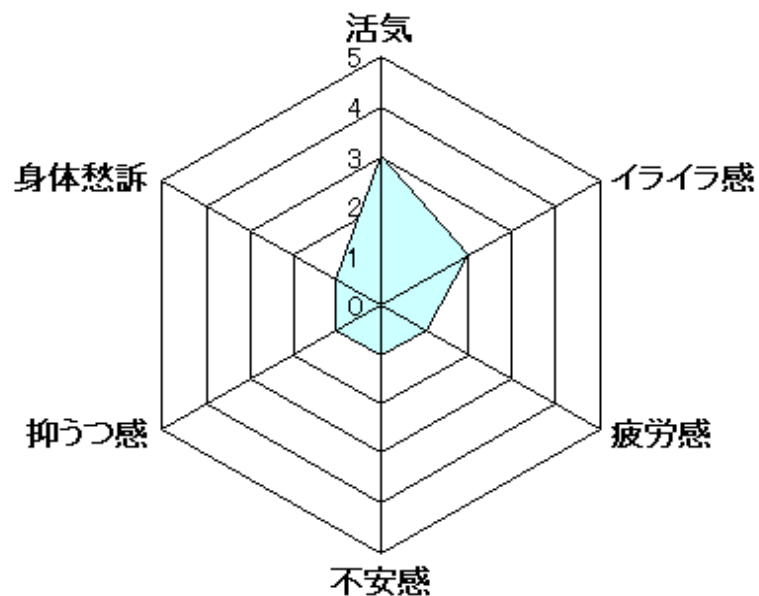


なに、訳の分からないことを言っているんだ

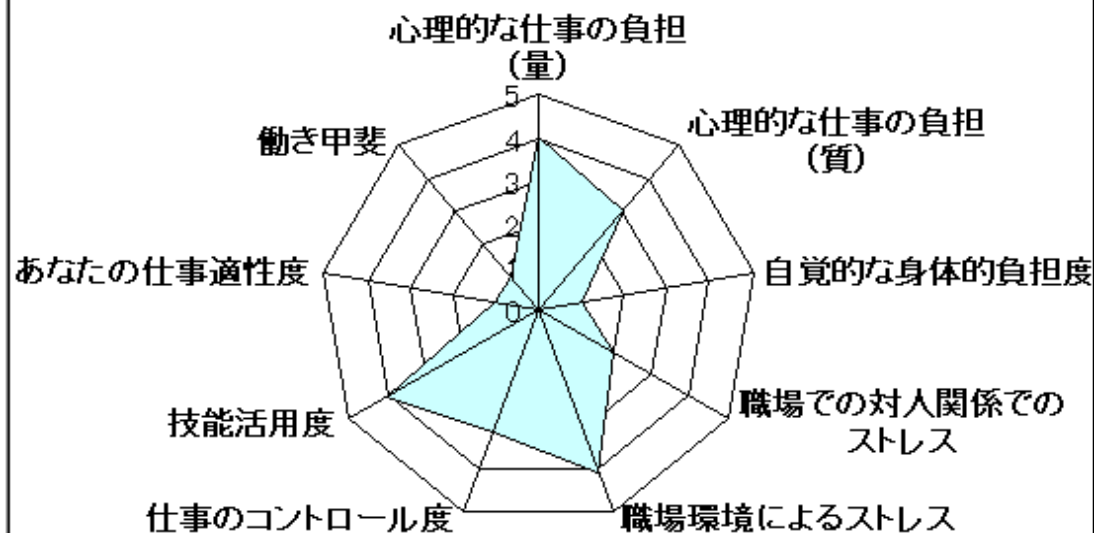
ストレスチェックの結果-高ストレス

22歳、女性 入社1年目。ネイリストになりたかったが、親が反対し父親が入社も決めた。入社前から体調不良であったが、入社後さらに体調悪化した。朝からだがだるく、電車に乗るとめまいを感じほぼ毎朝遅刻している。

ストレスによっておこる心身の反応



ストレスの原因として考えられる因子



心療内科の受診を勧めたところ、受診したいとのことで、受診予定。

仕事の進捗度で見抜く部下の心の不調

上司の経験から、「この仕事であれば、〇〇日で、5, 6割はできているだろう。」

予定通りできていれば、まずはその後の経過をみる

予定通りできていなければ、その原因がどこにあるのか、本人と話し合う。
どのステップで行き詰っているのか

上司のあなたは、どちらの選択肢を選びますか

部下の知識を確認する機会でもあり、
また、わからないところを理解する機会
でもある。

この問題点についてしっかりを傾聴し
て、丁寧に指導する。

リスクの予見

しばらく様子を見て、進捗にかなり問題
が出てから本人と話合ってみよう。

すでに、心身の不調が発生している
可能性がある。

好ましくない結果を回避

ラインケアとは-仕事がきちんできているか

メンタルヘルスケアにおける「ラインケア」

仕事が順調に進捗しているか

仕事の悩み⇒体の不調⇒睡眠障害⇒心の不調

まず、「ラインケア」—仕事が順調に進んでいるかどうか

事例性

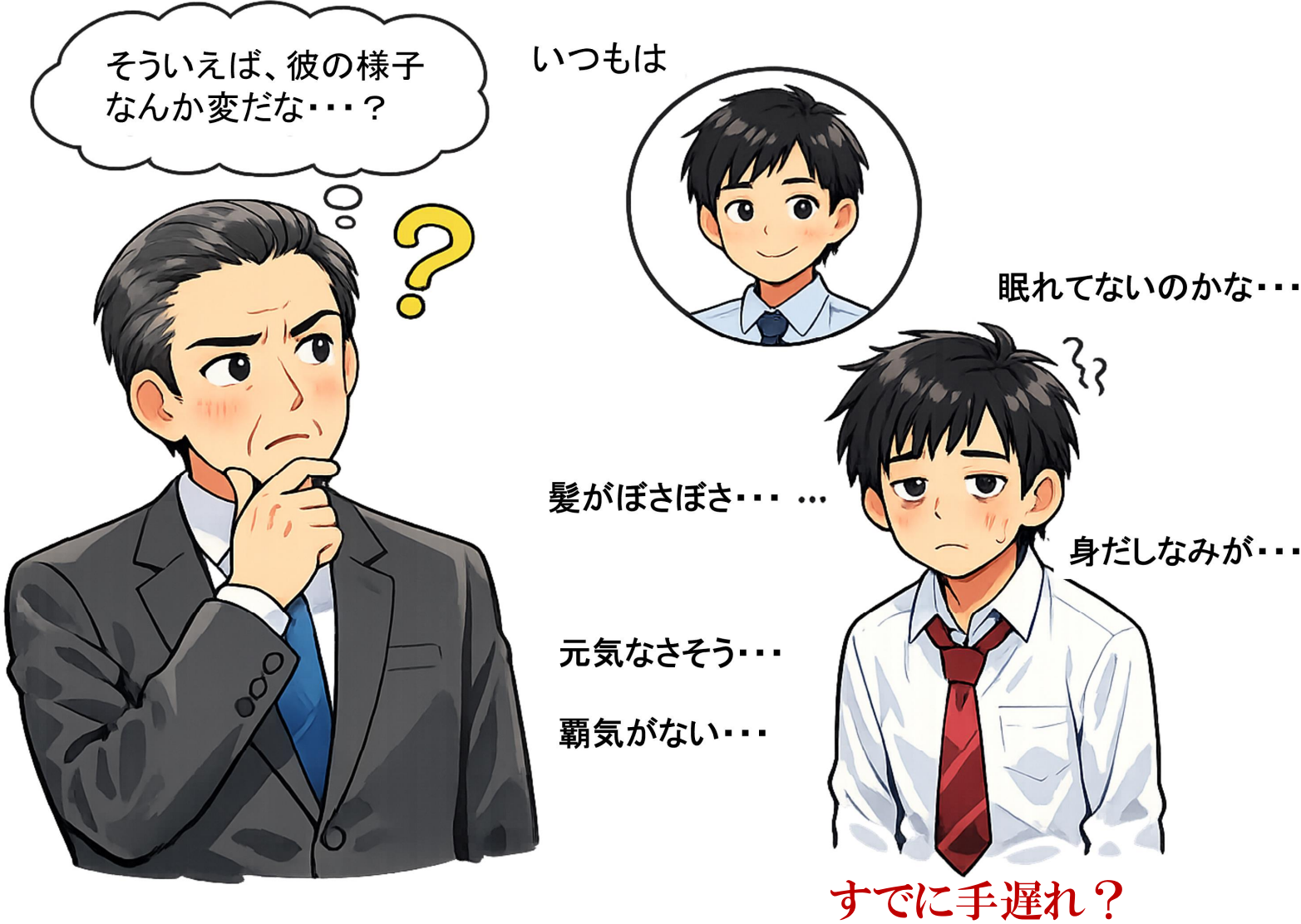
—勤怠状況に変化があるかどうか



次に、「ヘルスケア」—心身の不調があるかどうか

疾病性

働き方(遅刻・早退・勤務態度)⇒仕事の進捗度⇒コミュニケーション状況⇒・・・変化に気づく



管理職の3つのコミュニケーション

作業管理

健康管理

仕事から離れて

ワークコミュニケーション



ヘルスコミュニケーション



プライベートコミュニケーション



心理的安全性⇒



業務の進捗の把握
遅れている場合は
⇒「仕事進んでいる？」

遅刻、早退、欠勤
元気なさそう
⇒「どうしたの？」

⇒「昔、テニス部、
A君の趣味は？」

仕事ができる

心身とも健康

楽しい職場

健康問題の早期発見の糸口

仕事	勤怠状況-遅刻、早退、欠勤の増加 体調がよくないと気づいていた場合の無断欠勤 進捗状況がよくない、結果が出てこない 不自然な言動-元気がない、会話が成立しない		業務の進捗状況 ↓ 気づく
健康	不定愁訴が多い-頭痛、肩こり、疲れる…… 睡眠がとれていない-午前中の集中力低下 食欲がなさそう-昼食をとらない 動作が緩慢-パソコンをじっと見ている		3つそろって 心の健康問題 ・眠れない ・食べれない ・動けない
個人要因	健康問題-疾病(本人、家族、……) 経済的問題-借金、多重債務、ギャンブル 家庭問題-親子、夫婦、子供…… 地域問題-隣近所の問題		実は、…… ↓ 心身の不調

アンケートの回答にご協力ください

- ・WEB上で回答いただけます
- ・管理職向け、全従業員向け、若手従業員向け共通のアンケートです

アンケート アクセス方法

方法① 本動画の概要欄にあるURLをクリック

方法② 協会けんぽ兵庫支部のホームページからアクセス

協会けんぽ兵庫支部TOPページ > 健康づくり >

令和8年度メンタルヘルスセミナーの配信を開始しました！