

令和7年度 健康保険委員研修会

職場におけるメンタルヘルス対策

講師 福岡県社会保険労務士会 社会保険労務士

本日の流れ

- ① メンタルヘルスの基礎知識と現状
- ② 職場のメンタルヘルス対策について
- ③ ラインケアの基本と重要性
- ④ メンタルヘルスケアを推進するにあたっての留意点
- ⑤ 休職対応および復帰支援
- ⑥ 職場の環境改善と予防的取組み



メンタルヘルスに対する正しい知識を身につけ、事業所内のメンタルヘルス対策ができるようになる

メンタルヘルスとは・・ 体の健康ではなく、こころの健康状態

心が軽い、穏やかな気持ち、
やる気が沸いてくるような気持ち



気持ちが沈んだり、落ち込んだりする
日々の生活の中でストレスを感じる



メンタルヘルス不調とは

職場や社会生活における心理社会的要因(ストレス要因)が原因となって、心身に不調をきたすこと

「心療内科産業医と向き合う職場のメンタルヘルス不調」石澤哲郎著

★こころの病気は誰でもかかりうる病気です

近年、こころの病気は増えていて、生涯を通じて5人に1人がこころの病気にかかるともいわれています。

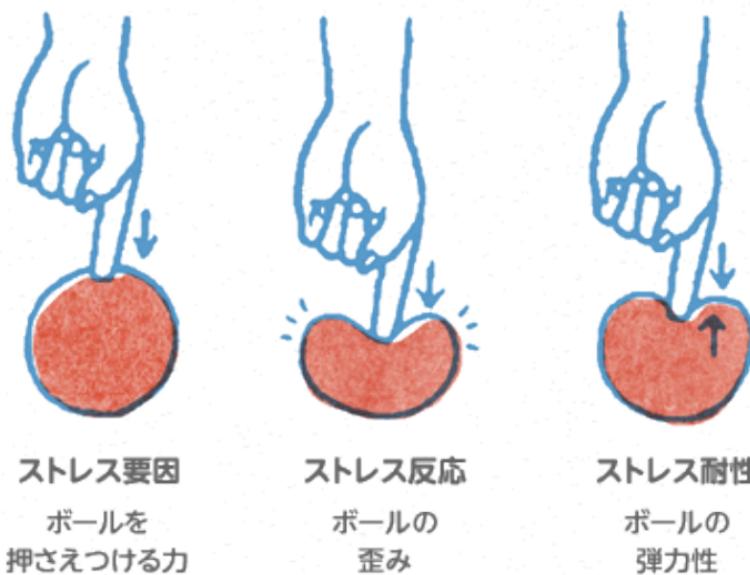
★こころの病気は回復しうる病気です

多くの場合は治療により回復し、社会の中で安定した生活をおくることができます。

★こころの病気を正しく理解しましょう

こころの病気は、本人が苦しんでいても、周囲からはわかりにくいという特徴があります。

1.ストレスとは



ストレスには、「ストレス要因（ストレッサー）」、「ストレス反応」、そして「ストレス耐性」の3つが含まれます。

図に示されている「ストレス耐性」とは、ボールが元の状態に戻ろうとする力のことです。

① メンタルヘルスの基礎知識と現状

ストレスは、さまざまな出来事がきっかけとなって引き起こされます。あなたの身のまわりにストレス要因がないか、気がつかないうちにストレスに対する反応が出てないかをチェックしてみましょう。

CHECK こんなことは、ありませんか？

職場で…

上司や部下との対立、
セクハラ、パワハラなど
人間関係のトラブル

長時間労働や人事異動、
トラブルの発生などによる
仕事の質・量の変化

昇進・昇格・配置転換・
出向などによる
役割・地位の変化

仕事上の事故や
失敗による
重い責任の発生



職場以外で…

病気や家庭不和、
人とのトラブル、
事故や災害など
自分の出来事

単身赴任、転居・騒音など
住環境や生活の変化

家族・親族・友人の死や
病気・非行など
自分以外の出来事

多額の借金・ローン、
収入源など
金銭問題



ライフサイクルと産業ストレス

大部分の労働者は、20歳代前半から30歳ごろにかけて職業生活を始めます。これらの時期では、新しい職場環境に慣れ、仕事を覚え、人間関係を構築することが必要で、こうした課題に伴うストレスを自覚することが多くなります。また、仕事の適性に関する悩みが多いのもこの時期の特徴です。

30歳代では、職場環境や人間関係にも慣れ、職業生活も軌道に乗る頃で、周囲からの期待もしだいに大きくなってきます。これに伴い、仕事の忙しさや量的な負担についてストレスを感じる労働者が多くなるのもこの時期の特徴です。

また、私生活でも、結婚や子どもの誕生といった大きな変化を経験し、こうした変化に対応することもストレッサーになることがあります。

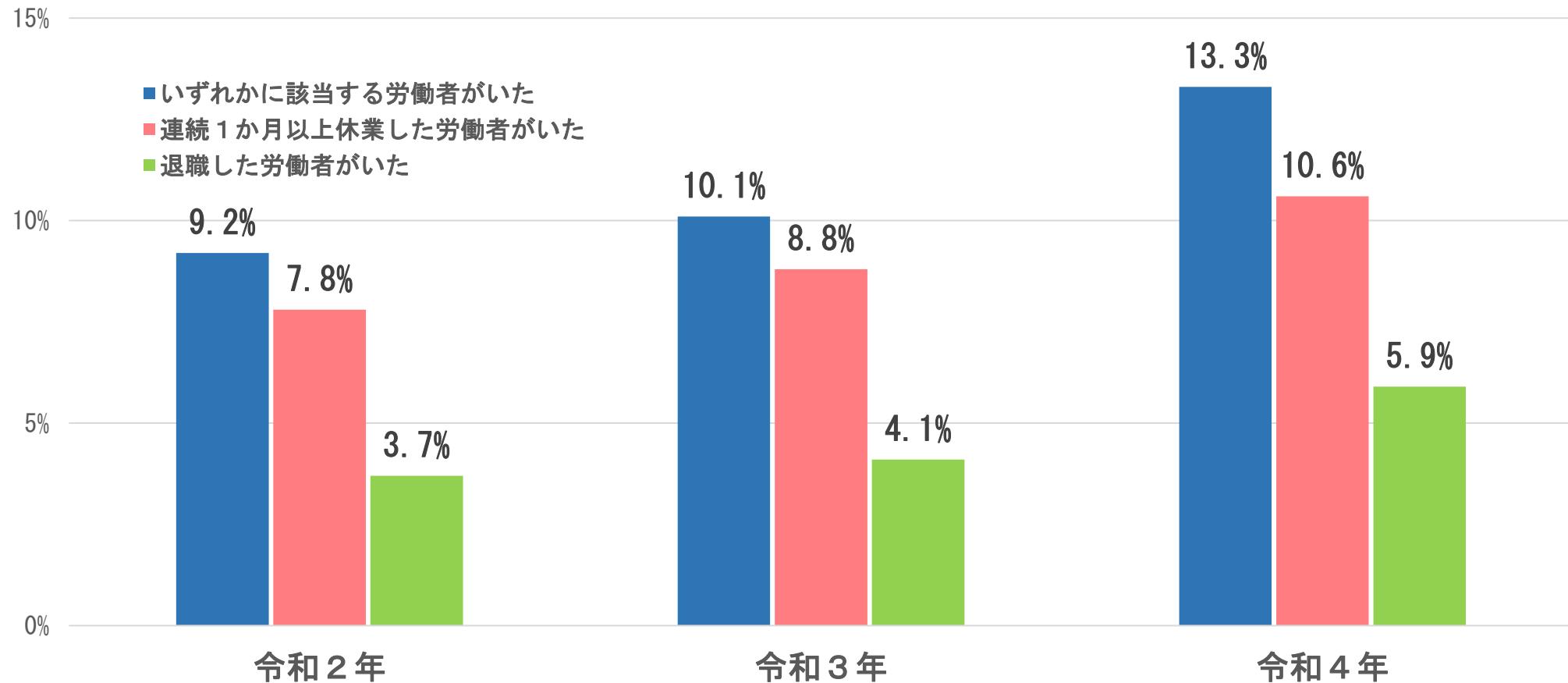


40歳代では、周囲からの期待がさらに大きくなり、より高度な内容の仕事を求められるようになります。また、管理職などの立場で部下や後輩の管理業務を任される機会も多くなることから、仕事の質についてストレスを感じる労働者の割合も増えてきます。その他、上司と部下との間での「サンドイッチ現象」によって人間関係のストレスを感じる労働者も少なくありません。

50歳代以降では、組織の中での能力や立場の差が顕著になってきます。会社や組織の中で中心的な役割を求められる労働者がいる一方で、そうでない労働者も出てくることから、人間関係で悩む人が少なくありません。また、定年後の仕事や老後の問題についても現実味を帯びてくるほか、自分自身の健康問題や両親の介護の問題などもストレッサーとなってきます。

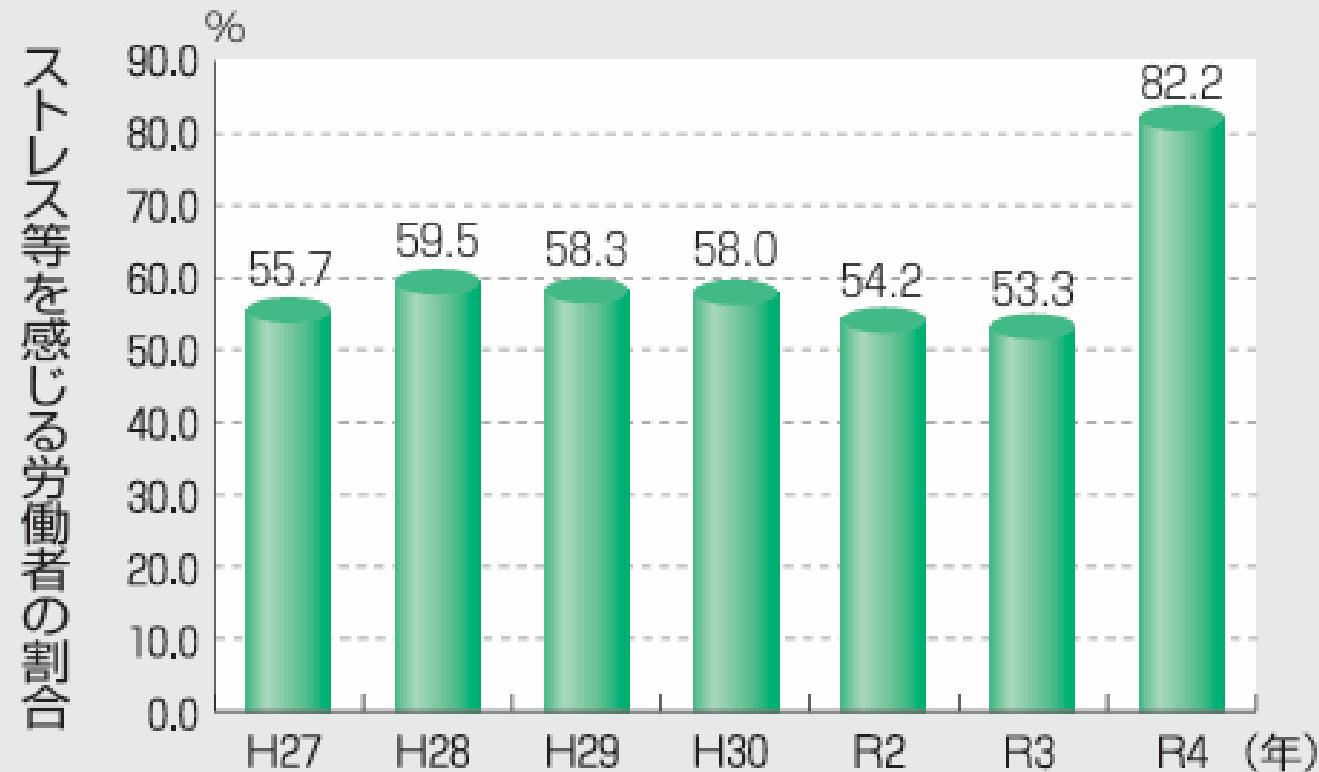


メンタルヘルス不調により休業又は退職した労働者がいる事業所の割合



令和4年 10.6%
令和3年 8.8%

図 1 職業生活での強いストレス等の状況

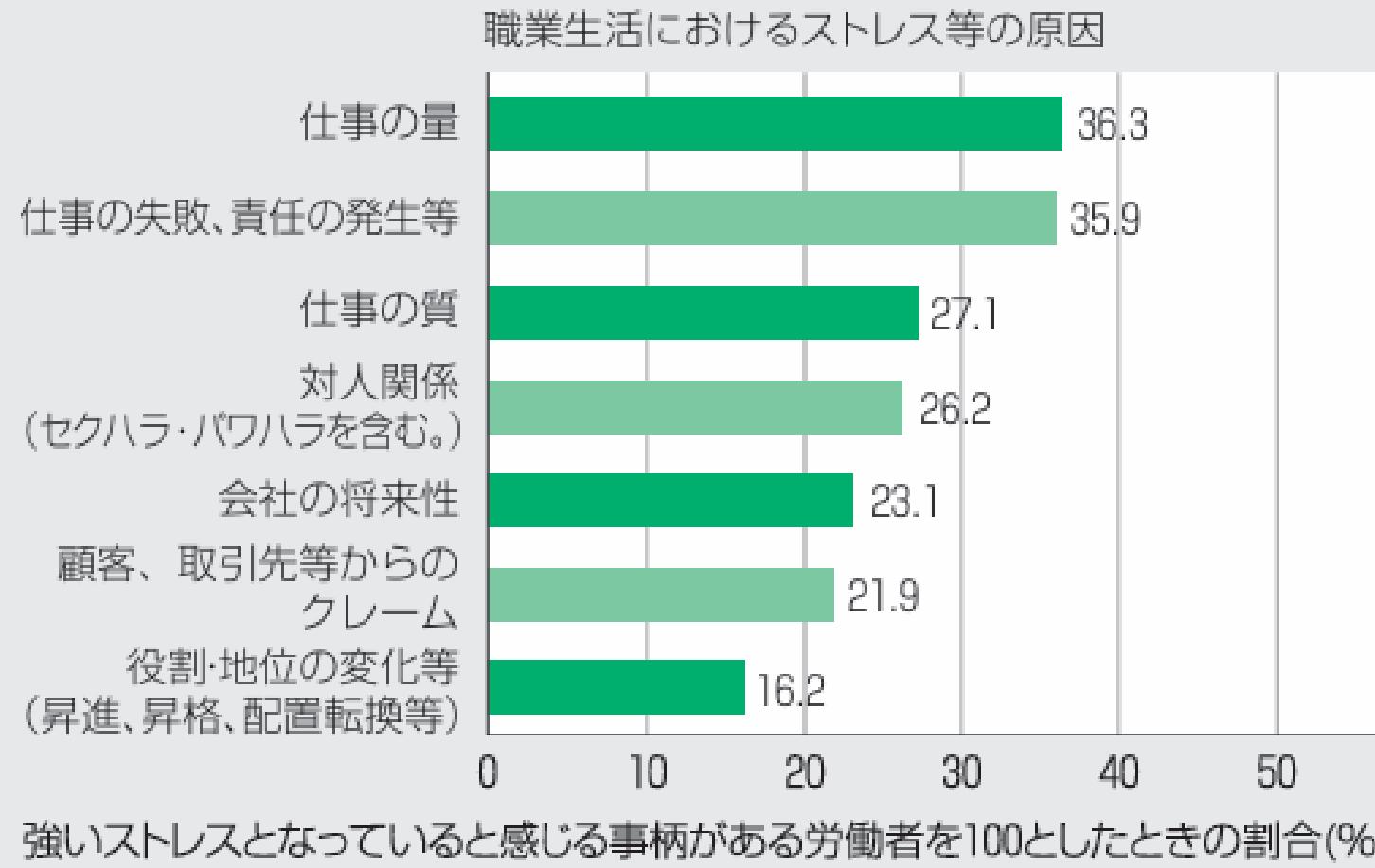


注1：H26、R1は当該項目を調査していない

注2：R4は、R3から設問形式を一部変更していることから、前年までの実績と比較することは困難

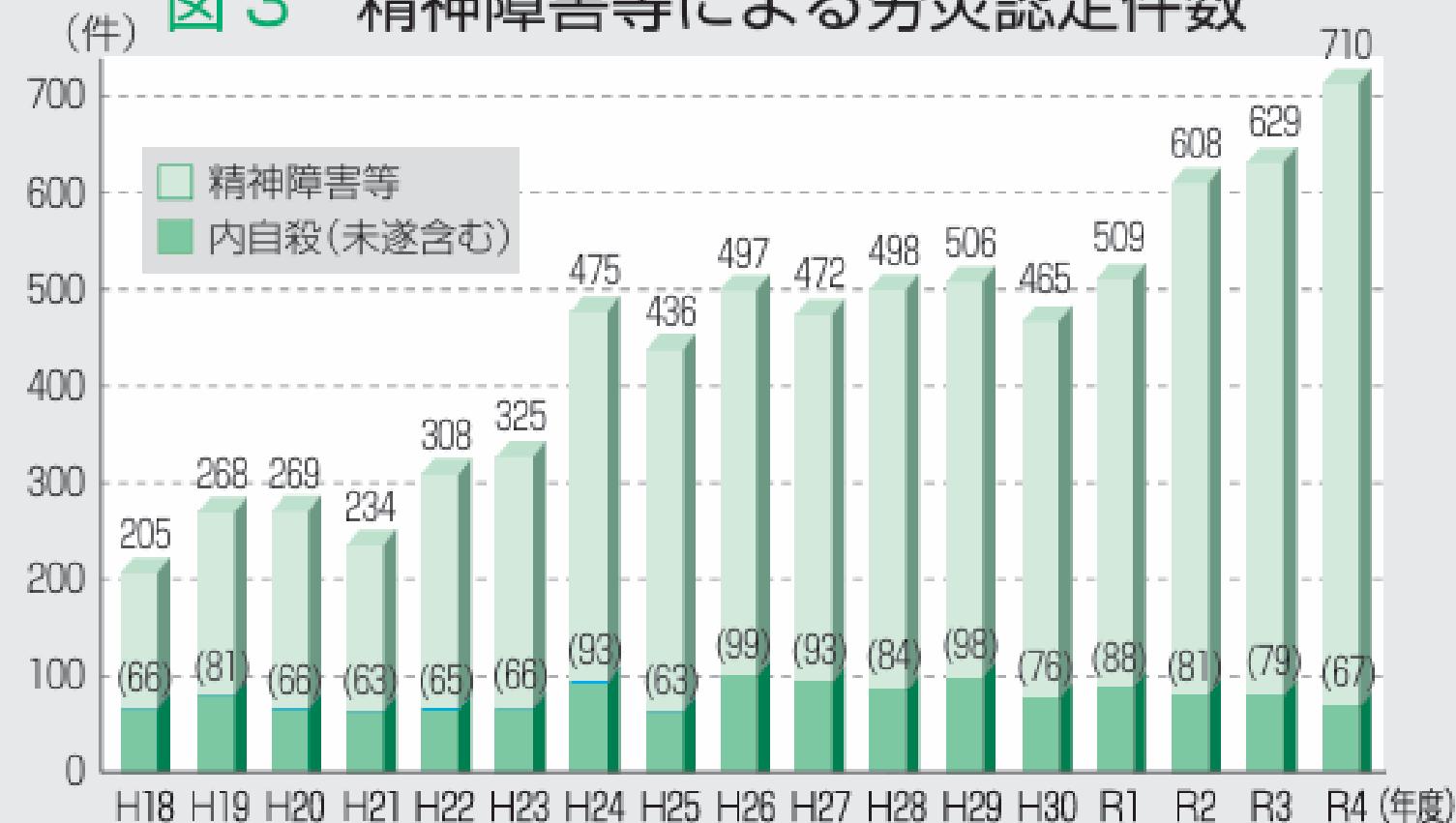
資料「労働安全衛生調査（実態調査）」（厚生労働省 各年版）

図 2 職業生活における強いストレス等の原因



資料「令和4年労働安全衛生調査（実態調査）」（厚生労働省）

図3 精神障害等による労災認定件数



注：当該年度以前に請求されたものを含む

資料 「精神障害に関する事案の労災補償状況(令和4年度)」(厚生労働省)

脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況 (重点⑦)

▶ PAGE 37

■ 脳・心臓疾患の労災認定件数は減少傾向。
■ 精神障害等の労災認定件数は、令和3年度に過去最高となった。

脳・心臓疾患の労災補償状況

年度	認定件数	認定のうち死亡
H14	317	160
H15	314	158
H16	294	150
H17	330	157
H18	355	147
H19	392	142
H20	377	158
H21	293	106
H22	285	113
H23	310	121
H24	338	123
H25	306	133
H26	277	121
H27	251	96
H28	260	107
H29	253	92
H30	238	82
R1	216	86
R2	194	67
R3	172	57

精神障害等の労災補償状況

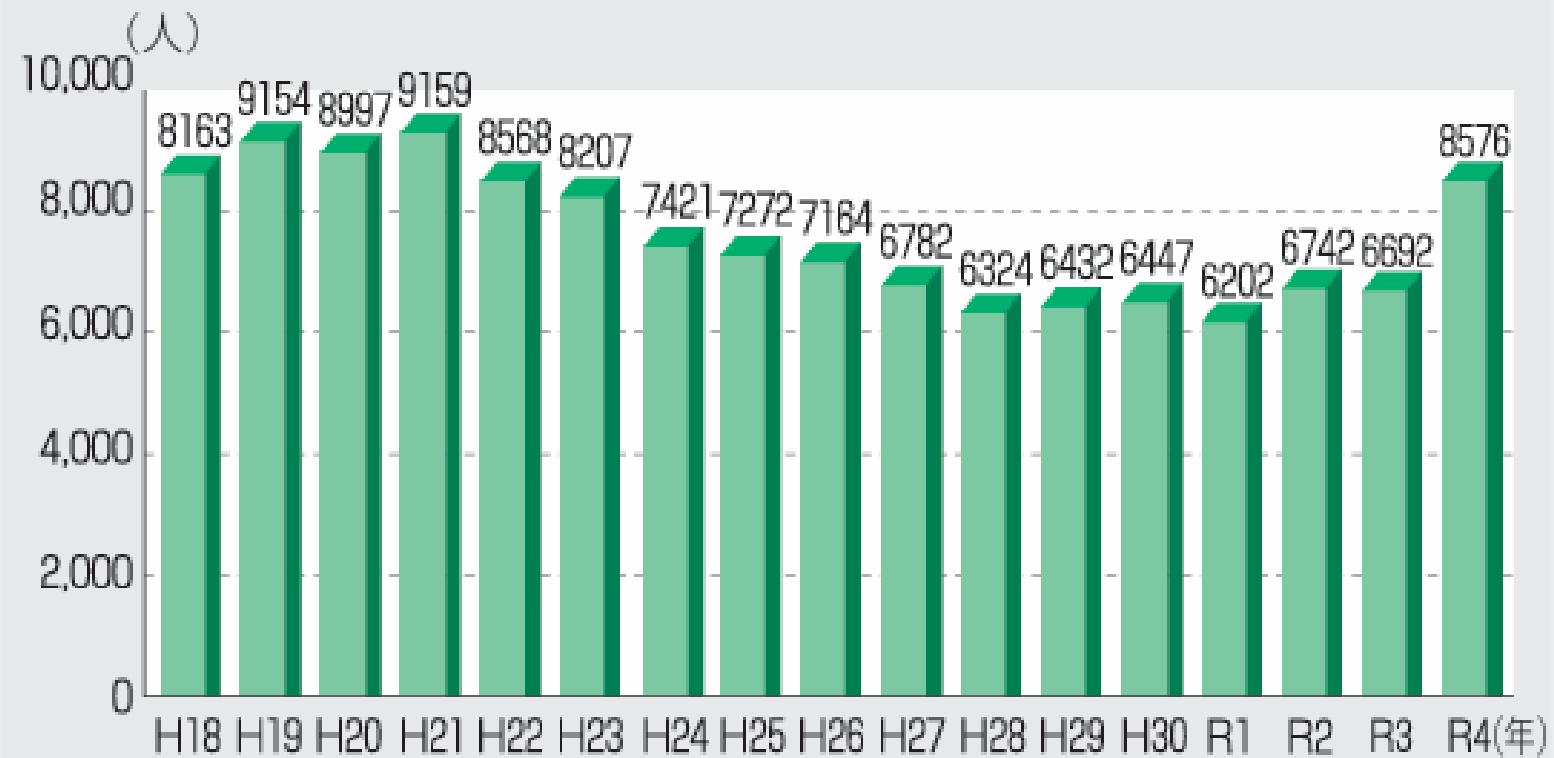
年度	認定件数	うち自殺
H14	100	43
H15	108	40
H16	130	45
H17	127	42
H18	205	66
H19	268	81
H20	269	66
H21	234	63
H22	308	65
H23	325	66
H24	475	93
H25	436	63
H26	497	99
H27	472	93
H28	498	84
H29	506	98
H30	465	76
R1	509	88
R2	608	81
R3	629	79

注:自殺には未遂を含む(出典:脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況)

第14次労働災害防止計画

13

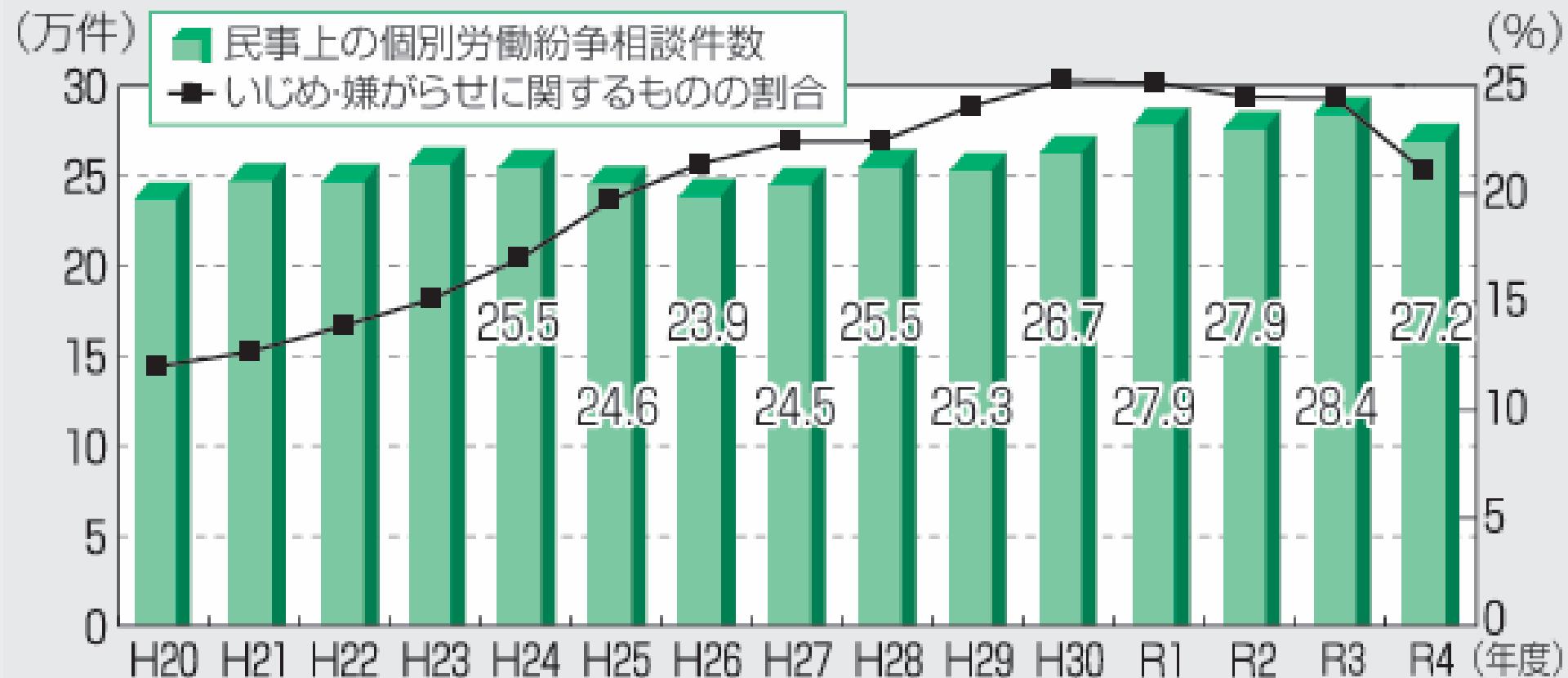
図 4 自殺した労働者数の推移



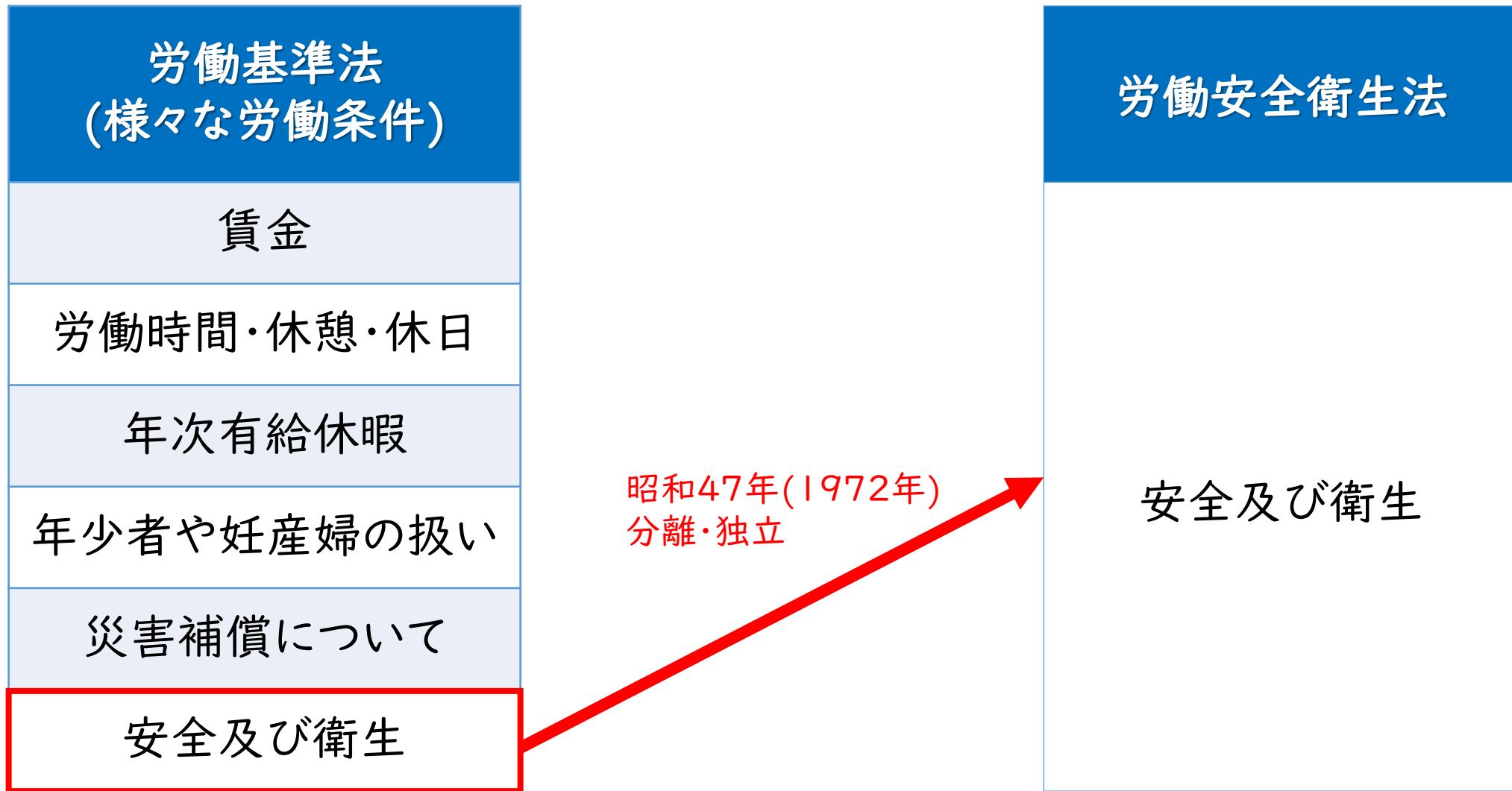
注：H18までは「被雇用者」の人数、H19～R3は「被雇用者・勤め人」の人数、R4は「自営業・家族従事者」を含めた人数（「有職者」の人数）

資料「自殺の状況」（厚生労働省・警察庁）

図 5 いじめ・嫌がらせに関する相談状況の推移



資料 「令和4年度個別労働紛争解決制度の施行状況」(厚生労働省)



労働安全衛生法

目的

- ① 職場における労働者の安全と健康を確保する
- ② 快適な職場環境を形成する

(事業者等の責務)

第3条 事業者は、単にこの法律で定める労働災害の防止のための最低基準を守るだけではなく、快適な職場環境の実現と労働条件の改善を通じて職場における労働者の安全と健康を確保するようにしなければならない。また、事業者は、国が実施する労働災害の防止に関する施策に協力するようにしなければならない。

職場においてメンタルヘルス対策が必要な理由

1. 精神障害等発症の未然防止

労働者の業務による心理的負荷を原因とする精神障害の発症を未然に防止することは会社の**基本的責務**

2. 従業員のメンタルヘルスは会社の活気や生産性と直結

メンタルヘルスが良好であれば、積極的自律的に仕事を進めることができ、会社を支えてくれる人材となる。大事な**経営戦略の一つ**である。

3. リスクマネジメントの観点

過労自殺などで民事訴訟を提起されると、会社側は損害賠償責任の追及を受けるだけでなく、**社会的にも経営的にも大きな打撃**を受けるリスクとなる。

4. 法令順守の観点

メンタルヘルス対策にかかる衛生委員会等での調査審議、ストレスチェック制度などは、労働者50人以上の事業場で実施が**義務**、労働者50人未満では**努力義務**

第14次労働災害防止計画におけるメンタルヘルス対策

労働者の 健康確保対策の推進

● メンタルヘルス、過重労働、産業保健活動



ひと、くらし、あらいめあに

厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan

労働者の健康確保対策の推進

◀ 重点⑦ ▶

▶ PAGE 39

事業者に取り組んでもらいたいこと

POINT 01 メンタルヘルス対策

- ストレスチェックの実施にとどまらず、ストレスチェックの結果をもとに**集団分析を行い、職場環境の改善を実施**。
- 職場のハラスメント防止対策に取り組む。

POINT 02 過重労働対策

- 長時間労働者への医師による**面接指導**や、産業保健スタッフ（保健師、看護師等）による**相談支援を受けるよう勧奨**他

POINT 03 産業保健活動の推進

- 事業場の状況に応じて必要な産業保健活動の実施。
- 治療と仕事の両立**において、**支援を必要とする労働者が申し出しそういよいよ、職場環境の整備や両立支援コーディネーター**を活用した円滑な支援を図る。

※両立支援コーディネーターのなり手は、医療ソーシャルワーカー、産業カウンセラー・キャリアコンサルタント、社会保険労務士など

【相談先】産業保健総合支援センター（さんぽセンター）
<https://www.johas.go.jp/shisetsu/tabid/578/default.aspx>

事業者に取り組んでもらいたい内容(2027年まで)(アウトプット指標)

- メンタルヘルス対策に取り組む事業場を**80%以上**とする。
- 50人未満の小規模事業場の**ストレスチェック実施の割合**を**50%以上**
- 必要な産業保健サービスを提供している事業場を80%以上とする。
- 企業の年次有給休暇の取得率を70%以上(2025年まで)
- 勤務間インターバル制度を導入している企業を15%以上(2025年まで)

取組の成果として得られる結果(2027年まで)(アウトカム指標)

- 自分の仕事や職業生活に関することで強い不安、悩み、**ストレス**があるとする**労働者**を**50%未満**(2027年まで)
- 週労働時間40時間以上である雇用者のうち、**週労働時間60時間以上の雇用者**を**5%以下**(2025年まで)

心の健康対策(メンタルヘルスケア)に取り組んでいる事業所割合

事業所規模	平成29年	令和2年	令和5年
全体	58.4	61.4	63.8
1000人以上	98.9	98.2	100.0
500～999人	99.8	98.6	99.5
300～499人	99.5	96.6	99.8
100～299人	95.5	97.6	96.6
50～99人	83.0	89.8	87.4
30～49人	67.0	69.1	71.8
10～29人	50.2	53.5	56.6

メンタルヘルスケアの基本的な考え方

- (1) メンタルヘルスケアを積極的に推進することを表明
- (2) 衛生委員会等において十分調査審議を行う
- (3) 心の健康づくり計画やストレスチェック制度の実施方法等に関する規程の策定
- (4) 4つのケアと4つの予防

(1) メンタルヘルスケアを積極的に推進することを表明

- メンタルヘルス対策は、労働者、管理監督者等、それぞれの立場で取り組むことが重要です。企業によっては、経営理念や経営方針にメンタルヘルス対策に取り組むことを明記することで労働者に周知し、理解・協力を促すとともに、経営層を巻き込んだ全社的な取組につなげています。

取組例

◆ 経営理念に明記することで、経営課題として組織全体で取り組む風土を醸成 ◆

メンタルヘルス対策に取り組むという姿勢を経営トップ自らが示すことは、社員の安心にもつながる。経営理念とともに、それを実行する「社員の心根」の1つに「心身の健康」を明記し、社内外に提示し、それに基づく施策を展開している。(IT産業・小規模)

◆ 社員の健康を第一とする理念を浸透させることで、荷主との調整もしやすい環境に ◆

社員が健康に働き続けられることを第一とする会長の理念が明確に打ち出されており、経営トップから部門長、現場までその理念が浸透している。そのため、入出庫の物流データの交付時間の交渉を行う等して労働時間の短縮化を図る等の取組も自然と行われている。(倉庫業・中規模)

(2) 衛生委員会等において十分調査審議を行う

メンタルヘルスケアの推進に当たっては、事業者が労働者の意見を聴きつつ事業場の実態に即した取り組みを行うことが必要です



皆さんの職場の特性や実態は…

仕事内容

業種

職場環境

雇用区分

年齢構成



(3) 心の健康づくり計画やストレスチェック制度の実施方法等に関する規程の策定

心の健康づくり計画の内容

- ① 事業者がメンタルヘルスケアを積極的に推進する旨の表明に関すること
- ② 事業場における心の健康づくりの体制の整備に関すること
- ③ 事業場における問題点の把握及びメンタルヘルスケアの実施に関すること
- ④ メンタルヘルスケアを行うために必要な人材の確保及び事業場外資源の活用に関すること
- ⑤ 労働者の健康情報の保護に関すること
- ⑥ 心の健康づくり計画の実施状況の評価及び計画の見直しに関すること
- ⑦ その他労働者の心の健康づくりに必要な措置に関すること

(3) 心の健康づくり計画やストレスチェック制度の実施方法等に関する規程の策定

A 事業場における心の健康づくり計画及びストレスチェック実施計画（例）

● 1 心の健康づくり活動方針

(1) 位置づけ

本計画は、当社規則「安全衛生管理規則」に基づき、厚生労働省「労働者の心の健康の保持増進のための指針」等に従って、当社の心の健康づくり活動ならびに労働者の心理的な負担の程度を把握するための検査（以下ストレスチェック）の具体的推進方法を定め、もって従業員の心の健康づくり及び活気のある職場づくりに取り組むためのものである。

(2) 心の健康づくりの目標

従業員の心の健康は、従業員とその家族の幸福な生活のために、また事業場の生産性及び活気のある職場づくりのために重要な課題であることを認識し、メンタルヘルス不調への対応だけでなく、職場でのコミュニケーションの活性化などを含めた広い意味での心の健康づくりに取り組む。

具体的には以下の目標を20XX年までの〇年間に達成する。

- ① 管理監督者を含む従業員全員が心の健康問題について理解し、心の健康づくりにおけるそれぞれの役割を果たせるようになる。
- ② 円滑なコミュニケーションの推進により活気ある職場づくりを行う。
- ③ 管理監督者を含む従業員全員の心の健康問題を発生させない。

(3) 推進体制

従業員、管理監督者、事業場内産業保健スタッフ（産業医、事業場内メンタルヘルス推進担当者等）、人事労務部門、外部機関がそれぞれの役割を果たす。

(4) 推進事項

以下のとおり実施する。

ア 相談体制

管理監督者を含む従業員が相談しやすい相談窓口の設置など、心の健康に関する相談体制の充実を図る。

イ 教育・研修及び情報提供

従業員、管理監督者、事業場内産業保健スタッフ及び人事労務部門がそれぞれの役割を理解し、状況に応じて適切な活動を推進できるように情報提供及び教育・研修の計画的な実施を図る。

ウ ストレス対策

従業員がストレスに気づいて対処できるように、また、職場環境等におけるストレスを減らすように、ストレスチェックをはじめ各種のストレス対策・職場環境改善対策を実施する。

エ マニュアル等

心の健康づくりの体制整備やストレスチェックの実施等の進め方を示す文書・マニュアル等を作成し、全社に周知・徹底する。

オ プライバシーへの配慮

従業員が安心して活動に取り組めるよう、個人情報の秘密保持に十分配慮する。

● 2 心の健康づくり推進体制及びストレスチェック実施体制

従業員、管理監督者、事業場内産業保健スタッフ、人事労務部門及び衛生委員会の役割を以下のとおりとする。

ア 従業員

従業員はストレスや心の健康について理解し、またストレスチェックの受検の機会を活用することで、自分のストレスに適切に対処し、必要に応じてストレスチェック結果に基づく面接指導やメンタルヘルス相談を利用すること。

イ 管理監督者

管理監督者は、職場の管理監督者として、ストレスチ

心の健康づくりの長期目標

- ① 管理監督者を含む従業員全員が心の健康問題について理解し、心の健康づくりにおけるそれぞれの役割を果たせるようにする。
- ② 円滑なコミュニケーションの推進により活気ある職場づくりを行う。
- ③ 管理監督者を含む従業員全員の職場環境による心の健康問題を発生させない。
- ④ ストレスチェック制度の定着・浸透を図る。

心の健康づくりの年次目標

- ① 管理監督者が、心の健康づくり計画の方針と体制を理解し、部下からの相談対応の基本的技術を修得する。
- ② 産業保健スタッフ及び「〇〇クリニック」医師による従業員からの相談対応が円滑に行われる体制を整える。

また、この目標を達成するために、以下の取組みを実施する。

- 管理監督者全員に対して、職場のメンタルヘルスに関する教育・研修を実施する。年に2回開催し、第1回目は心の健康づくりの方針と計画の内容を徹底して周知する。第2回目は、部下からの相談の対応方法、話の聴き方について研修を実施する。
- 産業保健スタッフ及び「〇〇クリニック」医師への相談について、従業員向けのパンフレットを作成して配布するとともに、社内報などにより利用方法を周知する。
- ストレスチェックの集団分析結果に基づく職場環境改善の取組みに着手する。部署単位での良好な取組みの表彰等、社内での水平展開を図る。

心の健康づくり活動の評価

- ① 教育研修への管理監督者の参加率を90%以上とする。
- ② 産業保健スタッフ及び「〇〇クリニック」医師への早い段階での相談を増やす（連絡会議を開催し、産業医及び「〇〇クリニック」医師の面接指導内容の集計等から評価する）。
- ③ ストレスチェックの集団分析結果の総合健康リスクを10ポイント低減させる。

(4) 4つのケアと4つの予防 4つのケアとは

① セルフケア

従業員による

- ・メンタルヘルスについての正しい知識
- ・ストレスへの対処法等について

② ラインによるケア

管理監督者による

- ・日頃の職場環境等の把握と改善
- ・労働者からの相談対応

③ 事業場内産業保健スタッフ等によるケア

産業医・衛生管理者・保健師・
人事労務担当者による

- ・具体的なメンタルヘルスケアの実施に関する企画立案
- ・個人の健康情報の取扱い
- ・事業場外資源とのネットワーク形成やその窓口

④ 事業場外資源によるケア

事業場外の機関・専門家による

- ・情報提供や助言を受けるなど、サービスの活用
- ・ネットワークの形成

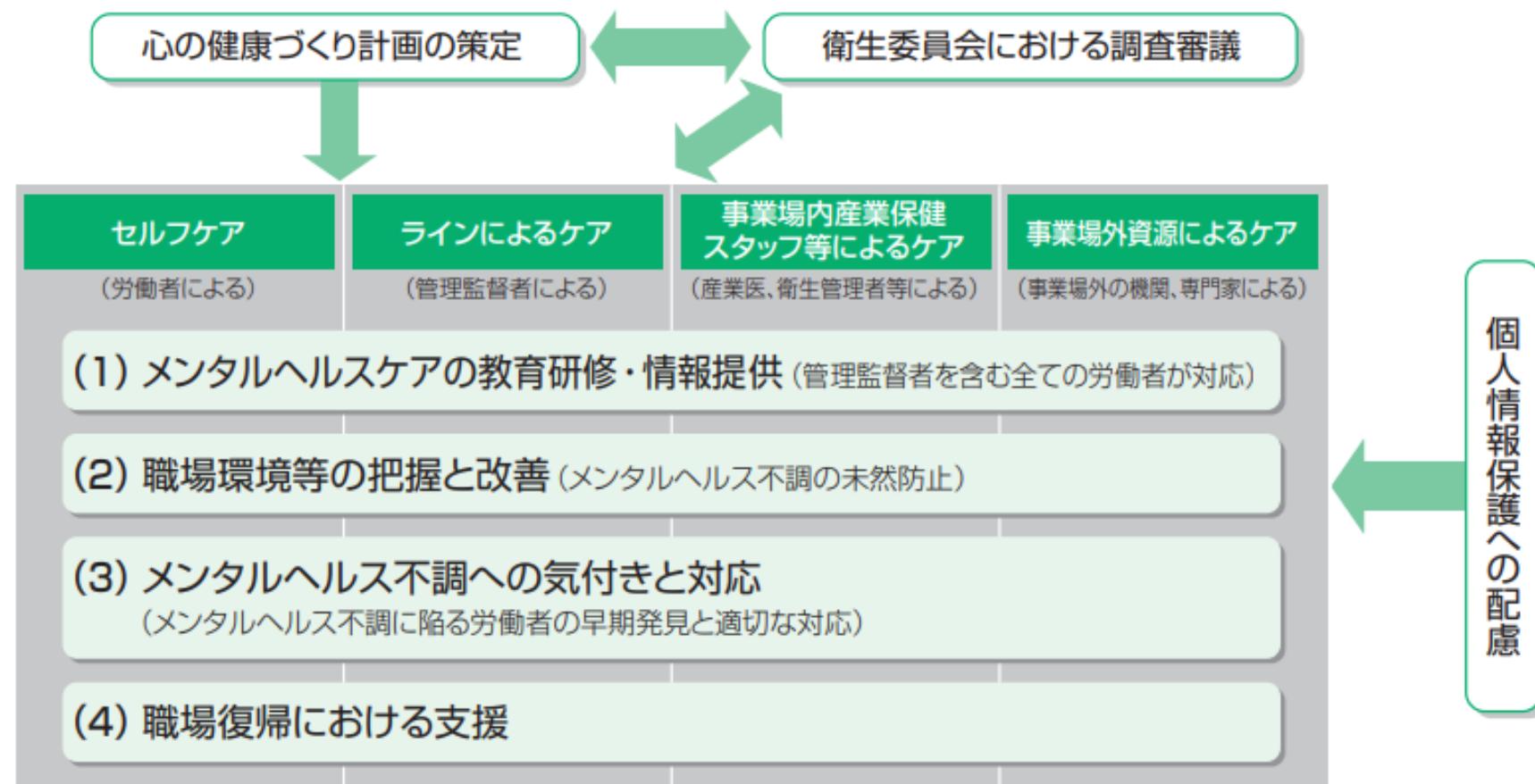
(4) 4つのケアと4つの予防

【事業場内産業保健スタッフ等の役割】

- ◎ 産業医等：労働者の健康管理を担う専門的立場から対策の実施状況の把握、助言・指導などを行う。また、ストレスチェック制度及び長時間労働者に対する面接指導の実施やメンタルヘルスに関する個人の健康情報の保護についても、中心的役割を果たす。
- ◎ 衛生管理者等：教育研修の企画・実施、職場環境等の評価と改善、相談体制づくりなどを行う。
- ◎ 保健師等：セルフケア及びラインによるケアを実施し、教育研修の企画・実施、労働者及び管理監督者からの相談対応などを行う。
- ◎ 心の健康づくり専門スタッフ：教育研修の企画・実施、職場環境等の評価と改善、相談対応などを行う。
- ◎ 人事労務管理スタッフ：労働時間等の労働条件の改善、労働者の適正な配置に配慮する。
- ◎ 事業場内メンタルヘルス推進担当者：産業医等の助言、指導等を得ながら事業場のメンタルヘルスケアの推進の実務を担当する事業場内メンタルヘルス推進担当者は、衛生管理者等や常勤の保健師等から選任することが望ましい。
ただし、労働者のメンタルヘルスに関する個人情報を取り扱うことから、労働者について人事権を有するものを選任することは適当ではない。なお、ストレスチェック制度においては、ストレスチェックを受ける労働者について人事権を有する者はストレスチェック実施の事務に従事してはならない。

(4) 4つのケアと4つの予防

4つのケアが適切に実施されるよう、事業場内の関係者が相互に連携し、以下の取組みを積極的に推進することが効果的



1. 管理監督者の役割



部長・課長等の管理監督者には、使用者である事業主から、労働者である従業員に対して、指揮・命令を行うための権限が委譲されています。この権限に基づいて、管理監督者は、部下に指揮命令をして業務を遂行したり、部下の評価をしたりしています。

さらに、管理監督者には部下である従業員の健康を配慮する役割も求められています。

この役割を果たすためには、まず、部下の健康状態を把握しなければなりません。

ラインケアの内容

1. 管理監督者による部下への接し方

(1)「いつもと違う」部下の把握と対応

(2)部下からの相談への対応

(3)メンタルヘルス不調の部下の職場復帰への支援



2. 職場環境等の改善を通じたストレスの軽減

(1)職場環境等へのアプローチ

(2)職場環境等の改善の5つのステップ



1. 管理監督者による部下への接し方

(1)「いつもと違う」部下の把握と対応

- 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)
- 残業、休日出勤が不釣合いに増える
- 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
- 表情に活気がなく、動作にも元気がない
- 不自然な言動が目立つ
- 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



1. 管理監督者による部下への接し方

(1)「いつもと違う」部下の把握と対応

- ◆ まず、早く気づくことが大切
- ◆ 背後に病気が隠れている可能性もある。ただし、病気かどうかの判断は医師の仕事
- ◆ 管理監督者は「いつもと違う」に早く気づき話を聴き、産業医(医師)のところへ行かせる。あるいは管理監督者自身が相談に行く仕組みを作つておく



1. 管理監督者による部下への接し方

(2) 部下からの相談への対応

職場の管理監督者は、日常的に、部下からの自発的な相談に対応するよう努めなければなりません。

そのためには、部下が上司に相談しやすい環境や雰囲気を整えることが必要です。また、長時間労働等により過労状態にある部下、強度の心理的負荷を伴う出来事を経験した部下、特に個別の配慮が必要と思われる部下に対しては、管理監督者から声をかけるとともに、以下の対応も必要です。

話を聞く
(積極的傾聴)

適切な情報を
提供する

必要に応じて、事業場内
産業保健スタッフ等や事
業場外資源への相談や受
診を促す

1. 管理監督者による部下への接し方

(2) 部下からの相談への対応

傾聴 (カール・ロジャーズの三原則)



1. 共感的理解 (empathy, empathic understanding)

相手の話を、相手の立場に立って、相手の気持ちに共感しながら理解しようとする。

2. 無条件の肯定的関心 (unconditional positive regard)

相手の話を善悪の評価、好き嫌いの評価を入れずに聴く。相手の話を否定せず、なぜそのように考えるようになったのか、その背景に肯定的な関心を持って聴く。そのことによって、話し手は安心して話ができる。

3. 自己一致 (congruence)

聴き手が相手に対しても、自分に対しても真摯な態度で、話が分かりにくい時は分かりにくいことを伝え、真意を確認する。分からぬことをそのままにしておくことは、自己一致に反する。

1. 管理監督者による部下への接し方

(2) 部下からの相談への対応

傾聴の効果



(1) 信頼関係の形成

部下の話を聞くことは、信頼関係の構築につながります。話を聞くということは、「部下が伝えたいこと、思い」を理解することです。上司が傾聴の姿勢で話を聴いてくれると、不安や緊張が低減して安心して話すことができ、話を聞いてもらえた、尊重してもらえた、大切にしてもらえた、という感覚が生じ、充足感や安堵感を感じることができます。この感覚が、上司への信頼感につながっていきます。

(2) 気持ちの鎮静化

相談する前までは、不安や苦悩を抱えていた部下も、傾聴されることによって、次第に気持ちが落ち着いていくことがあります。例えば、深く息をついたり、「スッキリした」、「胸のつかえが取れた」と感じることもあるでしょう。これは、カタルシス(catharsis:浄化)と呼ばれるもので、傾聴がもたらす1つの心身的な作用です。

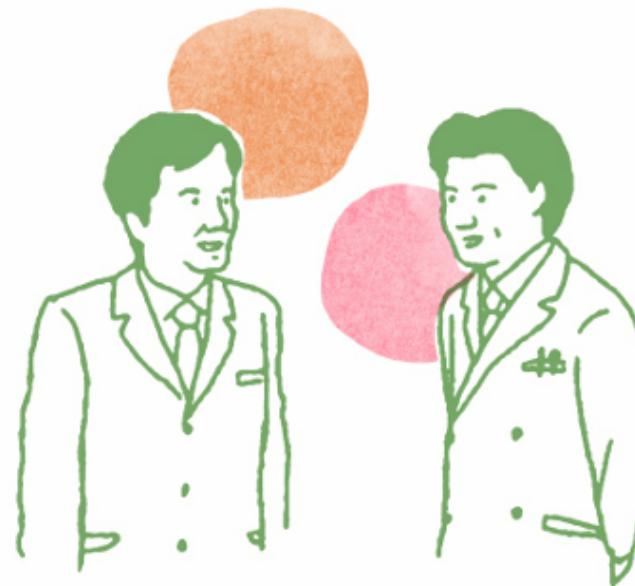
(3) 自己理解や気づき

話しあげる段階では、何が問題なのか、今後何をどのようにしていきたいのか、など、部下本人も十分整理がついていないことも少なくありません。こうしたときに、上司に傾聴してもらうことや会話(応答)することで整理ができ、自己理解や気づき、ひいては意思決定につながることがあります。

1. 管理監督者による部下への接し方

(2) 部下からの相談への対応

2. 産業医等への相談に対して抵抗感がある部下への対応



産業医等への相談を勧めても、中には、「人に悩みを相談することに抵抗がある」、「周囲から変な目で見られるかもしれない」、「忙しい管理監督者に迷惑をかけたくない」といった考えや不安から産業医等に相談することに心理的な抵抗を示す部下もあります。

その場合は、「話してこい」「相談に行け」と無理強いはせず、「それならいいけど、あなたの代わりに私が相談に行ってくるよ」と本人に伝えた上で、管理監督者自身が産業医や専門家に直接相談し、得られたアドバイスに従って対応してみてください。

1. 管理監督者による部下への接し方

(3)メンタルヘルス不調の部下の職場復帰への支援

次の章で詳しくお話しします

2. 職場環境等の改善を通じたストレスの軽減

(1) 職場環境等へのアプローチ



「いい仕事をするには、多少のストレスは必要」と言われるよう、新しい課題に挑戦しそれを乗り越えた経験は人を成長させ、職場の活性化にもつながります。しかしながら、仕事による過度なストレスは疲労を蓄積し、従業員の健康問題を発生させるだけでなく、事故の発生や生産性の低下の要因となります。こうしたストレスは、職場環境改善上、重要な対象となります。

2. 職場環境等の改善を通じたストレスの軽減

(2) 職場環境改善の5つのステップ

メンタルヘルス対策のための職場環境等の改善の流れ

ステップ	ステップの内容	ポイント
ステップ1	職場環境等の評価 現状調査を行う。	ストレスチェック結果を活用した仕事のストレス判定図などが利用できる。
↓ ステップ2	職場環境等のための組織づくり 当該職場の上司、産業保健スタッフを含めた職場環境等の改善のためのチームを編成する。必要に応じて上司に教育研修を提供することも。	事業場の心の健康づくり計画や(安全)衛生委員会と連携することが重要
↓ ステップ3 (PLAN)	改善計画の立案 産業保健スタッフ等、管理監督者、従業員が参加して討議を行い、職場環境等の改善計画を検討する。	ヒント集、MIRRORなどのツールを使用したグループワーク研修を実施する。
↓ ステップ4 (DO)	対策の実施 決定された改善計画を実施し、進捗状況を確認する。	
↓ ステップ5 (CHECK & ACT)	改善の効果評価と改善活動の継続 現状調査を再度実施し、改善がなされたかどうか確認する。十分な改善がみられない点について計画を見直し、実施する。	効果評価には、仕事のストレス判定図などが利用できる。

心の健康問題の特性

心の健康については、その評価には、本人から心身の状況の情報を取得する必要があり、さらに、心の健康問題の発生過程には個人差が大きいため、そのプロセスの把握が困難です。また、すべての労働者が心の問題を抱える可能性があるにもかかわらず、心の健康問題を抱える労働者に対して、健康問題以外の観点から評価が行われる傾向が強いという問題があります。

労働者の個人情報保護への配慮

メンタルヘルスケアを進めるに当たっては、健康情報を含む労働者の個人情報の保護及び労働者の意思の尊重に留意することが重要です。心の健康に関する情報の収集及び利用に当たっての、労働者の個人情報の保護への配慮は、労働者が安心してメンタルヘルスケアに参加できること、ひいてはメンタルヘルスケアがより効果的に推進されるための条件です。

人事労務管理との関係

労働者の心の健康は、職場配置、人事異動、職場の組織等の人事労務管理と密接に関係する要因によって、より大きな影響を受けます。メンタルヘルスケアは、人事労務管理と連携しなければ、適切に進まない場合が多くあります。

家族・個人生活等の職場以外の問題

心の健康問題は、職場のストレス要因のみならず家庭・個人生活等の職場外のストレス要因の影響を受けている場合も多くあります。また、個人の要因等も心の健康問題に影響を与え、これらは複雑に関係し、相互に影響し合う場合が多くあります。

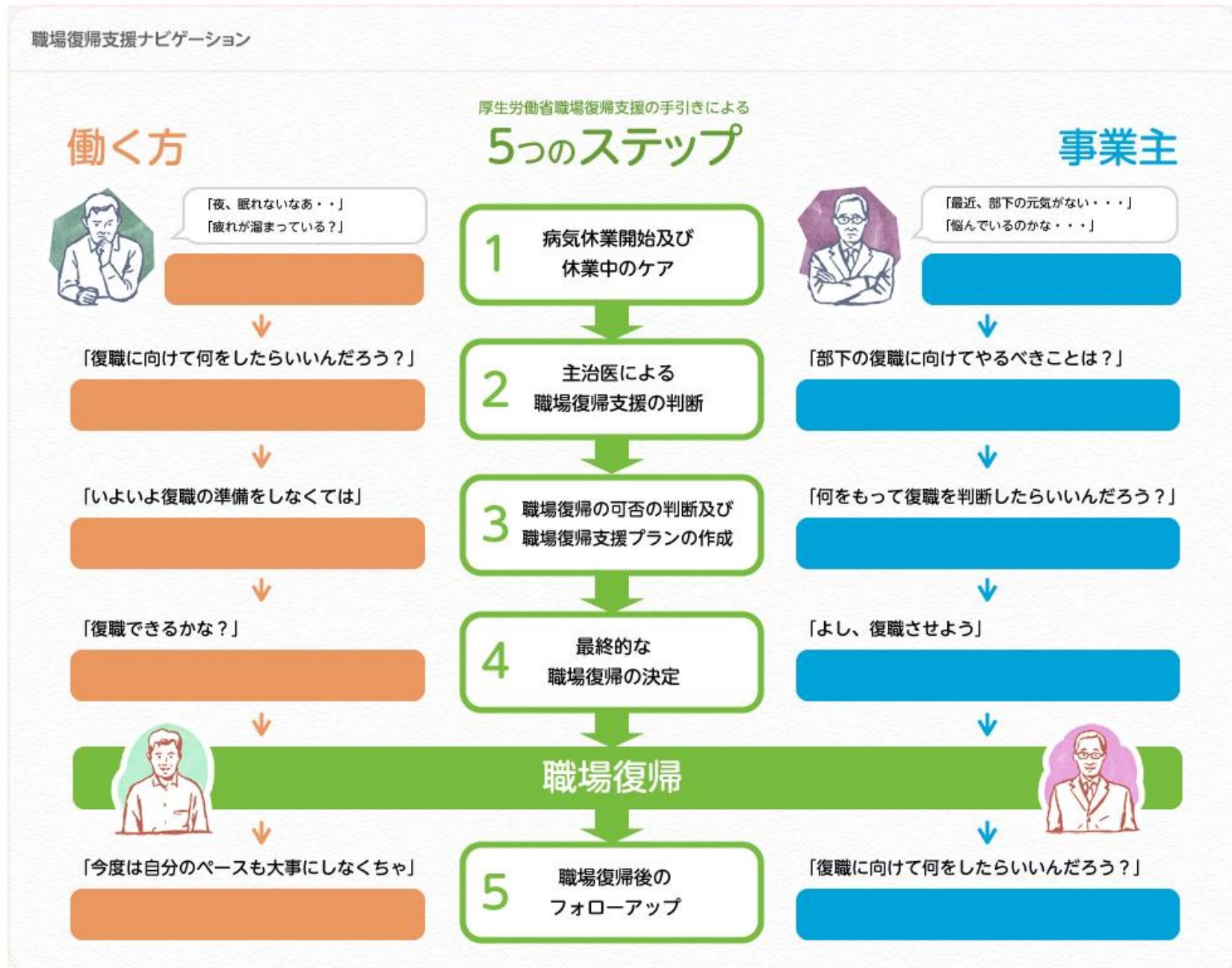


1. 基本的な考え方

心の健康問題で休業している労働者が円滑に職場復帰するためには、職場復帰支援プログラムの策定や関連規程の整備等により、休業から復職までの流れをあらかじめ明確にしておくことが必要です。

手引きでは、実際の職場復帰にあたり、事業者が行う職場復帰支援の内容を総合的に示しています。事業者はこれを参考にしながら、衛生委員会等において調査審議し、職場復帰支援に関する体制を整備・ルール化し、教育の実施等により労働者への周知を図っていきましょう。

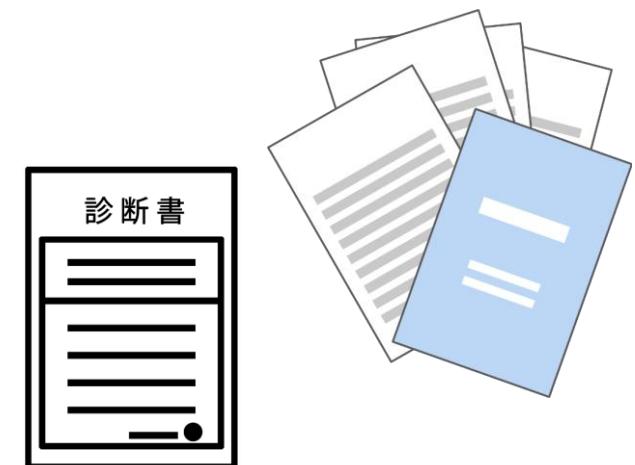
⑤ 休職対応および復帰支援



<第1ステップ> 病気休業開始及び休業中のケア

労働者から管理監督者に主治医による診断書(病気休業診断書)が提出され、休業が始まります。管理監督者は、人事労務管理スタッフ等に診断書(病気休業診断書)が提出されたことを連絡します。休業する労働者に対しては、必要な事務手続きや職場復帰支援の手順を説明します。労働者が病気休業期間中に安心して療養に専念できるよう、次のような項目については[情報提供等の支援](#)を行いましょう。

- ・傷病手当金などの経済的な保障
 - ・不安、悩みの相談先の紹介
 - ・公的または民間の職場復帰支援サービス
 - ・休業の最長(保障)期間等
- など



＜第2ステップ＞ 主治医による職場復帰可能の判断

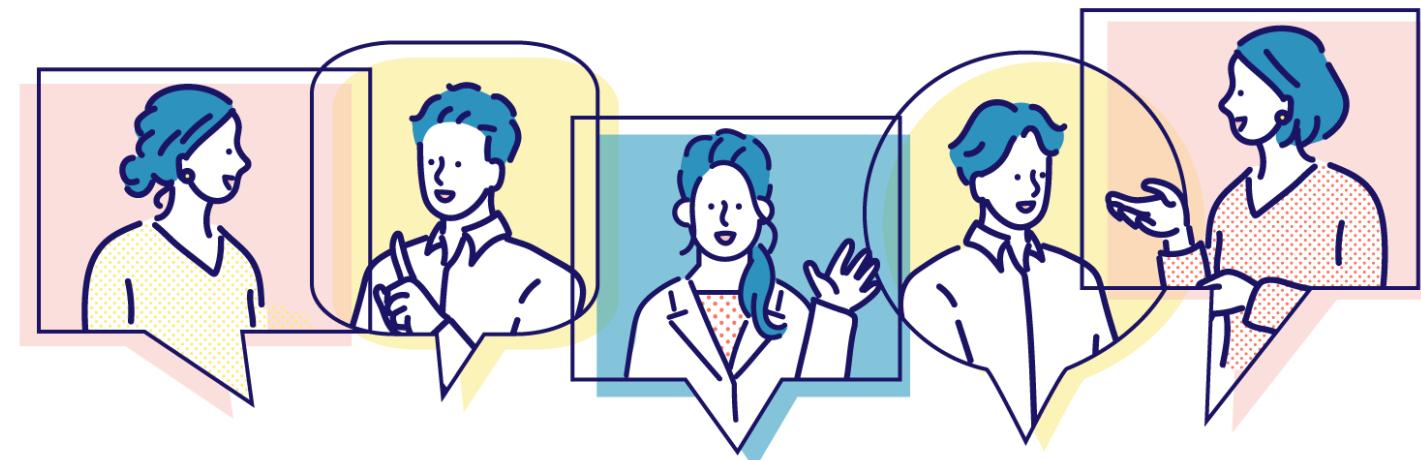
休業中の労働者から事業者に対し、職場復帰の意思が伝えられると、事業者は労働者に対して主治医による職場復帰が可能という判断が記された診断書の提出を求めます。診断書には就業上の配慮に関する主治医の具体的な意見を記入してもらうようにします。

主治医による診断は、日常生活における病状の回復程度によって職場復帰の可能性を判断していることが多く、必ずしも職場で求められる業務遂行能力まで回復しているとの判断とは限りません。このため、主治医の判断と職場で必要とされる業務遂行能力の内容等について、産業医等が精査した上で採るべき対応を判断し、意見を述べることが重要です。

なお、あらかじめ主治医に対して職場で必要とされる業務遂行能力に関する情報を提供し、労働者の状態が就業可能であるという回復レベルに達していることを主治医の意見として提出してもらうようにすると良いでしょう。

＜第3ステップ＞ 職場復帰の可否の判断及び職場復帰支援プランの作成

安全でスムーズな職場復帰を支援するため、最終的な決定の前段階として、必要な情報の収集と評価を行った上で職場復帰ができるかを適切に判断し、職場復帰を支援するための具体的プラン(職場復帰支援プラン)を作成します。この具体的プランの作成にあたっては、事業場内産業保健スタッフ等を中心に、管理監督者、休職中の労働者の間でよく連携しながら進めます。



＜第4ステップ＞ 最終的な職場復帰の決定

第3ステップを踏まえて、事業者による最終的な職場復帰の決定を行います。

ア 労働者の状態の最終確認

疾患の再燃・再発の有無等について最終的な確認を行います。

イ 就業上の配慮等に関する意見書の作成

産業医等は「職場復帰に関する意見書」等を作成します。

ウ 事業者による最終的な職場復帰の決定

事業者は最終的な職場復帰の決定を行い、就業上の配慮の内容についても併せて労働者に対して通知します。

エ その他

職場復帰についての事業場の対応や就業上の配慮の内容等が労働者を通じて主治医に的確に伝わるようにします。

＜第5ステップ＞ 職場復帰後のフォローアップ

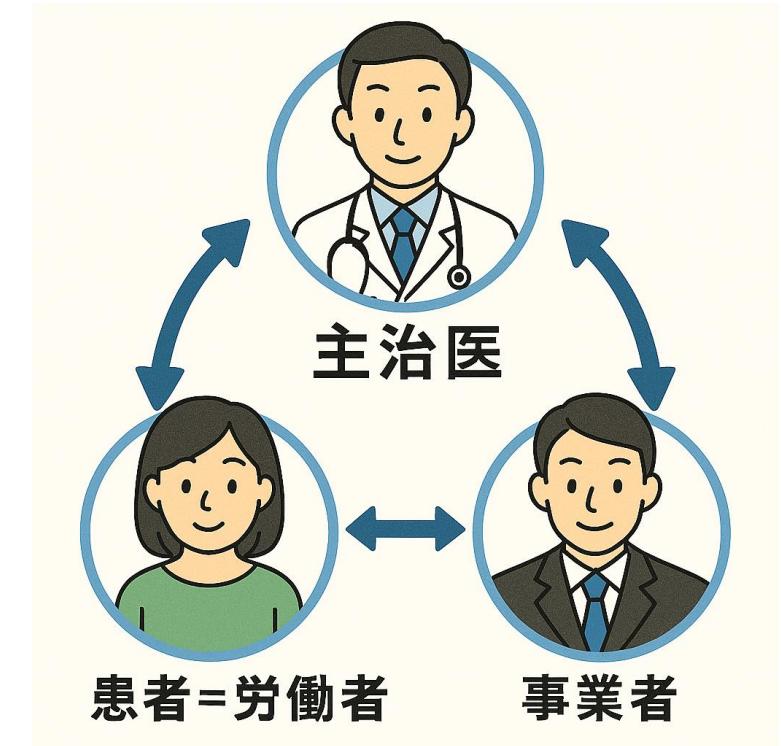
職場復帰後は、管理監督者による観察と支援のほか、事業場内産業保健スタッフ等によるフォローアップを実施し、適宜、職場復帰支援プランの評価や見直しを行います。

- ア 疾患の再燃・再発、新しい問題の発生等の有無の確認
疾患の再燃・再発についての、早期の気づきと迅速な対応が不可欠です。
- イ 勤務状況及び業務遂行能力の評価
労働者の意見だけでなく、管理監督者からの意見も合わせて客観的な評価を行います。
- ウ 職場復帰支援プランの実施状況の確認
職場復帰支援プランが計画通りに実施されているかを確認します。
- エ 治療状況の確認
通院状況、病状や今後の見通しについての主治医の意見を労働者から聞きます。
- オ 職場復帰支援プランの評価と見直し
さまざまな視点から評価を行い、問題が生じている場合は、関係者間で連携しながら、職場復帰支援プランの内容の変更を検討します。
- カ 職場環境等の改善等
職場復帰する労働者がよりストレスを感じることが少ない職場づくりをめざして、作業環境・方法や、労働時間・人事労務管理など、職場環境等の評価と改善を検討します。
- キ 管理監督者、同僚等の配慮
職場復帰をする労働者を受け入れる職場の管理監督者や同僚等に、過度の負担がかかることのないよう配慮します。

● 主治医との連携の仕方 ●

主治医との連携にあたっては、事前に当該労働者への説明と同意を得ておきます。主治医に対して、職場復帰支援に関する事業場の制度、労働者本人に求められる業務の状況等について十分な説明を行うことも必要です。

主治医と情報交換を行う場合、労働者本人の職場復帰を支援する立場を基本とし、その情報は職場で配慮すべき事項を中心に必要最小限とします。主治医に情報提供を依頼する場合等の費用負担については、あらかじめ主治医との間で取り決めておきましょう。



● 職場復帰可否の判断基準 ●

職場復帰可否については、個々のケースに応じて総合的な判断が必要です。労働者の業務遂行能力が完全に改善していないことも考慮し、職場の受け入れ制度や態勢と組み合わせながら判断しなければなりません。なお、判断基準の例を下記に示しますので参考としてください。

<判断基準の例>

- ・労働者が十分な意欲を示している
- ・通勤時間帯に一人で安全に通勤ができる
- ・決まった勤務日、時間に就労が継続して可能である
- ・業務に必要な作業ができる
- ・作業による疲労が翌日までに十分回復する
- ・適切な睡眠覚醒リズムが整っている、昼間に眠気がない
- ・業務遂行に必要な注意力・集中力が回復している など

● 試し出勤制度 ●

正式な職場復帰決定の前に、社内制度として試し出勤制度等を設けると、より早い段階で職場復帰の試みを開始することができます。休業していた労働者の不安を和らげ、労働者自身が職場の状況を確認しながら、復帰の準備を行うことができます。

- ① 模擬出勤:勤務時間と同様の時間帯にデイケアなどで模擬的な軽作業を行ったり、図書館などで時間を過ごす。
- ② 通勤訓練:自宅から勤務職場の近くまで通勤経路で移動し、職場付近で一定時間過ごした後に帰宅する。
- ③ 試し出勤:職場復帰の判断等を目的として、本来の職場などに試験的に一定期間継続して出勤する。

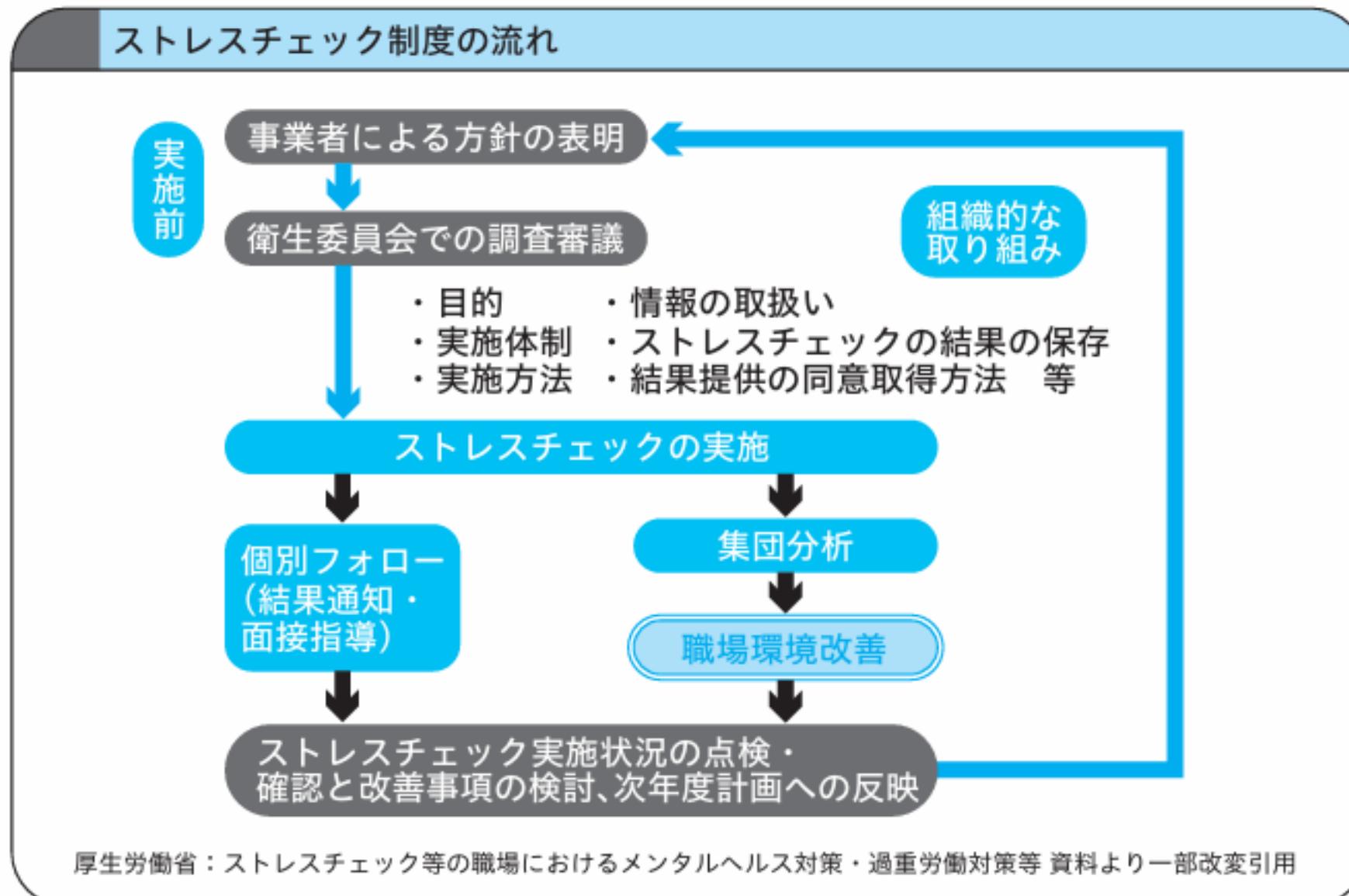
※ これらの制度の導入にあたっては、処遇や災害が発生した場合の対応、人事労務管理上の位置づけ等についてあらかじめ労使間で十分に検討し、ルールを定めておきましょう。

なお、作業について使用者が指示を与えたり、作業内容が業務(職務)に当たる場合などには、労働基準法等が適用される場合がある(災害が発生した場合は労災保険給付が支給される場合がある)ことや賃金等について合理的な処遇を行うべきことに留意する必要があります。

ストレスに気づくためのストレスチェック制度

ストレスチェック制度は、定期的に労働者のストレスの状況について検査を行い、本人にその結果を通知して自らのストレスの状況について気付きを促し、個人のメンタルヘルス不調のリスクを低減させるとともに、検査結果を集団的に分析し、職場環境の改善につなげることによって、労働者がメンタルヘルス不調になることを未然に防止することを主な目的としたものです。平成27年12月に施行されました。





厚生労働省：ストレスチェック等の職場におけるメンタルヘルス対策・過重労働対策等 資料より一部改変引用

⑥ 職場の環境改善と予防的取組み

厚生労働省が推奨している調査票

職業性ストレス簡易調査票（57項目）

A あなたの仕事についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	そ う だ	そ ま だ	ち や う	ち が う
1. 非常にたくさんの仕事をしなければならない-----	1	2	3	4
2. 時間内に仕事が処理しきれない-----	1	2	3	4
3. 一生懸命働かなければならない-----	1	2	3	4
4. かなり注意を集中する必要がある-----	1	2	3	4
5. 高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ-----	1	2	3	4
6. 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない-----	1	2	3	4
7. からだを大変よく使う仕事だ-----	1	2	3	4
8. 自分のペースで仕事ができる-----	1	2	3	4
9. 自分で仕事の順番・やり方を決めることができる-----	1	2	3	4
10. 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる-----	1	2	3	4
11. 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない-----	1	2	3	4
12. 私の部署内で意見のくい違いがある-----	1	2	3	4
13. 私の部署と他の部署とはうまくが合わない-----	1	2	3	4
14. 私の職場の雰囲気は友好的である-----	1	2	3	4
15. 私の職場の作業環境（騒音、照明、温度、換気など）はよくない-----	1	2	3	4
16. 仕事の内容は自分にあってる-----	1	2	3	4
17. 働きがいのある仕事だ-----	1	2	3	4

【法改正情報】ストレスチェックの実施が全事業場に義務化されます

職場のメンタルヘルス対策の強化などを内容とする労働安全衛生法及び作業環境測定法の一部を改正する法律が国会で令和7年5月8日に可決成立し、5月14日に公布されました。

これにより、現在、労働者50人以上の事業場に義務付けられているストレスチェックが
全ての事業場について義務化されることとなります。(公布から3年以内に施行)

ストレスとうまく付き合う

(従業員一人ひとりのセルフケア)

- ・リラクセーション
- ・ストレッチ
- ・適度な運動
- ・質の良い睡眠
- ・親しい人との交流
- ・笑う
- ・仕事から離れた趣味を持つ



ストレスを緩和する「3つのR」

Rest

帰宅後や休日は
ゆっくり休む



Relaxation

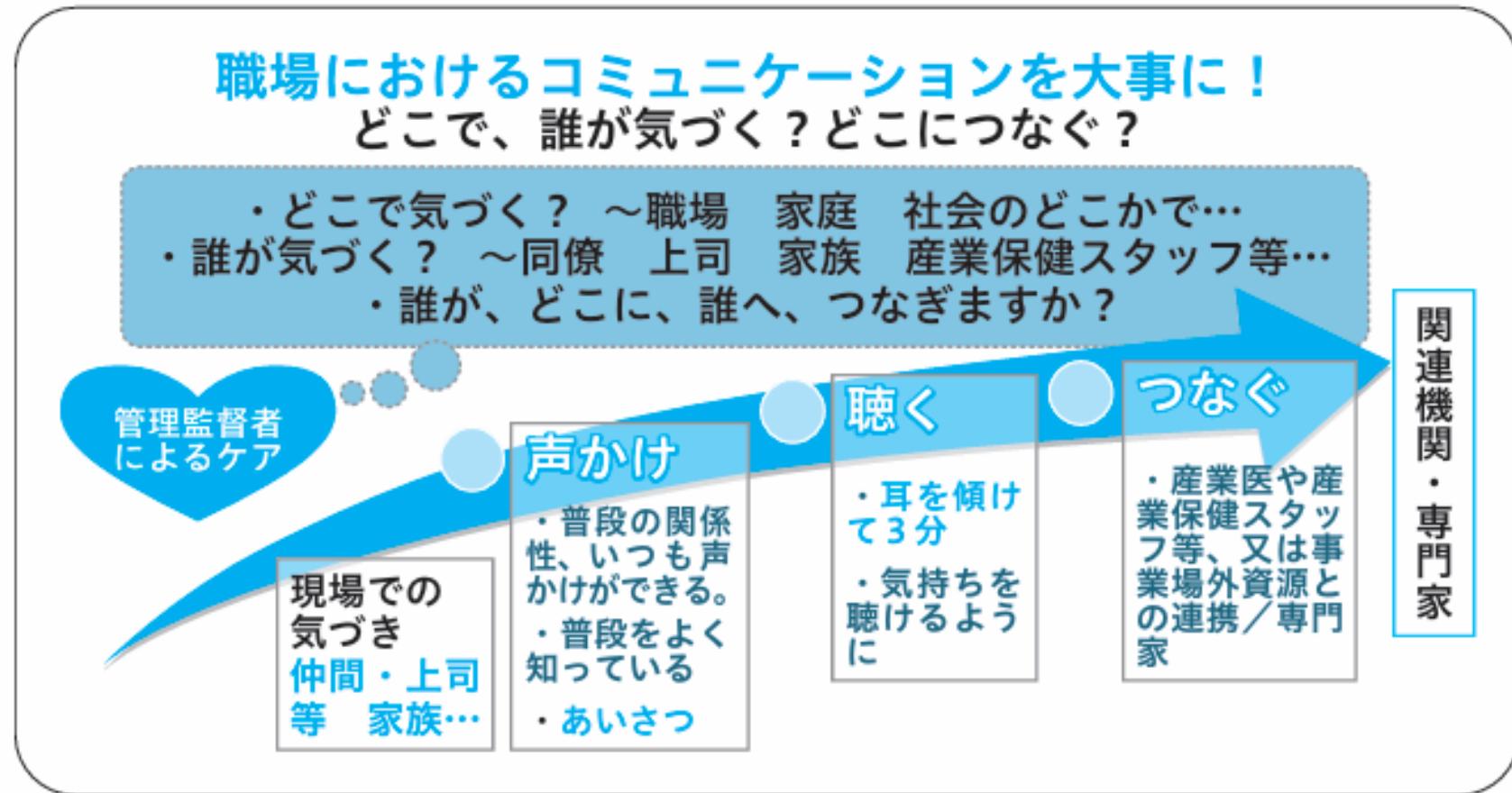
読書やスポーツなど
楽しむ



Recreation

家族や友人と楽しい
時間を過ごす



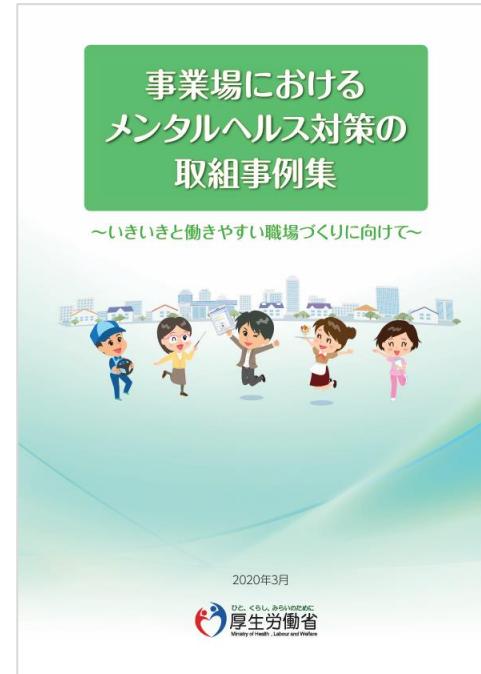


あいさつをはじめに、「声かけ・聞く・つなぐ」を意識していきましょう。
現場での気づきを大事に、仲間への思いやり・支えあう職場風土をつくりましょう。
職場環境づくりもまた、セルフケアの安定につながります。
言葉を通してのコミュニケーションをとりましょう。
職場の中で、「ありがとう」「助かったよ」「嬉しいね」などと、お互いポジティブな言葉を伝え合いましょう。

本日の参考資料



<https://www.mhlw.go.jp/content/001579077.pdf>



<https://www.mhlw.go.jp/content/000615709.pdf>



<https://www.mhlw.go.jp/content/000561002.pdf>



働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト

こころの耳

ホーム はじめての方へ

検索 文字サイズ 小 中 大 厚生労働省

働く方へ ご家族の方へ 事業者の方へ 部下を持つ方へ 支援する方へ

X Facebook

今日のおすすめ / eラーニングで学ぶ 15分でわかるはじめての交流分析3 ~5つの特性編~ 詳しくはこちら

相談窓口 悩みを相談してみませんか こころの耳の相談窓口

電話で相談 SNSで相談 メールで相談 その他の相談窓口

よく見られているコンテンツ

5分でできる 職場のストレスセルフチェック	疲労蓄積度セルフチェック（働く方用）2023
eラーニングで学ぶ 15分でわかるセルフケア	ご存知ですか？うつ病
ストレスチェック制度について	NEW 職場のメンタルヘルス対策の取組事例

様々なテーマについて短時間で学べます

こころの耳 5分研修シリーズ

5分研修

5分でできる エゴグラム セルフチェック2024 CP NP SA FC AC

ご清聴ありがとうございました