

## 1

# メンタルヘルス・マネジメントは なぜ必要なのか

## ◎部下のメンタルヘルスケアも上司の仕事

あなたは、上司として、毎日忙しい業務に追われながらも、部下の仕事の進捗や調子に気を配っていることでしょうか。もしかすると昇進して間もない立場で、「マネジメントって正解がないな……」と悩むこともあるかもしれません。

「メンタルヘルス・マネジメント」と聞くと、特別な知識や医療的な対応が必要という印象をもつかもしれません。しかし実際は、あなたが日々行っている「部下のようすに気づく」「部下に声をかける」「部下が困っていないか気にかける」ことも、立派なメンタルヘルス・マネジメントです。

近年では、テレワークの普及、不安定な雇用形態の拡大、コロナ禍以降の不安感増加などによって、職場を取り巻くストレス要因が複雑化し、誰もがストレスを感じやすい環境にあります。メンタルヘルス不調に陥るリスクは、年齢や経験を問わず存在します。法律や指針によりメンタルヘルス対策を行うように指導されていることもあり、年々上司の役割や責任が重たくなっていることは事実です。

だからこそ、上司であるあなたが、職場における「ストレスの予防装置」となって、小さな変化に気づき、声をかけ、適切にサポートする力が求められています。本テキストでは、こうした状況に備えるために、上司として押さえておきたい考え方や対応のコツをお伝えします。「メンタルヘルス・マネジメント」力の向上は、チームの成果を高め、離職を防ぎ、働きやすい職場づくりにもつながります。

この章では、「なぜ今、メンタルヘルス・マネジメントが必要なのか」を、コンプライアンス（法令遵守）、人的資源の確保、リスクマネジメント、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）の4つの観点から解説していきます。※なお、本テキストでは「部下をもつすべての人」を「上司」と呼び、法的な責任を負う立場をとくに示す場合は「管理監督者」と記します。

## ◎法的な背景 ～コンプライアンスとしての重要性～

厚生労働省の調査によれば、「強い不安、悩み、ストレスとなっていると感じる事柄がある」と回答した労働者の割合は8割を超えており、主なストレス要因は「仕事の失敗、責任の発生等」「仕事の量」「対人関係」です。これは部下だけでなく、上司であるあなたにも当てはまることでしょう（令和5年「労働安全衛生調査」から）。

近年では、パワーハラスメントによるメンタルヘルス不調の相談も増加しており、ストレスによって長期休職や退職に至るケースも少なくありません。実際に、従業員1,000人以上の企業の約9割に「過去1年間にメンタルヘルス不調による1カ月以上の休業・退職者がいた」と報告されています。

このような背景からも、職場のメンタルヘルス対策は「努力義務」ではなく、法的に定められた「企業の責任」として位置づけられています。具体的には、労働安全衛生法（労働者の安全と健康を守るために制定されたもの）に主に定められており、ストレスチェック制度や長時間労働者への医師による面接指導などが義務化されています。メンタルヘルス対策に取り組むことは、コンプライアンス（法令遵守）の観点からも企業にとって必要なことです。

つまり、メンタルヘルス・マネジメントは「してもいいこと」ではなく「しなければならないこと」なのです。

## ◎人的資源の確保 ～離職予防と多様性への対応～

「最近、あの部下が元気ないな……でも忙しそうだし、声をかけづらい」。そんな迷いを感じたことはありませんか？ 部下のメンタルヘルス不調は、本人だけでなく、チーム全体の生産性や雰囲気にも影響を及ぼします。一人の不調が他のメンバーの業務量を圧迫し、やがて「負の連鎖」に陥ってしまうこともあるのです。

近年は、若手や子育て世代を中心に「不安を抱えながら働く」社員が増えています。たとえば、「仕事に慣れず自信をなくしている若手」「家庭との両立で疲れを感じている育児中の社員」など、表面には出さなくても、負荷を抱えているケースが少なくありません。教育を受けてきた社会的環境や置かれた立場

この条文は、とくに労働災害に認定されるかどうかにかかわってくる重要な条文です。残業などの労働時間は、上司がマネジメントすべきものなので、ポイントをきちんと押さえておきましょう。

### 面接指導の対象者

労働者（裁量労働制、管理監督者含む）	①義務	月80時間超の時間外・休日労働を行い、疲労蓄積があり面接指導を申し出た者
	②努力義務	事業者が自主的に定めた基準に該当する者
研究開発業務従事者	①義務（罰則付き）	月100時間超の時間外・休日労働を行った者
	②義務	月80時間超の時間外・休日労働を行い、疲労蓄積があり面接指導を申し出た者
	③努力義務	事業者が自主的に定めた基準に該当する者
高度プロフェッショナル制度適用者	①義務（罰則付き）	1週間当たりの健康管理時間が40時間を超えた時間について、月100時間超を行った者
	②努力義務	①の対象者以外で面接を申し出た者

前頁下線の「厚生労働省令で定める要件」とは、1週間の法定労働時間（40時間）を超えての時間外労働が1カ月で80時間を超え、かつ疲労の蓄積が認められるときのことです。この場合に本人が申し出ると、医師による面接指導を行わなければならない、また、本人はその面接指導を受けなければなりません（義務）。また、事業場において定められた対象基準がある場合も、面接指導を実施します（努力義務）。

#### I. 対象者を確認

- ① 1カ月の時間外労働80時間超 and 疲労の蓄積（本人の申し出）
- ② 事業場において定められた対象基準を超えた
- ③ 研究開発業務従事者は月100時間超では申し出不要
- ④ 高度プロフェッショナル制度適用者は、健康管理時間が週40時間を超えた場合、その時間が月100時間超では申し出不要

#### II. 事前通知・問診票配布

面接対象者と産業医に対象者である旨を通知し、問診票や疲労チェックリストを記入させる

### III. 医師の面接実施

勤務状況、疲労度、心身の状況を確認する。オンライン面談も可能

### IV. 医師の意見による措置

就業場所の変更、労働時間短縮、深夜業回数の削減、作業転換、休暇指示など、実施した措置に関する情報を産業医に提供、面接記録は5年間保存し、個人が特定されない形で衛生委員会に報告

自分自身の前月1カ月間の時間外労働を把握していますか？ 残業などの長時間労働は、上司の指示で行われるもの。だからこそ、部下についてもこれらのデータを把握する必要があります。

長時間労働が増えると睡眠不足が生じます。その結果、心の健康を害する恐れがあるばかりか、持病や年齢・性別にかかわらず「過労死・突然死」のリスクが高まります。慢性的な疲労は自分で気づきにくいいため、上司による医師面接の勧奨が必要なのです。また、2024年より、高度プロフェッショナル制度の対象者も医師面接の対象になりました。たとえば医師であっても、一定の基準で面接指導を受けさせることが義務づけられました。

上司は時間外労働を把握し、疲労が蓄積し健康面への不安がある部下には、産業医面接を勧めます。部下に面談の必要性を説き、勧めるのは上司の仕事＝義務でもあります。

面接後は産業医の意見に従い、時間外労働の制限・就業場所の変更・作業の転換・就業の禁止（休暇・休養の指示）などの措置を講じます。業務配慮を怠り、発病、悪化、死亡に至った場合は、企業とともに上司も責任を問われますので、必ず労働時間については意識しましょう。

### ◎「労働契約法」の安全配慮義務（健康配慮義務）

#### 労働契約法

#### 第5条

使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。

## 2

## 上司としてのかかわり方

## ◎自分にゆとりがないとき、どう接するか

上司も人間です。自分自身がプレイングマネージャーとして多忙な日々を送っていれば、部下の話を聴く“心の余裕”がないときもあるでしょう。そんなとき、どう接するべきか悩んだ経験がある方も多いのではないでしょうか。

それでも、「疲れているのは自分だけじゃない」「部下だって悩みやストレスを抱えているかもしれない」という視点は、決して忘れてはいけません。

たとえば、部下が何か相談をもちかけてきたとき。あなたの気持ちに余裕がなくても、無視したり、「今は無理」と突き放したりするのではなく、「今は時間がとれないけれど、あとでしっかり聴くよ」と応じるだけでも部下は安心します。

## ●上司自身が不調なときの心がけ

- ・無理に聴こうとせず「今は少し余裕がない」と正直に伝える
- ・時間をあらためて話す場を設ける（「午後〇時なら聴けるよ」など）
- ・自分も休養やサポートを受ける勇気をもつ

大切なのは、「今、ちゃんと話を聴けない状態である事実」を誠実に伝えることです。無理に話を聴いて中途半端な反応をするより、“あとでしっかり向き合う姿勢”を示すことが信頼感につながります。

部下が安心して相談できる職場をつくるには、まず上司が無理をしすぎないことも大切です。自分の心の状態を客観的に把握し、「今の自分は“聴ける状態”か？」と自問する習慣をもちましょう。

## ◎「じゃ、飲みに行こう」はNG？

かつては、上司が部下に「飲みに行こう」と誘って打ち解けることがコミュ



ニケーション手段の一つとされてきました。しかし、働き方や価値観が多様化し、「誘われること自体がストレス」と感じる人も少なくありません。

たとえば、アルコールが苦手な人、終業後に家庭やプライベートの予定がある人、雑談が苦手な人にとっては「飲み会の席」はストレスになる場合もあります。

## ●こんな誘い方は要注意

- ・「行かなきゃダメだよ」「参加するのが礼儀だろう」などと断りづらい空気をつくる
- ・「あの子は誘っても来ないよね」と陰で悪口を言う
- ・飲み会の席で、部下の悩みに踏み込みすぎる
- ・飲み会の席で、帰りがっている部下を強引に二次会に誘う

こうした言動は、「強要された」「断ると不利になると思った」と受け取られれば、パワーハラスメントと認定される可能性もあります。

一方で、飲みに行くこと自体をすべて否定する必要はありません。重要なのは、「誘う理由」「タイミング」「相手の自由」を尊重する姿勢です。誘う際には、「気分転換になればと思って。もちろん無理しなくていいよ」といった“相手の自由を尊重した言い方”が基本です。

また、飲みに行く以外にも、職場の休憩時間にちょっと声をかけたり、昼食

## 3

## 健康な職場環境を育む ～制度の活用と上司の意識～

### ◎ ストレスチェックを「組織改善」につなげる

2015年から義務化された「ストレスチェック制度」は、職場のメンタルヘルス対策にとって非常に重要な制度です。しかし現場では、「毎年受けているけど、何に活かされているのか分からない」「結果を見ても、自分の職場には関係ないと感じる」といった声も少なくありません。

あなたが管理監督者であれば、集団分析結果（組織の全体傾向や部署の傾向）について報告書をご覧になっているかもしれません。上司として大切なのは、ストレスチェックを“個人の問題”で終わらせず、“職場全体の健康状態を把握する”ための手段としてとらえることです。

#### ●たとえばこんな視点をもってみましょう

- ・「職場の一体感が低い」と出ていた → 日常の声かけや雑談の頻度はどうか？
- ・「上司との関係性」が要因と示されていた → 面談の姿勢や評価の伝え方に偏りはありますか？
- ・高ストレス者が多い → 業務量や納期に偏りはありますか？

ストレスチェックの集団分析結果は、業務改善やコミュニケーション見直しのヒントになります。とくに管理監督者である立場の方には、「自分のチームの健康状態を読み解く視点」が重要です。

#### ●上司ができる活用ステップ

- ・産業医や人事と連携し、自部署の集団分析を読み取る
- ・数値だけでなく、部下の声や日常の様子と照らし合わせる
- ・改善のヒントをチームで共有・実行してみる（小さな行動からでOK）



ストレスチェックは、チームの“見えない疲れ”に気づくチャンスです。形式的に済ませるのではなく、現場の知恵と行動で「健康な職場づくり」に活かすことが、上司の役割の一つといえます。

### ◎ 長時間労働の是正とワークライフバランス推進のために

長時間労働は、心身の健康を損なう最大のリスク要因の一つです。

過労死やうつ病、適応障害などの背景には、「長時間・高負荷」な働き方が大きく関与しているケースが多く見られます。

2024年からは中小企業を含めた時間外労働の上限規制がさらに厳格化され、法令上も「健康を守る働き方」が求められています。

とはいえ、日々の業務をこなす中で「早く帰れ」と言うだけでは現実的ではありません。そこで上司としてできるのは、「部下が時間をかけすぎている業務の背景を探ること」です。

#### ●長時間労働の要因になりがちなポイント

- ・仕事の割り振りが偏っている（“できる人”に集中）
- ・上司の判断が遅く、待ち時間が発生している
- ・ゴールが曖昧なまま仕事が進んでいる
- ・「とりあえずメール対応」などで時間がとられている

## 2

## 不調の背景をつかむ

## ◎「うつ病」だけじゃない、「適応障害」への理解

「調子が悪いんですけど……」と部下から言われたとき、あなたはどうしますか？

ある日、部下のAさんが「最近ちょっと調子が悪くて……」と小さな声で打ち明けてきました。外からはとくに異変は見えない。遅刻もないし、資料も提出されている。けれど、あまり目を合わせない。話しかけてもどこか上の空に見えていた。変化といえば、長年の仕事から役割が変わったこと。

さて、上司として、あなたはどのように対応すべきでしょうか？

職場では「メンタルヘルス不調」＝「うつ病」と思われがちですが、実は「適応障害」のケースが多く見られます。適応障害は、環境の変化や特定のストレスにうまく適応できず、心や体に不調をきたす状態です。

たとえば、

- ・異動や昇進など環境の変化
- ・上司・同僚との人間関係
- ・過度な業務プレッシャー

といった職場のストレス（ストレスの原因）にうまく対応できないことが引き金になって不調を起こします。特徴的なのは、「ストレスの原因が明確」であること。そして、その原因から離れることで比較的早く回復する傾向にあります。

一方、うつ病は原因が特定しにくく、気分の落ち込みや興味・関心の喪失などが2週間以上続くことが特徴です。

この違いを知っておくことで、より早く適切な対応につなげることができます。また、適応障害は対応が遅くなると、うつ病に移行してしまうケースも少なくありません。早期の対応と調整のタイミングが重要です。

うつ病と適応障害の比較表

項目	うつ病	適応障害
主な原因	明確でないことも多い（複合的要因）	比較的明確なストレス要因がある（異動、人間関係など）
発症のタイミング	徐々に悪化する	ストレス要因にさらされてから3カ月以内に発症
主な症状	抑うつ気分、意欲低下、興味関心の喪失、食欲・睡眠の障害など	不安、イライラ、抑うつ、身体症状（頭痛、腹痛など）
日常生活や仕事への影響	強く影響し、仕事が手につかない・休職に至ることが多い	比較的軽度～中等度。業務には支障が出るが、ある程度は継続可能なことも
本人の自覚	病気の自覚が薄い場合も	自分でも「ストレスが原因」と気づいていることが多い
回復の見込み	治療に時間がかかる（数カ月～数年）	原因から離れば比較的早期に回復することが多い
職場での対応のポイント	専門機関への早期受診・療養が必要 業務からの完全離脱を検討	原因の特定と職場環境の調整（配置転換、負荷軽減など）が効果的 休養が必要になる場合も
上司の対応	無理をさせず、療養を優先する姿勢をとる	ストレス要因の把握と環境調整 相談窓口へつなぐこと等

## ◎声かけと傾聴で、背景要因を見つける

部下の不調のサインを察知したとしても、それだけで要因は分かりません。上司にできる最も大切なことは、声をかけて本人の話に「耳を傾ける」ことです。観察で得られる情報には限界があります。本人から「話してもらおう」ことで初めて見えてくるものがあるのです。

## 1

# 長期休職中に 上司にできること

## ◎安心して休める環境をつくる

たとえば、心筋梗塞などの体の病気で通院治療している部下がいたとします。業務負担を軽減していたとしても、手術の必要があり治療に専念するため、休職して入院するという場合があります。

心の病も同じです。家族、上司、産業保健スタッフが連携して通院治療していても、主治医が休職する必要があると判断する場合があります。「休職」の診断書が提出されたら、その指示に従って対処してください。

休職の診断書があるにもかかわらず、上司が自己判断で「あと5日、決算までがんばってほしい」と頼んで勤務を続けたと仮定します。その結果、病状が悪化したり、自殺をしたりしたら上司は安全配慮義務違反の責任を問われますので、速やかに休職できるように支援しましょう。

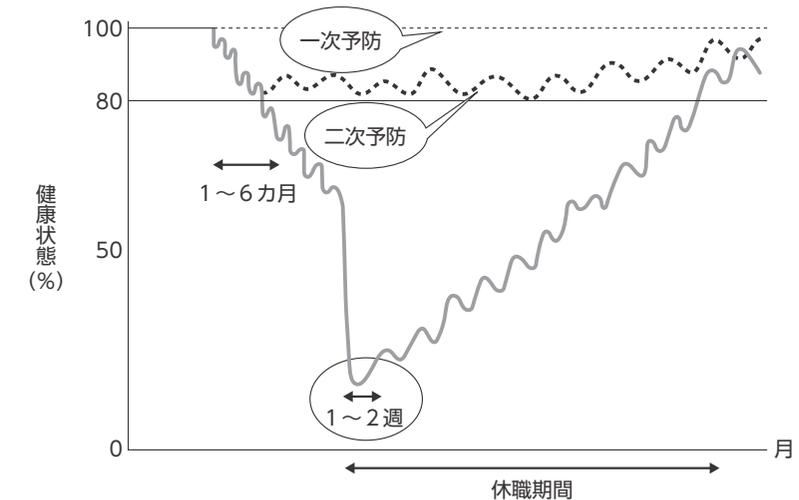
メンタルヘルス不調により長期休職に入る部下には、「安心して治療と休養に専念できる環境づくり」が何よりも重要です。まずは、本人に対して「今はゆっくり休んでください」と伝えましょう。「職場のことは心配なくて大丈夫」このひと言が、治療と休養に向かう原動力になることがあります。責任感の強い人ほど、“仕事を置いていく罪悪感”を抱えがちです。だからこそ「今は自分の心と体を最優先にしているんだ」という上司の言葉が支えになります。

また、休職中において家族が一番不安なことは生活の保障です。部下の不安を軽減する意味からも、人事労務部門に「私傷病手当金」や「復職支援制度」など休職制度の説明をしてもらいましょう。

## ◎家族との連絡は、慎重かつ丁寧に

休職にあたって、上司としてどこまで支援すればいいのか、休職中のかかわり方に悩む上司の方がいますが、病気を治すのはあくまで本人と家族です。会社や上司は治療を温かく見守るのが基本姿勢です。

メンタルヘルス不調者の経過



家族がやるべきことにまで手を出さないよう気をつけてください。しかし、心の病に偏見をもっていたり知識がなかったりで、家族の理解のないケースもあります。そのような環境で部下はゆっくり療養できるのでしょうか。

本人が希望する場合や会社として必要と判断した場合には、産業医または人事労務部門から家族と連絡をとることもあります。その場合、家族への対応は、以下の点に配慮しましょう。

- ・原則として本人同席で行う（同席が難しい場合は、録音やメモを残す）
- ・病名ではなく、休職の経緯や勤務状況を説明する
- ・対応内容は記録に残す（いつ・誰が・誰に・どんな内容で）

家族が安心して、協力的であってくれることは、本人の療養を支える大きな力になります。

## ◎一人暮らしの場合、療養環境に配慮を

家族と離れて暮らしている部下の場合、療養環境がそのまま不安要素になります。独身寮のような一人暮らしをしている場所で療養を続けるのは、とくに慎重に検討すべきです。

うつ病などで休職すると一気にエネルギーダウンするため、買い物に行けず食事もろくにとれなくなることがあります。もし病状が悪化しても、察知する

### 復職支援中の業務への適応状況のポイント

業務への適応状況の評価	
1 仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ミスがないか</li> <li>・処理速度が以前どおりか</li> <li>・完成度はどの程度か</li> </ul>
2 就業態度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・遅刻、早退、欠勤の有無</li> <li>・仕事への姿勢はどうか</li> <li>・集中しているか</li> <li>・仕事以外の離席回数、時間</li> </ul>
3 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の意見が言えるか</li> <li>・他人の意見が聞けるか</li> <li>・協調性があるか</li> </ul>

復職支援の目的は「病気の回復状況の評価」です。本人にとっては、心理的負担が大きいことを理解しておきましょう。

### ◎復職支援責任者(上司)による対応の留意点

うつ病の症状には体調や気分による波があります。昨日できた仕事でも、今日は難しい場合があります。初期のうちは、週1回は面談し、仕事量や環境に問題がないか確認しましょう。とくに復職プランをステップアップするときは必ず面談しましょう。

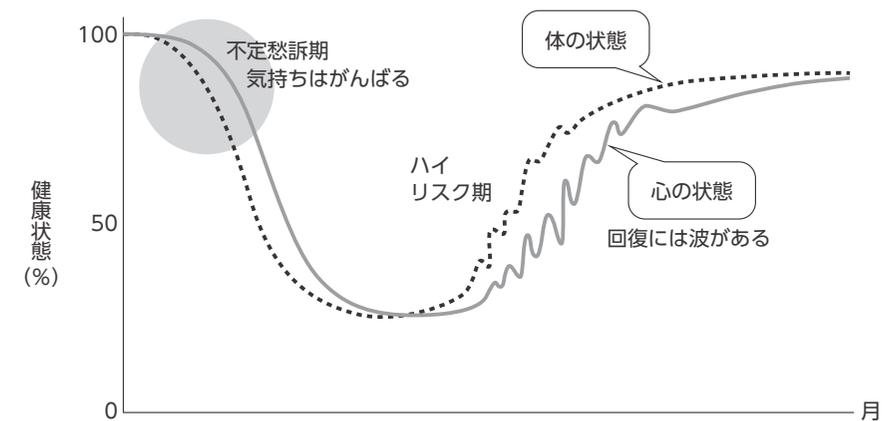
「よく眠れているか」「疲れが残っていないか」など具体的に尋ね、通院状況も確認してください。仕事の与え方に迷ったら、健康管理部門や産業医に相談し、決して一人で抱え込まないことが大切です。

また、遅刻・早退・欠勤がみられる。元気がない、孤立している、昼食をとらないなど再発の徴候に注意し、異変があれば速やかに産業医へ連絡します。うつ病では回復期に意欲と現実のギャップで自殺の危険が高まるため、とくに注意が必要です。

### ◎管理監督者による同僚への説明対応

同僚は復職者への接し方に不安を抱きがちです。管理監督者は復職支援の概要を伝えましょう。病名や病状については本人と相談し、「病気療養のため」「メンタルヘルス不調で休んでいた」などと表現を調整します。そのうえで、

### うつ症状の経過



下園社太「うつ・自殺予防マニュアル」(河出書房新社) 参照

①復職支援の期間、②出退勤時刻、③対応責任者を共有してください。

上司から以下のような説明をしておくと、誤解やストレスが生じにくくなります。

- ・「徐々に元の業務に戻る予定です」
- ・「焦らせたりせず、見守るようお願いします」
- ・「特別扱いではなく、回復を支援する対応です」

同僚には気を使いすぎず、普段どおり接するよう伝えます。新入社員を迎える気持ちで接すること、体調が悪そうなら声をかけ上司に報告することを促しましょう。復職者が嬉しい言葉は「おはよう」「おつかれさま、また明日」です。変わらぬあいさつが安心につながります。

### ◎再発予防のポイント

第3ステップで準備した「復職プログラム」を経て、第4ステップで復職判定委員会などが最終判断を下し、正式な復帰となります。

ただし、復帰=安心ではありません。先に述べたように、うつ病は再発しやすく、初回復帰後で約5割、2回目で7割、3回目では9割近くが再発すると報告されています。そのため、復職後も周囲の継続的な支援が不可欠です。最も重要なのは通院治療を続けることです。高血圧や糖尿病などと同じように、自己判断で通院や服薬を中断しないよう注意が必要です。

## 1

# ストレスと上手に付き合う ～あなたの心と体を守るために～

## ◎心と体をリフレッシュさせるリラクゼーションのすすめ

「部下の様子に気を配らなければ」

「成果も求められている」

上司としての責任を果たそうと日々努力する中で、あなた自身の心と体の疲れに気づくことは、意外と難しいものです。けれども、自分のコンディションが整ってこそ、部下の不調に気づき、職場の雰囲気を支えることができます。忙しさの中でも、自分をいたわる時間が必要です。

## ◎なぜ「リラクゼーション」が必要なのか

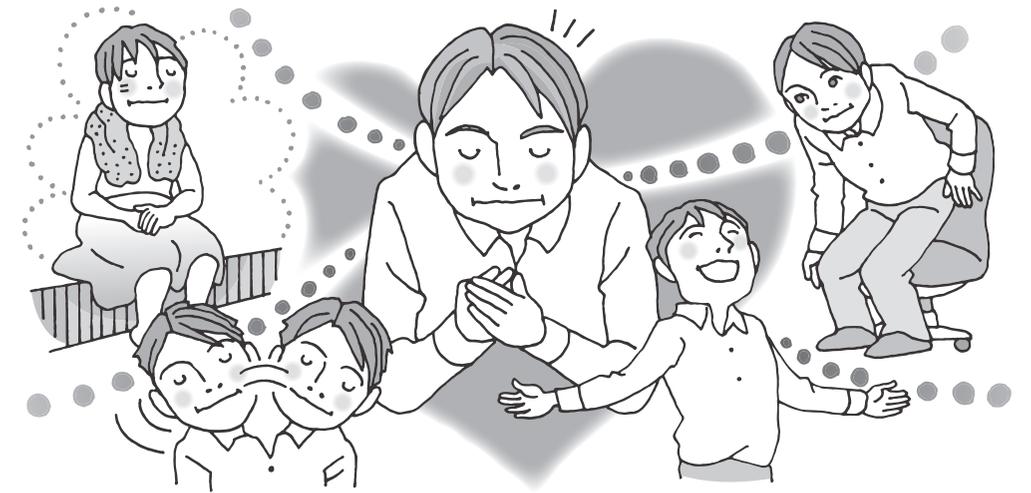
人間の体は、ストレスを感じると2つの自律神経のうち「交感神経」が優位になり、心拍数が上がり、筋肉が緊張し、眠りも浅くなります。これは「戦うか逃げるか」のモードであり、短期的には集中力や判断力を高めるものの、長期的に続くと心身が疲弊していきます。

反対にリラクゼーションは、もう一方の「副交感神経」を働かせ、緊張状態から抜け出し、心と体を休ませる技法です。ほんの数分でも、意識的にリラクゼーションの時間をとることが、心身のリセットにつながります。

ここでは、忙しい業務の合間でも無理なく取り入れられる、「今日からできる、5つのリラクゼーション法」を紹介します。

### ①「立ち上がる」だけでもリセットになる

長時間の座り仕事は、体だけでなく脳の働きにも悪影響を及ぼすことが分かっています。集中力が落ちてきたと感じたら、意識して30～60分に一度は席を立ちましょう。コピー機まで遠回りをして歩く、窓際で外の景色を眺める。そんな短時間の行動でも、血流が改善し、頭がスッキリします。意識して動くことで、脳も「次の仕事モード」に切り替わりやすくなります。



### ②深呼吸と腹式呼吸

呼吸を整えると心も整います。ストレスを感じたとき、私たちは無意識に呼吸が浅くなっています。そこで効果的なのが、「4秒吸って、6秒吐く」深呼吸。これは副交感神経を刺激して、体の緊張を緩める効果があります。背筋を伸ばして座り、鼻からゆっくり4秒かけて息を吸い、お腹を膨らませます。次に、口から6秒以上かけてゆっくりと吐き出します。このとき、肩の力を抜くことがポイントです。

会議の前、部下との1 on 1面談の前、帰宅前のひと息など、1分だけでもよいので、背筋を伸ばしてゆっくり呼吸してみてください。気持ちが落ち着き、表情や声のトーンも和らぎます。

### ③短時間でも「体を伸ばす」習慣を

パソコンに向かい続けると、首・肩・腰が固まりがちです。こまめにストレッチを取り入れましょう。たとえば、首をゆっくり左右に倒す、肩をすくめて脱力する、背中を丸めたり伸ばしたりする。これだけでも筋肉がほぐれ、痛みやだるさの予防になります。椅子に座ったままでもできる動作を、朝・昼・夕に1分ずつ行うことを習慣にしてみましょう。

### ④趣味の時間を“回復の時間”に

オフの時間も、ただ何となくスマートフォンを見ているだけでは、心身の疲れはとれません。大切なのは「意識的に回復する時間をもつ」ことです。