

## 管理監督者むけのメンタルヘルス研修 マニュアル

難波克行（産業医・医学博士）

electricdoc@gmail.com

社内のメンタルヘルス対策を実施するには、特に、部下の健康管理に留意する立場である、管理監督者に向けた教育研修を実施することが重要です。本マニュアルでは「不調者の早期発見・早期対応」をテーマとした研修の実施方法について説明します。各職場でアレンジしてご活用いただければ幸いです。

### 管理監督者研修の実施概要

時間：約 60 分

講師：産業医・産業保健スタッフ・人事担当者のいずれか

対象者：管理監督者

対象人数：30～40 人程度（5～6 人程度程度のグループに分けて着席）

### 研修の到達目標

- ・ 事業所のメンタルヘルスケアの概要や相談窓口の利用方法を理解する。
- ・ 部下の「いつもと違う様子」がメンタルヘルス不調のサインであることを理解する。
- ・ 気になる部下に声をかけて、話を聴く手順を理解する。
- ・ 気になる部下について、人事担当者や健康相談窓口に相談する手順を理解する。

### 内容と時間配分

| 内容                                                                                                                              | 時間配分 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 挨拶と導入                                                                                                                           | 5 分  |
| ①メンタルヘルスケアに関する基本的な知識 <ul style="list-style-type: none"><li>・ 健康管理の基本的な仕組み</li><li>・ 管理監督者の役割</li><li>・ メンタル不調者の職場復帰支援</li></ul> | 5 分  |
| ②部下のメンタル不調の早期発見・早期対応の基本                                                                                                         | 5 分  |

|                                                                                                                  |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・いつもと違う部下の様子に気づく</li> <li>・声をかけて話を聴く</li> <li>・事業場内の健康相談窓口につなぐ</li> </ul> |      |
| ③グループ討議の進め方説明                                                                                                    | 2 分  |
| ④グループ討議                                                                                                          | 5 分  |
| 事例 1～事例 6 のいずれかのテーマを 1 つのグループに割り当て、それぞれの事例で、管理監督者としてどのような対応をすればよいか、グループでディスカッションする                               |      |
| ⑤グループ討議の発表と解説、質疑応答                                                                                               | 25 分 |
| ⑥まとめ                                                                                                             | 3 分  |

## ①メンタルヘルスケアに関する基本的な知識

### <健康管理の基本的な仕組み>

従業員がケガや病気をしてしまい、一時的に労務の提供が困難になった場合、会社（人事担当者）は①産業医面談を実施し、②産業医の意見を入手し、その後で、業務の減免や休業などといった③就業上の措置を実施します。

### <管理監督者の役割>

職場の上司（管理監督者）の役割は、この①～③の仕組みがスムーズに回るようにすることです。具体的には、部下の様子に心配なことがあれば産業医面談につなぐ、職場での対応について人事担当者と一緒に検討する、職場での対応を調整・実施する、といった役割を果たします。

管理監督者は、会社の「安全配慮義務」の履行責任者であり、管理監督者が「何をしたか」「何をしなかったか」によって、安全配慮義務違反や注意義務違反などの過失が問われるのだ、ということも強調しておきます。

### <メンタル不調に関する解説>

メンタル不調の代表例として「うつ病」について、その症状や治療について簡単に説明します。うつ病は「誰もがかかる可能性のある病気」であり、日本人の約 6.5%が、一生に一度はうつ病にかかると言われています。うつ病になる

と、気分が落ち込み、無気力感に襲われ、不眠、食欲不振、頭痛、集中力の低下、不眠、下痢、興味や関心の低下など、さまざまな症状が現れます。

うつ病の治療の基本は休息と投薬です。つまり、仕事の負荷を減らしたり、会社を休んだりして休息をとり、精神科に通院して薬を服用するのです。また、他の一般的な病気と異なり、うつ病の回復には①時間がかかる、②段階的に回復する、③長期間の就業制限が必要、という特徴があります。

### ＜メンタル不調者の職場復帰支援＞

そのため、うつ病で会社を休業する場合、一般的には3～4ヶ月の自宅療養が必要です。回復には個人差があり、中には、1～2年以上の期間が必要となるケースもあります。また、職場に復職してきても、まだ体力や業務遂行力などは十分に回復しておらず、無理をするとすぐに体調が悪化してしまい、再発の原因となります。そのため、職場復帰後も最低6ヶ月間は、業務の軽減が必要なのです。会社では、復職支援制度を設けて、産業医・人事担当者・職場の上司とで連携しながら、メンタル不調で休業した社員の復職支援にあたっています。

## ②部下のメンタル不調の早期発見・対応のための基本

### ＜部下の「いつもと違う」様子の変化に気づく＞

メンタル不調の兆候は「いつもと違う体調や行動の変化」として現れます。

### ＜部下のいつもと違う様子の変化＞

（勤怠の変化）

- ・ 遅刻、早退、欠勤が増える
- ・ 無断欠勤がある
- ・ 残業、休日出勤が不釣り合いに増える

（仕事の変化）

- ・ 仕事の能率が悪くなる
- ・ 業務の結果がなかなか出てこない
- ・ 報告、相談、職場での会話が無くなる

（様子の変化）

- ・ 表情や動作に元気がなくなる
- ・ 不自然な言動が目立つ
- ・ 作業ミスや事故が目立つ
- ・ 服装が乱れたり不潔になったりする

特に、勤怠の変化ははっきりしています。最初は数回の軽い遅刻が、やがて午前半休になり、ついには会社に出られなくなる、など、病状の進行とともに深刻になってしまうこともあり、注意が必要です。

### ＜部下に声をかけて、話を聴く＞

このような変化に気づいたら、管理監督者は部下に「声をかけて話を聴く」ようにします。このとき、以下のような点に配慮が必要です。

- ・ プライバシーの守られる会議室などで話を聴く。
- ・ 30 分程度は時間をとる。
- ・ 口を挟まないで、相手の話すことに耳を傾ける。

上司が「どうしたの？」と声をかけても、部下が「何でもありません」と、話をしてくれないことがあります。そのようなときは「そうか、わかった」と言って、深追いせずに引き下がるようにします。その後も部下の様子を観察を続け、1 週間～10 日後に、再度、話を聴くようにします。

### ＜事業場内の健康相談窓口につなぐ＞

部下の話を聴き、「背景に病気があるかもしれない」あるいは「病気があるかどうか自分では判断できない」と感じた時には、社内の健康相談窓口につなぎ、産業医面談などを実施してもらうようにします。

時には、部下が産業医面談を受けることを拒んだり、上司に話をしてくれなかったりする場合は、まず、上司が産業医に会いに行き、部下への対応も含めて相談しましょう。

## ③部下の不調の早期発見に関する事例検討（グループワーク）

メンタル不調の事例は個別性が強く、一般的な解説だけでは不十分です。「よ

くある事例」を題材にグループ討議を行うことで理解が深まります。

＜グループ討議の進め方＞

- ・ 1 グループ 5～6 人ずつのグループに分ける。
- ・ 1 つのグループに、1 つの事例を割り当て、その場面における対応について話し合う（5～7 分）。
- ・ その後、担当グループでどんな話し合いが行われたか、順に発表してもらい、講師が解説を加える。

事例 1：

A さんは 30 歳の既婚男性。性格はまじめで几帳面。4 月からあなたの部下になりました。他部署に移動したベテランの B さんにかわって、リーダーとしてチームのまとめ役をすることになりました。ところが最近になって、A さんの元気がなくなり、事前に申し出ずに休みを取るようになりました。あなたが「最近元気がないね」と声をかけると「ご心配をおかけして申し訳ありません。もう大丈夫です。」と言います。ところが、しばらく様子を見ていても、元気になる様子は無く、表情も暗いままで。こんなとき、上司であるあなたはどうしますか。

【グループディスカッションでよく出てくる話題】

事前の研修の内容の通り、「しばらく様子を観察したあとで、再度、声をかけて話を聴く」という回答が多いようです。A さんの性格（きまじめで几帳面）や、職場の状況（リーダーとしてのまとめ役の役割）に問題があるのではと考え、A さんの話を聴いた上で、仕事に対するアドバイスや、職務の調整などを実施すべきではないか、という意見が出ることもあります。

【講師による解説のポイント】

研修の内容をよく理解していることや、A さんのストレスの背景に理解をして対処しようとしていることなど、積極的に対応しようとしている姿勢を評価します。また、このような場面では「その時は深追いせず、1～2 週間ほど様子を見て、もう 1 度声をかける」ことが正解であることを伝えます。さらに、「では、もう 1 度声をかけた後も、やはり A さんが話をしてくれなかったら、どうしま

すか？ さらにもう 1～2 週間、様子を見ますか？」などと問いかけをします。もちろん「様子を見るのは 1 回まで」ですから、「対応に困ったら産業医や人事担当者に相談するように」と補足しておきましょう。

## 事例 2：

(事例 1 の続き) あなたは A さんと別室で話をすることになりました。A さんは涙ぐみながら「私は B さんのような知識も経験もなく、チーム全体のとりまとめをする自信がありません」「仕事のことを考えると夜も眠れず、寝不足で、仕事にも集中できません。」「いつか大きなミスをしてしまうのではと、毎日、会社に行くのが怖くて…」と言います。

あなたは A さんに産業医に相談に行くようにすすめましたが、A さんは「本当にご心配をおかけしてすみません。でも、私には能力も根性もないので、産業医の先生に見ていただいても、どうしようもありません。それに、もし病院にかかることになれば、妻がびっくりするし、世間体も悪いですから…。みんなにこんなに迷惑をかけて…本当に私はどうしようもありません」と、消え入るように言います。

さて、こんなとき、上司であるあなたはどうしますか。

### 【グループディスカッションでよく出てくる話題】

不眠などの症状が出ているため、やはりメンタル不調だと思う。病院に行くなどの対応が必要。仕事の調整も必要かも知れない。産業医面談を行い、対応について相談する必要がある。本人は面談を受けることを拒んでいるが、研修の内容にあったように、上司のほうで産業医や人事担当者に相談する。

### 【講師による解説のポイント】

その通り、適切な対応は「上司がまず産業医と相談すること」です。その後、本人との産業医面談を行う際には、「あなたの体調のことで、産業医に相談した結果、産業医面談を実施することになった」と、業務命令として面談を指示します。A さんのように、「産業医面談を行うととんでもないことになる」と不安になっている場合には、「産業医は、社員の健康のことを安心して相談できる窓口であり、相談したことのプライバシーは守られること」や、「調子をくずすことは誰にでもあることであり、はやく専門家に相談することが、スムーズな回

復につながる事」などを上司からも説明しておきましょう。

### 事例 3 :

部下の A さんは体調を崩し「うつ病」の診断で、3 ヶ月ほど会社を休むことになりました。ところが A さんは職場のことが気になるのか、毎日のように、同僚にメールを出して仕事のことで連絡をしているといいます。あなたはこんなとき、どうしますか。休んでいる間、職場との連絡の頻度はどのようにしたらいいと思いますか。

#### 【グループディスカッションでよく出てくる話題】

仕事の連絡をいつまでもしていると、せっかく休んでいるのに体調が回復しない。病気の回復に悪影響を与えているかも知れない。産業医に相談して、仕事の連絡をやめさせるよう、手を打たないといけない。会社の PC やケータイは、休んでいるあいだは上司が預かるようにして、休んでいるあいだの連絡は、上司が代表して行う方がよい。

#### 【講師による解説のポイント】

研修の内容をよく理解していると、上記のようなディスカッションになります。ここでは、メンタル不調で会社を休んでいる人が抱きがちな「仕事や会社を離れることに対する不安」と、「休息をとることの必要性」について説明します。会社を休むことになったら、業務の（必要最小限の）引き継ぎを 1～2 日で行います。そして本人には「体調を回復させるために、仕事からはいったん離れてゆっくり休みなさい。会社からは、あえて 1 ヶ月ほど連絡は取らない。もし、仕事でどうしても確認したいことがあれば、担当者からではなく、上司からメールで連絡する」と、説明しましょう。休んでいるあいだも、月に 1 度、定期的に産業医面談を行います。本人との連絡は、その面談の前後に、メールや電話などで行うとよいでしょう。産業医面談のために本人が来社した際に、ちょっと顔を見に来る、という対応でもよいでしょう。

### 事例 4 :

うつ病で会社を長期に休業していた A さんは、3 ヶ月後、職場に復帰してきました。当面は残業させないという指示を受けています。ところが、A さんはい

つも 18 時半ごろに退社しています。仕事はたくさんあるので、A さんが仕事をしてくれると、とても助かるのですが、張り切りすぎているようにも見えます。最近では、昼間に A さんがときどき眠そうにしている様子も見かけます。上司であるあなたは、こんな時にどうしますか。

#### 【グループディスカッションでよく出てくる話題】

休んでいた負い目もあり、はやく仕事に復帰したいのだろう。その気持ちはわかるが、就業制限を守らないと、再発のおそれがあるかもしれない。しかし、張り切っている本人に「残業するな」というと、逆にストレスになるかもしれない、言い方をどうするかは少し悩ましい。居眠りについても、体調が悪いのか、それともメンタル不調の薬のせいなのかわからない。指摘をするべきかどうか迷ってしまう。

#### 【講師による解説のポイント】

復職後の対応については、少し悩ましいようで、意見が分かれるところでもあります。しっかり部下と向き合って話をしようとする上司と、どのように話をすればよいか悩む上司とに別れるようです。メンタル不調の復職支援においては、復職後の業務制限とフォローアップが重要です。メンタル不調の再発・再燃の理由として「仕事をしすぎる・させすぎる」と「薬を勝手に減らしたりやめたりする」ことであることを説明します。そのため、本人には少し物足りないかも知れないが、そこは「復職後の再発を防ぐためには就業制限が必要だ」と上司や産業医からよく説明した上で、就業制限を守らせるようにします。

居眠りについては、上司から産業医に伝えておくといよいでしょう。うっかり、「居眠りは、メンタルのお薬の影響なのではないか」などと上司がコメントすると、本人が薬を勝手に減らしたりして、かえって治療を妨げる結果になりかねません。薬については「主治医とよく相談して、処方された通りに飲みなさい」というコメントに止めておくのが無難です。

#### 事例 5

B さんという部下がいます。仕事はふつうにできるのですが、ときどき、事前の申請なしに急に休みを取ります。そのとき、お昼前まで病欠の連絡が無いときもあります。どうやら、忙しいときや、本人の仕事が大変になって負荷がか



かったときに休みがちになるようです。以前体調を壊して、精神科にもかかっているという話も聞いたことがあります。上司であるあなたは、B さんに注意をしたいと思っているのですが、どのようにすればよいでしょうか。

#### 【グループディスカッションでよく出てくる話題】

勤怠の変化があるが、背景にメンタルの問題があるかもしれない。しかし、精神科に係っているかどうかは伝聞であり、はっきりしていない。まずは、B さんのことを知っている周りの人や、当時の上司などに話を聴いてみてはどうだろうか。それとも、やはり本人に直接話を聴くべきだろうか。産業医などの健康管理スタッフや人事担当者などは、B さんのことについて何か情報を持っているかも知れない。

#### 【講師による解説のポイント】

「事前の申請なしに休みを取る」という、単純な制度の運用ルールの問題ですが、「メンタル不調があるかもしれない」という情報が追加されるだけで、上司の方はいろいろと悩んでしまい、周りの人にこそこそと（？）話を聞いてみようか、という意見も出てきます。

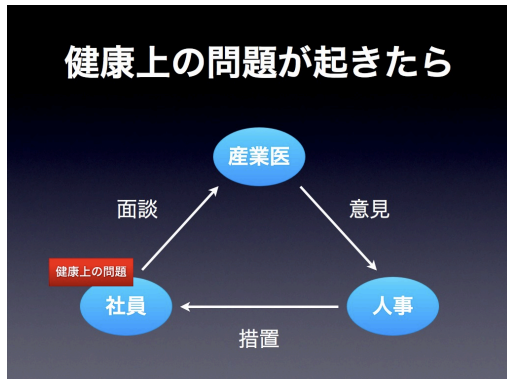
こうした勤怠の変化は、病気の兆候かもしれませんし、そうでないかもしれません。まずは、部下の B さんに「事実を指摘して、体調について心配していることを伝え、話を聴く」という対応が必要です。その後「病気の影響があるかもしれない」「病気の影響かどうかは自分にはよくわからない」と思ったら、産業医に相談し、産業医面談などを行いましょう。

病気の影響であった場合には、これまで解説したような対応をとりますし、病気の影響ではなさそうだと判断された場合には、通常の労務管理の手続きを踏みます。

この事例の解説では、健康問題の有無に関わらず、「事実を指摘して、話を聴いてみる」というのは、部下の労務管理やマネジメントの基本的な行動だということを強調しておきましょう。

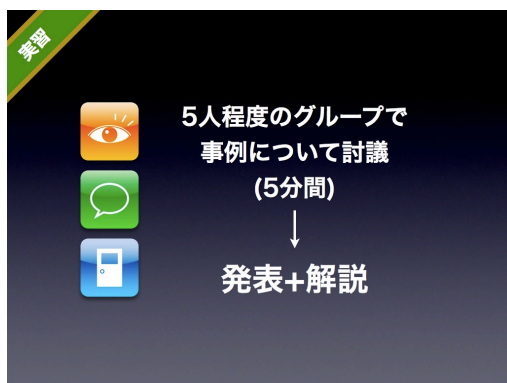
その上で、健康問題については、研修で解説した「基本的な枠組み」で、産業医などをまじえて対応するようにします。「部下の変化に気づいて、声をかけて話を聴き、必要があれば健康相談窓口につなぐ」というのが、どのような場面でも有効なのです。

【参考資料：スライド（抜粋）】



### 部下の様子が「いつもと違う」

|    |                                                                                                                                 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 勤怠 | <ul style="list-style-type: none"> <li>遅刻、早退、欠勤が増える</li> <li>無断欠勤がある</li> <li>残業、休日出勤が不釣り合いに増える</li> </ul>                      |
| 仕事 | <ul style="list-style-type: none"> <li>仕事の能率が悪くなる</li> <li>業務の結果がなかなか出てこない</li> <li>報告や相談、職場での会話がなくなる</li> </ul>                |
| 行動 | <ul style="list-style-type: none"> <li>表情や動作に元気がなくなる</li> <li>不自然な言動が目立つ</li> <li>ミスや事故が目立つ</li> <li>服装が乱れる、服装が不潔になる</li> </ul> |



事例1:部下のAさんは、まじめで几帳面。ところが最近、元気がなくなり、急に休むことが増えました。あなたが声をかけても「ご心配をおかけしてすみません。もう大丈夫です」と言います。しかしその後も元気はありません。

話をしてくれないとき

その時は深追いせず、  
1～2週間様子を見て、  
もう一度声をかける。

## 【参考資料：事例検討用配付資料（一部）】

管理監督者むけメンタルヘルス研修 実習「事例のケーススタディ」

**事例1:** Aさんは30歳の既婚男性。性格はまじめで几帳面。4月からあなたの部下になりました。他部署に移動したベテランのBさんにかわって、リーダーとしてチームのまとめ役をすることになりました。ところが最近になって、Aさんの元気がなくなり、事前に申し出ずに休みを取るようになりました。あなたが「最近元気がないね」と声をかけると「ご心配をおかけして申し訳ありません。もう大丈夫です。」と言います。ところが、しばらく様子を見ていても、元気になる様子は無く、表情も暗いまです。こんなとき、上司であるあなたはどうしますか。

**事例2:** (事例1の続き) あなたはAさんと別室で話することになりました。Aさんは涙ぐみながら「私はBさんのような知識も経験もなく、チーム全体のとりまとめをする自信がありません」「仕事のことを考えると夜も眠