

# 職場のメンタルヘルス

## —管理監督者の役割を中心に—

公認心理師・臨床心理士

近 紀子 *Noriko Kon*

### 1. はじめに

2020（令和2）年の「労働安全衛生調査（実態調査）<sup>1)</sup>」によれば、全体で61.4%の事業所がメンタルヘルス対策に取り組んでいる。規模が500名以上の事業所では98.6%がメンタルヘルス対策を講じており、多くの職場でメンタルヘルス対策が実施されている。本稿では、改めてなぜ職場におけるメンタルヘルス対策が必要であるのかを確認し、実際に職場で最もメンタルヘルスの相談対応にあたることが多い管理監督者によるメンタルヘルスケア（ラインケア）について、その意義や方法、求められる役割について考える。

### 2. メンタルヘルス対策の必要性

先の「令和2年労働安全衛生調査（実態調査）」では、現在の自分の仕事や職業生活に関することで強い不安やストレスとなっていると感じる事柄がある労働者は54.2%とされており、半数以上の労働者が職場ストレスを感じている実態が示された。さらに、過去1年間にメンタルヘルス不調により1カ月以上休職した労働者がいる事業所は全体で7.8%、500名以上の事業所では82.5%とされ、メンタルヘルス不調による休職者の発生が多くの職場で起きていることが分かる。

一般にメンタルヘルス不調というと個人の健康問題として考えられがちだが、職場にお

いては単に個人の健康にとどまらず、職場全体の生産性にも直結している。例えば、メンタルヘルス不調では、注意力や集中力、判断力の低下が起こりやすくなるが、それらによって思わぬ事故やミスの発生がおこるだけでなく、職場の能率や生産性の低下につながることは容易に想像できる。また、メンタルヘルス不調により休職者が発生した場合には、休職者自身の生産性のみならず、周囲の負担が増加し、チーム全体の成果が低減することも起こる。

このように職場では個人のメンタルヘルスはその個人の幸福だけでなく職場全体にも大きく関わることから、職場の課題として捉えて対策をすることが求められている。

### 3. メンタルヘルス対策の法的根拠

さまざま講じられる職場のメンタルヘルス対策は単に企業による任意の活動ではなく、法律でも定められている。その一つ「労働安全衛生法」は、1972（昭和47）年に「労働基準法」と相まって、職場における労働者の安全と健康を確保し、快適な作業環境の形成を促進することを目的に策定された。同法では、50名以上の労働者を使用する事業場ごとに衛生委員会をおき、健康の保持増進について労使で話し合うことが定められており、その衛生委員会ではメンタルヘルス対策を審議することが労働安全衛生規則において規定

されている。

さらに、2008（平成20）年に施行された「労働契約法」の第5条では、「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」とされ、事業者は働く人の安全のための配慮をしなければならないという「安全配慮義務」が定められた。労働者のメンタルヘルスにおいても、事業者の適切な配慮がなくメンタルヘルス不調になった場合には、事業者は安全配慮義務違反を問われる可能性がある。そのためメンタルヘルス対策を講じることは企業のリスクマネジメントの一つともいえる。

## 4. 4つのケア

2006年公示、2015（平成27）年に改正された厚生労働省「労働者の心の健康の保持増進のための指針<sup>2)</sup>」では、メンタルヘルス対策を進める基本的な考え方として、各職場で「心の健康づくり計画」を策定し、メンタルヘルス対策を講じていくことを推奨している。そして、その心の健康づくり計画の実施に当たっては、表1に示すように「セルフケ

ア」「ラインによるケア」「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」「事業場外資源によるケア」の4つのメンタルヘルスケアが継続的かつ計画的に行われることが重要としている。

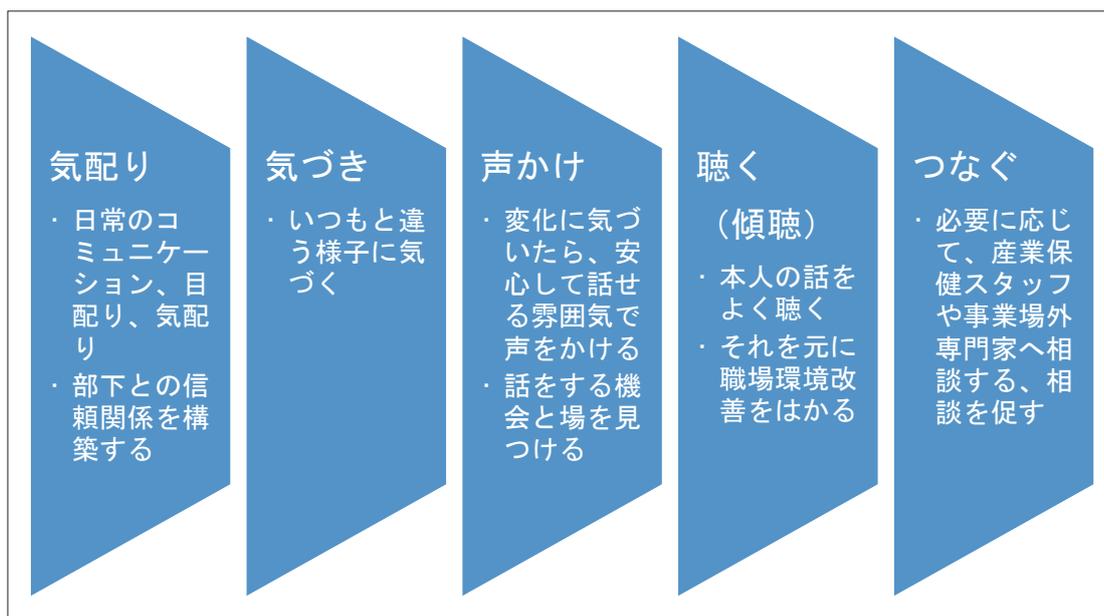
なかでも「ラインによるケア」とされる管理監督者によるケアは、事業場におけるメンタルヘルスケアの中で重要な位置を占めている。なぜなら上司にあたる管理監督者は普段、一緒に仕事をしている部下の仕事状況や様子を知ることができ、必要に応じて話を聴き、職場の環境を改善するという具体的な対策が迅速にとれる立場であるためである。

また、先ほどの安全配慮義務という点でも管理監督者は重要な役割を担っている。安全配慮義務を負担するのは事業者そのものであるものの、管理監督者は事業主から部下である従業員を管理監督する権限が委譲されていることから、安全配慮義務の実行責任を負うこととなる。業務の遂行に伴う疲労や心理的負荷が過度に蓄積して、部下の心身の健康を損なうことがないように配慮することは、管理監督者の責務でもある。

表1 4つのケア<sup>2)</sup>

・セルフケア	・労働者自身によるケア ・ストレスやメンタルヘルスの理解、ストレスへの気づきや対処等
・ラインによるケア	・管理監督者によるケア ・職場環境等の把握と改善、労働者からの相談対応等
・事業場内産業保健スタッフによるケア	・産業医や保健師、人事労務管理スタッフなどによるケア ・メンタルヘルス対策の企画立案、労働者・管理監督者への支援等
・事業場外資源によるケア	・事業場でメンタルヘルス支援を行う機関・専門家によるケア ・労働者への支援、情報提供や助言、連携した支援等

図1 ラインケアの流れ



## 5. ラインケア 管理監督者の役割

先の「労働者の心の健康の保持増進のための指針」では、管理監督者には職場環境の改善、個々の労働者に対する相談対応という二つの対応を求めている。どちらもその前提として必要となるのは、広い視点での部下のストレス状況の把握である。労働者の心の健康は、物理的な環境だけでなく労働時間、人間関係、仕事の量や質等、様々な面での職場環境が大きくかかわっているためである。

実際のラインケアの進め方については、管理監督者の関わりの流れとして図1に示した5つのステップに分けられる。以下、その詳細を述べる。

### (1) 気配り・気づき

第一には日頃の気配りやコミュニケーションで部下との関係性を構築しておくことである。日頃の関係性は対応の基盤となる。次に、そうした関係性を築きながら、部下の様子をよく見て変化に気づくことが挙げられる。ス

トレス過多になると人にはいつもと違う変化が起こりやすくなり、職場では勤怠や仕事の質、行動等に変化が現れることが多いとされる。表2に示すように、遅刻、早退、休みが増える、作業効率が下がっている、業務以上の残業が増える、ミスが増える等、管理監督者だからこそ把握できる変化に留意したい<sup>3)</sup>。

### (2) 声かけ・傾聴

変化に気づいていても何も対応しなければ、管理監督者の責務である安全配慮義務を果たしたことはない。部下の変化をキャッチしたらそのままにせず声をかけ、部下の話を聴いて相談を受ける。

この際には「傾聴」の姿勢が大切になる。傾聴とは、相手への肯定的な関心を持ちながら相手を理解しようという姿勢で、事実や情報という「ことがら」だけでなく、相手の「気持ち」も含めて話を聴くことを指す。話を聴く際のポイントを表3に示した。聴く側の環境や姿勢、態度に注意しながら、部下を評価したりせず、まずは部下の話を誠実に聴くことに努めたい<sup>4)</sup>。悩みがあるときに聴いても

表2 「いつもと違う」に気づくポイント<sup>3)</sup>

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 遅刻、早退、欠勤が増える</li> <li>・ 休みの連絡がない（無断欠勤がある）</li> <li>・ 残業、休日出勤が不釣合いに増える</li> <li>・ 仕事の能率が悪くなる、思考力・判断力が低下する</li> <li>・ 業務の結果がなかなかでてこない、ミスや事故が目立つ</li> <li>・ 報告や相談、職場での会話がなくなる（あるいはその逆）</li> <li>・ 表情に活気がなく、動作にも元気がない（あるいはその逆）</li> <li>・ 不自然な言動が目立つ</li> <li>・ 服装が乱れたり、衣服が不潔であったりする</li> <li>・ 顔色が悪い、表情が乏しくなる</li> <li>・ 急に痩せたり、太ったりする</li> </ul>
---

表3 話を聴く際のポイント

心構え	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 先入観を持たず、部下の話をまず聴く</li> <li>・ 部下が何を感じ、考えているかを理解しようとする</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 聴く時間を確保する</li> <li>・ 安心して話せる場所を用意する</li> <li>・ 聴く側に時間的・心理的余裕があるときにする</li> </ul>
態度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 落ち着いた表情・姿勢（視線は穏やかに相手に向ける、腕組みは避ける等）</li> <li>・ 話を聴くことに集中する（ながら作業はしない）</li> <li>・ 声にも気を配る（落ち着いたトーン、早すぎないスピード）</li> </ul>
聴き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 話の途中で割り込まない、結論を急がない</li> <li>・ 聴いていることが伝わるようにならずく、あいづちをうつ</li> <li>・ 事実や状況だけでなく、部下の心情も聴く</li> <li>・ 聴いて理解した内容を部下に確認する</li> <li>・ 助言や対応は、部下の話したいことを理解してから行う</li> </ul>

厚生労働省「こころの耳」<sup>4)</sup>を元に筆者加筆

表4 部下Aさんのケース

<p>管理監督者は、部下のAさんについて、別の部下から「作業が遅く期待するほどの成果が出ない、進捗を聞くと泣いてしまい周りも困っている。最近は身だしなみも構わなくなり、昼休憩時に食事もとっていない様子。声をかけるのも」と相談を受けた。</p> <p>そこで管理監督者からAさんに「最近元気がないようだけど、何かあったのだろうか」と声をかけたところ、Aさんから「最近眠れず、食欲がわからない。わけもなく涙が出てしまう」と打ち明けられた。</p> <p>それから管理監督者が一対一で話を聴く体制を作ったものの、悲観的な話が続くばかりで時間をとるのが辛くなり、どう対応したらよいかわからなくなってしまった。</p>
--

らえるだけで心が落ち着くことは誰しも経験があるだろう。傾聴の姿勢は部下に安心感をもたらすことになり、さらに聴いてもらいながら話すことを通して自身で問題を整理し、内省を深めることにもつながっていくのである。

### (3) つなぐ

部下の話をよく聴き理解した上で、管理監督者だけでは対応できない問題の場合はどうしたらよいだろうか。以下、表4に挙げた部下Aさんの対応にあたる管理監督者を例に考えてみたい。

生産性が低くなり、生活や身だしなみが乱れてしまっている A さんに対して、管理監督者として声をかけ、話を聴く時間をつくったものの悲観的な内容ばかりが続き、どう対応したらよいか困ってしまったケースである。A さんのように「眠れない」「食欲がない」「感情のコントロールが難しい」「集中できない」「身なりに気を配れない」等の体調や心の変化が続く場合には、うつ病などの症状である可能性がある。精神疾患の症状であると考えられる場合、早期発見、早期対応が重要であるのは言うまでもない。そのため管理監督者が一人で解決しようとするのではなく、人事労務担当者や産業医や保健師等の産業保健スタッフ、外部相談機関や医療機関等、より専門の部門につないでいくことが必要である。

ここで気をつけたいのは「うつ病だと思うから産業医を受診してほしい」と促すのではなく、「眠れず食欲もないことが続いているのは心配だから、産業医に相談してはどうか」と職場で実際に起きている変化に基づき、管理監督者として心配していることを伝え専門家に相談を促すことである。つまり、病気であるか否か（疾病性）を管理監督者が判断するのではなく、管理監督者として気づいた業務遂行上の問題や困っていること（事例性）をもとに専門家につないでいくことである。

ここまで見てきたように、管理監督者のラインケア対応では、いつもの部下と違う様子に気づき、話を聴き、職場の環境改善を行うことに加え、相談対応と職場環境改善だけでは解決が難しい精神疾患等のケースを管理者がひとりで抱えこまず、リファー先（人事・事業場内外産業保健スタッフ・医療等）に適切につないでいくことが必要となる。

## 6. テレワークでのラインケア

コロナ禍においてはテレワークが導入される等、勤務自体が変化の連続である。厚生労働省による「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン<sup>5)</sup>」によれば、テレワークでは「周囲に上司や同僚がいない環境で働くことになるため、労働者が上司等とコミュニケーションを取りにくい、上司等が労働者の変調に気づきにくいという状況になる場合が多い」とされ、ラインケアの基本となる日頃のコミュニケーション、変化への気づきが難しい状況が指摘されている。

そのため、同ガイドラインでは、健康相談体制の整備に加え、コミュニケーションの活性化のための措置を実施することが望ましいとしている。管理監督者が工夫できることとして、例えばオンラインでも1on1<sup>※1</sup>のミーティングを実施すること、部内全体が参加するミーティングを持つこと等でコミュニケーションを図り、つながりを維持していくことが考えられる。

また、オンライン会議ツール等を使用した部下とのコミュニケーションの工夫として、川上<sup>6)</sup>は、①指示を明確にし、その後のフォローアップで部下の理解を確認する、②「ありがとう」「お疲れ様」等のポジティブな声掛けをはっきり行う、③管理監督者はビデオオンにし、うなずきやジェスチャーを意識的に行う、④打合せ終了後に5分だけ雑談の時間をとること等の具体的な内容を挙げている。これらにより活性化するコミュニケーションによって、ラインケアの基盤である普段の関係性が深まり、テレワークであってもいつもと違う変化への気づきにつながるという効果も期待できるだろう。

※1  
1on1  
上司が部下の育成やモチベーション向上を目的に行う個人面談。

## 7. まとめ

職場のメンタルヘルスケアの中心は管理監督者によるラインケアであるといっても過言ではない。管理監督者が部下のメンタルヘルスについても安全配慮義務を担う存在であるというだけでなく、管理監督者と部下が多くの時間を過ごす職場だからこそ部下の健康やストレス状態を把握し環境改善や相談対応ができる、部下を支える存在であるためである。

いつも見てもらえている、何かあったら助けてもらえると感じられること自体がその人にとってサポートになるように、日頃のラインケアを通じて、管理監督者は何かあったら相談にのってくれる、対応してくれる存在であると感じられる関係を築いていくことが求められる。

### 参考文献

- 1) 厚生労働省：令和2年「労働安全衛生調査（実態調査）」の概況，2021。 [https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/r02-46-50\\_gaikyo.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/r02-46-50_gaikyo.pdf)
- 2) 厚生労働省：労働者の心の健康の保持増進のための指針，2015。 <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11300000-Roudoukijunkyokuanzeniseibu/0000153859.pdf>
- 3) 厚生労働省・独立行政法人労働者健康安全機構：Relax 職場における心の健康づくり，P.16，2018。 <https://www.mhlw.go.jp/content/000560416.pdf>
- 4) 厚生労働省：働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト ころの耳，2021。 [https://kokoro.mhlw.go.jp/linecare\\_listen/](https://kokoro.mhlw.go.jp/linecare_listen/)
- 5) 厚生労働省：テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン，2021。 <https://www.mhlw.go.jp/content/000759469.pdf>
- 6) 川上憲人：基礎からはじめる職場のメンタルヘルス改訂版，大修館書店，2021。



公認心理師・臨床心理士。早稲田大学大学院人間科学研究科・放送大学大学院文化科学研究科修了。一般企業勤務を経験後、外部 EAP 等の産業領域や学校教育領域での心理臨床を中心に活動。現在は通信制大学のカウンセラーとして学生支援にも取り組んでいる。