

ストレスチェックの義務化と 福祉施設の対応



桜美林大学 心理・教育学系 准教授
アイエムエフ株式会社 顧問

種市康太郎
(tane@obirin.ac.jp)

今日の構成

第一部 ストレスチェック制度とは

- ・ 制度概要
- ・ 導入前に準備すべきこと
- ・ 実施における留意点 など



第二部 福祉職場に必要なメンタルヘルス対策とは

- ・ メンタルヘルス対策の必要性
- ・ 不調者を出さないために組織として整えていくこと
- ・ 管理職としてすべき職員への配慮

2

クイズで学ぶ「ストレスチェック制度」 (○か×で回答)

1. ストレスチェック制度の主な目的は、メンタルヘルス不調を早期に発見し、適切な対応を行うことである。
2. 正規労働者が50名未満であっても、非正規労働者(派遣・パートなど)を含めると常時50名を超える労働者を使用する事業所では実施義務がある。
3. 事業者は、一般定期健康診断や新人研修と同時にストレスチェックを実施できる。

3

クイズで学ぶ「ストレスチェック制度」 (続き)

4. 事業者は、事業所の産業医であっても、ストレスチェックの実施者になることはできない。
5. 事業所内の実施事務従事者でも、本人の同意なく個人のストレスチェックの結果を見ることはできない。
6. 事業者は、実施者に依頼して、高ストレス者のリストを得ることができる。
7. 面接指導の結果、労働時間を短縮すべき等とされた労働者に対し、その結果を理由として、退職勧奨をすることは可能である。

4

クイズで学ぶ「ストレスチェック制度」 (続き)

8. 労働者が面接指導を申し出たのが結果通知から3ヶ月後であっても、事業者には応じなければならない義務がある。
9. 集団の受検者数が10名を下回る場合には、対象者全員の同意がなければ集団ごとの集計・分析を行うことはできない。
10. ストレスチェックの実施状況報告を行わない場合には、罰則を科せられる可能性がある。

5

第一部 ストレスチェック制度とは チェック制度概要

□ ストレスチェック制度とは、

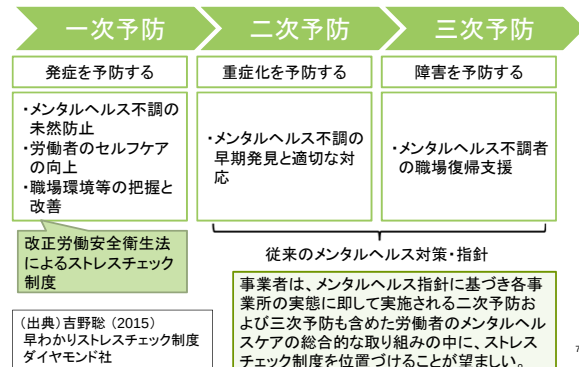
※職員のストレスの程度を把握し、労働者のストレスへの気づきを促す
※職場改善につなげ、働きやすい職場づくりを進める

- これらによる、職員のメンタルヘルス不調の未然防止(一次予防)を目的としたものです。

6

ストレスチェック制度の位置づけ

(吉野, 2015を筆者が一部加筆)



常時使用される労働者の定義

①期間の定めのない労働契約により使用される者(期間の定めのある労働契約により使用される者であって、当該契約の契約期間が1年以上である者並びに契約更新により1年以上使用されることが予定されている者及び1年以上引き続き使用されている者を含む。)

②1週間の労働時間数が同種の業務に従事する通常の労働者の1週間の所定労働時間数の4分の3以上である者。

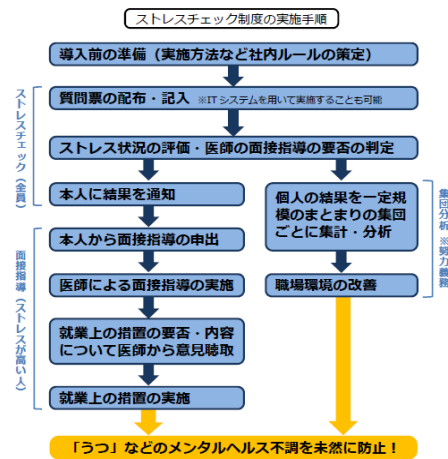
その他の労働者

①1週間の所定労働時間数の4分の3未満である労働者であっても、2分の1以上である者に対してストレスチェックを実施することが望ましい。

②派遣労働者は派遣元が実施する。

ストレスチェックと面接指導の実施に関する5ステップ

- Step1 導入前の準備
- Step2 ストレスチェックの実施
- Step3 面接指導
- Step4 集団分析(努力義務)
- Step5 労働基準監督署への報告



Step1 導入前の準備

- (1) 基本方針の表明
- (2) 役割の決定
- (3) 実施方法の話し合い
- (4) 実施方法の明文化と周知



Step1 導入前の準備

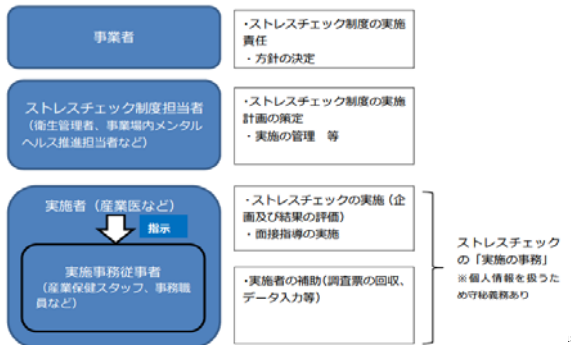
(1) 基本方針の表明

- 事業者は、会社として「メンタルヘルス不調の未然防止のためにストレスチェック制度を実施する」旨の方針を表明する。

社長や理事長など、組織のトップから表明することがポイント。実施率・回収率が高まり、高ストレス者も安心して面接指導を希望できる。



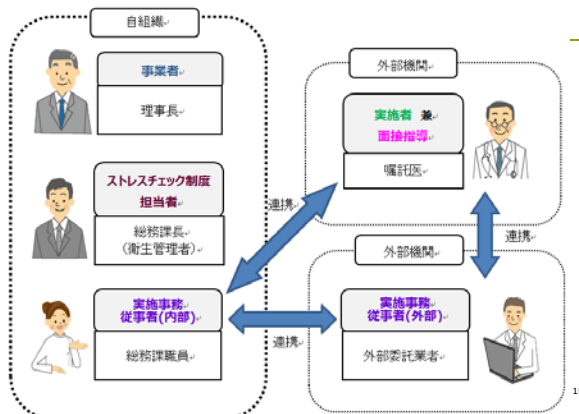
Step1 導入前の準備 (2) 役割の決定



福祉施設では・・・

役割	具体的には？
事業者	法人代表、理事長、病院長が該当する。ストレスチェック実施の責任者となる。
ストレスチェック制度担当者	人事労務課長や衛生管理者となっている人が担当するとよいだろう。ストレスチェック制度全体を管理する役割になる。
実施者	一般的には産業医が担当するのが望ましい。病院長が産業医である場合、病院長は人事権があるため実施者にならない。それ以外の医師、保健師などに担当させるとよいだろう。面接指導は産業医でも、他の医師でもかまわない。外部委託事業者が、共同実施者になることもできる。
実施事務従事者	人事労務の職員など施設のスタッフに担当させる必要がある。データ入力、面接指導勧奨などを担当し、個人情報を取り扱うため、人事権のある人はならない。一部を外部委託することもできます。

外部委託をする場合(ある社会福祉法人の例)



人事権者と役割の関係

人事権の有無	例えば	なれる(○) なれない(×)		「実施の事務」は可能？
		ストレスチェック制度担当者	実施者	
人事権あり	・事業者(法人代表、社長) ・人事部長など	○	×	×
人事権なし	・人事課の職員 ・その他の部署の職員など	△	○	○

「実施の事務」とは？ (労働者の健康情報を取扱う事務)

- ① 労働者が記入した調査票の回収※、内容の確認、データ入力、評価点数の算出等のストレスチェック結果を出力するまでの労働者の健康情報を取扱う事務。
 - ② ストレスチェック結果の封入等のストレスチェック結果を出力した後の労働者に結果を通知するまでの労働者の健康情報を取扱う事務。
 - ③ ストレスチェック結果の労働者への通知※の事務。
 - ④ 面接指導を受ける必要があると実施者が認めた者に対する面接指導の申出勧奨。
 - ⑤ ストレスチェック結果の集団ごとの集計に係る労働者の健康情報を取扱う事務。
- ※封筒に封入されている等、内容を把握できない状態になって、いるものを回収又は通知する事務を除く。

「その他の事務」とは？ (人事権者も行うことができるもの)

- ① 事業場におけるストレスチェックの実施計画の策定。
- ② ストレスチェックの実施日時や実施場所等に関する実施者との連絡調整。
- ③ ストレスチェックの実施を外部機関に委託する場合の外部機関との契約等に関する連絡調整。
- ④ ストレスチェックの実施計画や実施日時等に関する労働者への通知。
- ⑤ 調査票の配布。
- ⑥ ストレスチェックを受けていない労働者に対する受検の勧奨。

Step1 導入前の準備 (3) 実施方法の話し合い

衛生委員会で話し合う事柄

1. ストレスチェック制度の実施の目的の周知方法
2. ストレスチェック制度の実施体制
3. ストレスチェック制度の実施方法
4. ストレスチェック結果に基づく集団ごとの集計・分析の方法
5. ストレスチェックの受検の有無の情報の取扱い
6. ストレスチェック結果の記録の保存方法
7. ストレスチェック、面接指導及び集団ごとの集計・分析の結果の利用目的及び利用方法
8. ストレスチェック、面接指導及び集団ごとの集計・分析に関する情報の開示、訂正、追加または削除の方法
9. ストレスチェック、面接指導及び集団ごとの集計・分析に関する情報の取扱いに関する苦情の処理方法
10. 労働者がストレスチェックを受けないことを選択できること
11. 労働者に対する不利益な取扱いの防止



19

Step1 導入前の準備 (4) 実施方法の明文化と周知

- 衛生委員会で話し合った実施方法は、明文化し、すべての職員に周知します。

- 作成すべき文書と周知の方法

作成文書	周知の方法
①代表者からの方針表明	配布
②ストレスチェック制度実施規程	回覧または閲覧可能な状態に
③実施方法の説明文	配布
④相談窓口の説明	配布



ストレスチェック制度のマニュアル・実施規程の例などは

<http://kokoro.mhlw.go.jp/etc/kaiseianeihou.html>

20

Step2 ストレスチェックの実施

- ストレスチェック実施のスケジュール(例)

主項目	期間(目安)	累積期間(目安)
① 資料の確認、スケジュール等の決定	1週間	
② ストレスチェック実施の周知	1週間	
③ 調査票、提出用封筒の配布	1日	～約2週間
④ 受検勧奨と職員から記入済調査票入りの提出用封筒を回収	1週間 ～10日	
⑤ 回収した調査票から結果の作成	4週間	～約7週間
⑥ 各職員に個人結果を返却	1日	～約8週間

※⑤は、外部委託される場合も多い。
11月に実施ツールが厚労省より出された。

21

Step2 ストレスチェックの実施 受検勧奨は事業者が行ってよい

- ①事業者が、労働者個々人がストレスチェックを受けたか否かを把握し、労働者に対し受検を勧奨することは可能。
- ②実施者は、労働者の受検の有無の情報を事業者に提供するに当たって、労働者の同意を得る必要はない。
- ③受検の強要や受検しない労働者に対する不利益な取扱いに行ってはならない。



22

職業性ストレス簡易調査票の概略

仕事のストレス要因

仕事の負担(量)
仕事の負担(質)
身体的負担
対人関係
職場環境
コントロール ※
技能の活用 ※
適性度 ※
働きがい ※



ストレス反応

活気 ※
イライラ感
疲労
不安
抑うつ
身体愁訴
(睡眠、食欲含む)



ストレス反応に影響を与える要因

上司からのサポート
同僚からのサポート
家族・友人からのサポート
仕事や生活の満足度



全項目 57項目

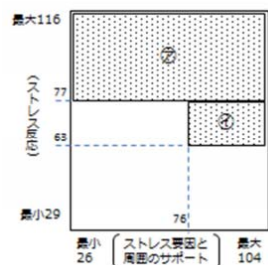
短縮版(下線) 23項目

※・・・逆の意味内容

ストレスの程度の評価方法

(ア)又は(イ)のいずれかの要件を満たす者。

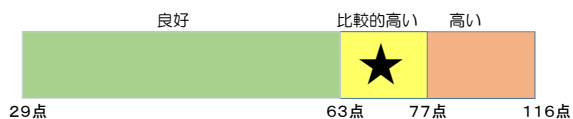
- (ア)「ストレス反応」得点が高い者
- (イ)「ストレス反応」得点が一定以上で「ストレス要因とサポート」の得点が著しく高い者(要因多+サポート少)



24

総合評価の判定基準

(1) 心身のストレス反応



あなたの「心身のストレス反応」得点は（70）点で、（比較的高い）状態にあります。（あなたの点数は図の★です。）

(2) 仕事のストレス要因・周囲のサポート



あなたの「仕事のストレス要因・周囲のサポート」得点は（90）点で、（高い）状態にあります。（あなたの点数は図の★です。）

※「周囲のサポート」は、サポートがないほど得点が高くなるよう計算しています。

Step2 ストレスチェックの実施 「結果の通知」は実施者の役割

実施者の役割

- 選定基準の決定について意見を述べ、医師による面接指導を受ける必要があるかを確認する。
- 個人のストレスチェック結果、セルフケアのためのアドバイス、事業者への面接指導の申出方法（窓口）を労働者に直接通知する。
- 面接指導対象者に対して、医師による面接指導を受けるように勧奨することが望ましい。
- その他、ストレスチェック結果に関する労働者からの相談対応を充実することが望ましい。



26

Step3 面接指導の実施

面接指導を希望する者の事業者への結果提供の同意

- 面接指導を希望する者は、事業者の結果提供することに同意する必要がある。

同意の取得方法と結果提供の例

- ① ストレスチェックの結果を封筒により各社員に通知する際に、結果を会社に提供することについて同意するかどうかの意思確認を行います。
- ② 会社への結果提供に同意する場合は、職員は封筒に同封された同意書に記入し、実施事務従事者あてに送付します。
- ③ 同意書により、会社への結果通知に同意した社員については、実施者の指示により、実施事務従事者が、会社の人事労務部門に、職員に通知された結果の写しを提供します。

27

Step3 面接指導の実施

- 医師は面接を希望した従業員から、
 - ① 労働者の勤務の状況
 - ② 心理的な負担の状況
 - ③ その他、心身の状況 について聴き取る。
- 面接による評価を行った上で、産業保健上の観点から指導・助言を行う。



28

Step3 面接指導の実施

事業者は医師から意見を聴取する

聴取する内容

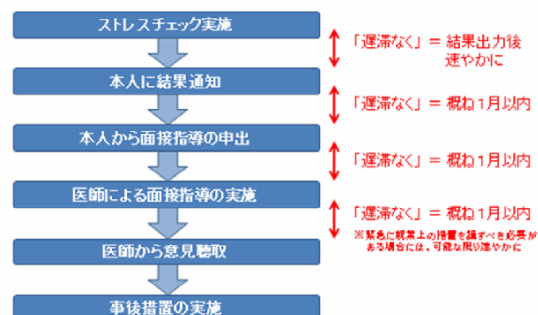
- 就業上の措置の必要性（通常勤務、就業制限、要休業）
- 必要に応じ、職場環境の改善に関する意見
- 労働安全衛生管理体制の見直し



面接指導を実施した医師から遅滞なく意見を聴く

29

ストレスチェックから事後措置までの流れ



ストレスチェック結果と記録の保存は5年間

事業者が保存すべき内容の範囲と期間

- ① ストレスチェックの個人結果
→ 実施者に5年間保存させる。
- ② 労働者の同意により事業者に提供された個人結果
面接指導の結果に基づく記録
→ 5年間保存しなければならない。
- ③ 組織分析結果
→ 5年間保存することが望ましい。

保存は、紙媒体でも電磁的媒体でもよい。



Step4 集団分析(努力義務)

- 実施者・実施事務従事者が、ストレスチェック結果を一定規模の集団ごとに集計・分析する。その結果に基づいて事業者は職場環境の改善を図る。
- 集団分析結果は、本人同意なく事業者が把握することができる。ただし、回答者が10人未満の集団では、分析対象となる労働者全員の同意がない限り提供できない。



32

Step5 労働基準監督署への報告

- ストレスチェックについて、労働基準監督署への報告が義務付けられている。報告しない場合、50万以下の罰金が科される可能性がある。(以下、書式の一部)

		在籍労働者数	人
検査を実施した者	☐	1: 事業場責任の産業医 2: 事業場所属の医師(1以外の医師に限定し、保健師、看護師又は精神保健福祉士) 3: 外部委託先の医師、保健師、看護師又は精神保健福祉士	検査を受けた労働者数 人
面接指導を実施した医師	☐	1: 事業場責任の産業医 2: 事業場所属の医師(1以外の医師に限定し、保健師、看護師又は精神保健福祉士) 3: 外部委託先の医師	面接指導を受けた労働者数 人
集団ごとの分析の実施の有無	☐	1: 検査結果の集団ごとの分析を行った 2: 検査結果の集団ごとの分析を行っていない	
産業医 氏名 所属機関			

33

その他の留意事項① 不利益な取り扱いの禁止



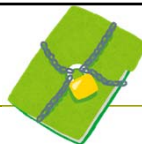
事業者が以下の行為を行うことは禁止されている。

- (1) 次のことを理由に労働者に対して不利益な取扱いを行うこと
 - ・ 医師による面接指導を受けたい旨の申出を行ったこと
 - ・ ストレスチェックを受けないこと
 - ・ ストレスチェック結果の事業者への提供に同意しないこと
 - ・ 医師による面接指導の申出を行わないこと

- (2) 面接指導の結果を理由として、解雇、雇い止め、退職勧奨、不当な動機・目的による配置転換・職位の変更を行うこと

34

その他の留意事項② プライバシーの保護



- 事業者がストレスチェック制度に関する労働者の秘密を不正に入手するようなことがあってはならない。
- ストレスチェックや面接指導で個人の情報を取り扱った者(実施者と実施事務従事者)には、法律で守秘義務が課され、違反した場合は刑罰の対象となる。
- 事業者提供されたストレスチェック結果や面接指導結果などの個人情報、適切に管理し、組織内で共有する場合にも、必要最小限の範囲にとどめる。

35

福祉施設における ストレスチェック実施について

- ① 事業所単位だと、義務の対象にならない場合も。
→ 今すぐ取り組むか？様子見か？
 - ② 必要な人的資源が整っていない場合も多い。
→ 内部で育てる？外部に委託する？
 - ③ 包括的なメンタルヘルス対策に
取り組んでいない場合も多い。
→ 人材への費用はコストか？
→ 取り組みの第一歩か？
- その他、質疑応答を入れて、考えましょう。



36

第二部 福祉職場に必要なメンタルヘルス対策とは

【1】メンタルヘルス対策の必要性

【2】不調者を出さないために組織として整えていくこと

【3】管理職としてすべき職員への配慮



37

【1】メンタルヘルス対策の必要性

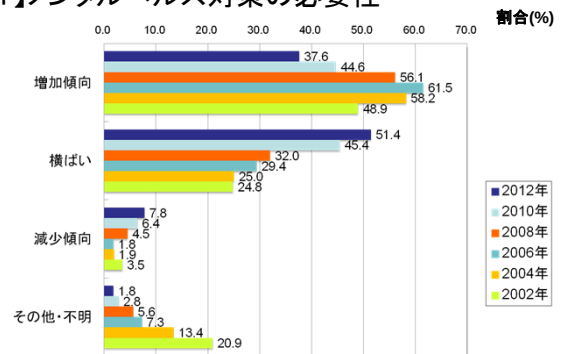


図 最近3年間の「心の病」の増減傾向
(2012年 (公財)日本生産性本部メンタル・ヘルス研究所)

「心の病」の増加傾向に歯止めがかかりつつある

38

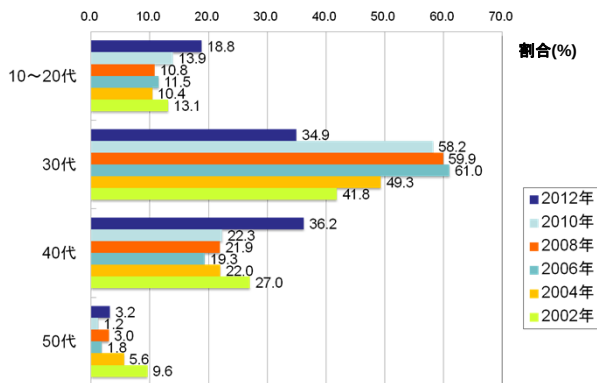


図 「心の病」の最も多い年代層
(2012年 (公財)日本生産性本部メンタル・ヘルス研究所)

「心の病」が多いのは30代・40代

39

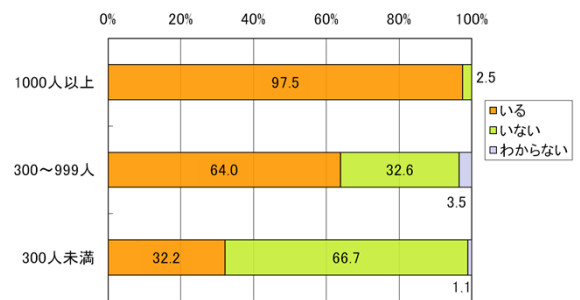


図 メンタルヘルス不調のため1か月以上欠勤・休職している社員の有無
(2010年 労務行政研究所調べ)

大企業では、97.5%が「心の病」による一ヶ月以上の休業者がいて回答

40

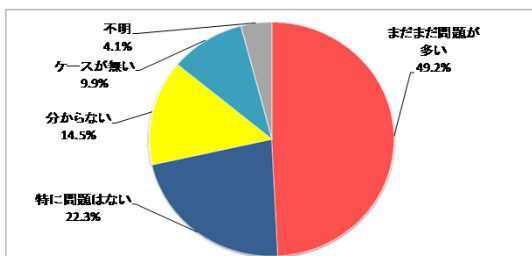


図 心の病に関する復職のプロセスに関するアンケート結果

日本生産性本部メンタルヘルス研究所(2009)調査

41

従業員のメンタルヘルスと企業責任

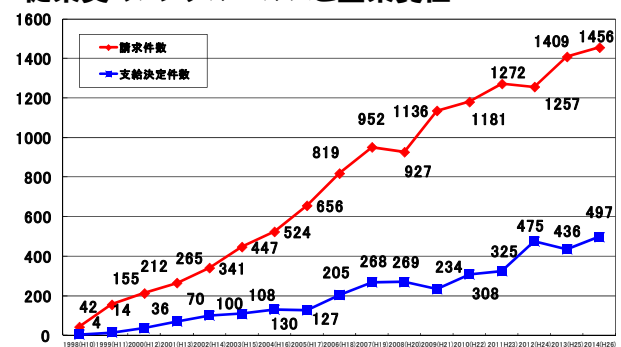


図 精神障害に関する労災請求・認定件数の推移 (厚生労働省)

精神障害の労災請求件数はうなぎのぼり。他社の話で済まされない。

42

上司のパワーハラスメントが労災認定された事例

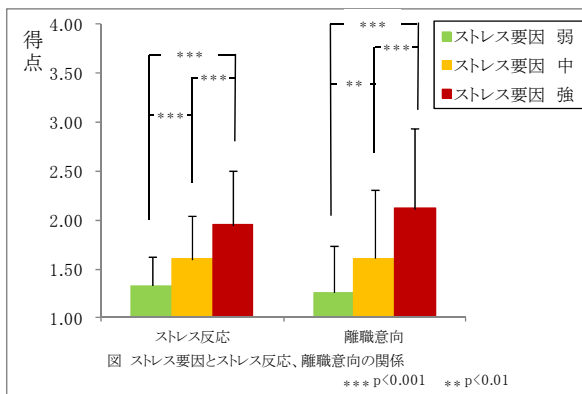
- 医療情報担当者 (MR) の35歳男性。赴任した営業所の上司 (係長) から営業成績や仕事の進め方についてたびたび暴言を受け、うつ病を発症した後、公園にて縊死した。
 - 男性が残した遺書には「存在が目障りだから迷惑、お願いだから消えてくれ」「おまえは会社を食い物にしている。給料泥棒」「どこへ飛ばされよう仕事しないヤツだ」といふらしたる」といった上司の暴言が記されていて、男性は「もう気力がなくなりどうにもなりません」とつぶっていた。
 - 労働基準監督署は「心理的負担は中程度」として当初労災を認めていなかったが、東京地裁では因果関係が認められ、労災の不支給処分が取り消された。
- 2009年4月に労災認定基準が見直され、「職場でひどい嫌がらせを受けた」が心理的負担の強い出来事に認められた

43

安全配慮義務責任が問われた事例 (D社事件)

- ラジオ推進部に赴任した新入社員。激務が続き、2年目の夏に自殺。企業が主張した残業時間は約65時間/Mだったが、実態は約150時間/M。
- 自殺直前、軽井沢に出張。道中、蛇行運転やパッシングを繰り返すなど異常な行動がみられ、問いかけると「僕、霊にとりつかれちゃったみたいなんですよね」と答えた。上司が「馬鹿なことってんじゃないよ、仕事がつらいのか」と質問すると「いや、それもわからない」「もう人間として駄目かもしれない」などと答えた。しかし、上司はその際、それ以上特に何もしていなかった。出張帰宅後、自宅にて縊死。
- 最終的に遺族と企業は1億6857万円 (遅延分等含む) の賠償で和解。リスクマネジメントの観点でもメンタルヘルス対策は必要

44

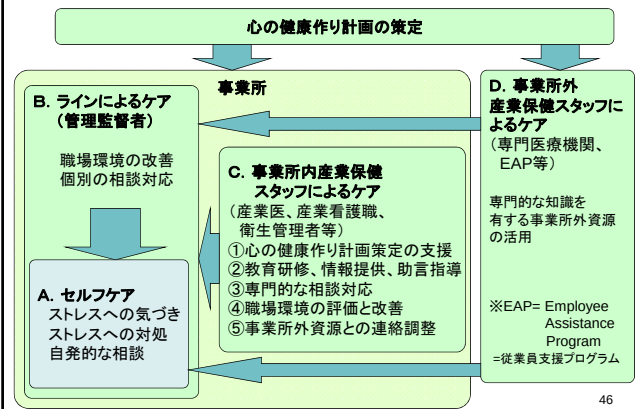


人材確保の観点でもメンタルヘルス対策は必要

(佐藤・種市 (2015) 介護職向けストレス調査票に関する研究の一部)

45

【2】不調者を出さないために組織として整えていくこと「心の健康作り計画と4つのケア」



46

予防レベル別のメンタルヘルス施策



47

【3】管理職としてすべき職員への配慮

(1) 日頃の部下への対応方法

上司として「した方がよいこと」5箇条

聴く姿勢を作る	仕事を手を止め、相手の方向を向いて、話を聴く姿勢を作る。
最後まで聴く	相手の話を遮らずに最後まで聴く。
問いかける	「〇〇さんは、どう思うの？」相手の意見や気持ちを引き出す。
具体的に評価する	最初に、できている部分を「これはいい」と具体的に評価する。
情報を伝える	仕事の見通しや本人の役割が明確になるように情報を伝える。

48

【3】管理職としてすべき職員への配慮
(1) 日頃の部下への対応方法
上司として「しない方がよいこと」5箇条

パワハラ 発言	人格を否定するような言動を行う。
具体的対策 をしない	明らかに負担がかかっている状態で 具体的な対策を取らない。
話を 聞かない	忙しい態度で、相談の機会を与 えない。「で、何が言いたい？」
責任を 問い詰める	理由を問いつめ、責任を求め、助け 船を出さない。「なんで、できない？」
指示が曖昧 でよく変わる	指示が曖昧で、ころころ変わる。 「後は適当にやっておけばいいから」

49

ワーク <部下への関わり方を振り返る>

日頃の部下（または後輩）への関わり方を振り返って、よいと思う
自分自身の言動（言葉、態度、行動など）を挙げてみて下さい。

NO.	よいと思う自分自身の言動
1	
2	
3	
4	

50

ワーク <部下への関わり方を振り返る>

グループで話し合っ、良いと思った周りの方の上司としての
言動をメモしてください。

NO.	よいと思った周りの方の言動
1	
2	
3	
4	

51

【3】管理職としてすべき職員への配慮

(2) 事例に学ぶ気づきと対応

事例1 Aさん 24歳 男性 介護職員

Aさんは、まじめな好青年です。特に目立つ
ところは ないのですが、責任感が強く、言わ
れたことを忠実にこなし、周りの職員や利用
者からも高く評価されていました。

しかし、最近、遅刻をしたり、指示したことを
忘れたりということが見られるようになりました。

上司は「たるんでいるんじゃないか」「しっかり
しろよ」と声をかけ、仕事に集中させるよう努
力していました。



52

事例1 続き

そんなAさんからある朝突然、「体調が悪いので、休
みたい」と上司のあなたに連絡がありました。3日間休ん
だ後、Aさんが出勤してきました。話を聴くと、

- ・最近、夜勤がつらく、寝不足だった
- ・下痢がひどく、吐き気があった
- ・でも、体は元々、丈夫だし、休んだので
心配ない、と言います。



53

Q1. あなたが上司ならどうしますか？

- 体調不良であればこちらから特に何かすることもないので、様子を見る。
- うつ病のチェックリストを実施してもらい、その疑いがあるのを、相談にいったらどうかと勧める。
- 状況を聴き、このままでは業務に支障をきたすことがあるので、相談に行ったらどうかと勧める。
- お酒を飲み誘い、上司として期待をかけていることを伝え、励ます。

54

ポイント1 早期発見と初期対応(その1)

- 安全配慮義務の実施者は上司(管理監督者)。
- しかし、指示する立場の上司が、カウンセラーの立場になることは難しい。必要十分なことを行っていればOK。
- 対応のポイントは

「気づく」→「声かけ」→「聴く」→「つなげる」

55

Step1「気づく」ポイント

- ①いつもと比べて元気がなく、表情が乏しい。
- ②いつもと比べて口数が減る。
- ③いつも怒らなかった人が、怒り出す。
- ④報告、連絡、相談の回数が減る。
- ⑤ミスが増える。
- ⑥遅刻、早退、欠勤が増える。特に月曜や連休明け。
- ⑦周囲との交流を避ける。
- ⑧飲酒量が増える。飲酒上の問題を起す。

平常時からの変化
に気づく

一目で気づくことは難しい。
「部下」が話す時間を作ることが有効。

56

Step2「声かけ」のポイント

- ①まずは、一声
「どうした？何かあったのか？」



- ②さらに、一声
「何かあったら、声をかけてくれ」

57

Step3「聴く」ポイント

- ①本人が相談したいと思っている時を逃さない。
「そのうち」ではなく「その日のうち」に。
- ②どうしても時間が取れないときは、「何が問題になっているか」だけでも聴く姿勢を取る。



58

Step4「つなげる」ポイント どのように本人に声をかけるか？

- ①「病気みたいだから、相談に行けば？」
では、行かない。
- ②まずは本人の話を最後まで聴く。
- ③仕事ぶり(パフォーマンス)の変化を指摘し、
★これから力を発揮して欲しいので or
★これから長く仕事を続けて欲しいので or
★あなたのことが心配なので
相談してみてもどうか？ と勧める。

59

Step4「つなげる」ポイント どのように専門家に伝えるか？

病気かどうか
の判断
＜疾病性＞

専門医に任せる

職場で問題とな
っている本人の
行動・言動
＜事例性＞

具体的に伝える

60

記録メモの例

記録用紙サンプル

名前: ○○

月	日	観察事項	考察など
3	15	口数が減る。周囲の仲間からも同様の声あり	
4	3	15分遅刻	いつもは連絡が入るが今回はなし
	5	30分遅刻	連絡なし
	6	伝票もれにて、A社からクレームあり	いつもなら対処可能だが、今回は対処できず、要フォロー
	7	午前休	
	14	体調不良で早退	
	15	期限内に提出物を提出できない	

61

最近の若手職員の傾向

- ① 答えをほしがる・言われないとやらない
→「問いかける」「意見を言う機会を作る」
- ② かまわれていないと評価されていないと思う
→「かまう」
- ③ 叱られると二度と近づかない
→「できている点を評価してから、改善を提案する」
- ④ 「感謝される仕事がしたい」「人の役に立つ仕事がしたい」と思っている
→「自分の基準で何をすべきか」を考えさせる

62

【3】管理職としてすべき職員への配慮

(2) 事例に学ぶ気づきと対応

事例2 Bさん 40歳 男性 事務職員

Bさんは、「うつ病」の診断で6ヶ月間の休職を取り、1年前に復帰しました。復帰した当初は、業務を軽減するなどの配慮をしていました。

その後、何とか施設には来ているのですが、出社しても時に用事もなさそうなのに席を外していたり、仕事に集中できていなかったりする様子がみられます。



63

事例2 続き

また、ルールに則った仕事ができない、決められたことを見落とす、ミスが出るなど、とても仕事を任せられるような状態とは言えませんでした。また、欠勤が目立つようになり、周りにも悪影響が生じるという状況でした。



64

Q2. あなたが上司ならどうしますか？

- a. 病気なのだから、周りが助けるようにと指示する。
- b. 「自分のペースで、できる範囲でいいので」と温かく見守り、時々、様子を聞くようにする。
- c. 復帰途中としても、ルールは守らなければならないし、仕事もある程度はこなして貰わなければならないと本人に言い、適切な目標設定を考える。
- d. 「このように勤まらない状態が続くなら、うちには君にできる仕事はない」と言い、危機感を持たせる。

65

復職プロセスに関する問題点(種市,2011など)

- ① 休業中の職場復帰支援体制が未整備
- ② 主治医が「復職可」とするハードル(病状の回復)より、会社が「復職可」とするハードル(業務遂行能力の回復)が高い
- ③ 診断書だけでは、職場ですべき対応がわからない
- ④ 休業者が疾病利得を得やすい就業規則になっている



種市康太郎 (2011) 職場復帰支援プログラムにおける仕事力評価の試み。産業精神保健, 18, p.47-54

66

ポイント2 困られる事例への基本姿勢(その1)

- ①過度な特別扱いはしない。
- ②本人に一定の配慮はするが、会社にはルールがあり、配慮にも限界があることを伝える。温かい態度で接することは大切だが、管理監督者として指摘すべきことは指摘する。
- ③人格の否定、退職勧奨と受け取られる発言に気をつける。

67

事例2 続き

Bさんは「自分は、あなたのせいでうつ病になった。」「あなたが『……』と言ったことが私を追いつめた」「追いつめられた部下の気持ちがわからないあなたは人間として失格だ」という長文の手紙を上司のあなたに送ってきました。手紙に書かれてあることは一部は事実ですが、自分がした覚えのない発言や言動まで書かれています。また、同僚にも同じようなことを言い回っているようです。



68

Q4. あなたが上司ならどうしますか？

- a. 人事スタッフなど、可能な限り第三者も交えて相談する。
- b. 慎重な問題なので、すぐに2人での面談の時間を取り、じっくり話を聴く。
- c. すぐに本人を呼び、このような発言はしていないと否定し、このような行為が続けば、懲戒もありうることを示唆する。
- d. 主治医に連絡を取り、病状の悪化がないかどうか確認する。

69

ポイント2 困られる事例への基本姿勢(その2)

- ①攻撃的・他責的で「手のつけられない」場合には、一人で対応しない。
- ②第三者や専門家の判断を仰ぎながら、適切な対応を考える。
- ③当人は「敵か味方か」という判断をして責め立てることが多い。「敵でも味方でもないが、今、必要なことは、あなたが職場復帰後の体制作りをすることだ」と、話し合いを方向付け、泥仕合にならないようにする。
- ④多くの事例では、直属の上司や人事関係者が疲弊する。管理職者自身のセルフケアも重要である。

70

典型的な「うつ病・うつ状態」事例の復職対応

- ・業務の軽減を行う。
 - ・事例化が軽度の例では、休業するかどうかを本人と十分に話し合う。
 - ・就業を続ける場合は、ストレスを軽減し、フォロー面接を定期的に行う。
 - ・休業する場合は、安心して休めるよう配慮する。
 - ・本人、家族を焦らせない。
 - ・本人の仕事ぶり、仕事に関する考え方を話し合っていく。
 - ・復職・業務負担は慎重に行う。
 - ・配置転換には慎重を期す。
- (個別の留意点等)
- ・業務軽減や必要な休養・休業を受け入れないことも少なくないので、その場合への対応を詳述する。

71

一般的対応が上手く行かない事例の復職対応(適応障害・パーソナリティ障害などの多く)

- ・元の職場への復帰にこだわらない。
- ・職場で配慮できること、本人に自助努力を求める点を明確にする。
- ・ルール違反に対しては、冷静かつ厳格に対応する。
- ・病状が軽快したら、早期に職場復帰を勧める。
- ・職場関係者が意思の疎通を図りながら協力して対応する。
- ・家族に、職場で配慮できる限界を説明する。
- ・労働観について話し合う場を持つ。
- ・目標達成時には、賞賛する。
- ・復帰後の職場での状況をできるだけ詳細に主治医へ伝える。

廣尚典 (2011) メンタルヘルス どう進める？
職場復帰支援の実務 産業医学振興財団。

72