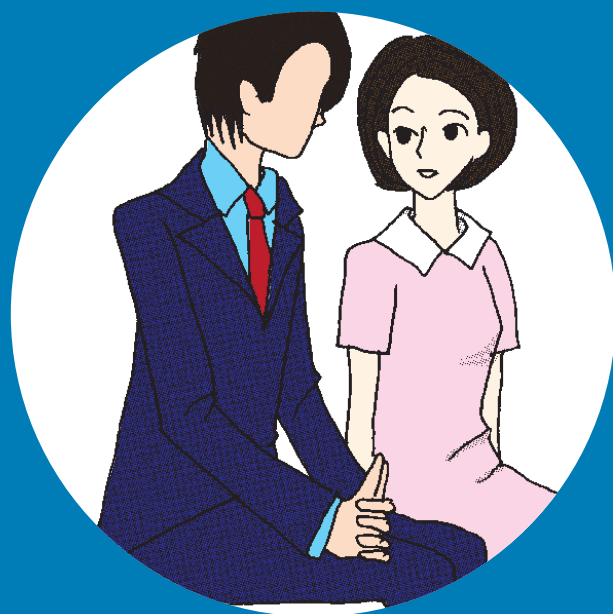


管理監督者のための

メンタルヘルス不調者の 早期発見・早期支援の手引き



厚生労働科学研究費補助金労働安全衛生総合研究事業
「労働者のメンタルヘルス不調の予防と早期支援・介入のあり方に関する研究」研究班（代表 横山和仁）
岐阜大学大学院医学系研究科産業衛生学分野 井奈波良一

なぜ、早期発見・早期支援が必要か？

心の病気も、身体の病気と同じように、症状が軽いうちに治療を受けたほうが早くよくなると言われています。また、重症化した場合には、長期にわたって休業することが余儀なくされ、労働者本人や家族にとっても、さらには職場の同僚にとっても、負担が重くなります。

心の病気は、仕事の上でのストレス（長時間勤務、過重な心理的負荷のかかる勤務、上司・同僚・部下との対立、昇進・異動・組織改編、パワー・ハラスメント、セクシャル・ハラスメントなど）のみならず、仕事外の悩みや、ストレスをため込んでしまう性格傾向などの影響が強い例も多くみられます。しかし、心の不調を早く見つけて、仕事のストレスを軽減することによって、心の病気の発症を未然に食い止めたり、あるいは長期間にわたる治療が必要ないようにすることができるのも事実です。

管理監督者には、職場のメンタルヘルスの要となり、職場の有害なストレス要因を取り除き、明るい職場づくりを進めることと、気軽に相談できる雰囲気づくり、職場への不適応状態を早期に発見し、適切な対応をとるといった役割が期待されます。早期支援の「支援」とは、専門医の受診を促すことばかりをさすものではありません。職場のストレスを軽減することも大変重要です。

心の病気の多くは、本人の仕事ぶり、仕事の効率に悪影響を及ぼします。したがって、部下が、休業に至らなくてもメンタルヘルス不調を

かかえている場合には、その改善に向けた働きかけは、職場運営の面でも大切だと言えます。また、周囲の同僚がわかっていた部下の不調に気づけなかった、あるいは部下の不調に気づいていながら、何ら対応をしなかったというのでは、管理者としての責任を追及される可能性があります。しかし、管理監督者へのアンケート調査結果（平成 21 年度厚生労働科学研究費補助金労働安全衛生総合研究事業「労働者のメンタルヘルス不調の予防と早期支援・介入のあり方に関する研究」）では、管理監督者の半数が「早期のサインがわからなかった」と回答していました。

ただし、管理監督者といっても、一人の人間であることには変わりありません。ライフイベント上の変化（両親の介護や死別、子供の教育問題など）、職場での大きな責任（昇進後、3～6カ月後に発症しやすい）、周囲に相談できないあるいは周囲が気づいても指摘しにくいといった原因から、メンタルヘルス不調の発生リスクが高まっているかも知れません。管理監督者自身も心の病気に罹る危険があります。自らの心の健康づくりにも留意してください。

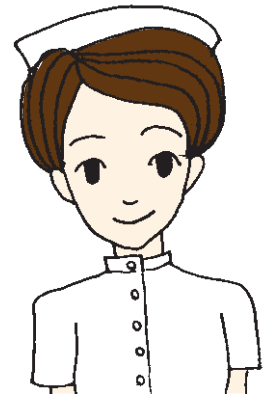
職場でみられるメンタルヘルス不調のサイン

管理監督者に「メンタルヘルス不調による休業者への対応で特に困ったこと」を尋ねたところ、「メンタルヘルス不調の早期のサインがよくわからなかった」が最も多い回答でした。

心の病気あるいはストレス過剰状態に陥ると、通常、体調や態度、物事の処し方などにいつもと異なる変化が現れます。その中には、早期に自分で気づけるものと、周囲のほうが気づきやすいものがあります。

比較的職場でみられやすい、次のような変化には、要注意です。

- 顔色・表情がさえない、あるいは険しい
- 出勤がいつもより遅い
- 早退が多くなっている
- 寝不足の様子である（工作中、上の空の様子である）
- 報告や会話が少ない、あるいは多すぎる
- 被害的なことを口にする
- 食欲がなさそうである（昼食がおいしくなさそうである）
- 話題に乗ってこない（乗ってきてても無理している様子である）
- 話の脈絡がない、あるいは飛躍が多い
- 気分にムラが目立つ
- 落ち着きがなくなってきている
- 仕事でミスが増えた（それをまた気にする）
- 残業が増加している（ルーチンの仕事に時間がかかる）
- 行動が機敏でない（どうしてよいかわからない様子がみられる）
- 身だしなみが乱れてきた
- 出勤時に酒の臭いがすることが多い



すべての部下に、常時目を配るのは、困難であることには間違いありませんが、少なくとも以下のような状況にある労働者はメンタルヘルス不調に陥りやすいので、特に注意を払う必要があるでしょう。

- (1) 長時間労働が続いている
- (2) 多くの、あるいは困難な仕事を抱えている一方で、仕事の裁量権があまりない
- (3) 非常に仕事にのめり込んでいるが、なかなか仕事の成果が上がらない、あるいは仕事ぶりを認めてもらえていない
- (4) 周囲に相談相手があまりいない
- (5) 仕事を抱え込みがちで、周囲にまかせられない
- (6) 融通が利かない
- (7) 最近、仕事上で大きな失敗をしてしまった
- (8) 最近、仕事の内容や職場での役割が大きく変わった
- (9) 私生活で大きなストレスがかかっている
- (10) 職場あるいは私生活でショッキングな出来事を体験した
- (11) 私生活で住環境や家族構成が大きく変わった

部下への声のかけ方、話の聴き方

メンタルヘルスに不調を来たした人に「特に困ったこと」を尋ねたところ、「職場内に相談相手がいなかった」という回答が最も多く、また、「上司が目を配ってくれなかった」も多くの人が挙げていました。

メンタルヘルス不調のサインと思われる変化が部下にみられたら、速やかにまずは体調の確認のために「疲れているように見えるけど」、「最近、睡眠は十分とれているかい」、「集中できないように見えるけど、何か心配事でもあるのかい」などと声をかけて、話を聴く時間を持つようにしましょう。

この際、忙しいからといって先送りにすると、病状が悪化してしまい、結果的にその後の対応にずっと多くの時間を要することになってしまう恐れがあります。

上手に話を聴いてあげると、それだけで相手はかなりストレスが軽減されるものです。

話の聴き方としては、何よりもまず「君の話を聴きたい」という思いを伝えることが大切です。

本人の言うことが、事実と異なっていたり、誤った判断に基づいていると感じられたりしても、話をさえぎってそれを指摘したり、修正を求めたりすることは適切ではありません。心の不調では、その人らしさが失われたり、普通では考えられない思い込みをしていたりすることがあり、その中には説得では解決困難なものもあります。そうした例では、否定を繰り返すこと

が無効なばかりか、感情のしこりを残してしまうことさえおきてしまいます。まずはじっくりと話に耳を傾けることが大切です。

気分転換に、旅行に行ったり、新しい趣味を始めてみたりすることを勧めるのも、余りいいとは言えません。本人にとっては、そうしたことをしなければならないという負担感ばかりが増す恐れがあります。

最近では、うつ症状が多様化しており、少し厳しく対応したほうがうまくいく例もあることが指摘されるようになっていますが、その場合でも、まず本人の話にじっくり耳を傾けることが不可欠です。

話を聴く場所としては、職場関係者の出入りが激しいところは避け、できれば小さな会議室のような、静かで落ち着いて会話のできる場所がよいでしょう。お酒の好きな人の場合、一杯やりながら気楽に話し合おうということになりがちですが、メンタルヘルス不調では、そうした場に顔を出すのが苦痛になったり、話しづらかったりすることが多いため、あまりお勧めできません。

不調者への対応のポイント

メンタルヘルス不調が疑われる方と話をする時に気をつけたいポイントは、以下のとおりです。
*○は「正しい対応」、×は「誤った対応」

(1) 相手の言うことを頭から否定しない。

× 「とにかく、君の考えは間違っている」
「そんな考えではやっていけない」

○ 「どうしてそんな風に考えるのか、教えてくれないかな？」

(2) 相手の苦しみやつらさに対して、気持ちや気分の問題としたり、一般化した話・他者との比較をしたりしない。

× 「そんなことを考えて悩んでいるよりも、楽しいことを考えよう」
「普通は、そこまで気にしない。要は気持ちの持ちようだ」
「他の人はこうしている」

○ 「君は〇〇について、そんなに悩んでいたんだね」

(3) 相手の言うことを先回りしない。話を途中でさえぎらない。

× (話の途中で)
「早い話が、君は〇〇と言おうとしているのでしょ？」
「それはもうわかっているよ！」

○ (聞いた後で)
「君が伝えたかったのは、こういうことで間違いないかな？」

(4) 無理な励ましをしない。

× 「弱音を吐かず、頑張らないとだめだ。」

○ 「みんなも協力するから一緒にどうするか考えていこう。」

(5) 無理に行動を促さない。

× 「気分転換やレジャーに行ってみたらどう？」

○ 「今はどんな風に過ごしているの？
何か力になれることはある？」

「正しい対応」に共通しているのは、「どうすれば相手が話をしやすいか？」という点に気を使っているところです。いずれも、健康な人との会話を円滑にするためにも注意したいポイントです。

大切なのは、表面的な言葉の選び方ではなく、「じっくり話を聴くこと」や「相手の事を理解しようとする事」であり、そのような雰囲気をつくるかということなのです。

専門機関へのつながり方

メンタルヘルス不調のサインのある部下から、以下に示すような話を聞いたら、メンタルヘルス不調が強く疑われます。

- 考えがまとまらず、決断ができない
- 何事も以前のように楽しめない
- 気分がゆううつで、沈みがちである
- 落ち着いて仕事ができない
- 自分に能力や価値がないと感じる
- 疲れがひどい
- どこかに消えてしまいたいと思う
- ずっと体調がすぐれない
- 熟睡できない、またはいくら寝ても眠い
- 何を食べてもおいしくない
- 周りの誰かが、自分に危害を加えてくる気がする
- いつも周りから観察されている
- 周囲の人と自分との間に見えない隔たり（壁）がある感じがする
- ときどき動悸がしたり、息苦しくなったりする
- 身だしなみが乱れてきた

このような変化は、身体の病気でも生じることがあるため、その確認の意味でも専門医に受診することは重要になります。

日常業務ができており、本人が（焦りからでなく）仕事に前向きの姿勢をみせているのであれば、よく相談した上で、職場環境の調整（仕事量の軽減、役割の調整など）を試みて、少し経過をみてもよいでしょう。しかし、そのいずれ

かが損なわれている場合、すなわち、仕事の効率が目に見えて落ちていたり、そうでなくても本人が仕事の負担感を強く感じていたりするようであれば、専門医に相談してみるべきでしょう。

事業場内に産業医または保健師や看護師といった産業保健スタッフがいる場合には、産業保健スタッフに相談して指示を仰ぐのがよいでしょう。法的に産業医を選任する義務のない 50

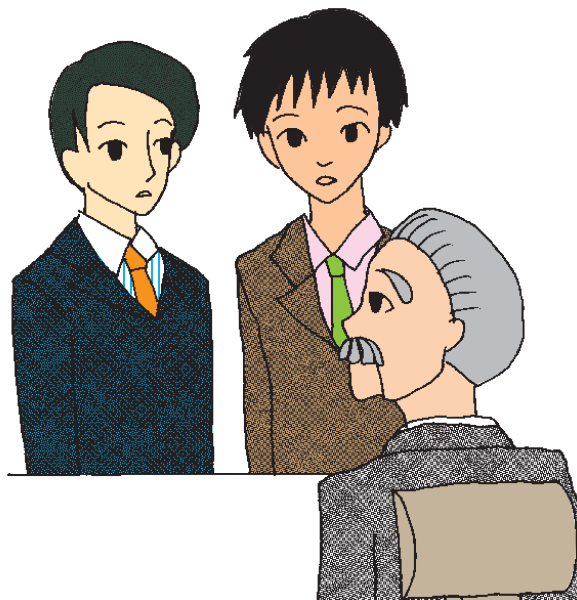
人未満の小規模事業場の場合は、地域産業保健センターなどを活用しながら、専門医を受診するようにしましょう。

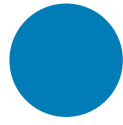
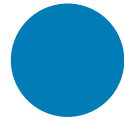
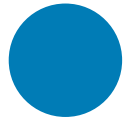
心の病気の場合、本人が、(1) 自分が病気であるとは思えない、(2) この苦しさが他人にわかってもらえるとは思えない、(3) 治療で良くなるとは思えない、周囲に迷惑をかける、(4) もとの仕事には就けない、といった理由で専門医の受診を躊躇することが少なくありません。

本人の躊躇をたしなめるのではなく、こうした心情を思いやりながら、話を進めるようにしてください。

実際、メンタルヘルス不調者に「心の不調に陥ったとき、特に困ったこと」を尋ねたところ、約3分の1の人が「自分自身、不調に陥っていると気づけなかった」と回答していました。

まずは、職場の仲間として、本人の変化が心配であり、それが健康面の不調に由来するもの





であれば、早く治して元に戻ってほしいという気持ちを伝えることです。

それをはっきりと伝えて説得しても、拒否の姿勢が強い場合には、仕事に関する心配はする必要がないことを明言し、さらに職場の管理者（上司）としてこのまま看過するわけにはいかない旨を述べ、職務命令として受診させるという形をとらざるをえないかも知れません。

しかし、受診は強制の形をとるのではなく、できる限り本人に治療への意思をもたせるような対応を心がけたいものです。

本人がどうしても専門医の受診を拒否した場合でも、上述したような変化が顕著で、仕事にも大きく支障が生じてきているのであれば、本人を保護する意味で、家族や親しい友人から勧めてもらおうといった対応も考慮すべきです。

なお、心の病気を専門とするのは、精神科、精神神経科、神経科、心療内科あるいはメンタルクリニックを標榜している医療機関です。

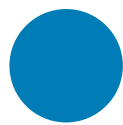
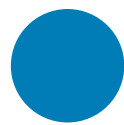
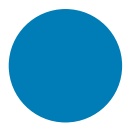
もし、本人がその場で退職や配置転換の希望を口にしても、その話を進めることには慎重になってください。心に不調を来たしている場合、判断力や思考力が損なわれますから、重要な判断はそれがよくなってから決めたほうがよいのです。

以上のような対応が円滑に行われるためには、日頃から部下との信頼関係を十分に保っておくことが重要になります。

本人が専門医を受診して、その結果休養が必

要だと判断されて、休業に関する意見が出された場合には、速やかにそれに従う必要があります。疑問点などがあれば、本人の承諾を得た上で、主治医に問い合わせるのがよいでしょう。産業医や看護職などが職場にいれば、まずそちらに相談することをお勧めします。

専門治療に結びつけたり、あるいは仕事を一部軽減したりした後、本人の様子をよく観察し、こまめに声をかけることを忘れないでください。



死にたい気持ちを打ち明けられたら

部下が上司に「死にたい気持ち」を打ち明けた場合には、次の対応を忘れないでください。

- (1) まず、そのような思いを自分に知らせてくれたことにお礼を言う。
▶「よく打ち明けてくれたね。」
- (2) もう少し、詳しく話を聴きたい旨を伝える。
▶「一体どうしたの?」
- (3) 頭からその気持ちを否定しない。死にたい気持ちの背景にある苦しさを理解しようと努める。
▶「なるほど。それほど辛い状態だったんだね。」
- (4) その苦しみの解決方法を一緒に考えていきたい旨伝える。
▶「君の力になりたい。どうするのがいいか私も考えたい。」
- (5) 時間をかけて一通り話を聴いた上で、産業医や看護職、あるいは家族と連絡をとる。
本人がいやがっても、説得の上連絡を図る。
- (6) ひとりにしない。

生命の危険が迫っている場合には、それを回避するための対応がプライバシー保護よりも優先されることを忘れないでください。一番重要な点は、一人で抱え込まず、産業保健スタッフ・家族・主治医などを含めたチームで対応することです。

この一連の対応は難しいと感じられるかも知れません。しかし、たとえあまり話の聴き方が上手でなくても、いわゆる時間稼ぎをすることで、本人の衝動的な気持ちが落ち着き、自殺を遂行してしまうリスクの軽減につながることも多いのです。何か気の利いた助言をしなればと、焦る必要はありません。沈黙を共有することも大切なのです。

部下のストレス管理

上司の言動のひとつひとつが、部下にとって大きなストレスになったり、逆にストレスをやわらげるのに役立ったりします。

下記のチェックリストを参考に、みなさんの職場の日常を確認してみてください。

- 職場環境（室温、湿度、騒音、臭気、作業空間、喫煙など）が良好になるように気を配っていますか？
- 仕事の負荷が、一部の人に偏らないようにしていますか？
- 指示した仕事の優先順位をはっきりさせていますか？
- 指示した内容が明確ですか？
- 指示を出すタイミングを考慮していますか？
- 部下を評価するメッセージを言葉や態度ではっきり示していますか？
- 困ったときに頼りになる、あるいは小さなことでも相談に乗るなど、部下にとって「良き支援者」になっていますか？
- 部下の言動をよく観察していますか？
- 部下にとって、良き相談相手になっていますか？
- 自分の仕事が終わったら気がねなく帰れる雰囲気をつくっていますか？
- 部下が突然、休業した場合のリスク管理ができていますか？

十分に対応できてない項目のうち、すぐに改善できるものは実行に移すようにしましょう。

参考文献

1. 産業医学新興財団：メンタルヘルス不調者の早期発見・早期対応の手引き－管理監督者のために、
B-1 ストレス管理をチェックしよう， 中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策の進め方に関する研究.
平成 21 年度研究報告書 2010, PP205-216, 224.
http://www.zsisz.or.jp/images/pdf/fh22_04.pdf
http://www.zsisz.or.jp/images/pdf/fh22_05.pdf
2. 人事院：国家公務員とメンタルヘルス－管理監督者のためのガイドブック（平成 21 年 7 月版）
http://www.jinji.go.jp/kenkou_anzen/guidebook/kanri.pdf

