



管理監督者のメンタルヘルス

すずき医院

鈴木 孝幸

自己紹介

- ▶ 東京は葛飾 葛飾は柴又 ではなく 労働者の町 堀切 で生まれ育ち
 - ▶ 東京脱出を図り
 - ▶ 縁あって新潟へ
 - ▶ またまた縁あって、妻の生まれ育った新発田市へ、34年前に転居
 - ▶ 新発田病院に16年間お世話になり、
 - ▶ 余りの忙しさにヒメーを上げて
 - ▶ H14年に開業して16年になります。
 - ▶ 開業するときに、病院を逃げ出した罪悪感も手伝って予防にも力进行と思ひ
 - ▶ 4年前から、心の健康を学ぶ会を主催しています。
- 一人でもメンタルクリニックへの受診が減るように頑張りたいと考えています。



おさらい

図1 職業生活でのストレス等の状況



資料 H9～H24 は「労働者健康状況調査」、H25、H27 は「労働安全衛生調査（実態調査）」（厚生労働省 各年版）

図3 精神障害等による労災認定件数



注：当該年度以前に請求されたものを含む

資料 「脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況（平成27年度）」
（厚生労働省）

表 心の健康対策(メンタルヘルスケア)に取り組んでいる事業所割合 (単位:%)

平成 27 年	59.7
(事業所規模) 1000 人以上	99.8
500 ~ 999 人	96.6
300 ~ 499 人	92.5
100 ~ 299 人	95.0
50 ~ 99 人	81.3
30 ~ 49 人	64.0
10 ~ 29 人	52.9
平成 25 年	60.7
平成 24 年	47.2

全体で80%が目標

80%

予防

予防・健康増進	1次予防	1次予防	0次予防	健康増進	セルフケア ストレスチェック	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	教育・研修
			1次予防	発病予防				
			1.5次予防	健康を損ないそうな兆候				
早期発見	2次予防	2次予防	2次予防	早期発見・早期治療	ラインによるケア 相談体制の整備	治療	復職支援 両立支援	
			3次予防	リハビリ・再発予防				

職場の心の健康づくり：4つのケア

セルフケア

ストレスへの理解・気づき・対処

ラインによるケア

当事者によるケア

職場環境の把握と改善
労働者からの相談対応
職場復帰における支援など

事業場内産業保健スタッフ等によるケア

上記2つケアの支援

具体的なメンタルヘルスケアの実施に関する企画立案
個人の健康情報の取扱い
事業場外資源とのネットワークの形成やその窓口

専門職によるケア

事業場外資源によるケア

専門治療機関による治療

情報提供や助言を受けるなど、サービスの活用
ネットワークの形成
職場復帰における支援、など

セルフケア

自己保健義務(1)

ラインによるケア

安全配慮義務(2)

事業場内産業保健スタッフ等によるケア

事例性への対応

事業場外資源によるケア

疾病性への対応

1次予防(発病予防)

2次予防(早期発見)

3次予防(回復・再発予防)

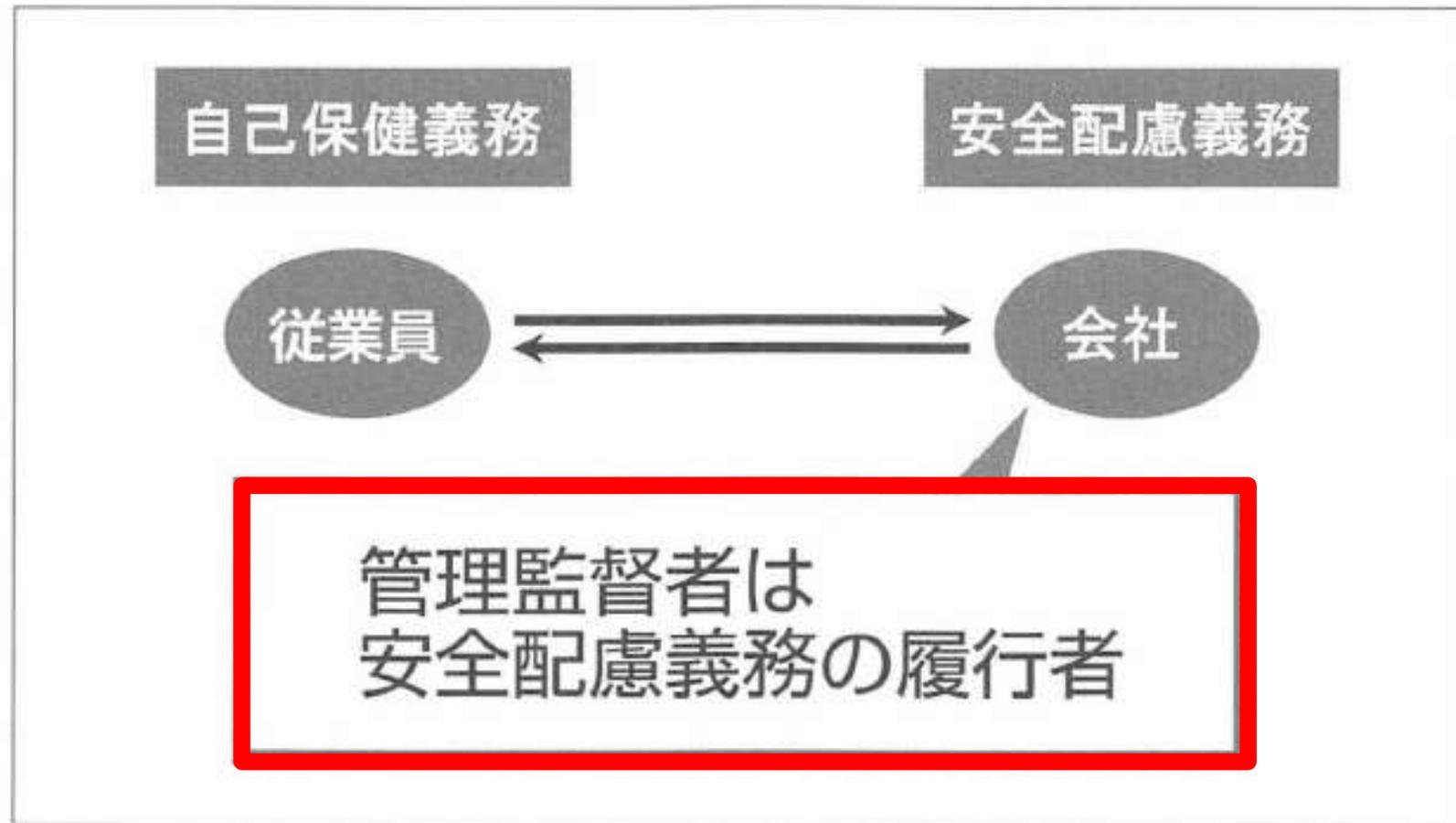
(1)自己保健義務：労働力を提供するに必要な健康を自ら管理する義務

(2)安全配慮義務：業務に関連して労働者の安全や健康を守る義務

(労働契約法)

自己保健義務と安全配慮義務

従業員・会社に対する管理監督者の役割



事例性と 疾病性

長期化するメンタルヘルス不調の特徴

病気が重くても、職場の問題は軽度

疾病性の重い場合でも、事例性が「見かけ上」軽い

||

「要休業！」と担当医が職場に働きかけたいケース

- 「休もうにも休めない」状況にいる場合
または、組織への過剰適応がみられる場合
→ 放置をすれば病状悪化、うつ病の場合は自殺を危惧
→ 担当医と事業場との連携のチャンネル(担い手)を明確に!

病気は軽くても、職場の問題は重度

疾病性の軽い場合でも、事例性は重い

||

「(これも)メンタルの病気？」と職場が対応に困るケース

- 仕事を離れた状況では、健全な場合が多い
→ 仕事への適性・遂行能力に問題があるのかもしれない…
→ 独善的傾向のパーソナリティーの問題か…

…それ以外にも？

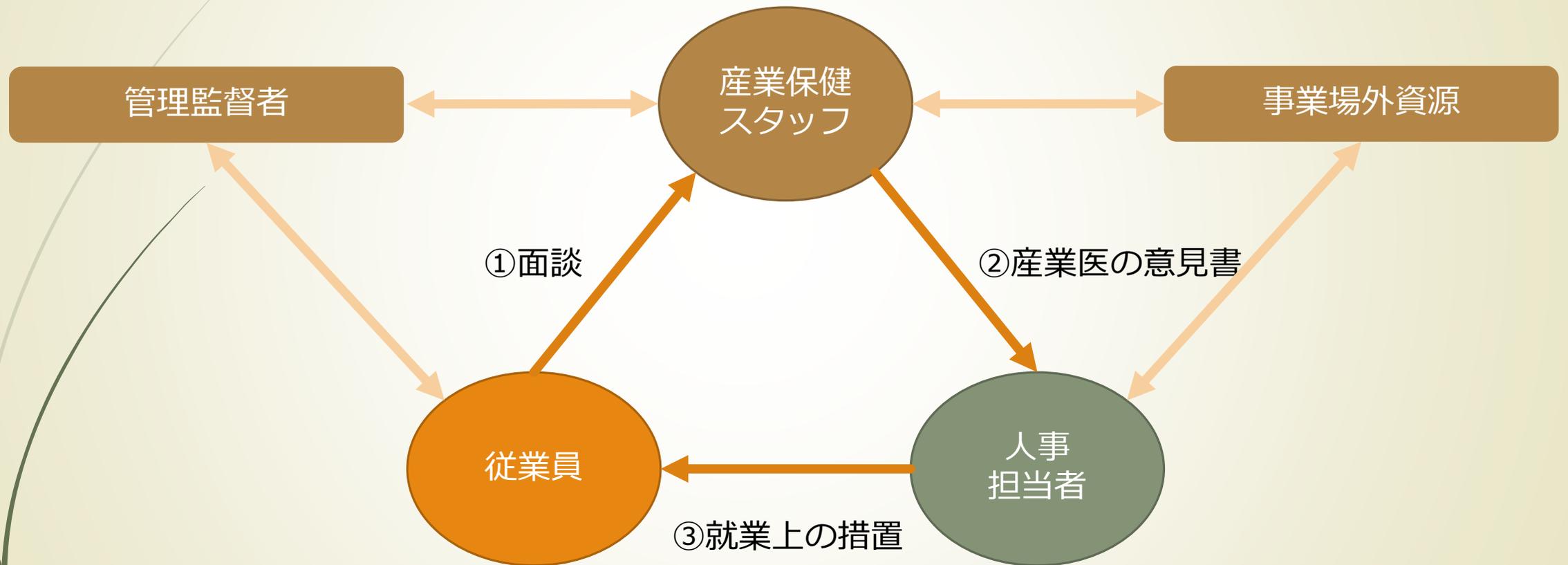
疾病性

病気により問題となる事柄
(不眠症で能率が下がっている等)

事例性

職場で問題となる事柄
(性格的な問題による非常識な行動等)

職場メンタルヘルス対策の基本的仕組み

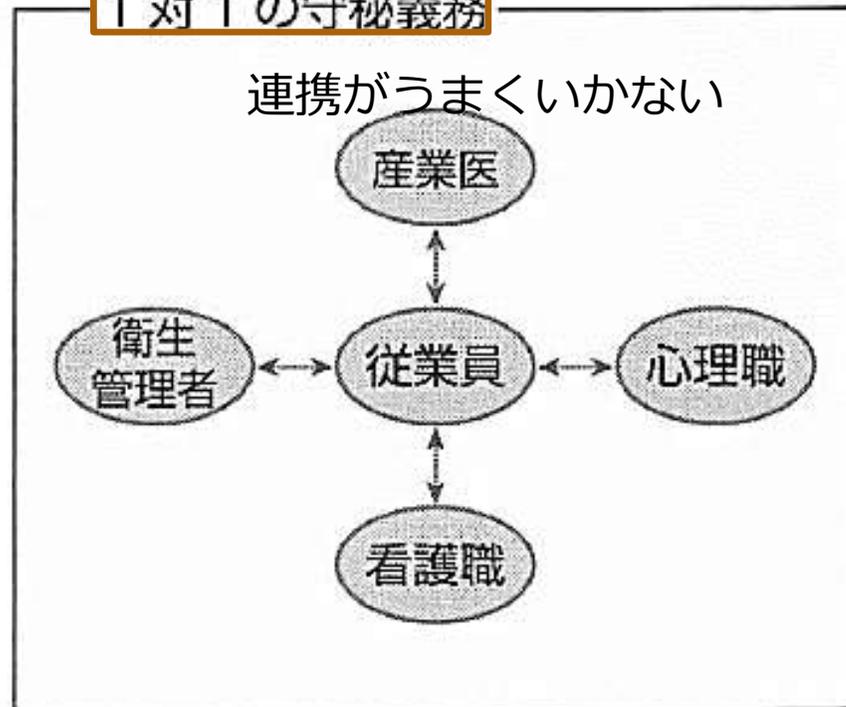


集団守秘義務

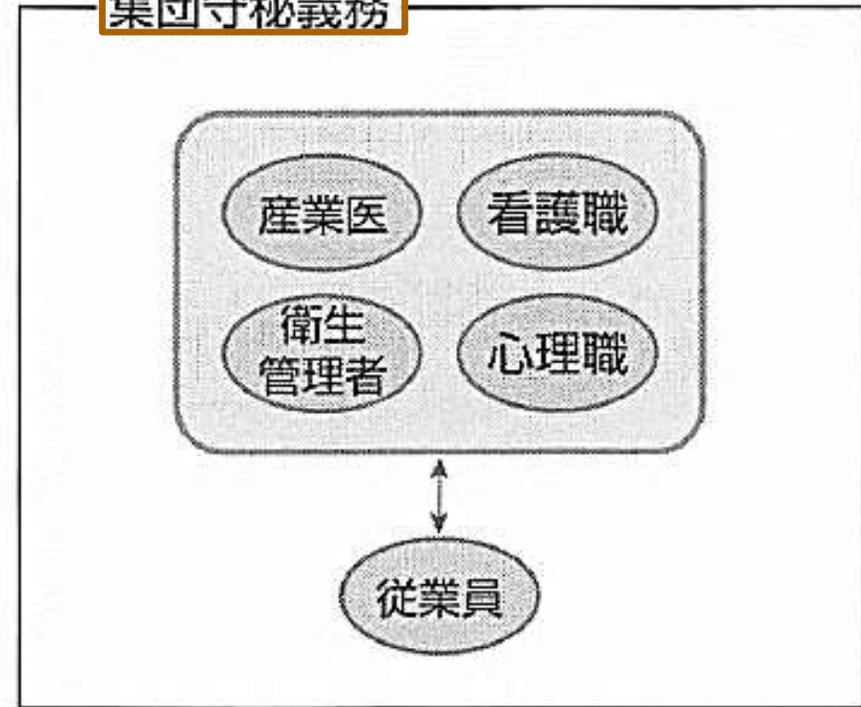
集団でクライアントの守秘義務を守る

患者（従業員）と守秘義務のそれぞれの関係

1対1の守秘義務



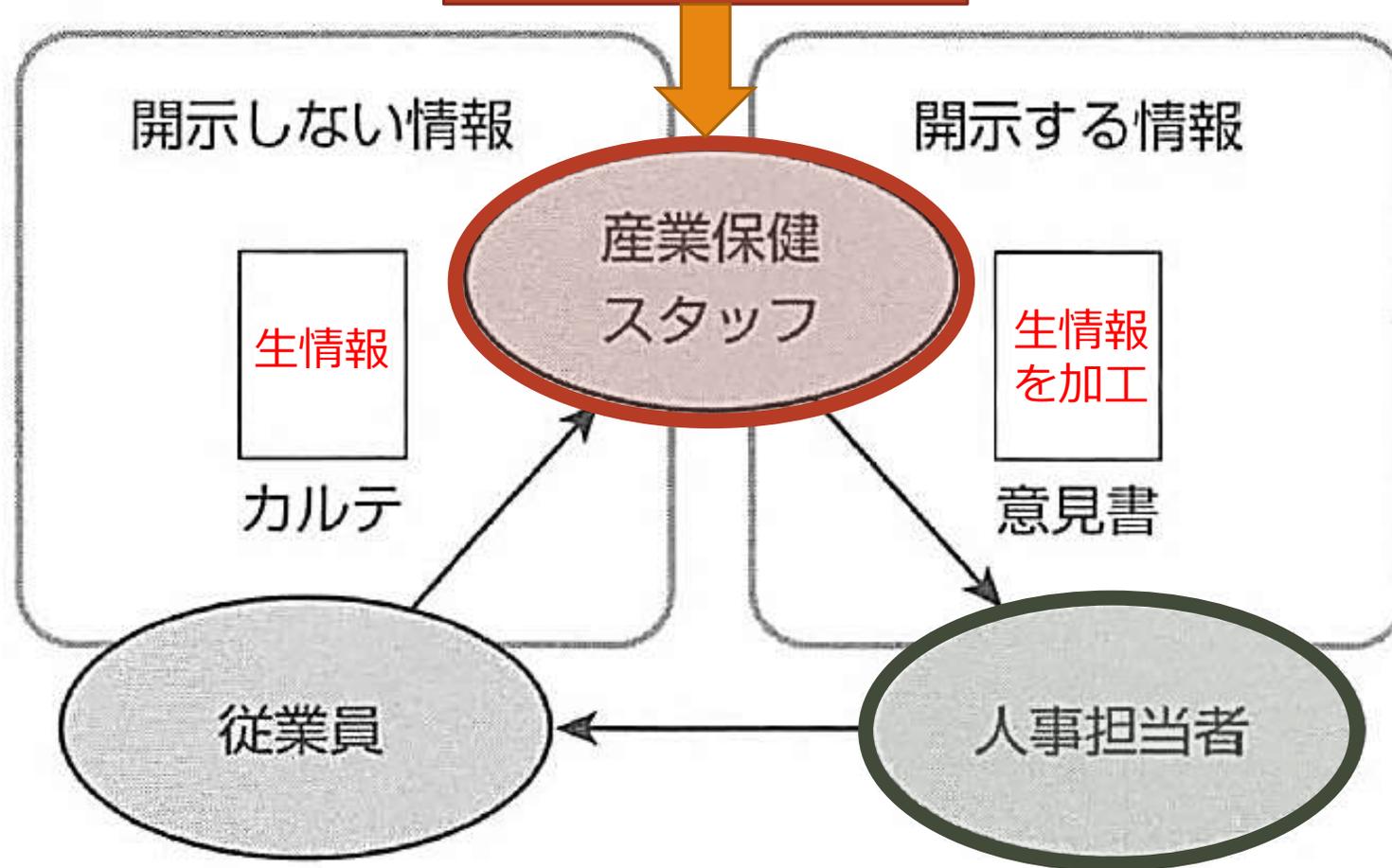
集団守秘義務



集団守秘義務を負うメンバーの範囲を明確にし、どのように情報を共有したり報告したりするか、というノレーノレを決めておくことが重要

人事担当者に開示しない情報と開示する情報

従業員の健康情報





本題

管理監督者のメンタルヘルス

I セルフケア

II ラインによるケア

III ストレスチェック制度の利用

IV 物理的環境面の整備

0次予防

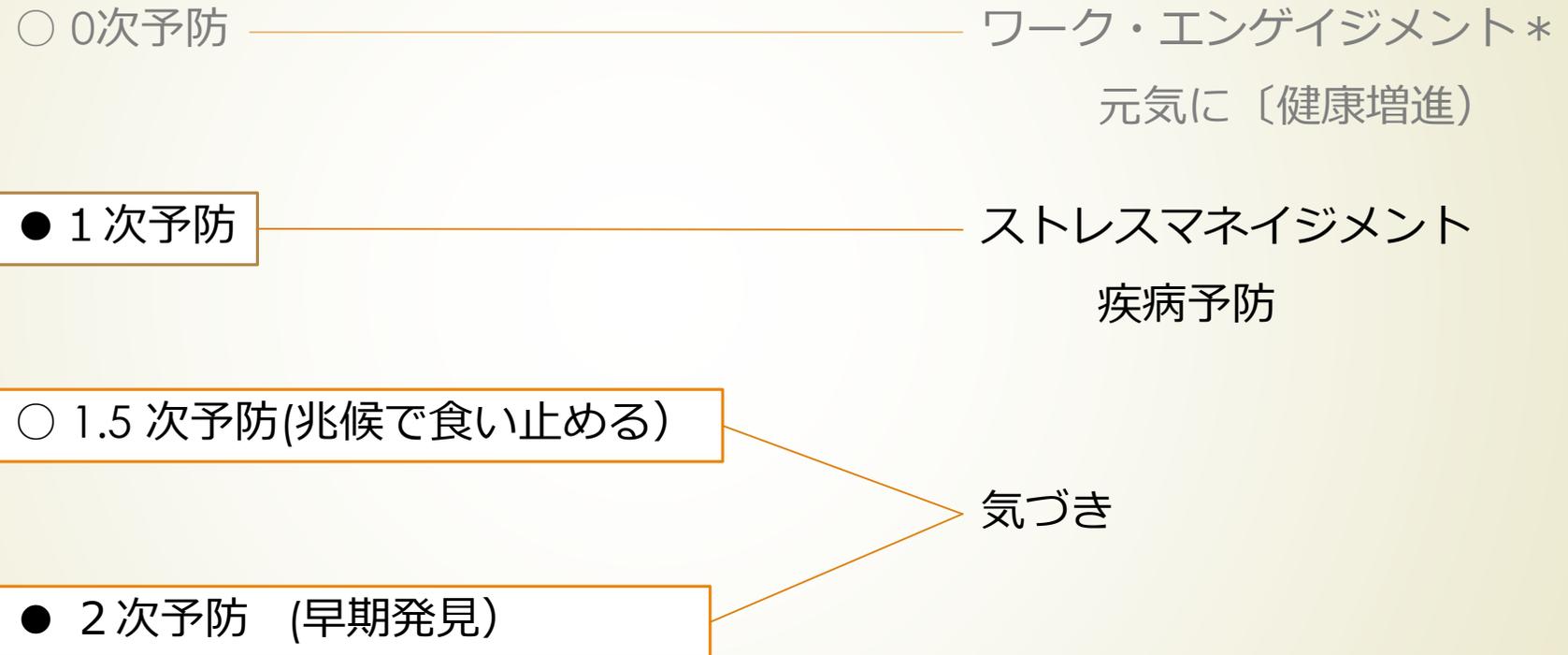
1次予防

1.5次予防

2次予防

3次予防

I セルフケア



* Engage:婚約する・従事する・・・
主体的に何かの対象に意識を向け働きかける

ワーク・エンゲイジメント主体的に意欲を持って仕事に取り組む

● 1次予防 ストレスマネジメント

- ▶ 1. ストレス
 - ▶ ○ 敵？を知る
- ▶ 2. ストレスへの対応
 - ▶ A. 元を減らす
 - ▶ B. 強くなる
 - ▶ C. 発散する
- ▶ (3. 職場の体制・環境)

ストレス

ストレッサー

ストレスの元

ストレッサー

ストレス反応

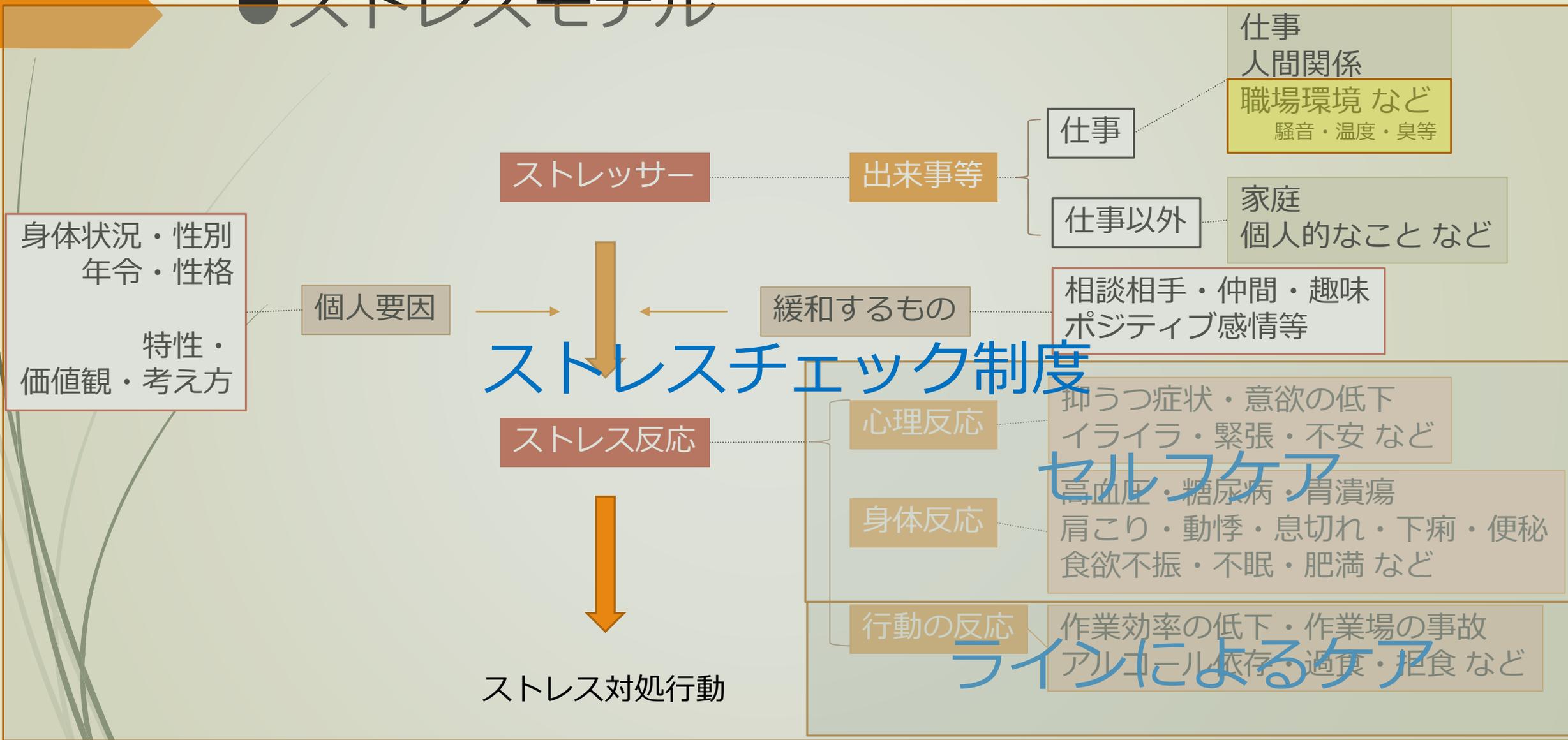
生体

生体

ストレッサーの結果
生じる
心身の不調

ストレッサーの結果、ストレス反応が生じる

● ストレスモデル



ストレッサー

社会再適応評価尺度(ホームズ&レイ)

1年間に体験した生活上の変化
の評点の合計点

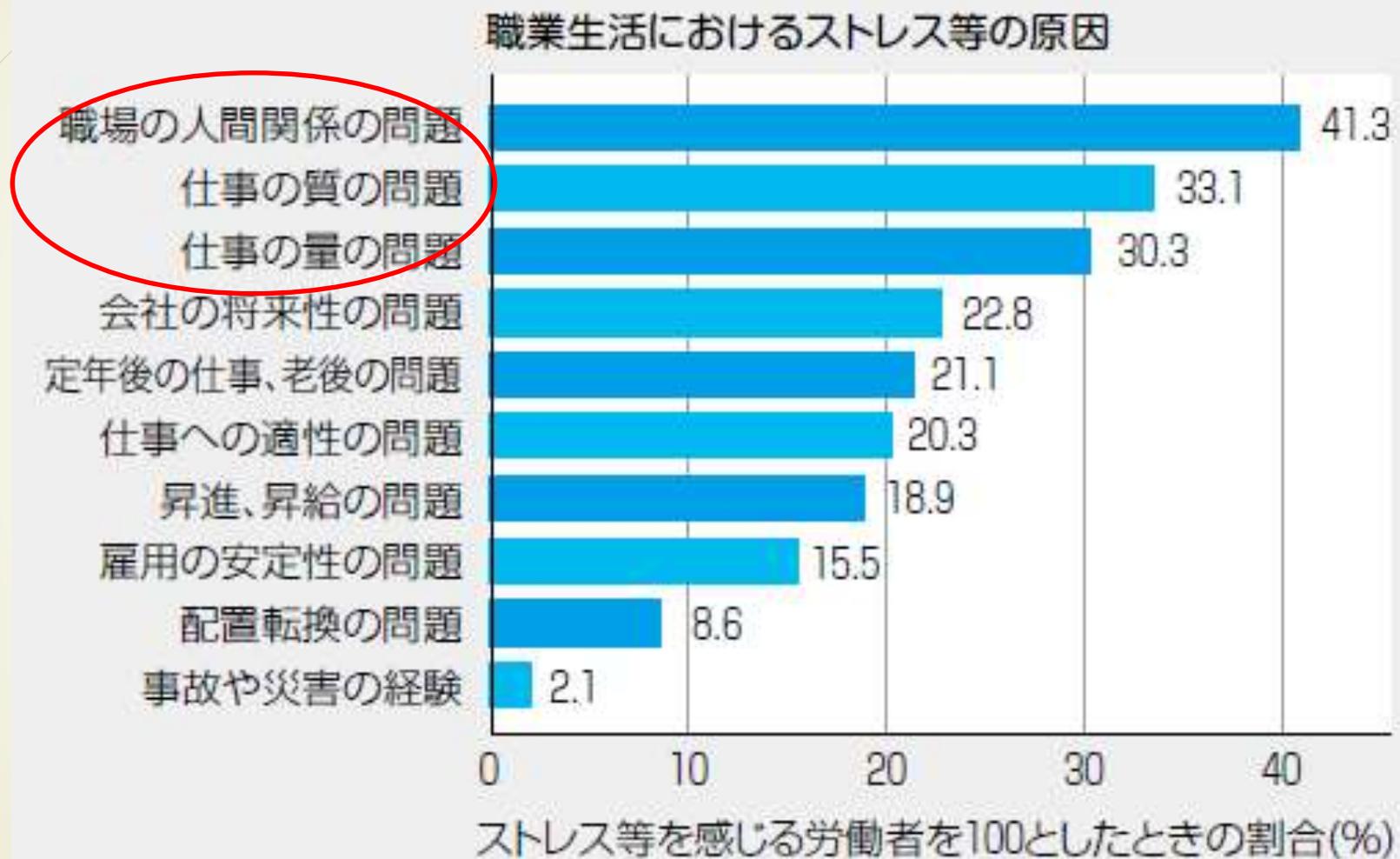


翌年深刻な健康障害の起きる確率

300点以上	80%
200-299点	50%
155-199点	30%

出来事	指数	指数	出来事
配偶者の死	100	29	子供が家を離れる
離婚	73	29	姻戚とのトラベル
配偶者との別居	65	28	特別な成功
拘留、刑務所入り	63	26	妻の就職や離職
肉親の死	63	26	入学、卒業
けがや病気	55	26	退学
結婚	50	25	生活条件の変化
失業	47	24	個人的な慣習の変化
配偶者との和解	45	23	上司とのトラブル
定年退職	45	20	労働条件の変化
家族の健康状態の変化	44	20	引越し
妊娠	40	20	転校
性的な問題	39	19	余暇の変化
家族がふえる	39	19	宗教活動の変化
仕事の再調整	39	18	社会活動の変化
経済状態の変化	38	17	小額の借金
親しい友人の死	37	16	睡眠習慣の変化
転職	36	15	同居家族の変化
配偶者との口論の増加	35	15	食習慣の変化
高額な借金	31	13	休暇
担保、貸付金の損失	30	12	クリスマス
職場での責任の変化	29	11	軽い法律違反

図2 職業生活におけるストレス等の原因



資料「平成24年労働者健康状況調査」(厚生労働省)

職場のストレスの例

質的な負担

かなり注意を集中する必要のある仕事だ
高度な知識や技術が必要な難しい仕事だ
勤務時間中はいつも仕事のことを考えて
いなければならない

裁量権の少なさ

自分のペースで仕事ができない
自分で仕事の順番・やり方を決められない
職場の仕事に自分の意見を反映できない

仕事の適性

仕事の内容が自分に合わない

働きがいのなさ

働きがいのある仕事ではない

量的な負担

非常にたくさんの仕事をしなければならない
時間内に仕事が処理しきれない
一生懸命働かなければならない

技能の低活用

自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない

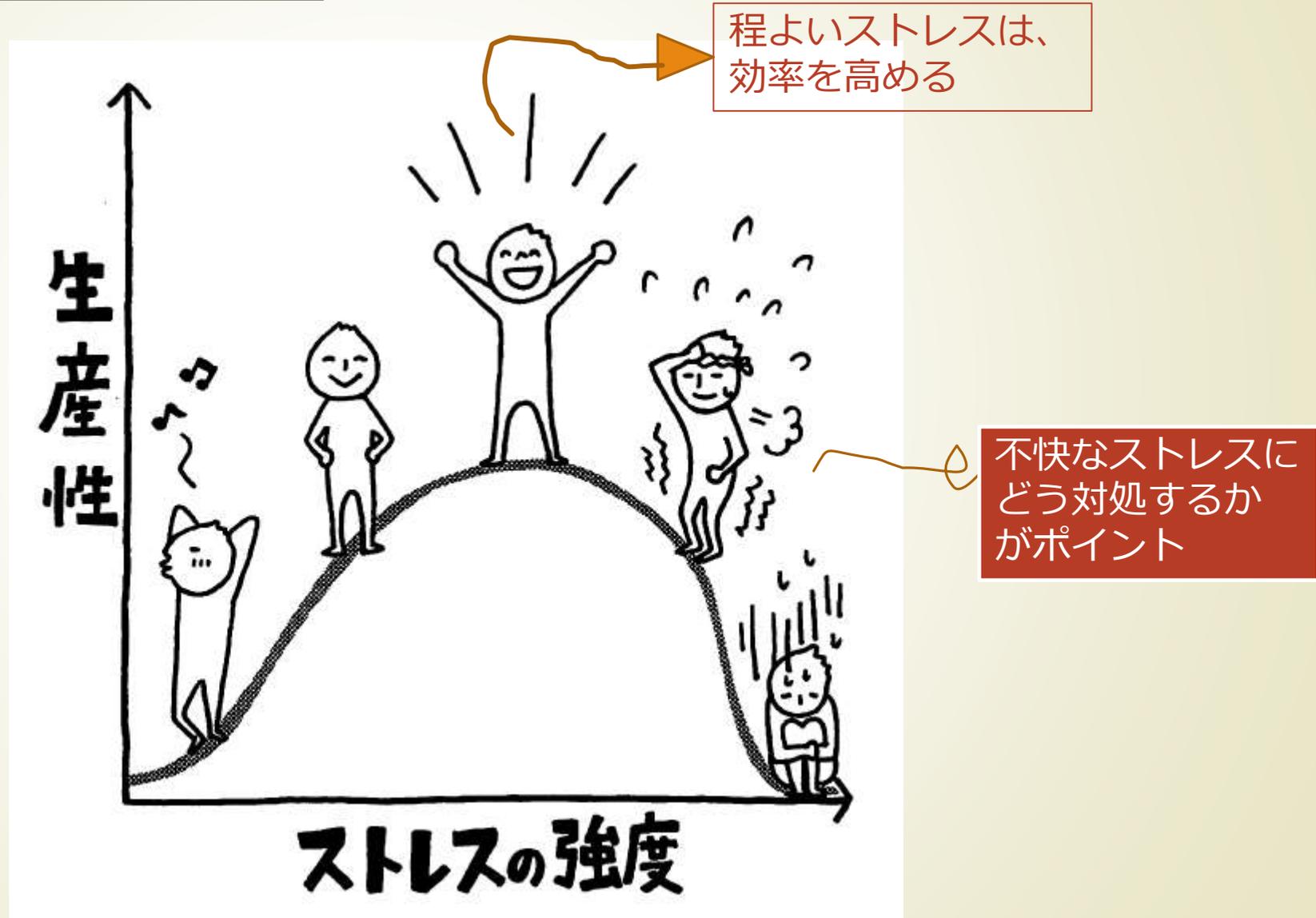
対人関係

部署内で意見の食い違いがある
所属部署と他の部署とで「うま」が合わない
職場の雰囲気が友好的でない

作業環境

作業環境（騒音、照明、温度、換気等）が悪

ストレスの性質



2. ストレスへの対応

A. 元を減らす

考え方・やり方

B. 強くなる

健康・相談

C. 発散する

趣味・仲間・運動・リラクゼーション

A ストレスの元を減らす

▶ 1 ストレスの捉え方と対応

きちんとやらないと気が済まない

▶ 2 アサーショントレーニング

頼まれると断れない

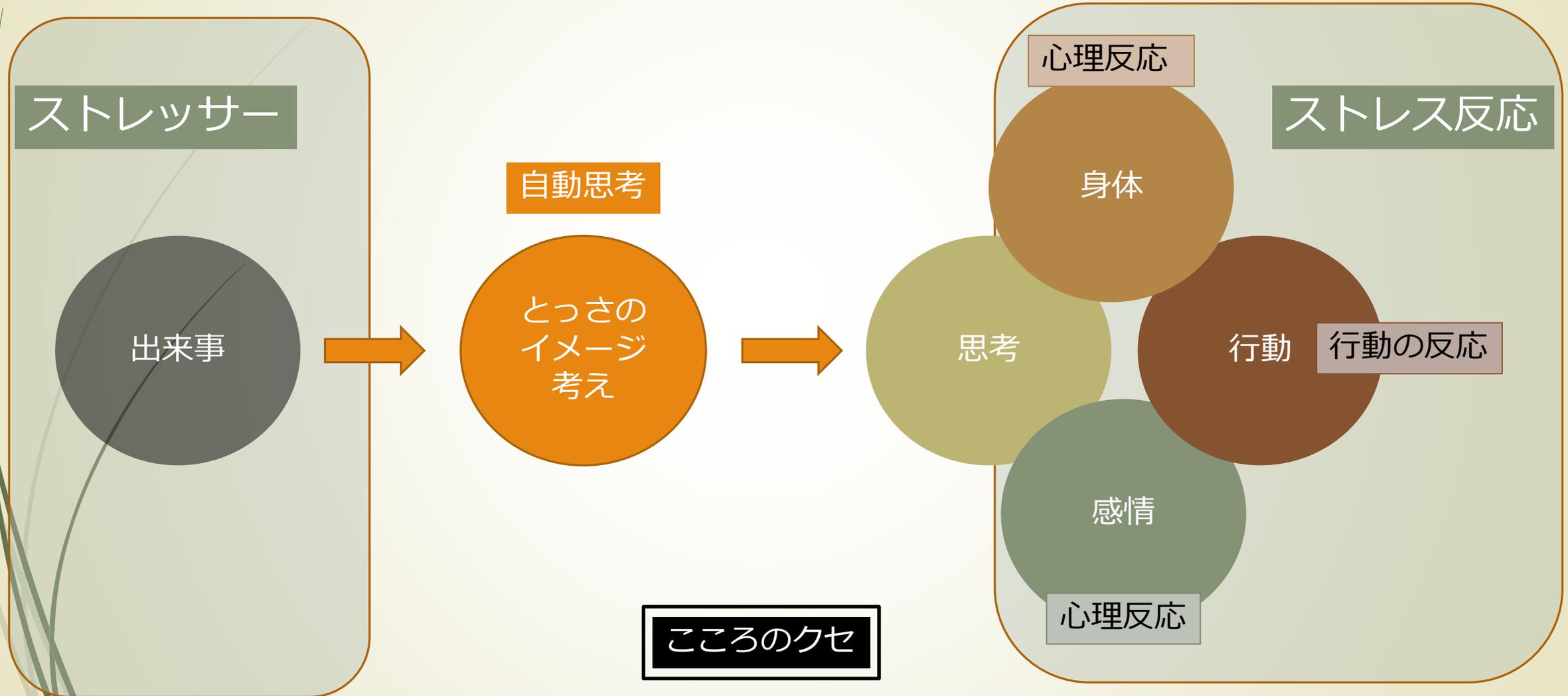
▶ 3 優先順位

多忙

▶ 4 タイムマネジメント

0次：スキルを高め、自己効力感、コントロール感を高める

A1 ストレスのとらえ方と対応





高血圧・糖尿病・胃潰瘍
肩こり・動悸・息切れ
下痢・便秘
食欲不振・不眠・肥満

心理反応

身体

ストレッサー

出来事



自動思考

とっさの
イメージ
考え



思考

行動

行動の反応

作業効率の低下
作業場の事故
アルコール依存
過食・拒食 など

過去の経験
による自動
思考の源泉

信念

こころのクセ

感情

心理反応

抑うつ症状・意欲の低下
イライラ・緊張・不安 など

こころのクセ

ストレス

難しい仕事

自動思考

うまく出来るはずがない

過去の失敗
100%にする
のにかかる
時間
両親との
関係経験

今までに出来たことも沢山ある 何とかなるだろう

思考

感情 (心理反応)

心理反応

動悸
発汗

俺はダメな人間だ

寝込み
酒へ逃避
避ける

行動の反応

不安
怒り
悲しみ

心理反応

不安↓



こころのクセ

極端にならないように考えよう

- ▶ 白黒思考
- ▶ べき思考
- ▶ 自己批判

- ▶ レッテル貼り
- ▶ 先読み
- ▶ 深読み

なんでも完璧にできないと...
いつも失敗ばかり...

きちんとやるべきだ
あんなことをすべきでなかった

みんな私の責任だ

私は嫌な人間だ
また、前と同じだ

きつとうまくいかないだろう

嫌われているに違いない

0点か100点かではなく
点数を付けて等、段階的に

部分にこだわらず
全体での点数を

理想と普段の力
他の人達とのバランスを

出来ている処
良い処をみて
極端にとらえない

MIBTの下位尺度

DASSの下位尺度

DAMSの下位尺度

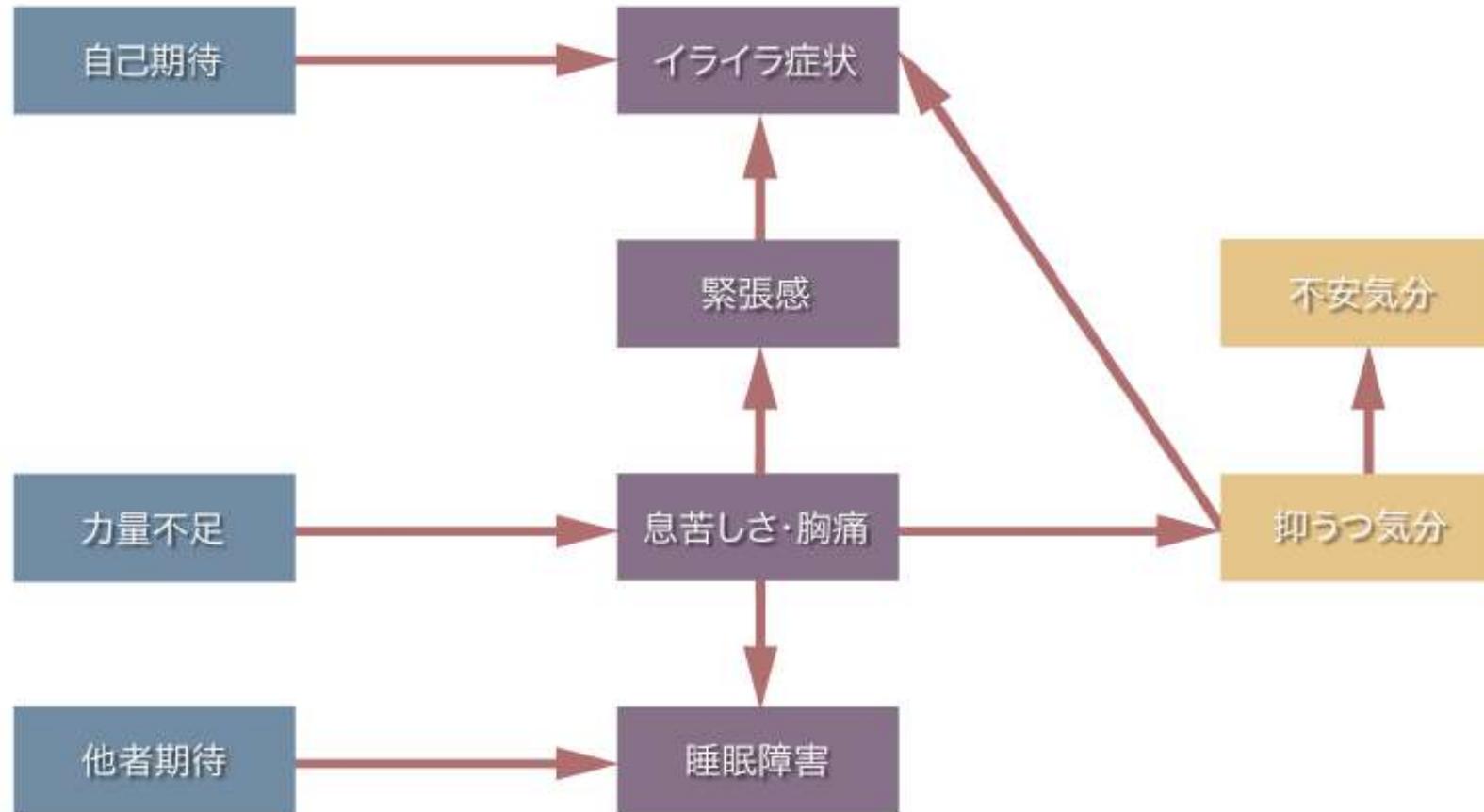


Fig.3 管理職特有の不合理的信念と不安抑うつ症状、および気分との関係

A2 アサーショントレーニング

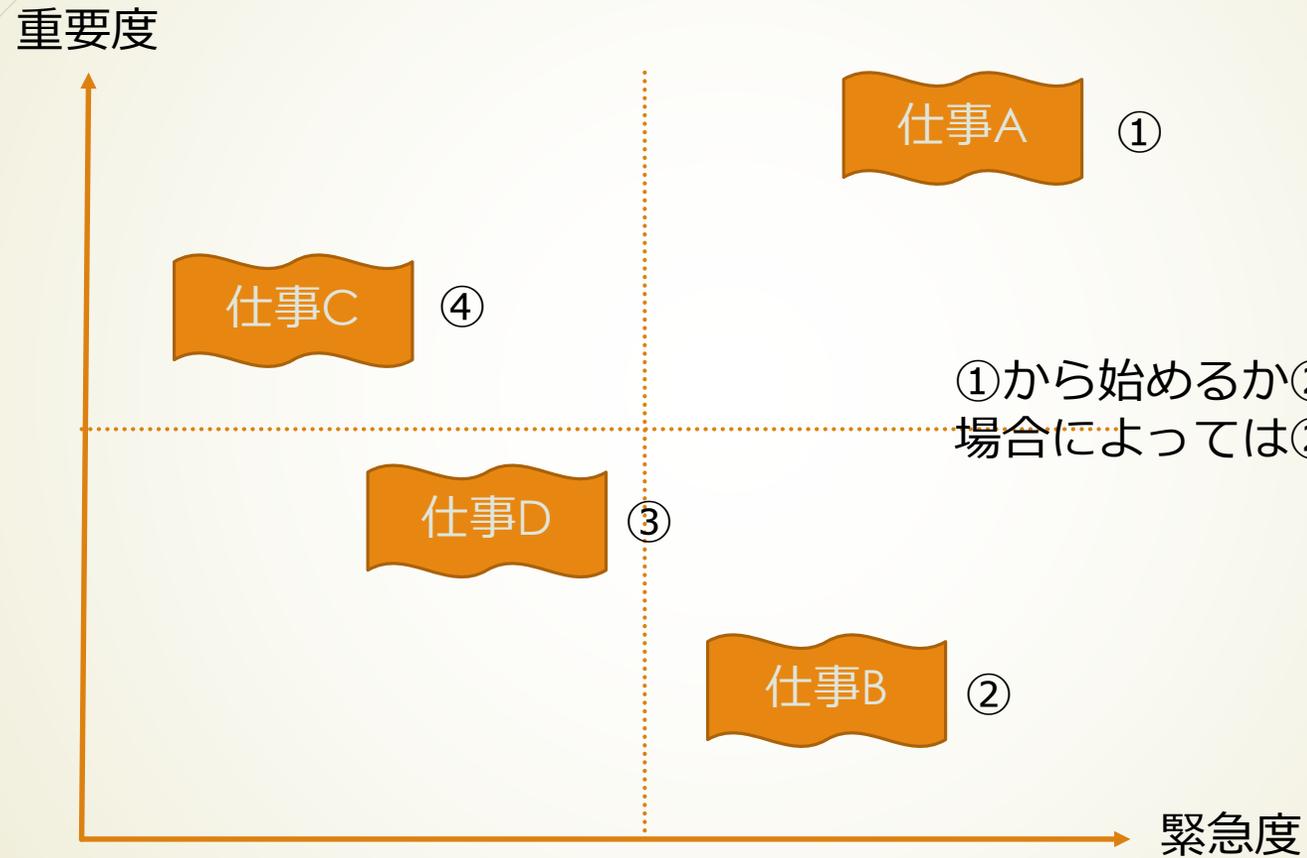
相手の気持ちを害さないように、上手に断ったり振ったりして抱え込まない。

1. 状況描写 主観を含めず、対応しようとする状況や客観的事実を述べる
今、急ぎの仕事をしていて手が空きません。
2. 気持ちを表す 自分の感情や気持ちを冷静に、建設的に述べる
大変心苦しいのですが、お引き受けできそうもありません。(困った表情)
3. 相手の気持の理解 相手の立場に立ち、相手の気持ちや考えを推察して表現
そちらの件もお急ぎなのでしょうね。
4. 考えや希望の表明 自分の望む気持ちや行動を明確に表現する
何とかお力になればよいのですが。(どうしようか思案)
5. 提案 相手の意向や自分の希望を踏まえて、提案する
明日、入社したらすぐに取り掛かりますが、間に合いませんか。

2. 4. は表情だけでもOK

A3 優先順位

大事なことからしっかりやって他はそこそこに



緊急度

×

重要度

×

難易度

×

完成度

A4 タイムマネジメント

1日のタイムスケジュールを見直して30分の間隙を見つける

邪魔されない集中時間を作る

4	3	2	1	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5
			1:30 就寝		テレビでニュース番組を観る。インターネットでニュースやブログなどを閲覧	入浴		20:30 帰宅、夕食、晩酌	19:40 退社							12:00 昼食			9:15 出社	8:30 出勤	身支度 朝食	6:30 起床	
									19:00を過ぎないと退社しにくい雰囲気があり、資料の整理にあてている										午前中に郵便の整理			目覚ましがついてから起きるまでに20分から30分かかる	

B ストレスに強くなる

○健康 酒タバコを控える

適正体重と生活睡眠リズムを保つ

定期的に運動をする

○相談 相談する人や機関があると、困ったときに助かります
一人で悩まないように

職場の人間関係と同様、家庭・友人との関係も大事 (仕事から離れて)

○ポジティブ感情を作る

スキルを高める

肯定的な出来事を作り出す

感謝する (周囲との調和)

C ストレスを発散する

肉体的労働が主 → 休養、休息型

頭脳労働が主 → 体を動かすスポーツ型

問題解決の努力と並行して
場合によっては、
問題解決を優先。
(特に悲観的な人)

○「趣味なんて無い」という方 小学生の頃好きだったことを思い出して参考に

喜怒哀楽の感性を刺激するもの。

五感(見る、聞く、味、臭い、感触)を回復するもの。

○リラックスする方法

自律訓練法、筋弛緩法、ヨガ、太極拳、真向法

一寸した時間に
その時を満喫
花がきれい
風が気持ちよい等

○スポーツ 勝負や上達を競うものより、水泳やジョギングやエアロビクス
のようなもの

仕事を思い出したてしまったらメモを(頭から追い出して切り替えを)

Cf リカバリー：疲れの回復(仕事を忘れ、くつろぎ、自己啓発をし、自分の時間をコントロール)

● 1.5次予防 兆候で気づく

兆候

睡眠時間の減少

普段より2時間少ない
4時間以下睡眠

→危険

感情の揺れ幅の減少

好きな音楽を聴いても感動しない
花を見ても余りきれいと感じない

興味関心の狭小化

テレビの好きな番組も余り見たいと思わない
新聞を読んでも余り関心を持ってない

対応

1. 寝る

仕事の能率が落ちていなくてもここで食い止める。

次第に時間が有っても眠れなくなるので、睡眠薬を服用する

酒は、睡眠の質を落とし、頭の中をうつ状態にする

→体力を消耗しているときは酒は厳禁

● 1.75次予防 身体症状で気づく

1.75次予防

動悸・息苦しさ・下痢・便秘・肩こり・食欲不振

内科受診してなんともない

→ストレス反応

→もうすぐ破綻して治療を要す状態へ

対応

酒やめて寝て休む

仕事を振る・手を抜く

→長期休職にならないように

内科受診時に、何ともないといわれて、良かったと思いそのまま帰らずに

睡眠薬と

軽い安定剤をお願いする

軽い安定剤は、不安緊張を和らげ、動悸、息苦しさ等に効果

睡眠薬

かかりつけの内科で下記、入眠剤いずれかを出してもらおう

4時間くらい効いているので、眠気が差したら寝る直前に服薬する。

4時間くらいの効き目だが、これで十分な場合が多い(午前2時までには服薬する)

マイスリー

一般的

ルネスタ

翌朝苦味が残ることがあるが、副作用少ない

ハルシオン

軽い安定剤

これも内科の先生も出してくれます。

セパゾン

7時間くらい聞いている穏やかな軽い安定剤

2-3日眠気が有ってもなれて、眠気も感じなくなる。

デパス

4時間くらい効いているやや強めで多少癖になりやすい。

● 2次予防 早期発見・早期治療

2次予防

眠れない・食欲がない・一日中気分が落ち込んでいる
何をしても楽しめない
→ずっと続いている(情動反応性の欠如) →うつ病の可能性

他：やらねばならないが、思考力が落ちて、意欲も出ない
イライラして落ち着きがない

対応

早目に心療内科へ(軽いうちならば内科でもOK)
早期に治療すれば、早く回復

休職サイン

仕事をしてもらはかどらない・ミスが増える・自分を責める・食欲↓・・・
→自分はどうしようもない人間だ・迷惑をかける →自死



管理者のセルフケア

- ▶ 1. 昇進時
 - ▶ 2. 安定期
- 

管理者のセルフケア

1. 昇進時

責任と仕事量の増加

- 多くはプレイングマネージャー

抱え込まない

本来の業務から？

1. 管理

2. 余った時間で個々の仕事 易しいものから

- 指示される側から指示する側へ

アサーショントレーニング等

- 計画段取り立案の質量↑

スキル

管理者のセルフケア 1. 安定期

- ▶ プレイングマネージャー → マネージャー→プレイヤーへ
- ▶ 職場すなわち社会的要請

振ってばかりいたら部下がつぶれる
社会的要請を拒否できない

効率を上げるにはどうしたらよいか → ワーク・エンゲイジメント

→ ストレスチェック制度の活用

Ⅱ ラインによるケア

● 0次予防

● 1次予防

● 2次予防 (早期発見)

● 3次予防 (環境による再発予防)

● 物理的環境整備

組織管理

気付く

声をかける

つなぐ

再発防止

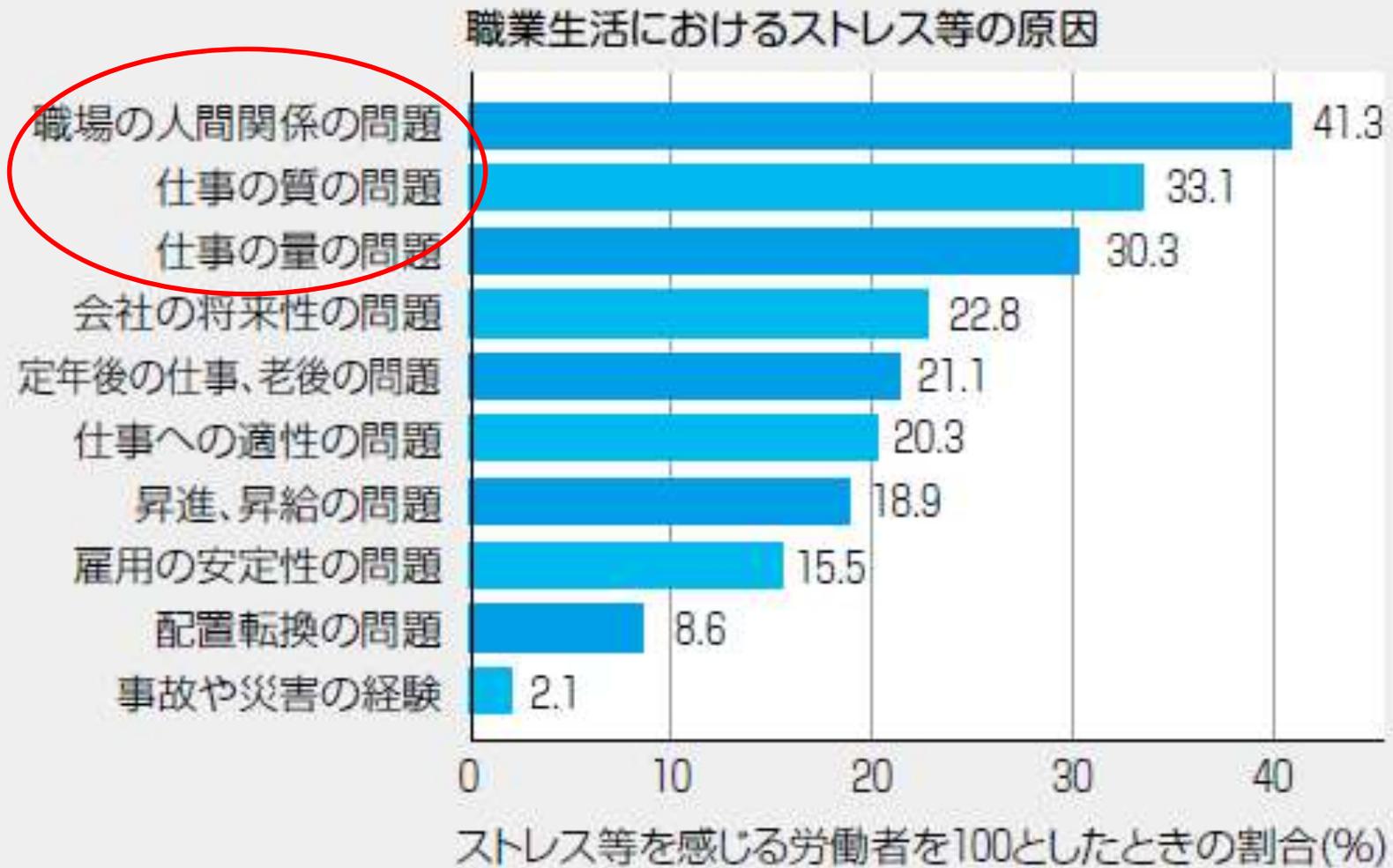
休職となる多くの場合（印象）

多忙・困難さ・対人関係等環境要因が大きい場合が多く

セルフケアによりカバーできる部分は少ない

ラインによるケアが非常に大きな力

図2 職業生活におけるストレス等の原因



資料「平成24年労働者健康状況調査」(厚生労働省)

管理監督者の役割

- 職場の環境を改善
物理的な環境（騒音や照明など）だけでなく、
広い意味の環境（仕事の大変さ、作業手順、
役割分担の問題、組織形態、人間関係など）

- 部下からの相談への対応
まずはよく聴き、次に対応を考える

安全配慮義務

管理者の

重要な仕事

管理監督者の役割

圧倒的な
社会的要請・仕事量

産業医学振興財団委託研究
「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」

0次予防

ワーク・エンゲイジメント

チーム力

組織倫理

Cf 休み方改革 NHKTV

当院 まず、春休み、夏休み(盆休み)、秋休み、正月休み、学会を決定
それから、普通診療以外の、医師会、保健所、児相、市役所等を決定

まず管理者が休みを決めて発表

前後は忙しいが、得るところも多いと思われます

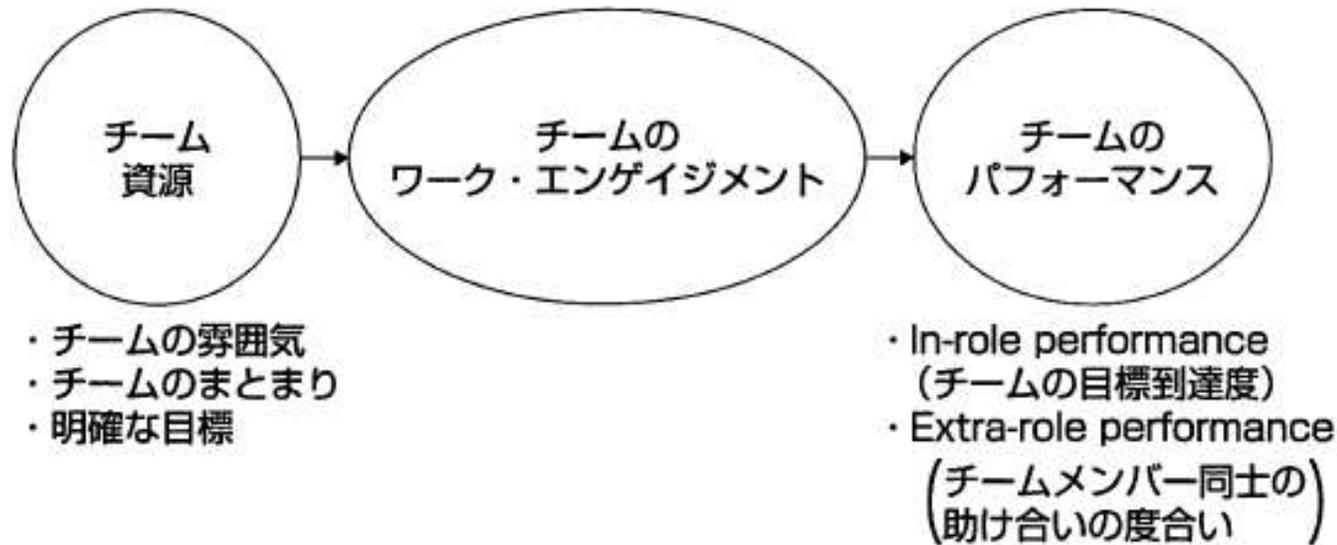


図 12 チームのエンゲイジメントとパフォーマンスとの関連
(Torrente et al., 2012 を著者一部改変)

In-role performance

与えられた仕事がどれだけできているか

Extra-role performance

任された仕事にとどまらず、メンバーに対する気遣いなど、チームを支える行動ができている
負担の重そうなメンバーを助ける

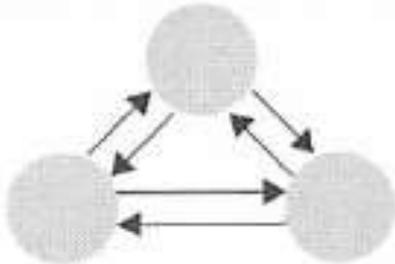
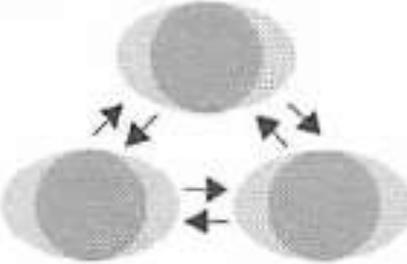
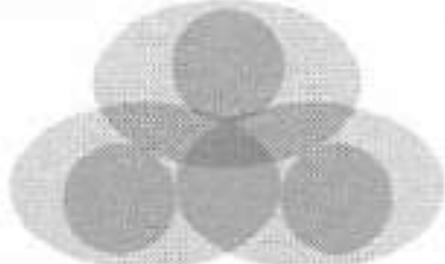
Job crafting

与えられた仕事の範囲や、他者との関わり方を変えていくこと
興味と関心を持って主体的に取りくむ

Cross training

チームにおいて、自分以外のメンバーの役割と責任を経験する
機会を与えるトレーニング

表9-1 チーム力の各レベルの特徴

チーム力	レベル1	レベル2	レベル3
課題の特性	既存・継続課題	変化を伴う課題	新規・創造課題
チーム状態			
求められるチーム活動	協力・連携・ 情報共有	バックアップ行動 役割を超えた活動	相互刺激・創発性・ 相互学習

現状維持

1次予防

0次予防



図9-2 メンタルモデルが共有されている職場

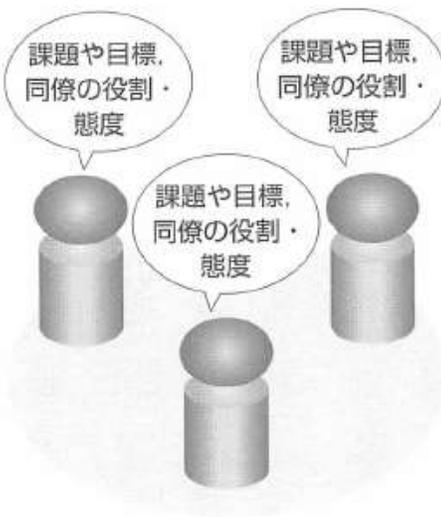


図9-1 メンタルモデルが共有されていない職場

島津明人 職場のポジティブメンタルヘルス2 誠信書房・ジョブ・クラフティングをうながす
「しなやか」マインド・セット

共有メンタルモデル

職場が抱える課題や目標、各従業員の役割や態度に関する知識を、職場の従業員同士が共有した状態

「チーム（職場）の従業員が、職場においてどのようなことが必要で、何が求められているかについての共有された理解がある

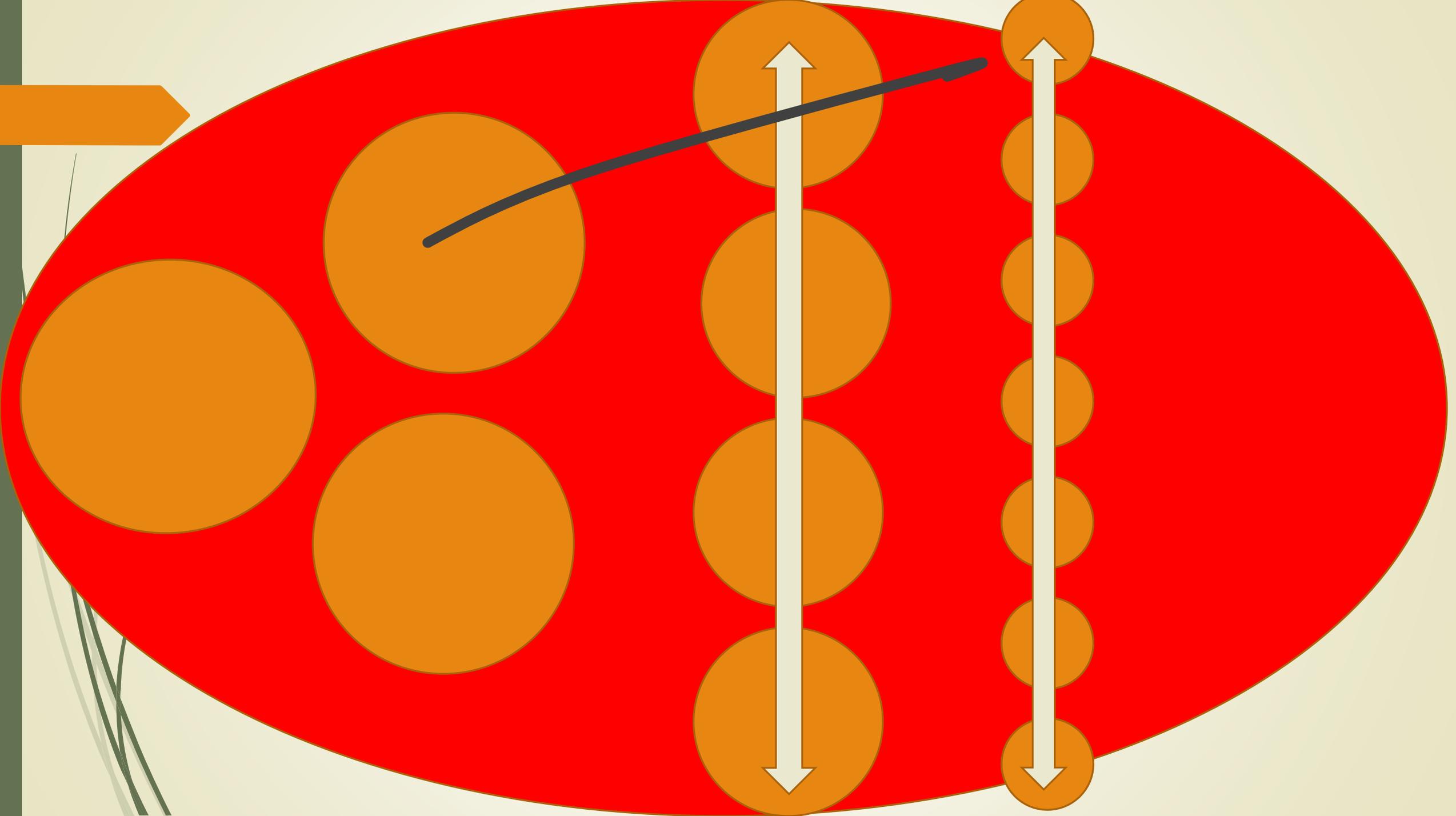
対人交流型記憶システム

レベル3のチーム力
を実現するための共有認知

それぞれの従業員が独自の知識やスキル、経験（以下、総称して「記憶情報」）を分有しておいて、必要なときにそれらの記憶情報を取り出し活用

職場を構成する従業員全体を一つの記憶システム（記憶装置）にとらえ、必要に応じて記憶情報を取り出す
誰が何を知っているかという「メタ知識」も必要

複雑な問題解決等に威力発揮



倫理風土

組織内で共有される倫理価値、行動規範、
あるいは倫理葛藤場面での適切な対処方法

仕事の満足感
人生の満足感

仕事の有意味感と相関が強い（夫々、0.56・0.57の相関）

cf 給与額と仕事の満足感の関連性：過去121年間に発表された18400人分のデータ
→相関値が+0.14と、あまり強いとはいえない

仕事の有意味感を高める組織的な特徴

「個人の利益」風土が高くなりすぎず、

「思いやり」「社会の奉仕」「社会の原理」風土が高くなるよう組織

表7-1 倫理風土の8次元 (櫻井, in press)

次元名	内容
個人の利益	組織や顧客ではなく、従業員が業績、報酬、昇進といった個人利益を重んじる程度
組織の利益	組織の経済的利益を増やし、競合他社に対する優位性を高める判断と行動を重視する程度
社会の利益	組織体として、地域経済や国内産業に寄与することを重視する程度
思いやり	従業員同士が、チーム・愛社精神にもとづきお互いの福利を重視する程度
社会の奉仕	市民生活、文化発展、環境保護といった、社会全体の福利へ寄与することを重視する程度
個人の原理	意思決定および行動するうえで、従業員個人の倫理観と職業的信念を重視する程度
組織の原理	意思決定および行動するうえで、倫理綱領など、組織が定義づけた倫理基準を重視する程度
社会の原理	意思決定および行動するうえで、業界のガイドラインや国の法令を重視する程度

「個人の利益」
 風土が高くなりすぎず、
 「思いやり」「社会の奉仕」
 「社会の原理」風土が
 高くなるよう組織として
 取り組むべき

● 1次予防

個人の特性 ———— 得意/不得意・価値観の相違等をどう生かすか

組織の管理 ———— ストレスチェック制度の利用

→ 環境調整

個人の特性（個性）

個性（特性・能力）

=

発達要因

×

気質・性格要因

生まれつき

個性 ① . . . 性格要因

- ▶ 情動 安定性
- ▶ 認知 偏りや歪 (悲観的・猜疑的)
- ▶ 行動 対人関係・衝動性等

職場での問題

社交性
几帳面
慎重
.....

内向的
大雑把
軽率

× 価値観等

A1. 浅く広くてきぱきとこなす人
A2. 一つのことを丁寧にやる人



A 仕事の質と量を上手にに割り振る

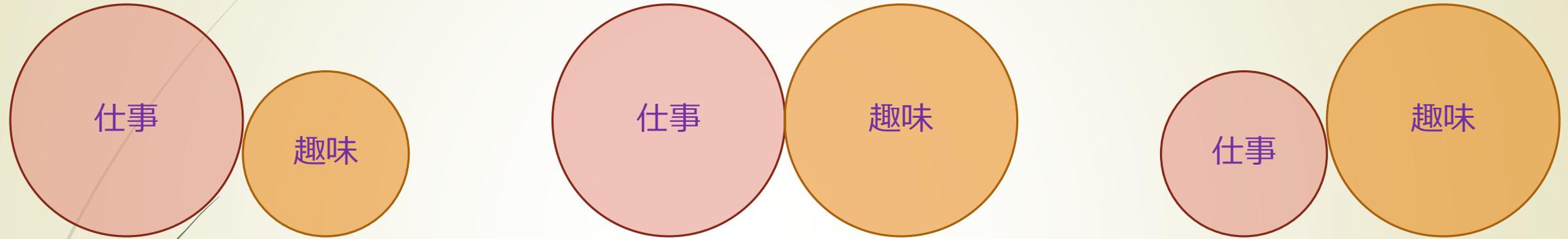
B1. 社交的な人

B2. 一人でマイペースにやるのが得意な人



B 部署・仕事の質を考える

価値観の違い



仕事の価値観の共有を作り
個人の価値観はお互いに尊重

誰しも分かっていることだが

社会的要請・期待 → 簡単そうで難しい？

個性 ② . . . 発達要因

- ▶ 得意不得意の差が大きい
- ▶ コミュニケーションや説明が下手
- ▶ 状況にやや外れた言動
- ▶ 段取りが苦手
- ▶ 同時並列処理が苦手
- ▶ 音に過敏

- ▶ ひとつの事をつきつめる
- ▶ 発想が豊富

ASD傾向

左記の特徴が軽微にある

名前・顔が覚えられない人等

(相貌失認まではいかない)

異動免除等により、合った仕事をてきぱきとこなしている事例（県職）

あいまいな指示が苦手 具体的に分かりやすく一つだけ。言葉が苦手ならば書いて。

部下のストレス管理

- 職場環境によるストレスに気をつけているか？
 - 温度、湿度、音響、臭気、作業空間、禁煙（分煙）
- 一部の部下に負荷が偏っていないか？
- 指示命令に気を配っているか？
 - 優先順位をはっきりさせている
 - 内容が明確である
 - 指示を出すタイミングを考慮している
- 部下を評価するメッセージを送っているか？
 - 言葉や態度ではっきり示す
- 部下にとっていい支援者になりえているか？
 - 困ったときに頼りになる
 - 何でも相談を受けている
- 部下の言動をよく観察しているか？
- よい相談相手（聴き手）になっているか？
 - 話を聴こうとする態度をとっている
 - 言葉の返し方に気をつけている（頭ごなしに相手を否定しない）
- 自分の仕事が終わったら気がねなく帰れる雰囲気を作っているか？
- 部下の突然の休業に対するリスク管理はできているか？



職場のストレス 管理

(組織運営・ 教育)

- 人の配置や仕事量の割り当てが適切である
- 仕事の指示をする人が明確になっている
- 技能に見合った難易度の仕事が割り当てられている
- 業務分担の内容は明確化されている
- 他のグループとの連携・協力はうまくいっている
- グループ換えは適切に行われている
- 仕事の方針はみんなの納得のいくやり方で決められている
- だれでも自由に意見や考えを述べることができる
- 顧客からの意見が製品開発やシステム作りに反映されている
- 仕事の目標、作業の見通しや位置づけの情報が伝えられている
- 進捗状況・達成度について上司と話し合う場が設定されている
- ミーティングの回数や内容が適切で、情報や問題が共有できている
- 能力や経験に見合った訓練や能力開発のための研修が行われている
- 部下の訓練や研修の機会を積極的に与えている

職場のストレス 管理

(作業の改善・ 対人関係・ 職場環境)

- 本来の業務を圧迫するほどの余分な仕事がない
- パソコンの入力作業による負荷は大きすぎない
- 資料や報告書の作成は必要最小限になるように配慮されている
- 出張業務時の連絡・支援のためのシステムが整備されている
- 仕事の大きな負荷が長期化する場合の補充・支援体制はできている
- 職場の中で勝手にふるまう者はいない
- 職場の分煙（禁煙）は適切に行われている
- 作業環境調整（空調・照明など）に、作業者の希望が反映されている
- 各人の業務に必要な作業空間は十分に確保されている

職場のストレス 管理

(勤務時間・ 休日・裁量 権限)

- 残業や休日出勤が多くなりすぎないように配慮されているか
- 休憩時間中は確実に休めるか
- 休憩中の電話や来客対応は、特定の人に偏っていないか
- 仕事の区切りが果たしたら他の人に気がねせずに帰れるか
- 「ノー残業デー」が設定され、活用されているか
- 年休はとりやすいか
- 時間が不規則な勤務でも、健康面に配慮した勤務体系になっているか
- 休日出勤はないか、あっても連日にはならないか
- 休日出勤の後には代休をとりやすいか
- 混雑する時間・経路を避けて通勤できるか
- 現場の担当者には、円滑に仕事を進めるために十分な権限があるか
- その日の業務量を、自らの裁量で調整できるようになっているか

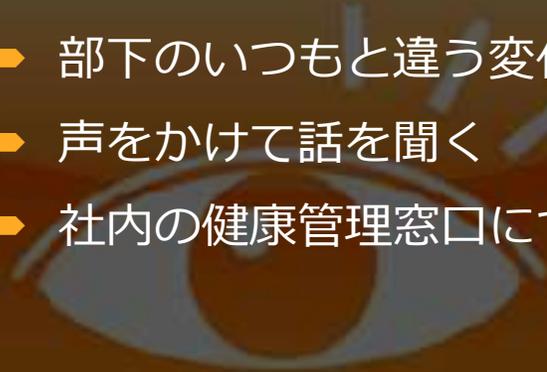
職場のストレス管理

(技能活用・支援)

- 職場では、各人の能力や工夫を生かすことができる
- 上司が忙しすぎないので、部下からの相談を受ける余裕がある
- 上司は部下からの相談を受け、適切な業務調整を行っている
- 上司が多忙な職場では、代理を務める者が設定されている
- 上司はみんなの仕事が円滑に運ぶよう取り計らっている
- 上司と部下の定期的な面接の際、部下の心身の健康状態を確認している
- 上司から部下へは、何事についてもきちんとした説明がなされている
- 同じ職場のメンバー同士で、互いに協力できている

● 2次予防

- ▶ 部下のいつもと違う変化に気づく
- ▶ 声をかけて話を聞く
- ▶ 社内の健康管理窓口につなぐ



気づく



難波克行
管理監督者むけのメンタルヘルス研修マニュアル

声をかける



つなぐ



気づく

部下の様子が「いつもと違う」

勤怠

- ・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

- ・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
- ・報告や相談、職場での会話がなくなる

行動

- ・表情や動作に元気がなくなる
- ・不自然な言動が目立つ
- ・ミスや事故が目立つ
- ・服装が乱れる、服装が不潔になる

- ・ 顔色・表情がさえない
- ・ 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（仕事中上の空の様子である）
- ・ 報告や会話が少ない
- ・ 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）
- ・ 気分のムラが目立つ
- ・ 落ち着きがなくなってきた
- ・ 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





声を聞く

傾聴する

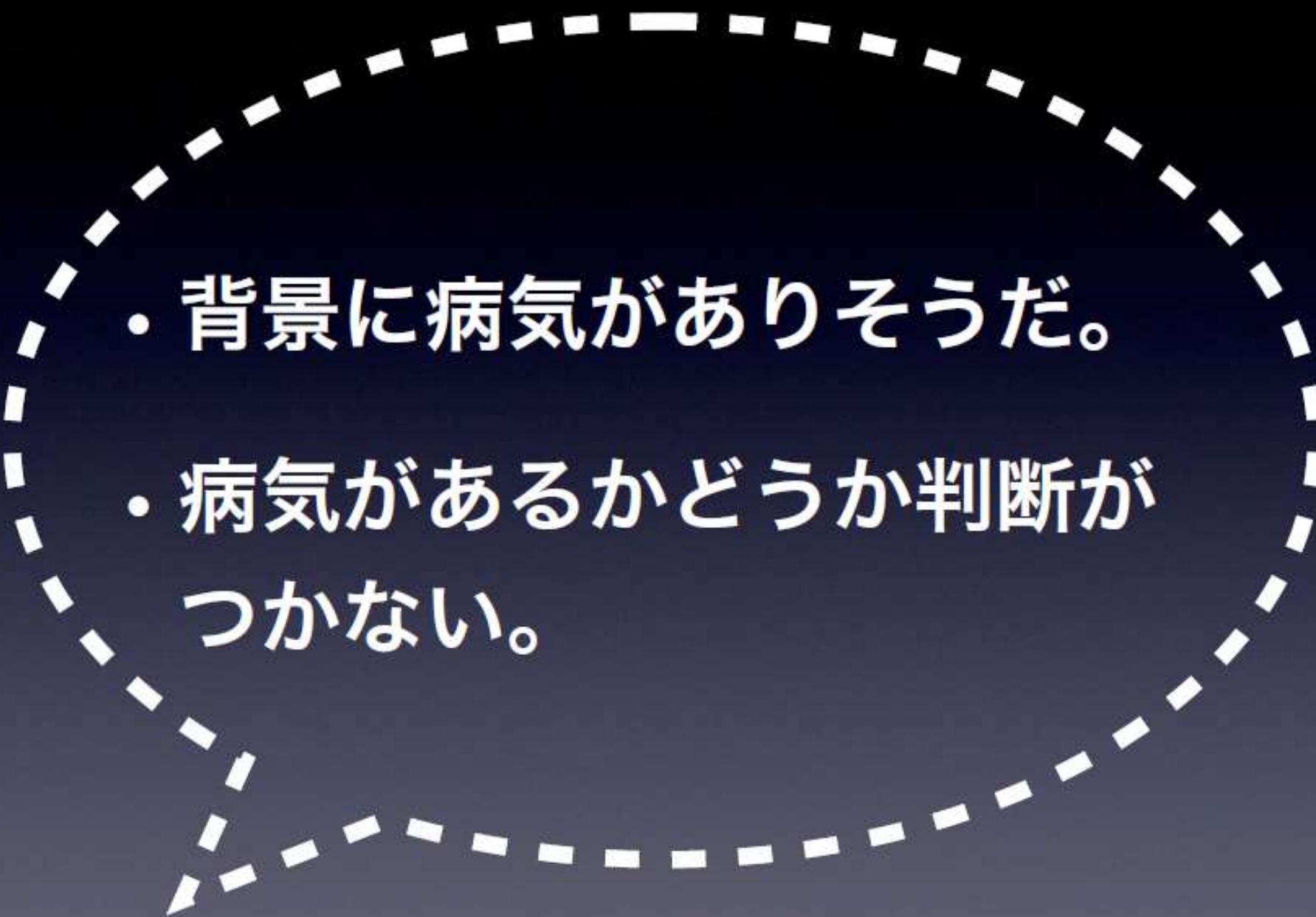
- 個室で時間を取る
- 口をはさまないで
じっくり聴く
- 5分くらいガマン



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。**



- 
- 背景に病気がありそうだ。
 - 病気があるかどうか判断がつかない。



つなぐ

こころの耳 職場のメンタルヘルス教育
ツール 難波克行 管理監督者むけのメン
タルヘルス研修マニュアル



**社員の健康管理の
仕組みがあっても**

**利用されないと
意味がない**

**入口に連れてくる
ことができるのは
マネジャーだけ！**

産業医面談を拒むとき

「自分が産業医に相談してくる」
と、まずは上司が産業医と相談。

受診や相談をぜひ勧めたい人は

1. 日常の仕事がこなせなくなっている
2. 表情や行動が以前と明らかに違っている
3. 不眠（以前より睡眠が2時間以上短く、眠りが浅い）が1週間以上続いている。
4. 身体症状（倦怠感、頭重感、関節痛など）が強い

参考

精神疾患

指標 状態像

要因

体質
身体

発達
性格
心理

環境

疾患

A

B

C

D

E

F

G

疾病性

状態

不安状態

抑うつ状態
高揚状態

興奮状態
精神病状態

行動

仕事効率↓

頑張りすぎ
による不調

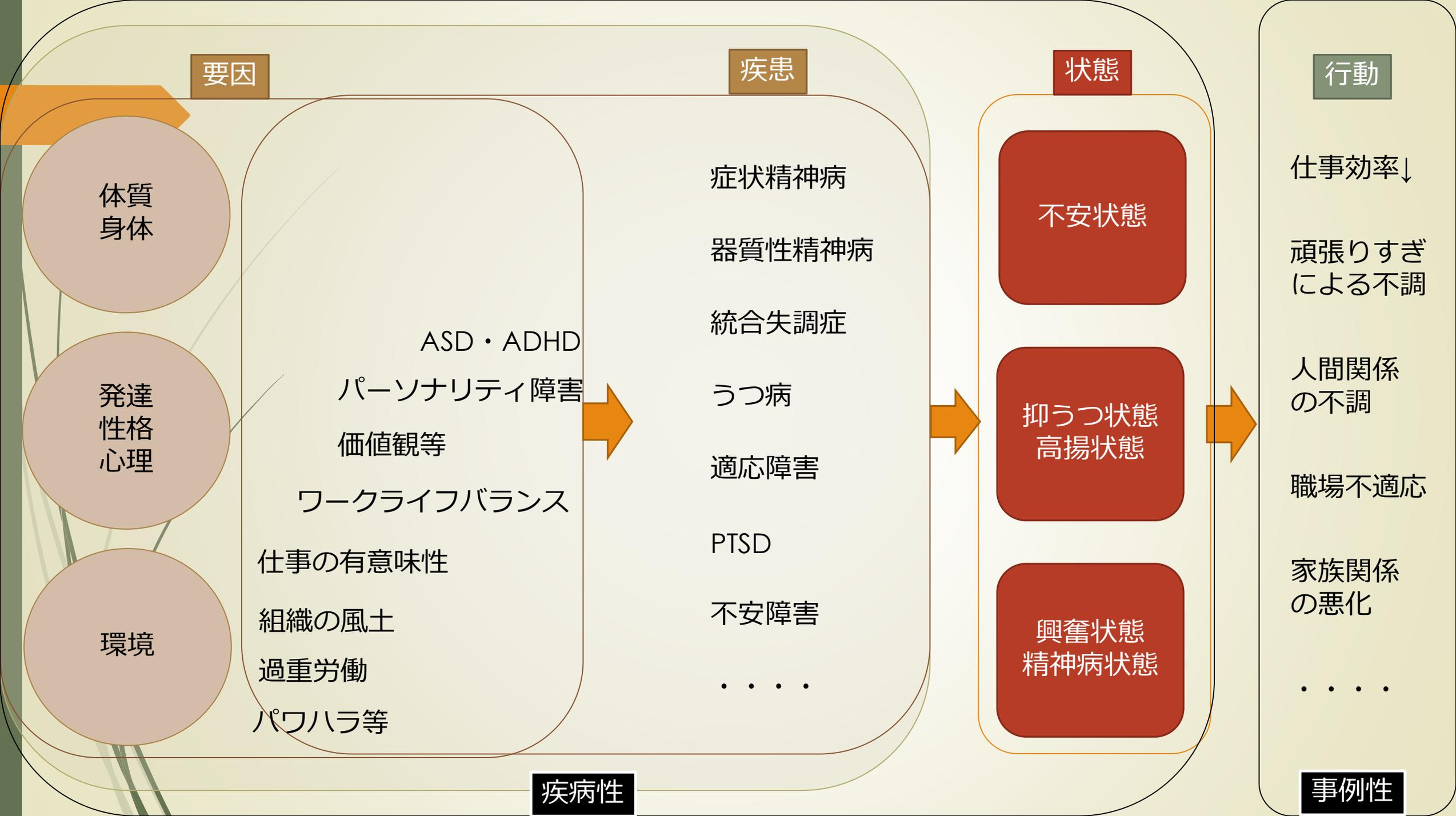
人間関係
の不調

職場不適応

家族関係
の悪化

...

事例性



要因

疾患

状態

行動

体質
身体

発達
性格
心理

環境

ASD・ADHD

パーソナリティ障害

価値観等

ワークライフバランス

仕事の有意味性

組織の風土

過重労働

パワハラ等

症状精神病

器質性精神病

統合失調症

うつ病

適応障害

PTSD

不安障害

...

不安状態

抑うつ状態
高揚状態

興奮状態
精神病状態

仕事効率↓

頑張りすぎによる不調

人間関係の不調

職場不適応

家族関係の悪化

...

疾病性

事例性

うつ状態

水面下

仕事

趣味

仕事

趣味

仕事はできるけど趣味はできない状態

趣味はできるけど仕事はできない状態



元気な時

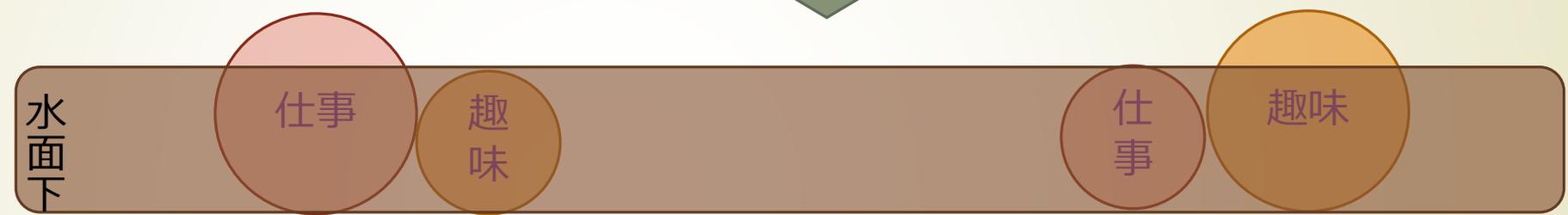


うつ病

新型うつ病 軽症化



うつ状態



仕事はできるけど趣味はできない状態

趣味はできるけど仕事はできない状態



仕事=社会性

趣味=プライベート

社会的支障度

少ない

大きい

治療

比較的容易

やや難しい

最終的予後

仕事以外の価値を見出せないと
先行き心配

仕事への価値も大きくし得れば
先行き良好

● 3次予防(環境の再発予防)

休職者、長時間労働やパワハラがあった時の組織としての対応

ラインによるケアだけでなく組織全体の対応も必要か

○メンタルヘルス不調(成人病・事故) = 環境 × 体質

例：長時間労働 → ・セルフケア、事後措置だけではなく

組織としての再発予防が大事

仕事の量や質・対人関係等の調整

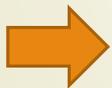
ストレスチェック制度の活用

Ⅲ 環境整備（ラインによるケア：ハード面）

- ▶ 温度・明るさ
- ▶ 騒音 文字通り騒音
静寂なところでの特定の音（スリッパ・キーボードの音等）
- ▶ 臭い 香水・柔軟剤等・洗濯機のかび？

香水や柔軟剤等の個人的な臭い・キーボードやスリッパ等の個人的な音

個人への攻撃・非難となる怖れがあるので遠慮して言えない
特に臭いに対しては、パワハラ・セクハラになることも心配



組織としての取り組みが望まれる

●化学物質過敏症

急性大量，または慢性微量の化学物質負荷により過敏性を獲得すると，その後極めて微量な化学物質により不愉快な症状が出現する状態

中毒やアレルギーでは説明できない病態で、医学的・病理学的な定義は国際的にも統一されておらず，客観的な診断方法も確立されていない

シックハウス症候群から移行する患者も多い。いったん化学物質に過敏な状態になると，様々な微量の化学物質曝露によっても同様症状を起こす。

症状 主症状：①持続あるいは反復する頭痛，②筋肉痛あるいは筋肉の不快感，③持続する倦怠感・疲労感，④関節痛)

副症状：①咽頭痛，②微熱，③下痢・腹痛，便秘，④羞明（眩しさ，一過性の暗点），⑤集中力・思考力の低下，健忘，⑥興奮，精神不安定，不眠，⑦皮膚のかゆみ，感覚異常，⑧月経過多などの異常），

予防・対応

地域や職場、学校内の化学物質をできるだけ減らす

発症者の反応を引き起こす主な化学物質など

▼発症者の90%以上に症状が出るもの

- ・家庭用殺虫
- ・殺菌
- ・防虫剤類

▼発症者の80%以上に症状が出るもの

- ・香水などの化粧関連用品類
- ・衣料用洗剤類
- ・防臭
- ・消臭
- ・芳香剤類
- ・タバコの煙
- ・シャンプーなどボディーケア用品類
- ・灯油などの燃料類
- ・ペンなど筆記用具類
- ・印刷物類

※横浜国立大学・糸山景子氏らが、CS支援センターの発症者488名(回答者278名)に行ったアンケート結果より

最近急増している原因物質に、
洗濯に使用する柔軟仕上げ剤の臭いがある

化学物質過敏症支援センター
ホームページ

IV ストレスチェック制度

- 目的 一次予防 ①労働者のメンタルヘルス不調を未然に防止し、
②職場環境の改善を図る
- 方法 ①ストレスチェック検査で高ストレスの結果
申し出があれば、医師面接 → 事後措置 { 環境調整(労働時間↓、異動等)
治療(二次予防)
- ②集団分析 → 職場環境の改善

その結果として、企業の業績向上



問題

高ストレス者

医師面接を受ける人が少ない

高ストレス者の相談窓口の設置

治療中の高ストレス者

疾病管理（疾病性）と労務管理（事例性）

集団分析

今後の課題

仕事量・質等の比較検討 → 仕事の割り振り・人員の配置・構成の再考等

表 1. 職業性ストレス簡易調査票の構成

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

（17 項目）

ストレス反応

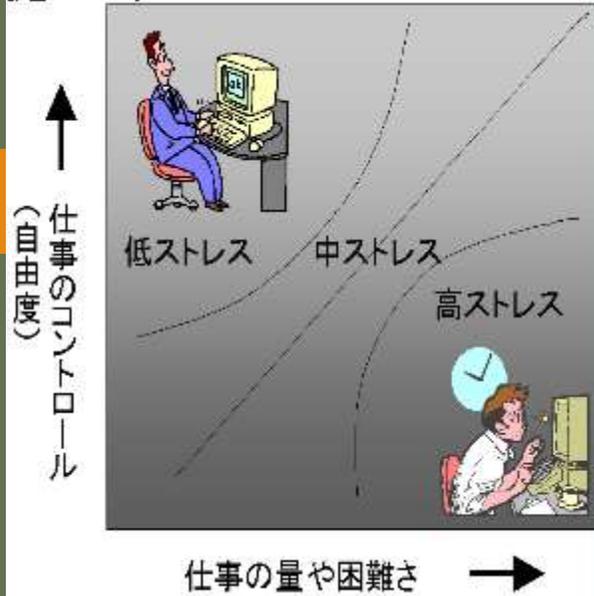
活気
イライラ感
疲労感
不安感
抑うつ感
身体愁訴

（29 項目）

修飾要因

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

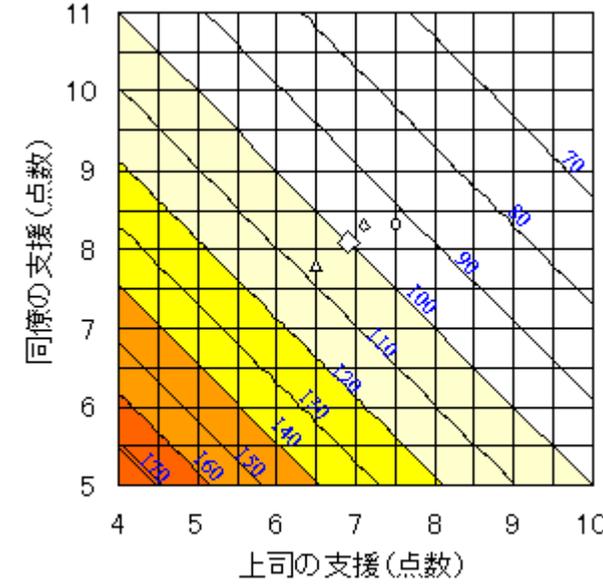
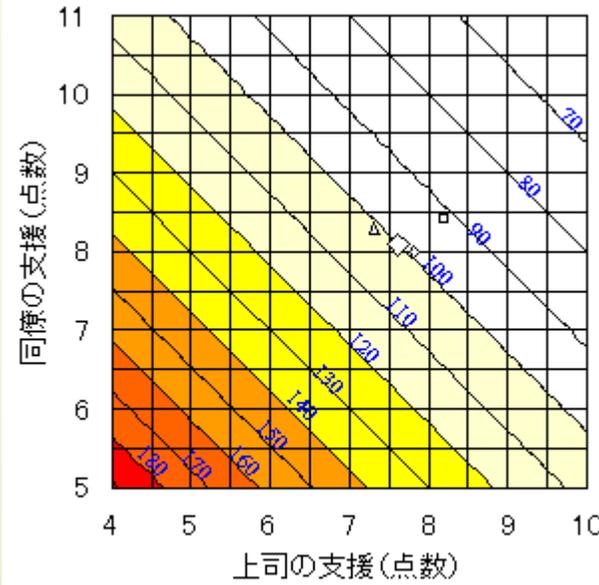
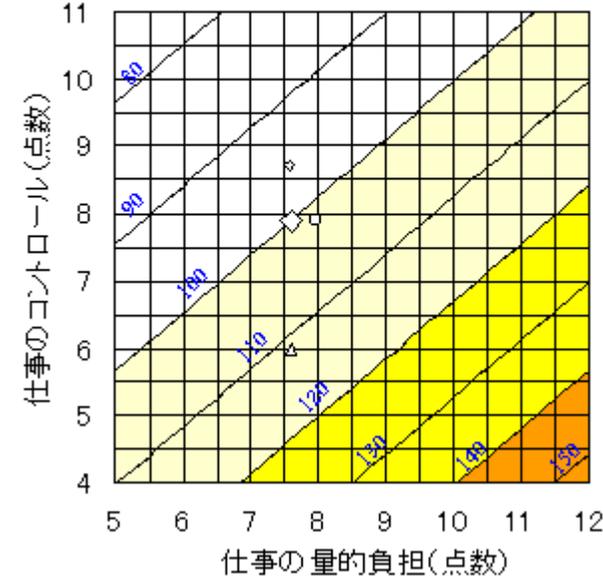
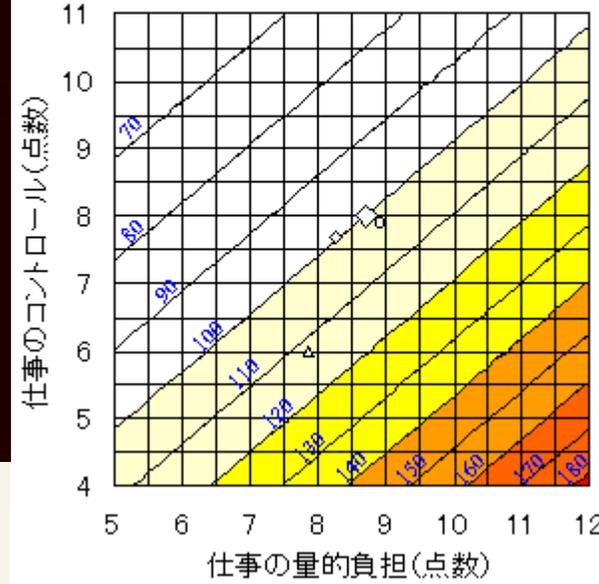
（11 項目）



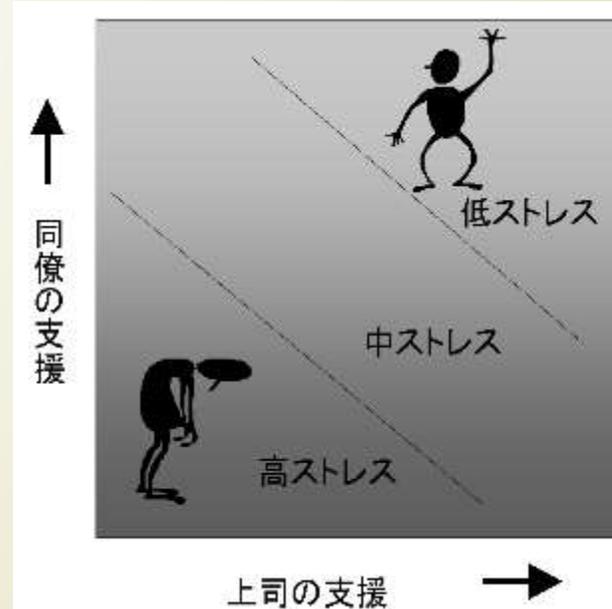
仕事のストレス判定図(職業性ストレス簡易調査票用)

男性

女性



参考値: ◇全国平均 □管理職 ○専門技術職 ◇事務職 △現業職



まとめ①

職場のメンタルヘルスは

事業場内スタッフ
によるケア

事業場外資源
によるケア

①管理監督者が
セルフケアにより元気に
ラインによるケアを
行うことが中心

ストレスチェック制度

まとめ②

②事業場内外の資源及びストレスチェック制度を有効利用

集団分析・時間外労働等のデータ等より職場環境の改善・効率アップを

事業場内相談窓口の利用



事業場外相談窓口の利用

すずき医院

メールアドレス

suzu@spc3.net

電話番号

20-5055



まとめ③

③ハード面の職場環境整備

個人的な好み・癖特に臭い・音等への組織的な手当てが必要

化学物質過敏症への対策