

# 職場の メンタルヘルス対策ガイドブック

## CONTENTS

1 このガイドブックは、どのように使うの？ ……	1
2 メンタルヘルス対策を企業で行う必要あるの？ …	2
3 メンタルヘルス対策の基本って何？ ……	4
4 メンタルヘルス対策って、具体的には何をすればいいの？ …	8
5 メンタルヘルス対策Q&A ……	24
6 ストレスチェック制度とは？ ……	35
7 パワーハラスメントの防止対策 ……	40
8 問合せ先一覧 ……	43

# はじめに

---

近年、仕事や職場にストレスを感じている人が増えてきています。そして、ストレスが原因で、うつ病などの心の病（メンタルヘルス不調）におちいって、休業したり、退職したりする人も少なくありません。

また、メンタルヘルス不調者は、適切にケアしないと、最悪の場合、自殺の危険性もあります。

心の健康問題は、“個人の問題”として扱うだけでは不十分で、“企業全体の問題”として認識し、対策に取り組むことが必要です。

さらに、働き方改革関連法の施行による長時間労働の是正、パワーハラスメントの防止対策の強化などメンタルヘルス対策を含めた適切な労務管理のあり方が求められています。

このガイドブックを活用して、是非メンタルヘルス対策に積極的に取り組んでいただき、メンタルヘルスの問題が起こらないような快適職場を形成していただけたらと考えます。

本ガイドブックは、愛知県が実施した調査結果等に基づき作成したものです。

# 1

## このガイドブックは、 どのように使うの？

このガイドブックは、職場のメンタルヘルス対策について

- 既に取り組んでいるけれども、いろいろ疑問に思うところがある
- 取り組もうとしているけれども、具体的な取り組み方がわからない
- 今は具体的に取り組んでいないけれども、関心がある

など、それぞれの事業所の実情に応じて、企業の経営者や担当者の方々がこうした対策に取り組む上で、参考となる情報を掲載しています。

ここでは、事業所のタイプ別に読み方のヒントをお示しします。

### タイプ 1

**「会社にメンタルヘルス不調の人は  
いないから関係ないよ」という事業所の方には…**



この機会に“職場のメンタルヘルス対策”について、改めて考えてみてください。2ページの「**2.メンタルヘルス対策を企業で行う必要あるの？**」からじっくりとご覧ください。

また、経営者の方へ、本冊子をお渡しすることもお勧めします。

### タイプ 2

**「重要なのはわかっているけど、  
方法がよくわからない」という事業所の方には…**



8ページの「**4.メンタルヘルス対策って、具体的には何をすればいいの？**」を中心にご覧ください。

県内の事業所が行っている具体的な取り組みをたくさん紹介しており、対策のヒントが見つかります。

### タイプ 3

**「対策はしているけれど、  
困ったことがあって」という事業所の方には…**



8ページの「**4.メンタルヘルス対策って、具体的には何をすればいいの？**」や、24ページの「**5.メンタルヘルス対策Q&A**」を中心にご覧ください。メンタルヘルス対策を行う上でのヒントや、疑問に対する答えが見つかります。

# 2

## メンタルヘルス対策を 企業で行う必要あるの？

企業が「メンタルヘルス対策」をしなかったら…

職場で、心の病による“不調者”や“休業者”が増えて…

### 生産性が低下し、利益が減少するかも…

不調者の休業や辞職によって、直接的に労働力が失われます。メンタルヘルス不調による必要な休養期間は、半年から1年以上に及ぶことも稀ではありません。

また、出勤できたとしても、パフォーマンスの低い状態が続き、管理監督者や同僚がケアしなければなりません。さらに「どうしてあの人だけが優遇されるのか」という思いから、職場のモラルが低下する恐れもあります。

### ミスや事故の原因となるかも…

メンタルヘルス不調では、体調不良などによる注意散漫から、ミスや事故の危険が高まります。また自暴自棄になって思わぬ行動にでる危険性もあります。

### 損害賠償責任を負わされるかも…

企業には「労働者の安全や心身の健康を守る」義務があります。これを安全配慮義務と言い、違反した場合には、損害賠償責任が生じます。

近年、仕事上の過度な負担やストレスによる病も労災補償の対象と認められるようになり、その数は年々増加しています。不幸にも過労死や過労自殺につながってしまった場合には、賠償責任は非常に重いものになることがあります。

メンタルヘルス対策なしでは  
企業は生き残れない！

# 規模が小さい企業におけるメンタルヘルス対策の実施は不十分

## < 参考 県内事業所のメンタルヘルス対策の現状 >

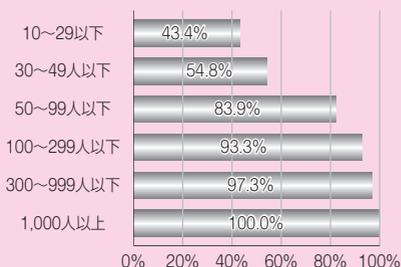
2023年の調査では、メンタルヘルス対策に取り組んでいる企業の割合は、64.2%となっており、企業規模が大きいほど、取り組んでいる割合も高くなっています。

(2023年労働条件・労働福祉実態調査結果参照

<https://www.pref.aichi.jp/soshiki/rodofukushi/0000059890.html>)

### メンタルヘルス対策の実施状況

(企業規模別)



### メンタルヘルス対策に取り組んでいない理由 (複数回答)

2023年労働条件・労働福祉実態調査結果



メンタルヘルス対策を実施していない理由には、2種類あります。

知識や人材不足などにより  
実施できていない

- 専門のスタッフがいない
- 取り組み方がわからない
- 経費がかかる

など

自社の取り組みとして実施する  
必要性を十分に認識していない

- 必要性を感じない
- 労働者の関心がない

など

それぞれの事業所の実情に応じて、メンタルヘルス対策が実践できるように、人材育成へ向けて、関係者の研修参加を促しましょう。

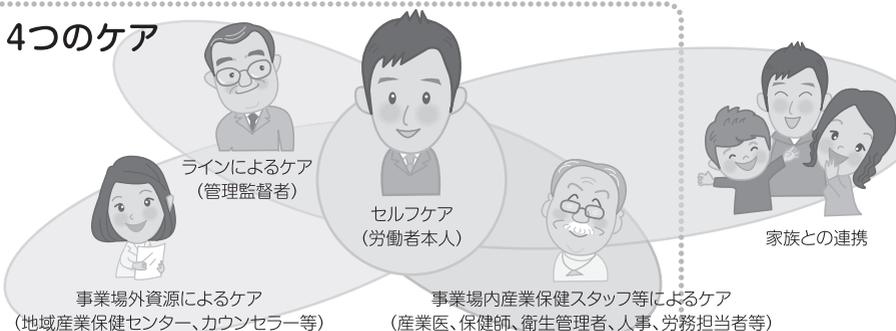
問題が表面化していないだけかもしれません。この冊子を参考に、メンタルヘルス対策の重要性を再認識してください。

# 3

## メンタルヘルス対策の 基本って何？

メンタルヘルス対策には、国の指針で示されている『4つのケア』と呼ばれる基本的な考え方があります。このガイドブックでは、これに『家族との連携』を加えたものを取り組みの基本としています。

### 4つのケア



### セルフケア

自らがストレス状態に気づき  
適切に対処するための知識と方法を身に付け  
自分自身でケアすることです。



- キーワードは『気づき』です。
- 自分の置かれているストレス状態に気づき、不調に陥らないように心がけること、また、不調のサインに早い段階で気づいて、早期に対処することが基本です。
- 自らの不調のサインには気づきにくい、といった問題点が指摘されており、『気づき方』の啓発が重要です。

### セルフケアには、次のような取り組みがあります。

- メンタルヘルスに関する正しい知識の教育研修と情報提供  
(事業所の方針、基礎知識、ストレスへの気づき、予防・対処方法など)
- 労働者が利用できる相談窓口体制の整備や周知、専門機関に関する情報提供
- 自己ストレスチェックを行う機会の提供 など

## ラインによる ケア

管理監督者が部下の心の健康をケアすることです。事業所におけるメンタルヘルス対策の中で最も重要です。



- 管理監督者がメンタルヘルス対策の重要性を理解し、部下との良好なコミュニケーションを心がけ、不調者を早期に発見する『目』を養うようにします。
- 管理監督者に対して、正しい知識や対処方法を身に付けるよう、研修を行うことが基本です。
- 部下とのコミュニケーションを改善するためには、傾聴練習も効果的です。
- これまで、メンタルヘルス対策に取り組んでいない事業所では、まず取り組むべき対策です。

### ★なぜ、ラインケアが重要なのでしょうか？★

- 管理監督者は、日頃から部下と身近に接しているため、不調に最も気づきやすい立場にあります。
- 管理監督者がメンタルヘルス対策に前向きになることで、職場全体の取り組みが促進されます。

### ★管理監督者の役割は、大きく分けて4つあります。★

- 日頃からコミュニケーションを良くし、快適で生産性の高い職場の維持に努めましょう。
- 部下へ声をかけ、調子確かめ、不調な時には早めに相談にのりましょう。
- 職場環境を評価し、ストレス要因を把握して、改善可能な点があれば職場環境の改善を行いましょ。
- 休業した不調者へは、復職時の支援を行い、再発しないようにしましょ。

### ラインによるケアには、次のような取り組みがあります。

- 管理監督者に対する、メンタルヘルスに関する正しい知識の教育研修と情報提供（事業所の方針、職場でメンタルヘルスケアを行う意義、管理監督者の役割、いつもと違う部下の把握と対応、相談への対応、休業者の復職支援方法、事業場内産業保健スタッフとの連携方法など）
- 職場のストレスチェックの実施と、職場環境など問題点の議論による計画的な改善
- 休業者の復職支援体制の整備 など

## 事業場内産業保健スタッフ等によるケア

社内の産業保健スタッフ等が、それぞれの立場で職場の支援を行うケアのことです。



- 事業場内産業保健スタッフ等とは、
  - 産業医※
  - 衛生管理者
  - 事業場内の保健師等
  - 人事・労務担当者などを指します。

- 産業医や保健師等は、主に医学的な見地からの助言や指導、衛生管理者や人事・労務担当者は、主にラインによるケアへの支援を行います。
- 専門スタッフがいることで、労働者も安心して相談でき、より適切な対応が可能となります。

※産業医…常時50人以上の労働者を使用する事業所は、労働者の健康管理等を行う産業医を選任する必要があります。

事業場内産業保健スタッフ等によるケアには、次のような取り組みがあります。

- 産業医による面談や教育研修、その他の助言及び指導
- 保健師等によるメンタルヘルス不調者への面接や相談、保健指導
- 事業所独自の心の健康づくり専門スタッフによる相談
- 産業保健スタッフ等による職場環境の改善及び指導

## 家族との連携

家族は、労働者にとって最も身近な存在であり、密に連携することで、よりスムーズな回復が



- 労働者の心の変調にいち早く気づいてあげられるのは家族です。また不調者の回復にも、家族の協力は欠かせません。
- 会社が「一緒に支えていきましょう」と前向きに連携することで、家族も安心し、落ち着いてサポートできます。
- 専門的な治療を受ける必要があると判断されたにもかかわらず、労働者本人が医療機関を受診しようとしないうちは、家族に事情を話して家族から説得してもらうことも必要となります。

- 復職の時、家族と連携することで、よりスムーズな復帰が可能となります。

## 事業場外資源 によるケア

社外の専門機関が、事業者等の求めに応じて行うケアのことです。

専門機関は、その機能に応じて、心の健康相談、カウンセリング、診断、治療、復職指導、教育研修、情報提供などメンタルヘルス対策全般の支援を行います。



●専門機関には、

- 愛知産業保健総合支援センター → 47ページ参照
- 地域産業保健センター → 47ページ参照
- EAP（従業員支援プログラム）→ Q&A 30ページ参照
- 産業カウンセラー※・精神科等の専門医

など、公的または民間の組織やサービスなどがあります。

- 利用方法としては、困った事例を産業保健総合支援センターや地域産業保健センターへ相談したり、外部のEAP提供事業者と契約して従業員に対して相談を促すといったことが考えられます。
- また、メンタルヘルス不調者のスムーズな復職へ向けて、主治医やリワークセンター（休職中の人への職場復帰を支援するための施設）などと連携することも有効です。

※産業カウンセラー…企業でカウンセリングや研修などを行い、働く人自らが問題を解決できるよう援助する専門家

## 事業場外資源によるケアには、次のような取り組みがあります。

- 契約した社外の専門機関による相談や従業員教育
- 医療機関との連携

心の変調にいち早く気づくことが可能です。  
期待できます。

## ★事業所は、家族にどのように接すれば良いのでしょうか？★

- メンタルヘルス不調者が身内に発生すると、家族にとっては大変な負担となります。会社が支援できる内容を説明し、連携を取りながら対応を進めていくことで、家族は安心してサポートができます。
- 家庭で本人とどのように接したらよいかは、主治医から指導を受けましょう。そのため、家族に対してクリニックへの同行受診を勧めましょう。
- 復職できない場合や、不調の原因が職場にあると強い被害意識を持っている場合などには、将来トラブルとなることが懸念されます。家族と連携が取れていれば、その危険性も少なくなります。

# 4

## メンタルヘルス対策って、 具体的には何をすればいいの？

### I 推進体制づくり

メンタルヘルス対策を効果的に進めるためには、まず、社内の考え方や取組方針を明確にするとともに、スタッフの育成や専門職の配置など、推進体制を充実することが重要です。

### II セルフケア <12~13ページ>

自らがストレス状態に気づき適切に対処するための知識と方法を身に付け自分自身でケアすることです。

### III ラインによるケア <14~18ページ>

管理監督者が部下の心の健康をケアすることです。事業所におけるメンタルヘルス対策の中で最も重要です。

#### 意識を啓発し正しい理解を促す

事例5 イン트라ネットを利用した情報提供

事例6 Webマガジンの定期発行

事例7 ガイドブックの作成

事例10 管理監督者向けの研修

#### メンタルヘルス不調者を早期に発見する

事例8 アンケートによるセルフチェックの実施

事例9 疲労度チェックの実施

事例11 メンター制度の導入

事例12 積極的傾聴法の研修

#### 就労環境を把握し、改善する

事例13 メンタルヘルス改善意識調査の実施

事例14 快適職場調査の実施

事例15 職場を明るく元気にする活動の実施

事例16 試し出勤制度 ~個人の状態に応じた復職支援~

事例17 就業制限 ~段階的な復職による配慮~

事例18 就業制限 ~準備就労制度の適用~

事業所によって、メンタルヘルス対策への取り組みの熟度はさまざまですが、それぞれの事業所の現状や課題に応じて、県内事業所における取組事例も参考にしながら、できることから取り組みましょう。なお、メンタルヘルス対策を組織的に実践するには、『Ⅲ.ラインによるケア』に取り組むことが最も重要です。

## <10~11ページ>

### 方針の明確化

**事例1** 心の健康づくり計画の策定

### 推進体制

**事例2** メンタルヘルス対策専門の協議会の設置

**事例3** 取組体制の周知

**事例4** メンタルヘルスに関する資格取得の奨励

## Ⅳ 事業場内産業保健スタッフ等によるケア <19~20ページ>

社内の産業保健スタッフ等が、それぞれの立場で職場の支援を行うケアのことです。

## Ⅴ 事業場外資源によるケア <21~22ページ>

社外の専門機関が、事業者等の求めに応じて行うケアのことです。

## Ⅵ 家族との連携 <23ページ>

家族は、労働者にとって最も身近な存在であり、心の変調にいち早く気づくことが可能です。うまく連携することで、よりスムーズな回復が期待できます。

**事例24** 外部講師を招いた社内研修の実施

**事例27** 従業員の家族への情報提供

**事例19** 職場内の定期的なパトロールの実施

## 日常的に相談できる場をつくる

**事例20** 何でも相談窓口の設置

**事例25** 電話相談窓口の設置

**事例28** 家族も利用できる相談窓口の設置

**事例21** 事業所内でのカウンセラーによる相談

## スムーズな職場復帰を支援する

**事例22** 復職サポート会議の設置

**事例26** 外部資源を活用したりワーク支援プログラムの導入

**事例29** 休業者の家族との面談

**事例23** 再出勤審査会の設置

# I 推進体制づくり

メンタルヘルスに関する事業所の考え方や対策の方針を明確にして、取り組みましょう。



※以下の事例は全ての企業で取り組んでいただきたい参考例ですが、小規模事業場（労働者数50人未満の事業場）など社内で実施が困難な取組については、地域の窓口である愛知産業保健総合支援センター（47ページ）をご活用ください。

## <方針の明確化>

### 事例 1 心の健康づくり計画の策定

国の「労働者の心の健康の保持増進のための指針」に基づく「心の健康づくり計画」を策定し、その中で、4つのケアに「快適職場づくり」を加えた「4つのケア プラス ワン」を掲げ、メンタルヘルス対策に総合的、体系的に取り組んでいます。組織としての対策が明確に示されることで、従業員にも安心感が生まれています。

#### 心の健康づくり計画の構成（例）

##### 1 快適職場づくり

- (ア)労働時間適正化キャンペーン
- (イ)ワークライフバランスの推進

##### 2 セルフケア

- (ア)心の健康診断の実施
- (イ)自発的な相談の推進

##### 3 ラインによるケア

- (ア)新任マネージャー研修
- (イ)心の健康診断の組織診断結果

##### 4 事業場内保健スタッフによるケア

- (ア)社内精神科医によるカウンセリング
- (イ)担当保健スタッフによる健康相談

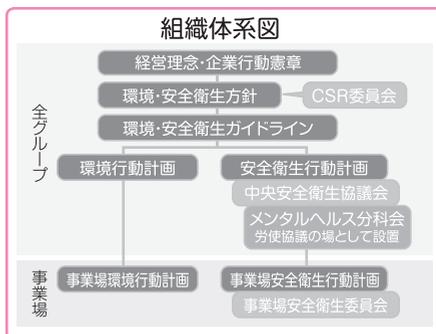
##### 5 事業場外資源によるケア

- (ア)社外資源による相談
- (イ)健康保険組合の契約による社外電話メンタル相談

## <推進体制>

### 事例 2 メンタルヘルス対策専門の協議会の設置

メンタルヘルス対策の労使協議体として、メンタルヘルス分科会を設置しています。分科会で基本方針を策定し、会社に対して心の健康の保持増進に努めることを求めるほか、従業員に対しても、自ら積極的に心の健康づくりに関与することを求めています。対策の中心組織を整備することにより、会社側も従業員側も窓口が明確になりました。



### 事例 3 取組体制の周知

メンタルヘルス対策の社内での取組体制を図式化し、相談者を取り巻く管理監督者、同僚、社内産業保健スタッフをはじめ、さまざまな関係部署、家族、友人などをフローチャートで表示し、全組織的な受け皿を持って支えあっていることを明示しています。これによってメンタルヘルス不調者の不安感を取り除き、安心して相談やカウンセリング、治療を受けられるようになりました。

### 事例 4 メンタルヘルスに関する資格取得の奨励

管理監督者を対象に、ラインによるケアに特化した研修（基礎知識・傾聴法など）を行っています。研修後は、メンタルヘルスマネジメント検定Ⅱ種・ラインケアコース資格取得を目指すことにしており、講義を聞くだけの研修だけではなく、自らが能動的に学びかけとなっています。

#### メンタルヘルス・マネジメント®検定試験

働く人たちの心の不調の防止と活力ある職場づくりを目指して、職場内での役割に応じて必要なメンタルヘルスクエアに関する知識、技術、態度を習得するものです。

対象別に、Ⅰ種からⅢ種までの3つのコースが設定されています。

Ⅰ種：マスターコース  
【対象】人事労務管理スタッフ、経営幹部

Ⅱ種：ラインケアコース  
【対象】管理監督者（管理職）

Ⅲ種：セルフケアコース  
【対象】一般社員

<https://www.mental-health.ne.jp/>

## Ⅱ セルフケア

すべての従業員がメンタルヘルスに関心を持ち、正しい知識や理解を身につけましょう。



### <意識を啓発し正しい理解を促す>

#### 事例 5 イン트라ネットを利用した情報提供

イントラネットを利用してメンタルヘルス情報を全従業員に配信し、従業員の意識向上を促しています。

配信する情報は、産業医の指導のもとに、『不調者への気づき』、『自己の精神力（メンタルタフネス）の大切さ』などの内容を、アニメーションで作成しています。効果を高めるために、視聴後、事業所ごとに報告書の提出も義務付けています。

#### 事例 6 Webマガジンの定期発行

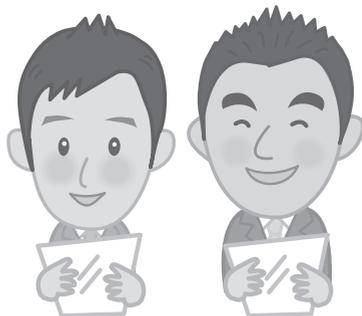
全従業員が見ることができる社内の電子掲示板（Web上）に、2ヶ月に1度の頻度でメンタルヘルスマガジンを掲載しています。

『メンタルヘルス不調発生の仕組み（NIOSHモデル）』や『ストレスの要因と対処法』など、メンタルヘルスに特化した内容で、メンタルヘルスに関する基礎知識の習得や意識啓発に役立っています。

#### 事例 7 ガイドブックの作成

メンタルヘルスについての基礎知識の習得、セルフチェックを主な目的として、ガイドブックを作成しています。その他にも、ストレス対処方法や、問題が発生した時の相談窓口など、メンタルヘルスに関するさまざまな情報を掲載しています。

非正規社員やアルバイトも含めた全従業員に配布し、知識の習得やセルフチェックの実施など、セルフケアに役立っています。



## <メンタルヘルス不調者を早期に発見する>

### 事例 8 アンケートによるセルフチェックの実施

定期健康診断時にメンタルヘルスに関するアンケートを実施しています。

「睡眠で休養がとれていますか？」の設問に「いいえ」と回答した人へは、さらに詳しいアンケートを実施し、その結果を元に専門機関の受診を勧めています。

従業員自らがストレス状態に気づくことや、事業所が従業員の心の健康状態を把握することに役立っています。

#### 自分自身や周囲の気づきをサポートする際に活用できるWeb情報

- チェックしてみませんか？【中央労働災害防止協会】  
[https://www.jisha.or.jp/web\\_chk/](https://www.jisha.or.jp/web_chk/)
- 5分でできる職場のストレスセルフチェック【厚生労働省こころの耳】  
<https://kokoro.mhlw.go.jp/check/>

### 事例 9 疲労度チェックの実施

疲労度チェックリストを利用し、残業が月45時間以上の従業員や、中途採用者、他事業所からの転入者、昇格者や管理監督者への新規任命者を対象として、疲労度チェックを行っています。あわせて、家族から見た本人の疲労度チェックも行っています。問題があると判断された人へは、日々の見守りを重点的に行うほか、産業医との面談を行い、場合によっては専門医の受診を勧めています。

メンタルヘルス不調に陥りやすい従業員に重点的なケアをすることで、不調者の増加を抑制することができています。

#### 労働者の疲労蓄積度自己診断チェックリスト

このチェックリストは、労働者の仕事による疲労蓄積と、自覚症状と勤務状況から判定するものです。

1. 最近1か月間の自覚症状、各質問に対し最も当てはまる項目の□に✓を付けてください。

1. イライラする	<input type="checkbox"/> ほとんどない (0)	<input type="checkbox"/> 時々ある (1)	<input type="checkbox"/> よくある (2)
2. 不安だ	<input type="checkbox"/> ほとんどない (0)	<input type="checkbox"/> 時々ある (1)	<input type="checkbox"/> よくある (2)
3. 落ち込めない	<input type="checkbox"/> ほとんどない (0)	<input type="checkbox"/> 時々ある (1)	<input type="checkbox"/> よくある (2)
4. ゆうつだ	<input type="checkbox"/> ほとんどない (0)	<input type="checkbox"/> 時々ある (1)	<input type="checkbox"/> よくある (2)
5. よく眠れない	<input type="checkbox"/> ほとんどない (0)	<input type="checkbox"/> 時々ある (1)	<input type="checkbox"/> よくある (2)
6. 体の調子が悪い	<input type="checkbox"/> ほとんどない (0)	<input type="checkbox"/> 時々ある (1)	<input type="checkbox"/> よくある (2)
7. 物事に集中できない	<input type="checkbox"/> ほとんどない (0)	<input type="checkbox"/> 時々ある (1)	<input type="checkbox"/> よくある (2)
8. すぐくたくたになる	<input type="checkbox"/> ほとんどない (0)	<input type="checkbox"/> 時々ある (1)	<input type="checkbox"/> よくある (2)
9. 仕事で、誰一人褒められる	<input type="checkbox"/> ほとんどない (0)	<input type="checkbox"/> 時々ある (1)	<input type="checkbox"/> よくある (2)

参考：中央労働災害防止協会 [https://www.jisha.or.jp/research/pdf/202304\\_02.pdf](https://www.jisha.or.jp/research/pdf/202304_02.pdf)

## Ⅲ ラインによるケア

管理監督者が、いつもと違う部下の様子に気づくことが大切です。



<意識を啓発し正しい理解を促す>

### 事例 10 管理監督者向けの研修

管理監督者向けの研修会の中で、Webビデオを活用したメンタルヘルス研修を行っています。『部下との接し方』、『メンタルヘルス不調者の早期発見と対処方法』、『復職時の注意点』など、管理監督者が心得ておくべき内容です。

テキストや講師の話だけでは分かりづらい内容も、ビデオだと具体的にイメージしやすく、効果的な知識習得に役立っています。

※管理監督者向けだけでなく、一般従業員向けのセルフケア研修でもWebビデオを活用している事業所もあります。

### 管理監督者・従業員の研修時に活用できるWeb情報

- 動画で学ぶメンタルヘルス教室【厚生労働省「こころの耳」】  
<https://kokoro.mhlw.go.jp/video/>
- 衛生管理者・人事労務担当者等対象研修【愛知産業保健総合支援センター】  
<https://www.aichis.johas.go.jp/seminar/seminer.html>

<メンタルヘルス不調者を早期に発見する>

### 事例 11 メンター制度の導入

新入社員と他部署の中堅社員を1対1のペアとし、1年間、毎月1回30分程度の面談を実施しています。

異なった部署の利害関係の無い相手なので、話しやすく、職場でのコミュニケーションの活性化、人間関係の広がりなど好評価を得ており、周囲の人による『気づき』にも役立っています。



メンター制度の仕組み（概念図）

## 事例 12 積極的傾聴法の研修

管理監督者に『積極的傾聴法』の研修を受けて従業員の声を的確に拾い上げる技術を身に付けてもらうように促しています。

その上で、年に2回、管理監督者によるメンタルヘルス面も含めた面談機会をつくっています。

### 管理監督者が面談を行う際のポイント

『部下の様子がいつもと違う』と感じることが何よりも大切です。気づいたら、部下からの相談を待つのではなく、管理監督者から声をかけましょう。また、部下の話を聴くときには、“指摘”や“アドバイス”は避けて、相手の“話に真剣に耳を傾ける”“相談にのる”という姿勢が大切です。“話を聴く”ための技法が『傾聴法』です。

『傾聴法』とは、聴く側の心構えと態度です。

心構えは、相手を尊重し、相手の持つ自己解決力を認めてじっくりと聴くことです。

- 相手のおかれている状況に共感する
- 相手のつらい胸の内を受容する
- しっかりと聴いていることを、あいづちなどの態度で示す
- 時に内容を確認する

相談者本人が、問題点を整理し、自ら解決方法を見つける手助けをします。

## <就労環境を把握し、改善する>

### 事例 13 メンタルヘルス改善意識調査の実施

職場におけるストレス調査を目的に、年に1度、全従業員に対してメンタルヘルス改善意識調査を実施しています。

職場での望ましい状態を45項目に整理した調査票を使用し、改善の必要性を3段階で評価するものです。調査票は、会社への提出を義務づけ、すべての従業員の調査結果を分析することで、どのような職場が望まれているのか、という観点から、職場改善に向けた従業員のニーズを把握し、就労環境の改善につなげています。

## 事例 14 快適職場調査の実施

どのような職場環境が原因でメンタルヘルス不調が発生するのかを把握するために、快適職場調査を実施しています。

従業員と管理監督者が同じチェックリストを用いて、職場や仕事をどのように考えているのかを、双方の視点から把握します。また、健康管理の担当者と管理監督者が面談し、職場におけるストレス要因の有無や職場の雰囲気などの把握にも役立てています。面談や調査の結果によっては、契約している外部カウンセラーの個別面談を受けるように勧めます。

### 快適職場調査のチェックシート(例)

働きやすい職場づくりのための  
快適職場調査 (ソフト面)

下記の設問について、該当すると思う箇所には○を付けてください。

	全くあてはまる	あてはまる	どちらかといえる	どちらともいえない	あてはまらない	全くあてはまらない
<b>領域1</b>						
1 業務委託(アウトソーシング)の成果に責任や負担が行われている。	5	4	3	2	2	1
2 2人以上の担当の業務を兼せて人事管理が行われている。	5	4	3	2	2	1
3 プランや個人ごとに、業務目標の項目が明確にされている。	5	4	3	2	2	1
4 この職場では、誰でも必要に応じて必要な教育が提供されている。	5	4	3	2	2	1
5 この職場では、従業員を育てることが大切に考えられている。	5	4	3	2	2	1
○を付けた点数を合計し、合計点を50で割り小数第1位まで記入してください。 <b>領域1 合計 点 15/50 点</b>						
<b>領域2</b>						
6 上司は、社員に困ったときに頼りになる。	5	4	3	2	2	1
7 上司は、社員の状況に理解を深めている。	5	4	3	2	2	1
8 上司や同僚と気軽に話せる。	5	4	3	2	2	1
9 この職場では、上司と部下が気兼ねのない関係にある。	5	4	3	2	2	1
10 上司は、仕事をうまく行うように配慮や手助けをしている。	5	4	3	2	2	1
○を付けた点数を合計し、合計点を50で割り小数第1位まで記入してください。 <b>領域2 合計 点 15/50 点</b>						
<b>領域3</b>						
11 自分の新しいアイデアで仕事を進めることができる。	5	4	3	2	2	1
12 仕事の目標を自分で立て、目標達成で喜びを感じることができる。	5	4	3	2	2	1
13 自分のやり方と責任で仕事ができる。	5	4	3	2	2	1
14 仕事の計画、決定、実行方法を自分で決めることができる。	5	4	3	2	2	1
15 自分の好きなペースで仕事ができる。	5	4	3	2	2	1
○を付けた点数を合計し、合計点を50で割り小数第1位まで記入してください。 <b>領域3 合計 点 15/50 点</b>						
<b>領域4</b>						
16 定期的に上司と1対1の面談がある。						

参考：中央労働災害防止協会 <https://www.jisha.or.jp/health/kaiteki/soft/index.html>

## 事例 15 職場を明るく元気にする活動の実施

管理監督者が、朝礼時などに、部下に対して積極的に声をかけるようにしています。日常的に会話の機会を持つことで、円滑なコミュニケーションや良好な職場の雰囲気づくりに役立っています。

また、日常の業務では係わる機会の少ない、他部署の従業員との交流を活発にするため、定期的に懇親会やレクリエーションを行い、明るい職場づくりを進めています。

## <スムーズな職場復帰を支援する>

### 事例 16 試し出勤制度 ～個人の状態に応じた復職支援～

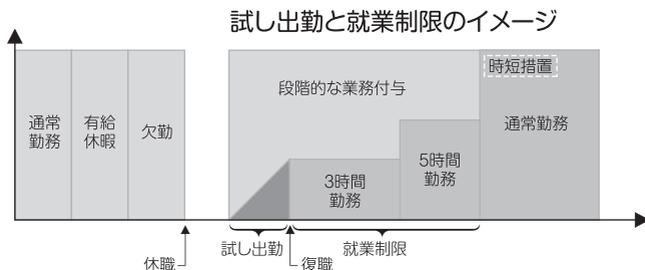
職場復帰の最初の段階として、休業した状態のまま出勤の練習を行う試し出勤制度を実施しています。

メンタルヘルス不調は、いきなり復帰をすると、再発するおそれがあります。そのため、復帰前に、職場の雰囲気慣れることを目的にこの制度を活用しています。事故などの問題が発生したときは、自己責任となっていますが、就業制限よりも実施期間や就業時間など個人の状態にあわせて柔軟な対応が可能です。

### 事例 17 就業制限 ～段階的な復職による配慮～

すぐにフルタイムでの復帰は、再発の可能性もあり望ましくない、という産業医の指摘を受け、段階的な就労負荷増を目的に、就業制限を実施しています。

復職当初は、就業時間を4時間程度に制限し、職場に徐々に慣れていくように配慮しています。概ね1ヶ月程度で、フルタイムでの業務が可能になるように、段階的に就業時間を増やしていきます。



#### ※試し出勤と就業制限

- 「試し出勤」は、休業状態のまま通勤などを練習すること
- 「就業制限」は、復職した状態で勤務時間等を制限することとなっています。いずれがよいかはそれぞれの事業所にもよりますが、一定の期限を決めて問題のないように配慮することがポイントです。

### 事例 18 就業制限 ～準備就労制度の適用～

精神系疾患による3ヶ月以上の休業者を対象に、準備就労制度を運用しています。準備就労制度とは、1ヶ月後に8時間勤務ができることを前提としながら、午前の勤務(8:00～12:00)を基本とし、その間、給与は75%を支給しています。

## 復職までの流れ

### <第1ステップ>病気休業開始及び休業中のケア

- イ 労働者からの診断書(病気休業診断書)の提出
- ロ 管理監督者、事業場内産業保健スタッフ等によるケア
- ハ 病気休業中の労働者の安心感の熟成のための対応
- ニ その他



### <第2ステップ>主治医による職場復帰の可能性の判断

- イ 労働者からの職場復帰の意思表示
- ロ 産業医による精査及び職場復帰可能の診断書の提出
- ハ 主治医への情報提供



### <第3ステップ>職場復帰の可否の判断及び職場復帰支援プランの作成

- イ 情報の収集と評価
  - (イ) 労働者の職場復帰に対する意思の確認
  - (ロ) 産業医等による主治医からの意見収集
  - (ハ) 労働者の状態等の評価
  - (ニ) 職場環境の評価
  - (ホ) その他
- ロ 職場復帰の可否についての判断
- ハ 職場復帰支援プランの作成
  - (イ) 職場復帰日
  - (ロ) 管理監督者による就業上の配慮
  - (ハ) 人事労務管理上の対応等
  - (ニ) 産業医等による医学的見地からみた意見
  - (ホ) フォローアップ
  - (ヘ) その他



### <第4ステップ>最終的な職場復帰の決定

- イ 労働者の状態の最終確認
- ロ 就業上の配慮等に関する意見書の作成
- ハ 事業者による最終的な職場復帰の決定
- ニ その他



## 職場復帰



### <第5ステップ>職場復帰後のフォローアップ

- イ 疾患の再燃・再発、新しい問題の発生等の有無の確認
- ロ 勤務状況及び業務遂行能力の評価
- ハ 職場復帰支援プランの実施状況の確認
- ニ 治療状況の確認
- ホ 職場復帰支援プランの評価と見直し
- ヘ 職場環境の改善等
- ト 管理監督者、同僚への配慮等

## Ⅳ 事業場内産業保健 スタッフ等によるケア

日常的に気軽に安心して相談することができる機会を用意しましょう。



### <メンタルヘルス不調者を早期に発見する>

#### 事例 19 職場内の定期的なパトロールの実施

毎月1回、産業医による職場内のパトロールを行っています。また毎朝、安全衛生担当者が巡視して、従業員の様子をチェックし、変化があれば直属の管理監督者に注意を促すなど、日常的に配慮しています。体調面に留意しつつ職場を巡視することで、直属の管理監督者では気づきにくい不調者の早期発見に役立てています。

### <日常的に相談できる場をつくる>

#### 事例 20 何でも相談窓口の設置

メンタルヘルスに限定せず、何でも相談できる窓口を事業所内に設置しています。労務相談員を専任しているほか、場合によっては外部の弁護士と連携するなどし、さまざまな相談に対応しています。

#### 事業所内における相談窓口の例

グループ企業の健康維持・増進を目指して、健康管理センターを設置しています。

健康診断や、健診後のフォローの他、メンタルヘルス対策として、セルフチェックやカウンセリングを実施し、予防と早期発見に努めています。センターでは明るく開放的で、風通しのよい雰囲気作りに努めています。

相談窓口



入口



待合スペース



面談室

## 事例 21 事業所内でのカウンセラーによる相談

事業所内の相談室にカウンセラーが常駐しており、常にメンタルヘルス等の相談に対応しています。プライバシーの保護を念頭に置いて、対面による相談のほか、電子メールや電話での相談も行っています。

### <スムーズな職場復帰を支援する>

## 事例 22 復職サポート会議の設置

休業者の復職サポートを適切に行うために、情報共有や、担当者の役割の明確化、サポート内容の平準化などを検討する復職サポート会議を開催しています。

復職サポート会議は、直属の管理監督者のほか、各セクションのメンバーで構成し、それぞれの役割を担う中で、会社としての意思決定がなされます。

企画部	復帰先、業務内容、就業時間、出張に関する取り決め
-----	--------------------------

人事部	就業規則や人事制度に関して
-----	---------------

健康管理室	休業者と主治医との情報交換、復帰後のフォロー
-------	------------------------

職場の管理監督者	業務評価や職場の人間関係の調整
----------	-----------------

## 事例 23 再出勤審査会の設置

メンタルヘルス不調の原因や復職の可能性を判断するため再出勤審査会を設置しています。再出勤審査会は安全・衛生担当、労務担当、産業医等で構成され、主治医と顧問医師（精神科）による面談結果を基に判断しています。

復職には審査員全員の合意が必要で、合意後、本人の希望により、短時間勤務に従事させています。合意が得られない場合は、本人または本人の家族と話し合っ、再出勤審査会を再度開催します。主治医が復職可能と判断しても、担当者が面談し、業務遂行上問題があれば、復帰はできません。再出勤審査会は再発防止を重視し、慎重な判断を下すため、結果として休業期間が長くなる場合もありますが、その分、再発が少なく済んでいます。

## V 事業場外資源によるケア

外部資源を上手く利用  
して、効果的な取り組  
みを行いましょう。



<意識を啓発し正しい理解を促す>

### 事例 24 外部講師を招いた社内研修の実施

全従業員を対象として、外部委託による講習会(2時間×5回)を実施しています(費用は1回あたり5万円~10万円程度)。

管理監督者に対しては、『部下とのコミュニケーション方法(傾聴教育)を学ぶ』など、メンタルヘルスの応用教育(2時間×3回)を行っています。

外部講師に委託することにより、より専門的で実践的な研修ができています。

※公的機関によっては無料で講師等の派遣を行う制度もあり、そうした制度を活用することで、コスト面の負担軽減を図ることができます。

#### 愛知県による職場のメンタルヘルス対策企業等アドバイザー・相談員派遣制度

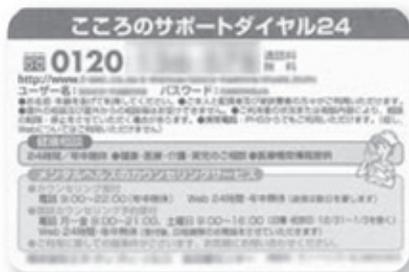
1.派遣対象企業	中小企業等の常用雇用する労働者の数が300人以下の県内に所在する事業所等
2.派遣するアドバイザー等	愛知県がアドバイザー等として委嘱した産業医や社会保険労務士等で職場のメンタルヘルスに精通した者
3.主な内容	メンタルヘルス対策の基礎知識 メンタルヘルス不調者を出さないための職場づくり 管理監督者向けメンタルヘルス対策研修 復職者のスムーズな職場復帰支援対策 パワーハラスメントの防止とメンタルヘルス対策
4.時間	2時間以内
5.費用	無料
6.申込方法	「職場のメンタルヘルス対策企業等アドバイザー・相談員派遣申込書」を下記ホームページからダウンロードの上、県労働福祉課もしくは事業所の所在地域を所管する県民事務所等まで、FAX・メール等によりお申込みください。 <b>【問合せ先】</b> 愛知県労働局労働福祉課 電話：052-954-6359 FAX：052-954-6926 E-mail：rodofukushi@pref.aichi.lg.jp HP： <a href="https://www.pref.aichi.jp/soshiki/rodofukushi/0000016979.html">https://www.pref.aichi.jp/soshiki/rodofukushi/0000016979.html</a>

## <日常的に相談できる場をつくる>

### 事例 25 電話相談窓口の設置

民間会社に委託し、24時間年中無休の電話相談窓口を設けています。

正社員だけでなく、契約社員、派遣社員、家族も利用できます。相談は5回までは無料で、メンタルヘルス以外のことも相談可能です。パンフレットや電話番号を掲載したカードを配布し、周知しています。



## <スムーズな職場復帰を支援する>

### 事例 26 外部資源を活用したリワーク支援プログラムの導入

復職者の体調と回復度合いに応じて、外部のリワーク支援プログラムを導入しています。リワーク支援プログラムは、休業者の職場復帰へ向けてのプログラムであり、スムーズな復職に役立っています。(30ページ参照)

#### その他事業場が利用できる公的機関等

##### ●愛知産業保健総合支援センター（地域産業保健センターを含む。）

※ホームページアドレス (<https://www.aichis.johas.go.jp>)

事業者が使用する労働者の健康に関する業務について、「事業者及び産業医・保健師・衛生管理者等の産業保健スタッフが行う産業保健活動の支援」並びに「労働者数50人未満の事業場の事業者及び労働者に対する産業保健サービスの提供」などを行っています。(利用料は無料)

##### 【主なメンタルヘルス対策に関する支援・サービス】

- ・メンタルヘルス対策普及促進のための専門家による個別訪問支援
- ・管理監督者及び若年労働者向けメンタルヘルス教育の実施
- ・ストレスチェック制度の導入に関する支援
- ・産業保健スタッフ等に対する研修・啓発セミナーの実施
- ・専門家による産業保健スタッフからの相談対応

##### 【地域産業保健センターの支援（労働者数50人未満の事業場のみ）】 p.47参照

※休職・復職の可否に関する相談対応はできません。

- ・登録産業医による健康相談対応
- ・健康診断結果についての医師からの意見聴取
- ・ストレスチェックに係る高ストレス者に対する登録産業医による面接指導
- ・長時間労働者に対する登録産業医による面接指導

##### ●研修・教育講習機関（社内教育、講師の派遣）

中央労働災害防止協会 中部安全衛生サービスセンター

052-682-1731



## VI 家族との連携

家族と連携して、メンタルヘルス不調の予防やスムーズな職場復帰に取り組みましょう。



### <意識を啓発し正しい理解を促す>

#### 事例 27 従業員の家族への情報提供

ホームページへの掲載や冊子の配付を通して、メンタルヘルスに関する情報を、従業員だけでなく、その家族に対しても提供しています。

##### 休業者の家族への情報提供の内容

- ①欠勤休業休職制度、その間の給与など
- ②社内相談窓口と連絡方法
- ③これまでの仕事状況など会社での本人の様子
- ④会社関係者との今後の連携の取り方

### <日常的に相談できる場をつくる>

#### 事例 28 家族も利用できる相談窓口の設置

従業員だけでなく、家族からの相談も受け付ける外部相談窓口を設置しています。冊子やカード、給料袋などに相談窓口の情報を記載し配付するなど、情報提供を心がけています。

### <スムーズな職場復帰を支援する>

#### 事例 29 休業者の家族との面談

メンタルヘルス対策の方針をガイドブックとして取りまとめ、休業中の従業員の家族との面談を行っています。休業中は家族の不安が募るために、休業補償などの説明を行い、家族の不安を軽減したり、休業者の状況確認をしたりしています。

また、復職にあたって、家族との面談を行い、休業中の状況確認などを行い、復職の判断材料としています。

##### 労働者や家族が利用できる相談窓口

###### ●あいち相談窓口ナビ



携帯電話からも閲覧できる各種相談窓口の総合案内です。

[https://www.pref.aichi.jp/seishin-c/soudan\\_navi/index.html](https://www.pref.aichi.jp/seishin-c/soudan_navi/index.html)

###### ●その他相談窓口

45～47ページ参照