

# アフターコロナ時代の メンタルヘルス対策

令和 5年 9月 15日

講師：東京産業保健総合支援センターメンタルヘルス対策促進員  
特定社会保険労務士

本山 恭子

# 内 容

1. コロナ禍における影響
2. メンタルヘルス対策の復習
3. 部下の話を聴く
4. 休職・復職のルール
5. メンタルヘルスに影響を及ぼす  
ハラスメント

# コロナ禍における影響

# コロナ禍による影響

- 1 在宅勤務を取り入れた企業が多くあった
- 2 人と人との距離を取る必要があった
- 3 飲み会などの機会が減った・減らした
- 4 チャットツールなどを使ってのコミュニケーションが増えた

等々

# コロナ禍で見られた良かった点 (従業員視点)

- 1 通勤が不要となり、時間的余裕ができた
- 2 外部からの電話に出る必要がなく、業務に集中できた
- 3 自分のペースで仕事がし易くなった
- 4 これまでの業務を見直すきっかけとなった

# コロナ禍で見られた悪かった点 (従業員視点)

1. コミュニケーション不足が起こった
2. 質問したくてもしていいかわからず、業務が滞った
3. オンとオフの境がなくなり、長時間労働に繋がった
4. 周囲からの評価が分からず、自信を失った
5. 画面上でしか会ったことがなく、親しく話せる同僚や先輩が見つけれなかった

(新入社員)

等々<sup>6</sup>

# アフターコロナで変わった点 (従業員視点)

1. 出社日数が変わった  
(原則出社又は出社日が増えた)
  2. 周囲に人がいる環境で仕事をするが増えた
  3. 通勤が必要となった
  4. 仕事に関係ない会話をするようになった
- 等々

# 職場で、こんなことがある？！

## 人間関係のトラブル

上司や部下との対立、  
いじめ・セクハラ・パワハラ

昇給・昇格・配置転換  
出向などによる

## 役割・地位の変化

長時間労働や人事異動  
トラブルの発生などによる

## 仕事の質・量の変化

## 重い責任の発生

仕事上の事故や  
失敗による



# 職場以外では？！

## 自分の出来事

病気や家庭不和  
対人トラブル  
事故や災害など

単身赴任、転居  
騒音など

## 住環境や生活の変化

## 自分以外の出来事

家族、親族、友人の  
死や病気・非行など

## 金銭問題

多額の借金・ローン  
収入減など

# 変化はストレス！

在宅勤務の終了・減少、  
通勤の発生など

住環境や生活の変化

職場環境（働く場所）・  
配置転換  
などの

変化

長時間労働や仕事のやり  
方などによる

仕事の質・量の変化

この数年のうちに私たちは様  
々な変化を経験

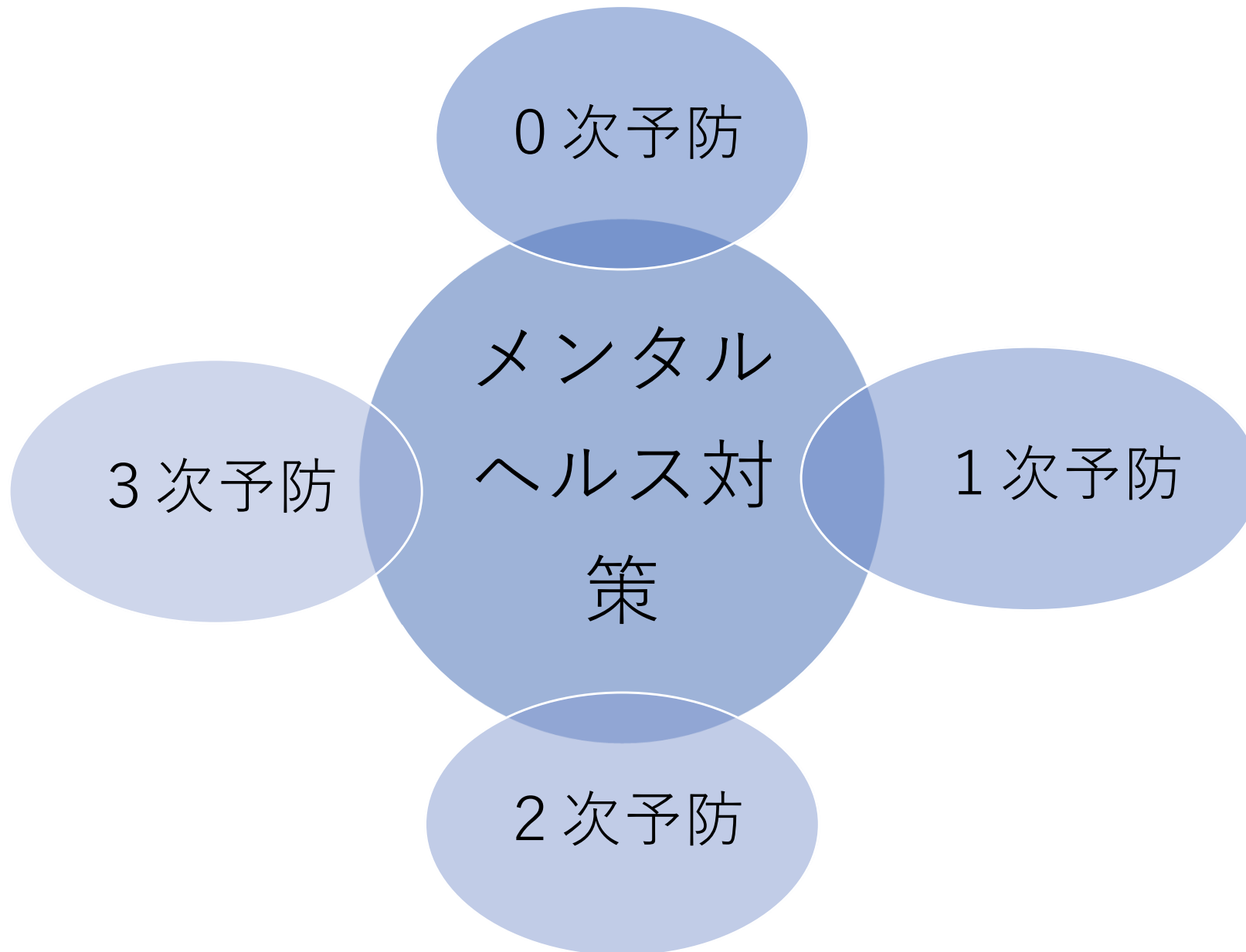
しかし、「新しい方式」が最  
初からのため「当たり前」に  
なった？世代も

# メンタルヘルス対策への影響は？

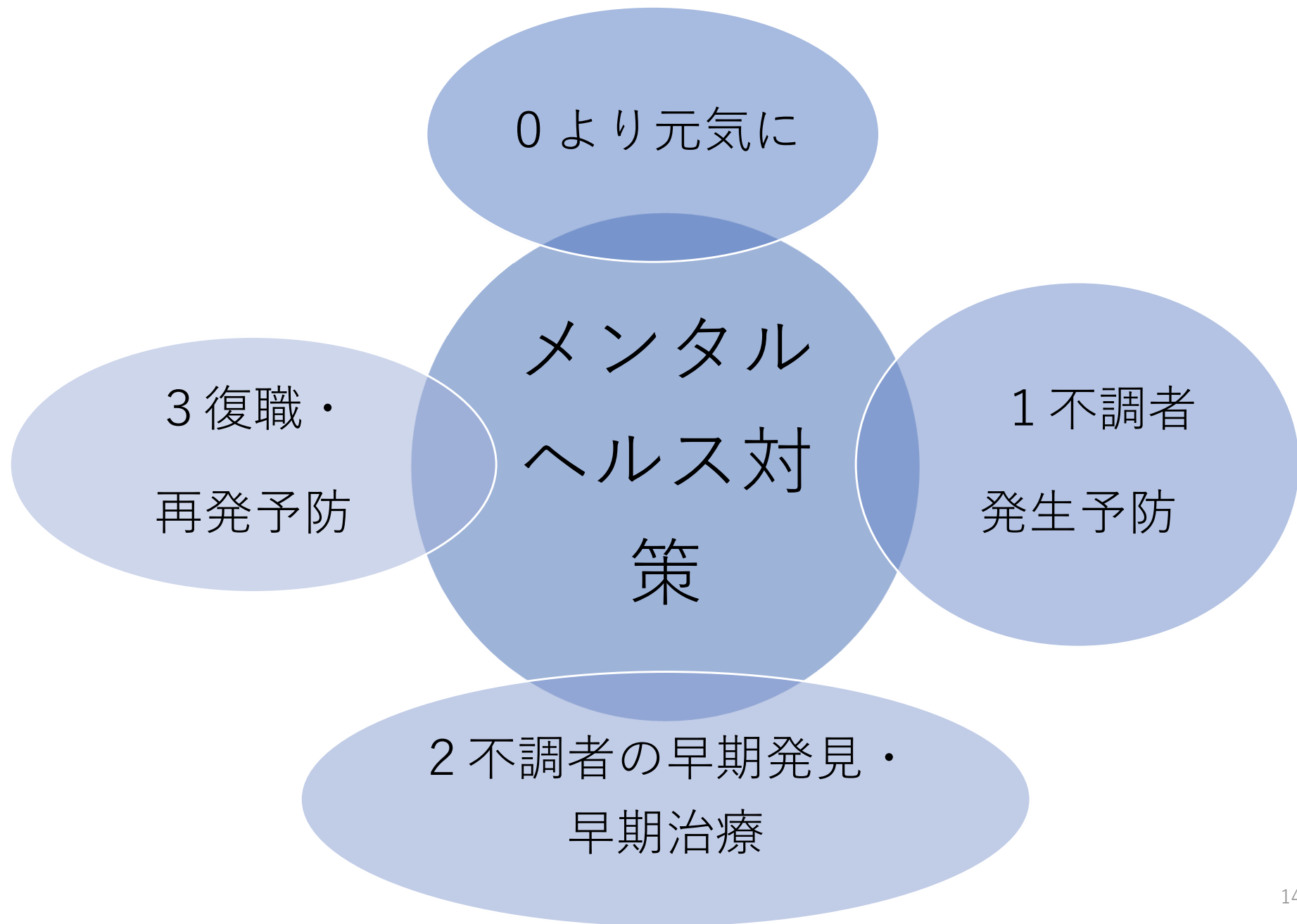
- ・メンタルヘルス対策の原則は変わらない
- ・ラインによるケア、セルフケアなどを実施していく
- ・気づかずにハラスメントをしていないかも注意
- ・足りないと思えるところは重点的に
- ・以前とは少し違うケースがある場合も

# メンタルヘルス対策の復習

# メンタルヘルス対策には



# メンタルヘルス対策には



# メンタルヘルス対策

メンタルヘルスケアは**継続的**かつ**計画的**に行われるようにすることが重要  
なぜなら・・・

売上に直接なるわけではなく  
計画的に実行していかないといつのまにか・・・  
消えてしまうことも。  
けれど不調者が出てしまうと、**休職や退職につながり、売上にも影響が出てきてしまい**  
**また、周囲の人のモチベーションにも影響する**

# 心の健康づくり計画

## 長時間労働の対策を講じた上で

- 事業場における問題点の把握及びメンタルヘルスケアの実施に関すること
- 教育・研修の実施
- 心の健康づくり計画の実施状況の評価及び計画の見直しに関すること
- 職場復帰支援プログラムの作成
- メンタルヘルス不調者の相談窓口の設置

**衛生委員会等で調査審議(労働者の意見を聴きながら)**



# 継続的、計画的に実施

## 4つのメンタルヘルスクエア(対策)の推進

### 4つのケア(対策)

セルフケア  
(労働者自身による気づき)



労働者自身

ラインによるケア  
(管理監督者による対策)



管理監督者

事業場内産業保健スタッフ等  
によるケア



産業医、衛生管理者、  
保健師、専門スタッフ等

事業場外資源によるケア  
(外部の専門家の活用)



事業場外でメンタルヘル  
スクエアへの支援を行う機  
関及び専門家

# 4つのメンタルヘルスケアの推進

## 4つのケア

### セルフケア

- ・ ストレスやメンタルヘルスに対する正しい理解
- ・ ストレスへの対処
- ・ ストレスへの気づき

### ラインによるケア

- ・ 職場環境等の把握と改善
- ・ 労働者からの相談対応
- ・ 職場復帰における支援等

### 事業場内産業保健スタッフ等によるケア

- ・ メンタルヘルスケアの実施に関する企画立案
- ・ 事業場外資源とのネットワークの形成やその窓口
- ・ 職場復帰における支援等

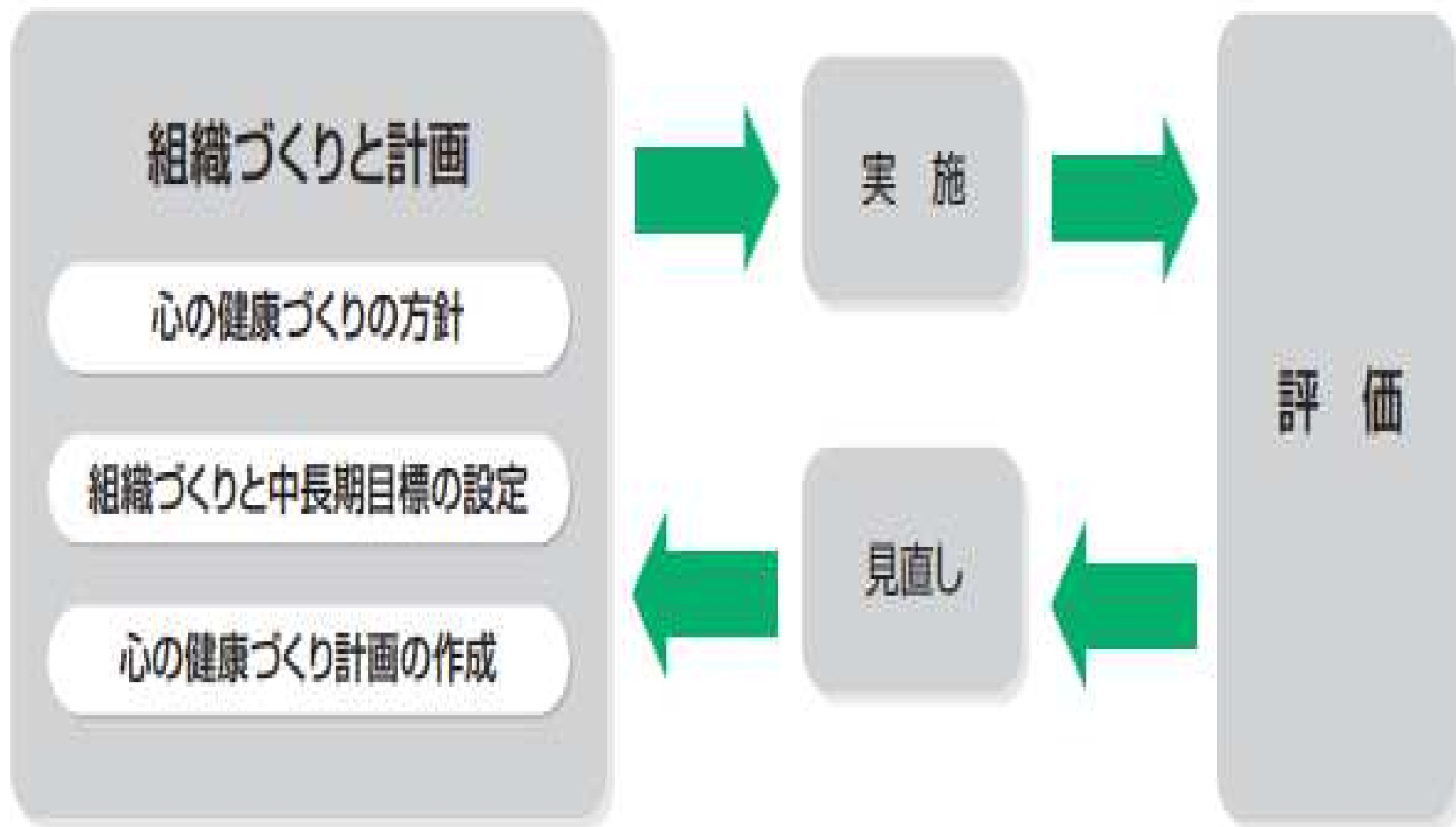
### 事業場外資源によるケア

- ・ 情報提供や助言等のサービスの利用
- ・ ネットワークの形成
- ・ 職場復帰における支援等

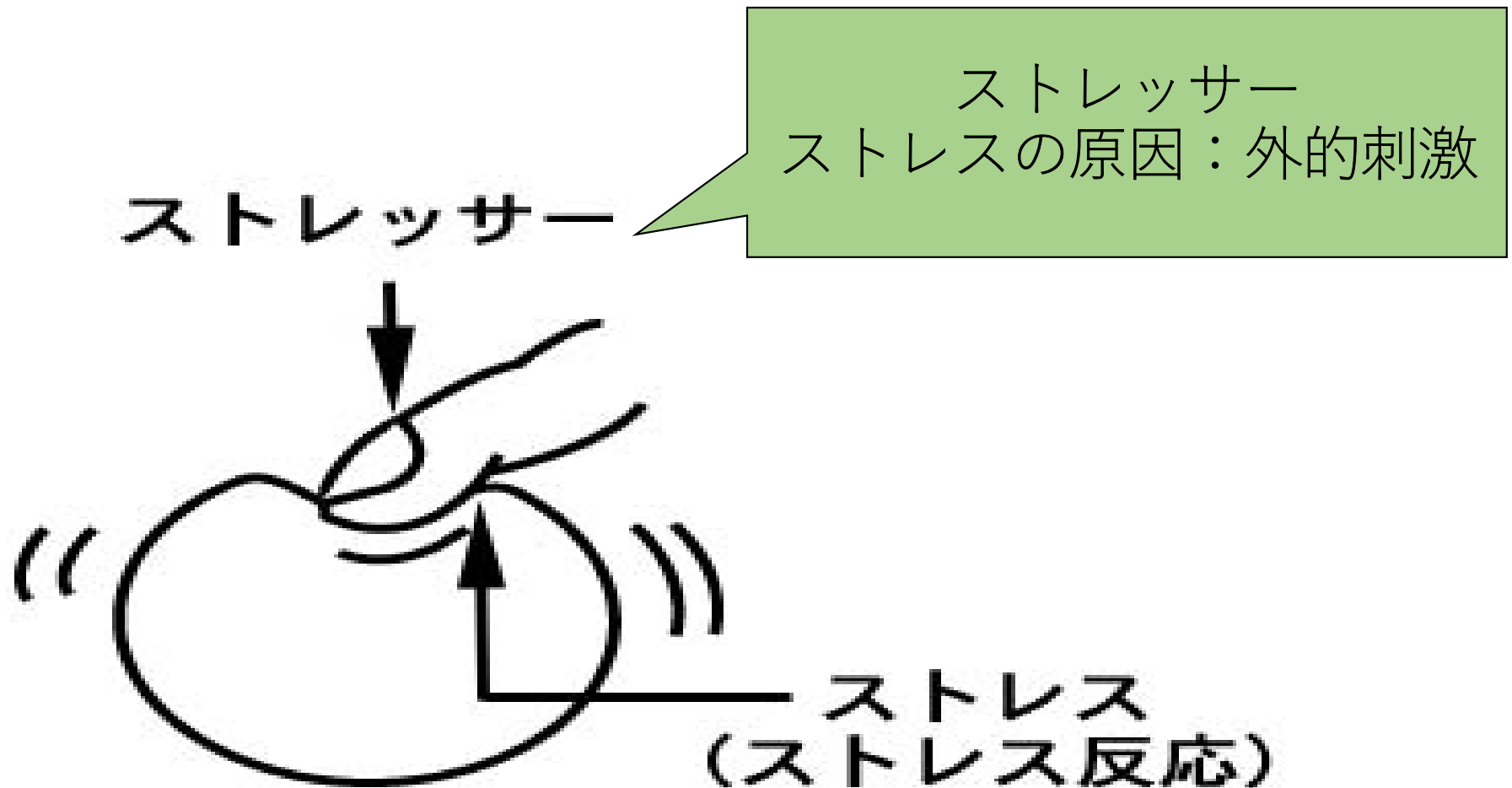
# メンタルヘルスケア具体的実施事項

	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によるケア	事業場外資源によるケア
①	メンタルヘルスケアの教育研修・情報提供 (管理監督者を含むすべての労働者が対応)			
②	職場環境等の把握と改善 (メンタルヘルス不調の未然防止)			
③	メンタルヘルス不調への気づきと対応 (メンタルヘルス不調に陥る労働者の早期発見と適切な対応)			
④	職場復帰における支援			

# 心の健康づくり計画のPDCA

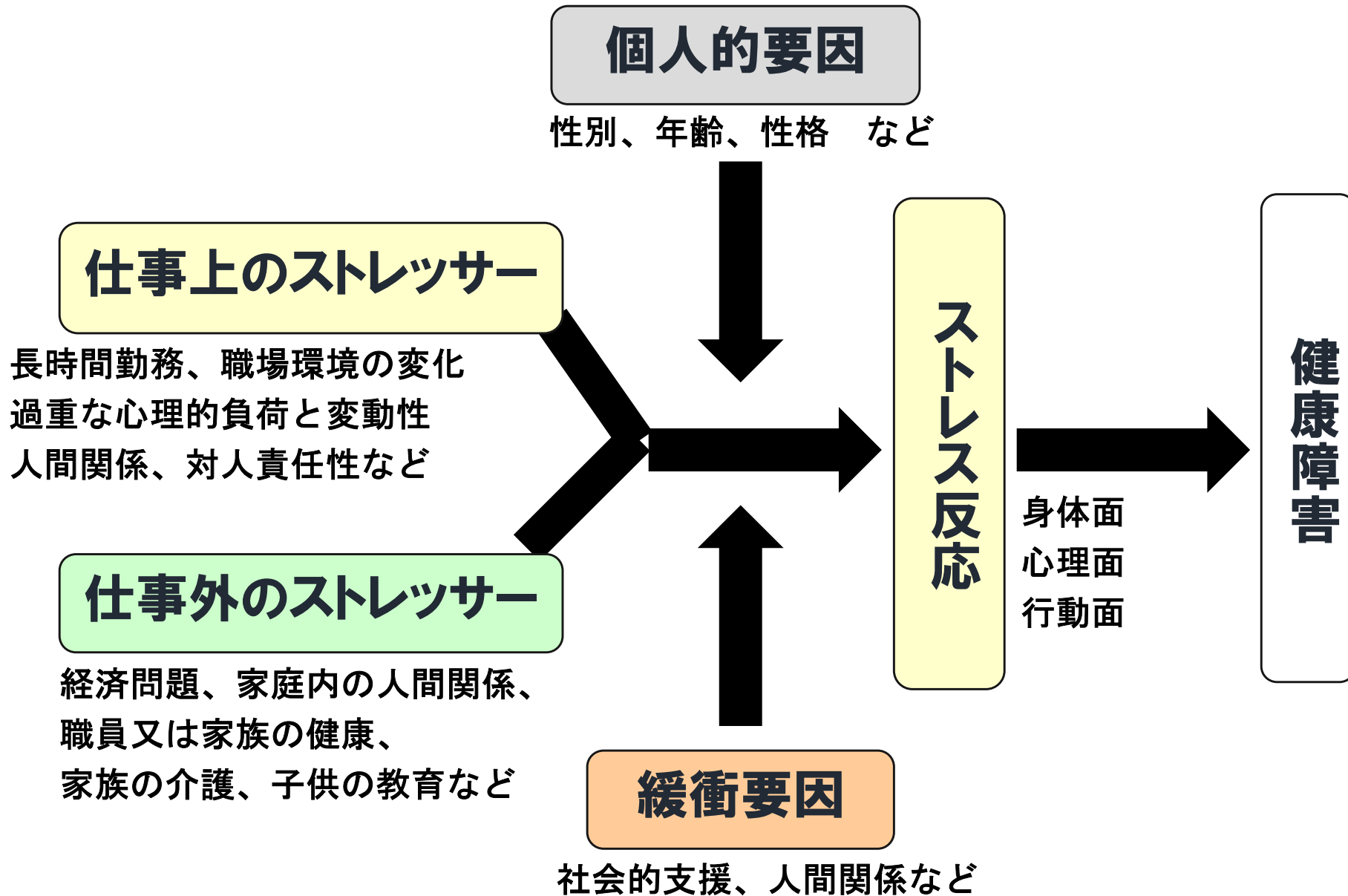


# ストレスとは



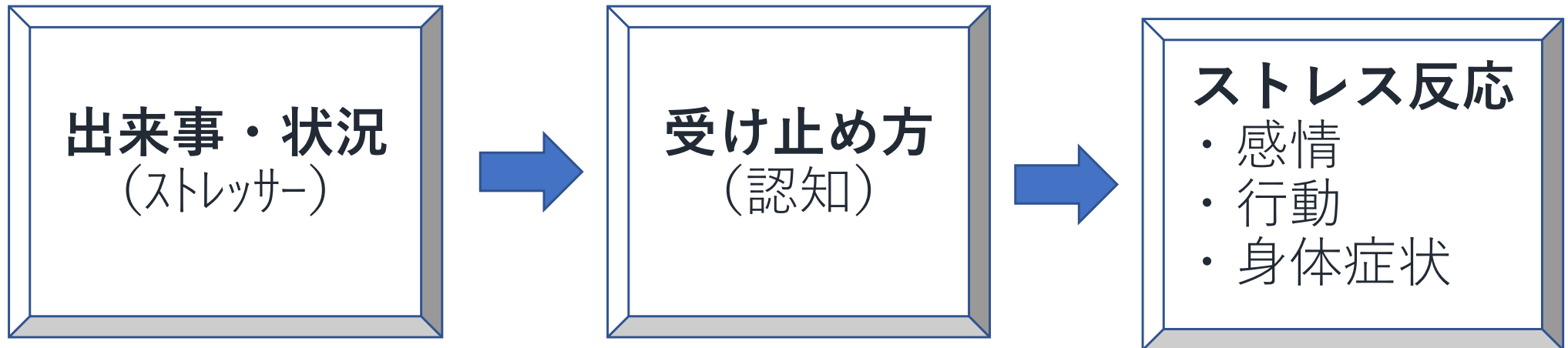
ストレス反応  
生体を防御するために必要な反応：  
自律神経系・内分泌系・免疫系など

# ストレッサーと心身の健康の関係



※ 米国国立職業安全保健研究所(NIOSH)提唱モデルを一部改編

# 認知とストレスの関係



受け止め方の違い（認知のゆがみ）は、  
ストレスの感じ方に影響

認知の  
修正方法

今の受け止め方と違う見かたや  
捉え方がないか考えてみる

# ストレス反応の現れ方

<自動車部品工業①スライド（セルフケア）より>

## 心理面



活力の低下



イライラ感・不安感



抑うつ感

## 身体面



だるい・疲れやすい



よく眠れない



食欲が低下



頭痛

## 行動面



酒やタバコの  
摂取量が増える



食事の量が増え  
るまたは減る



仕事の能率が  
落ちる



遅刻や早退、  
有休が増える



# ストレスの予防・軽減と対処

管理職としてストレスやこころの健康への理解を深める

- メンタル不調の正しい知識を持つ
- 一人で抱え込ませない、また**管理職**自らも一人で抱え込まない
- 周囲のサイン（SOS）に気づく
- いつもと違う部下に気づく



声をだす、声をかける＆

**医療等適切な機関に繋ぐ・業務上配慮を実施**

# 着目のポイント

- 「**事例性**」に着目する

事例性とは？

- ・ ・ ・ 遅刻や突発有給休暇が増えてきた  
いつもはしないミスが増えた  
午後眠そうにしている  
注意散漫だ 等

「**業務遂行に問題があるかないか**」



# 「いつもと違う」部下の様子

1. 遅刻、早退、欠勤が増える
2. 休みの連絡がない・無断欠勤がある
3. 残業、休日出勤が不釣り合いに増える
4. 仕事の能率が悪くなる。思考力・判断力が低下する
5. 業務の結果がなかなかでてこない
6. 報告や相談、職場での会話がなくなる（またはその逆）
7. 表情に活気がなく、動作にも元気がない（またはその逆）
8. 不自然な言動が目立つ
9. ミスや事故が目立つ
10. 服装が乱れたり、衣服が不潔であったりする

部下の話を「聴く」

# 部下からの相談への対応

日常的に、部下からの自主的な相談に対応する

- ・長時間労働等により過労状態にある部下
- ・強度の心理的負荷を伴う出来事を経験した部下
- ・特に個別の配慮が必要と思われる部下



- 話を聴く（積極的傾聴）
- 適切な情報を提供する
- 必要に応じて事業場内産業保健スタッフ等や事業場外資源への相談や受診を促す
- ・心の健康問題の早期発見・早期対処という観点と傾聴

# 部下の話を「聴く」手順例

- 「いつもと違う」部下に、「いつもと違うけれどどうした」と問いかける
- 話をしてくれそうなら、傾聴する
- 話を聴いたうえで必要であれば、産業医、人事につなぐ（一人で抱えない）
- 「何でもない」といって話をしてくれないときには、無理に聞こうとせずに10日前後、状態の変化を観察する
- 状態が元に戻らない場合は再度声掛けをし、話を聴く
- 話をしてくれるなら聴き、ダメな場合は産業医等の所に行くように勧める

# 言わない、しない方がベターな管理職の対応

- ① 怒鳴ったり感情的に非難したりしない  
普段とは違う状態であることを理解し、よく気持ちを聴く
- ② 無理に励まさない  
精一杯頑張ってきて限界のところにある状況にいることも  
× 「もう少し頑張れ」 × 「期待されているんだから」
- ③ 気持ちのせいにはしない  
× 「気の持ち方が問題だ」 × 「気にしないことだよ」
- ④ 努力の問題にはしない  
努力しているにも関わらずついていけない状態であることもある
- ⑤ 無理に行動を促すことはしない  
「運動してみたら」 「旅行してみたら」 安易に気分転換の言葉

# 傾聴の基本的態度

- 相手の気持ち、生き方、感じ方を肯定的に受け入れる
- 相手の気持ち、伝えたいことを理解する
- 相手を評価したり、説教をしない
- 途中で話の腰を折らないで、話は最後まで聴く
- 非言語的な表現にも注意する
- 約束した秘密を守る**



# 休職・復職のルール

# 休職にはルールが必要

- 就業規則に定めはありますか？
- 休職のルールをあらかじめ従業員の方たちにお知らせできていますか？
- 休職に入るとき、休職中、復帰のとき、こういったやり取りや手続きが必要か理解できるようになっていますか？
- 主治医やご家族との連携について検討されていますか？
- 会社には「できること」と「できないこと」がありませんか？どこまでであれば対応が可能か、検討し休職について定めていますか？

# スムーズな職場復帰支援を目指して

「心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き」より

## ① 病気休業開始及び休業中のケア

- ア 病気休業開始時の労働者からの診断書（病気休業診断書）の提出
- イ 管理監督者によるケア及び事業場内産業保健スタッフ等によるケア
- ウ 病気休業期間中の労働者の安心感の醸成のための対応
- エ その他

# スムーズな職場復帰支援を目指して

## ② 主治医による職場復帰可能の判断

ア 労働者からの職場復帰の意思表示と職場復帰可能の判断が記された診断書の提出

イ 産業医等による精査

ウ 主治医への情報提供

# スムーズな職場復帰支援を目指して

## ③ 職場復帰の可否の判断及び職場復帰支援プランの作成

### ア 情報の収集と評価

- (ア) 労働者の職場復帰に対する意思の確認
- (イ) 産業医等による主治医からの意見収集
- (ウ) 労働者の状態等の評価
- (エ) 職場環境等の評価
- (オ) その他

### イ 職場復帰の可否についての判断

### ウ 職場復帰支援プランの作成

- (ア) 職場復帰日
- (イ) 管理監督者による就業上の配慮
- (ウ) 人事労務管理上の対応
- (エ) 産業医等による医学的見地からみた意見
- (オ) フォローアップ (カ) その他

# スムーズな職場復帰支援を目指して

## ④ 最終的な職場復帰の決定

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

(職場復帰)

# スムーズな職場復帰支援を目指して

## ⑤ 職場復帰後のフォローアップ

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

# 復帰支援のポイント

- 休業開始から通常勤務の復帰までの流れを明確化、安心した療養環境を作る
- 復帰に関しては慎重に対応。生活リズム・体力づくり・仕事に向ける力を確認してから
- 個々の労働者ごとに復帰支援プランを作成する
- 復帰後数ヶ月は、残業出張なしなど業務量、業務内容に配慮し再燃・再発しないように留意する
- プライバシーに十分配慮をする



# アフターコロナの復帰支援

- 「リモートワークでなら復職できる」というような診断書が出されてくることもある
- リモートワークは、メリットもあるが、デメリットもある
- 個人によってもリモートワークの良さ、悪さが違う
- 会社としてどこまで何を許容していくのか

# アフターコロナの復帰支援

- リモートワークを許可した場合のコミュニケーションの取り方は工夫が必要
- 一旦復職した後は、フォローはありつつも療養ではなく「仕事」をしていく意識をどのように持ってもらうか
- 業務の成果などをどのように見ていくかの共有の必要性

メンタルヘルスに大きな影響を  
与えるパワーハラスメント

# パワーハラスメント等に関する措置義務の 法律施行

## ▶ 労働施策総合推進法

パワーハラスメントの防止対策の法制化

⇒ 事業主に対して、パワーハラスメント防止のための雇用管理上の措置義務が施行

(令和2年6月1日)

※中小企業は令和4年4月1日から

指針において事業主が講じるべき事項が示されている。

# 労働施策総合推進法 条文 (一部追記あり)

(雇用管理上の措置等)

- 第三十条の二 事業主は、①職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより③その雇用する労働者の就業環境が害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。
- 2 事業主は、労働者が前項の相談を行ったこと又は事業主による当該相談に協力した際に事実を述べたことを理由として、当該労働者に対して解雇その他不利益な取扱いをしてはならない
  - 3 厚生労働大臣は、前二項の規定に基づき事業主が講ずべき措置等に関して、その適切かつ有効な実施を図るために**必要な指針を定めるものとする。**

# 労働施策総合推進法 条文

(国、事業主及び労働者の責務)

## 第三十条の三 (1項省略)

- 2 事業主は、優越的言動問題に対するその雇用する労働者の関心と理解を深めるとともに、当該労働者が他の労働者に対する言動に必要な注意を払うよう、研修の実施その他の必要な配慮をするほか、国の講ずる前項の措置に協力するように努めなければならない。
- 3 **事業主** (その者が法人である場合にあっては、その**役員**) は、自らも、優越的言動問題に対する関心と理解を深め、労働者に対する言動に必要な注意を払うように努めなければならない。
- 4 **労働者は**、優越的言動問題に対する関心と理解を深め、他の労働者に対する言動に必要な注意を払うとともに、事業主の講ずる前条第一項の措置に協力するように努めなければならない。

# 職場におけるハラスメント関係指針より

## 職場におけるパワーハラスメントの内容

(1) 職場におけるパワーハラスメントは、職場において行われる①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものであり、①から③までの要素を全て満たすものをいう。

なお、客観的に見て、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、職場におけるパワーハラスメントには該当しない。

# 職場におけるハラスメント関係指針より

(2) 「職場」とは、事業主が雇用する労働者が業務を遂行する場所を指し、当該労働者が通常就業している場所以外の場所であっても、当該労働者が業務を遂行する場所については、「職場」に含まれる



# 職場におけるハラスメント関係指針より

(3) 「労働者」とは、いわゆる正規雇用労働者のみならず、パートタイム労働者、契約社員等いわゆる非正規雇用労働者を含む事業主が雇用する労働者の全てをいう。

# 職場におけるハラスメント関係指針より

(4) 「優越的な関係を背景とした」言動とは、当該事業主の業務を遂行するに当たって、当該言動を受ける労働者が当該言動の行為者とされる者（以下「行為者」という。）に対して抵抗又は拒絶することができない蓋然性が高い関係を背景として行われるものを指し、例えば、以下のもの等が含まれる。

# 職場におけるハラスメント関係指針より

- 職務上の地位が上位の者による言動
- 同僚又は部下による言動で、当該言動を行う者が業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、当該者の協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難であるもの
- 同僚又は部下からの集団による行為で、これに抵抗又は拒絶することが困難であるもの

# 職場におけるハラスメント関係指針より

(5) 「業務上必要かつ相当な範囲を超えた」言動とは、社会通念に照らし、当該言動が明らかに当該事業主の業務上必要性がない、又はその態様が相当でないものを指し、例えば、以下のもの等が含まれる。

- ・ 業務上明らかに必要性のない言動
- ・ 業務の目的を大きく逸脱した言動
- ・ 業務を遂行するための手段として不適切な言動
- ・ 当該行為の回数、行為者の数等、その態様や

手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える言動

# パワーハラスメント代表的な6類型

## ①身体的な攻撃



叩く、殴る、蹴るなどの暴行を受ける。丸めたポスターで頭を叩く。

## ②精神的な攻撃



同僚の目の前で叱責される。他の職員を宛先に含めてメールで罵倒される。必要以上に長時間にわたり、繰り返し執拗に叱る。

## ③人間関係からの切り離し



1人だけ別室に席をうつされる。強制的に自宅待機を命じられる。送別会に出席させない。

## ④過大な要求



新人で仕事のやり方もわからないのに、他の人の仕事まで押しつけられて、同僚は、皆先に帰ってしまった。

## ⑤過小な要求



運転手なのに営業所の草むしりだけを命じられる。事務職なのに倉庫業務だけを命じられる。

## ⑥個の侵害



交際相手について執拗に問われる。妻に対する悪口を言われる。

人格を傷つけて  
いい仕事はない

パワハラ防止  
自主点検  
実施中



令和4年4月1日から労働施策総合推進法  
により中小企業に対してパワーハラスメント  
の防止対策が義務付けられます。

自主点検を実施してパワーハラスメント防  
止対策を講じましょう！

NO Power Harassment



東京労働局  
雇用環境・均等部指導課



# CAUTION

## パワーハラスメントの放置

- 従業員の人間性を傷つけ、仕事への意欲や自信を喪失させ、ひいては心の健康を悪化させ、休職や退職に至る場合があります。
- パワハラを受けている本人だけでなく、周囲の従業員もパワハラを見聞きすることで、仕事への意欲が低下し、職場全体の生産性に影響を及ぼしかねません。
- 更にパワハラに企業が加担していかなくとも、裁判によって使用者責任を問われるリスクがあり、企業のイメージダウンにつながる恐れがあります。

【労働施策総合推進法の改正・指針の内容】

### 職場におけるパワーハラスメントの防止のために講ずべき措置

#### 一、事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

##### 1. トップのメッセージ

経営のトップが、職場のパワーハラスメントは職場からなくすべきであることを明確に示す。

##### 2. ルールを定める

就業規則等において、パワーハラスメントの禁止や処分に関する規定を設ける。

#### 二、相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

##### 1. 相談窓口の明確化と被害者への案内

相談窓口をあらかじめ定め、全労働者（派遣労働者を含む）に周知なく周知する。

##### 2. 相談内容の把握

相談窓口担当者、相談内容や状況に応じ、適切に対応できるものとする。

#### 三、事実関係の迅速かつ適切な対応

相談後、事実関係を迅速かつ正確に確認し、事実確認ができた場合、すみやかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行い、再発防止対策を講じること。なお、事実確認ができなかった場合でも、再発防止対策と同様の措置を講じること。

そのほか、講ずべき措置

##### ● プライバシー保護

相談者・行為者等のプライバシー保護のための措置を講じ、その旨を労働者に周知すること。

##### ● 不利益な扱いの禁止

相談したこと等を理由として、解雇その他不利益な取り扱いをされない旨を定め、労働者に周知すること。

労働者一人ひとりに、就業規則、就業規則等、パワーハラスメント防止策について、周知すること。



あがるい職場応援団

<https://www.no-harassment.jp/>

【詳細は下記に詳しい情報が載っています】

東京労働局 雇用環境・均等部相談課（電話03-3522-3611）



#### 相談対応の流れとポイント



##### 相談窓口（受付け）

- 相談者の秘密が守られることや不利益な取り扱いをうけないこと。
- 相談窓口でどのような対応をするか明確にしましょう。



##### 事実関係の確認

- 相談者の了解を得た上で、行為者や第三者に事実確認を行います。
- 相談者と行為者の意見が一致しない場合に、第三者に事実確認を行います。



##### 行為者・相談者へ関する措置の検討

- 以下の要素を踏まえて、事実確認の結果を検討しましょう。被害の大きさ・行為者または相談者の行動や発言の問題があったと考えられる点・就業規則等の規定・パワーハラスメントについての態勢等
- 対応としては、行為者または相談者への注意、行為者からの謝罪、人事異動、懲戒処分などが考えられます。



##### 行為者・相談者へのフォロー

- 相談者と行為者の双方に対して、会社として取り組んだことを説明しましょう。
- 行為者の発言にどのような問題があったかを伝え、同様の問題が起きないようにフォローアップしましょう。



##### 再発防止策の実施

- 再発防止策は予防策と表裏一体です。予防策に随時に取り組みことで再発防止につなげましょう。

※ プライバシーの保護に努めなければならない場合があります。

ご清聴ありがとうございました。

