

「メンタル不調者への対応とその留意点」～事例でポイントを押さえましょう～

東海学院大学客員教授 寺田道夫

(臨床心理士・公認心理師)

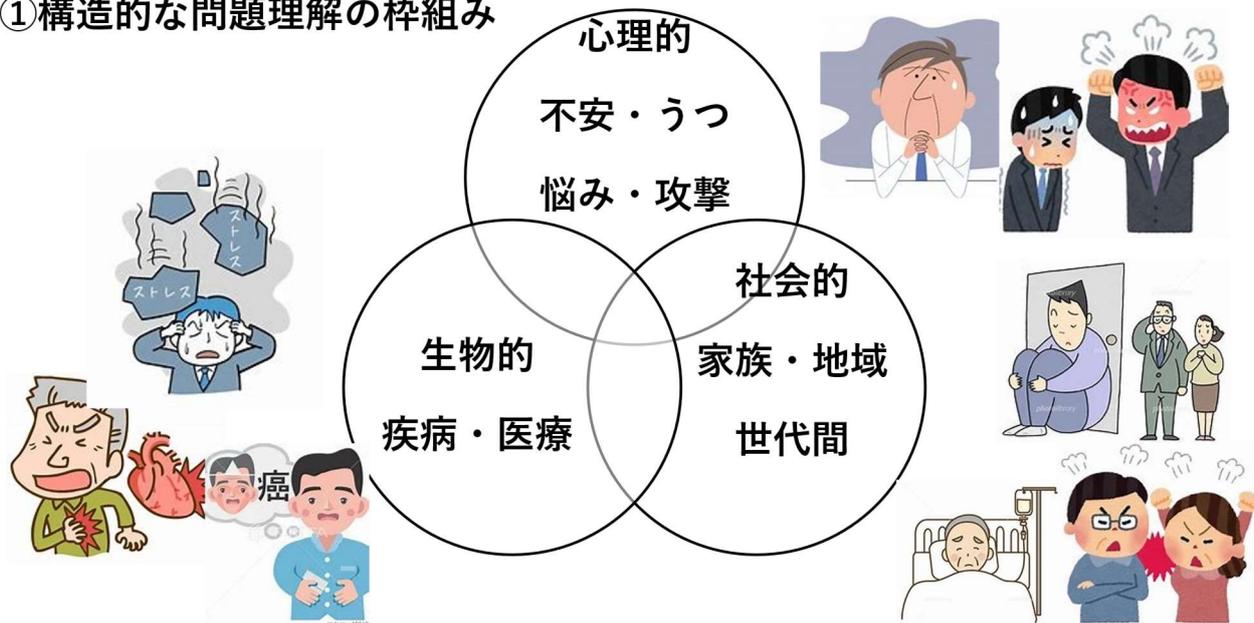
はじめに

○職場のメンタルヘルスの現状と課題

- ・問題多発、日々報道、多い休職者及び離職者
- ・コロナ禍による働き方の急変、新たなメンタルヘルスの問題

1. メンタルの不調

①構造的な問題理解の枠組み



事例1 自動車部品工場のA係長
(高卒入社18年目)

経緯：1年前に係長に昇進

- ・15名の部下を統括し業務遂行
- ・部下の面倒見は良く、信頼は厚い
- ・業務中の事故については率先して対応し、事後処理も適切に対応
- ・顧客との取引や事業省内の文書には必ず目を通し、些細な箇所についても指摘し、納得のいくまで対処する

発症

- ・3か月ほど過ぎて、不眠、発汗、湿疹等の症状があり、内科を受診
- 主治医：「軽度のうつ状態」と診断

その後の経過

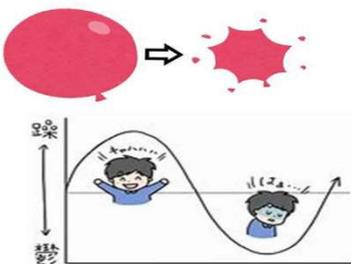
- ・業務を遂行するため、服薬治療休まず勤務し続ける
 - ・B課長から「最近、体調が悪くはないか」と声をかけられたが、「大丈夫です。仕事をすると、とても気分がいいのです」
 - ・他の社員からは、「係長の気分の上下がひどく、気を使い、疲れる」という声が出始める。
- 結果：課長が心配してA係長と面談
→A係長は、主治医から言われたことをB課長に話した。

B課長がA係長に以下の言葉をかけた。
適切か否か○×で答えなさい



- ①「なぜ今まで私に黙っていたんだ」
- ②「奥さんは病気のことを知ってみえるかね」
- ③「まず産業医に見てもらった方がいい」
- ④「部下が困るから治療に専念すべきだ」
- ⑤「うつ病とはとてもやっかいな病気だね」
- ⑥「心療内科の治療を先ず優先した方がいいね」
- ⑦「薬はきちんと飲んでるかね？」
- ⑧「疲れているだけだから、気分転換した方がいいよ」
- ⑨「休めばすぐによくなるよ」
- ⑩「大丈夫だよ君、私もそういう時があったから」

②さまざまな兆し



腹痛 頭痛 眠れない 体に出る

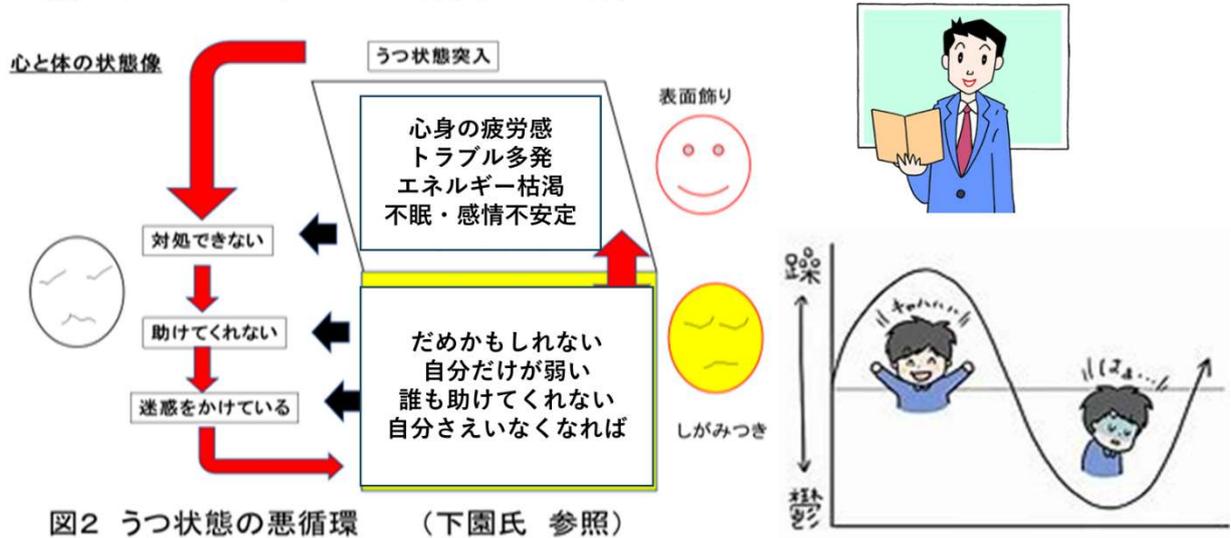
怒り 落込み 人が気になる やる気なし
これらは心や体からのSOS

➡職場内で様々なことが突然起きる

特徴

- 兆候あり・・器官に異常なし
- 説明可能な原因
- 症状の自覚あり
- 生活体験に遠因

③うつ状態の事例 管理監督者が心がけたいこと
 ▶落ち込んだ時の心の動きの理解



2. 復職支援

事例2 宅配事業所のBさん(5年)

経緯:入社して会社の業務に慣れ、意欲的に仕事に取り組んでいた。3年ほど前から、不眠が続き、食欲も減退した。それでも仕事を続けた。

発症

- ・3カ月前より、頭痛、嘔吐、疲労感朝、起きられず出社できなくなった。
- ・内科を受診し、「うつ病」と診断1カ月の休業を要するという診断書を受け取り、事業所に提出
- ・病休扱いとなり、通院し、症状は軽減したため服薬を自分で止めた。

その後の経過

- ・本人は症状が収まったため、主治医に復職の気持ちを伝える。
- ・主治医からは、事業所の担当者に相談するように勧められた。
- ・総務課長に電話をかけ、事業所で話しあうことになった。

Q:課長として確認すべきこと

①復職支援

- ・安全配慮義務
- ・業務遂行力

復職要件

何が、どの程度、回復しているか
確認し、対処検討

セルフマネジメント

- ・生活リズム回復度
- ・通院・服薬状況
- ・軽作業・外出状況
- ・身体面の自己管理



産業医
保健師

コミュニケーション力

- ・日常的会話可能
- ・業務に関わる会話可能
- ・他者との協働可能
- ・要件に応じた相談相手の有無



カウンセラー
管理者
上司

認知行動特性

感情面

- (意欲・不安・焦り等)
- ・事業所・業務内容
- ・部署・ポスト
- ・同僚・上司
- ・業務への意欲



管理者
上司

合理的問題解決力・業務遂行力

- ・提示の間、集中して継続業務ができる
- ・業務に必要な知識・スキル想起可能
- ・該当業務を遂行できる

(参照 中村,2022)

3. ハラスメント

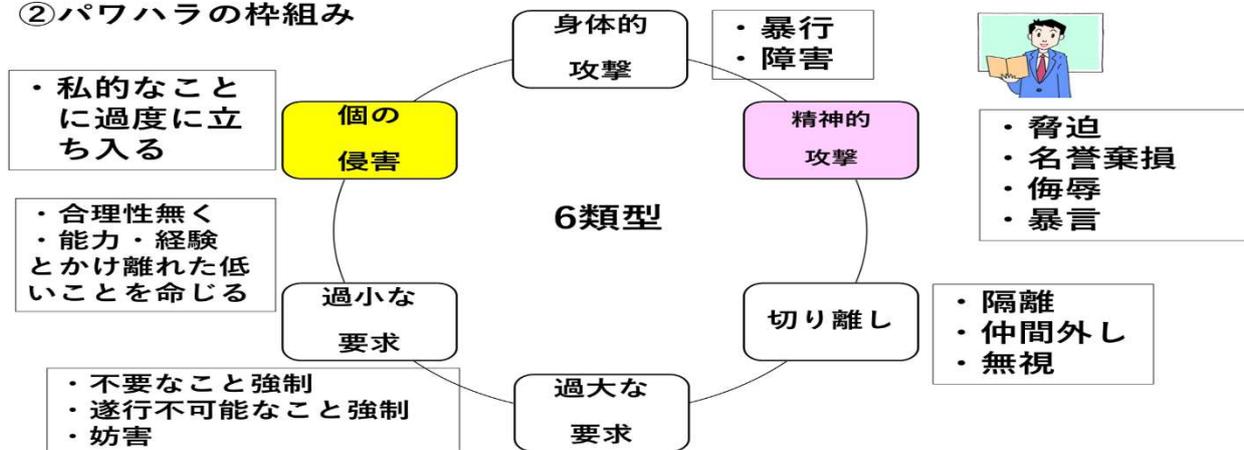
→いろいろな場面での『嫌がらせ、いじめ』

①パワハラの定義

「職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与えたり、職場環境を悪化させたりする行為」(2012.3 厚労省)



②パワハラの枠組み



③法的根拠

背景 相談件数・精神障害者保険増加



事例3 新入社員Cへの上司の対応

食品販売業に令和3年入社1年目
経緯：新人研修を一週間行った後、
販売業務に就く。

書類の不備や顧客とのトラブルが絶えず、苦情が多くなる

係長：その都度対応に苦慮。

何度も細かく口頭で指導してきたが、改善されず、上司からも苦言がでる。

事故：ある日、販売に関わる支払文書に誤記があり、顧客から営業部長に苦情が出たため、部長から係長は厳しき注意された。

係長は仕事の覚えが悪いCに対し、足、罵声を浴びせるようになった。

周囲の社員からは、不愉快で、「係長と同じ職場で働きたくない」との声も出ている。

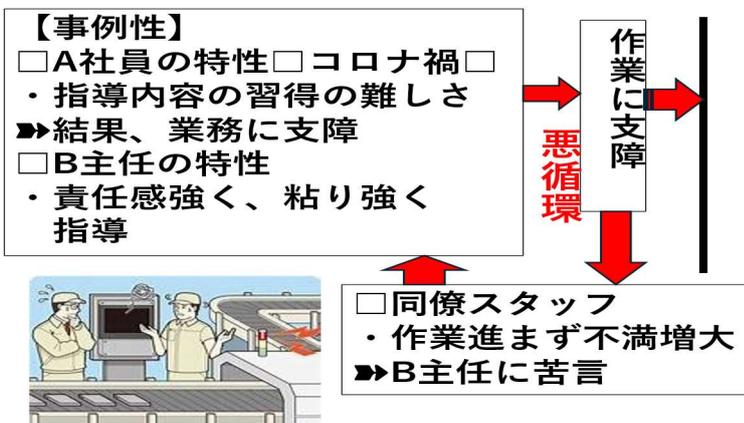
背景

：C社員の特性に拠り生じる業務上のトラブル

：顧客からの苦情多く、部長から係長注意

問題・課題・対応

④大切な予防的視点



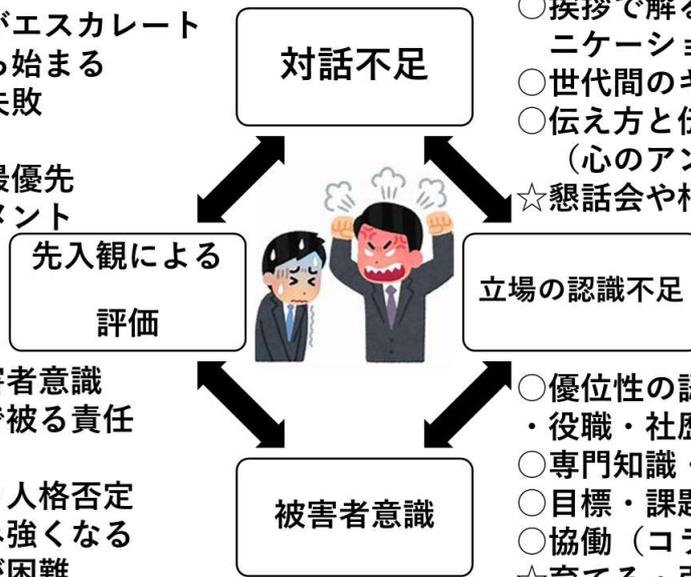
【構造的な問題】



スタッフに関する情報交流

⑤ パワハラが起きる背景

- レッテル貼りがエスカレート
 - ・ 些細なことから始まる
 - ・ 繰り返される失敗
- ▶ 確信に変わる
- 指導や注意が最優先
- ☆ 大切なアセスメント

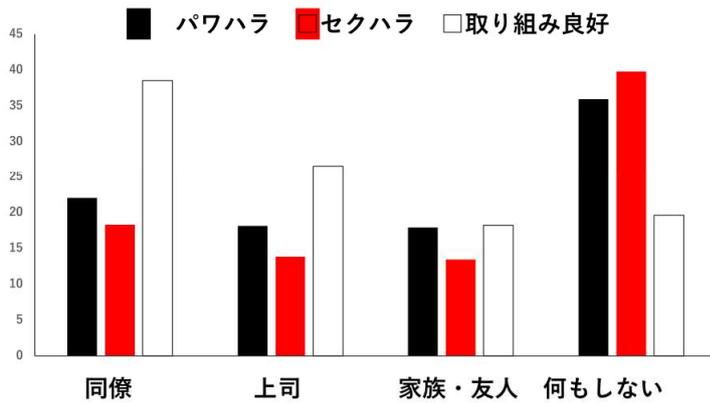


- 挨拶で解る職場のコミュニケーション力 (個・全体)
- 世代間のギャップにも着目
- 伝え方と伝わり方 (心のアンテナ)
- ☆ 懇話会や相談窓口の設置
- 優位性の認識の有無
 - ・ 役職・社歴・職歴・資格等
 - 専門知識・技術等
 - 目標・課題意識&職場意識
 - 協働 (コラボレーション)
- ☆ 育てる・引き継ぐ意識

- 加害者に被害者意識
 - ・ トラブルで被る責任
- 被害者の心
 - 助言・指導 = 人格否定
 - ・ 嫌悪感のみ強くなる
- ▶ 関係の修復が困難
- ☆ 第三者の介入

図1 パワハラの背景

図4 相談する対象



ハラスメントの被害者

- ▶ 何もしないが多く相談しづらい
- ☆ 積極的に取り組む事業所 同僚や上司に相談できる

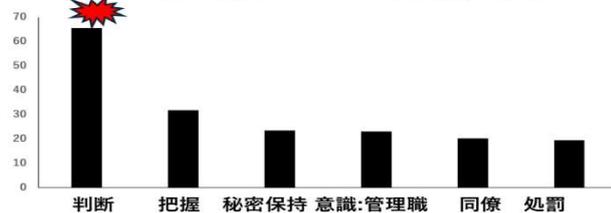


図2 ハラスメント経験 (%)



1位はパワハラ
2位に顧客からカスハラ

図3 予防・解決のための主な課題 (%)

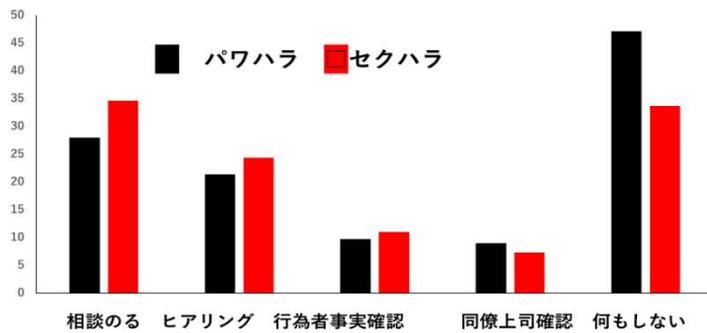


なぜ対応が難しいのか

- ・ 有無の判断難しい60%以上
- ・ 発生状況把握困難
- ・ 低い意識 管理職 > 社員
- ・ 処罰・対処の目安?



図5 事業所の対応の実情 (%)



ハラスメントへの対応
 ▶何もしないが多く
 基本的な対処法の未整備
 取り残される被害者が多い



⑥ハラスメントに係る事後対応 申し出があった場合

基本：迅速かつ適切：事業所には調査義務（義務違反賠償請求の対象）

- ①事実関係を迅速、正確に確認する
- ②速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行う
- ③事実関係の確認後、行為者に対する措置を適正に行う
- ④再発防止に向けた措置を行う



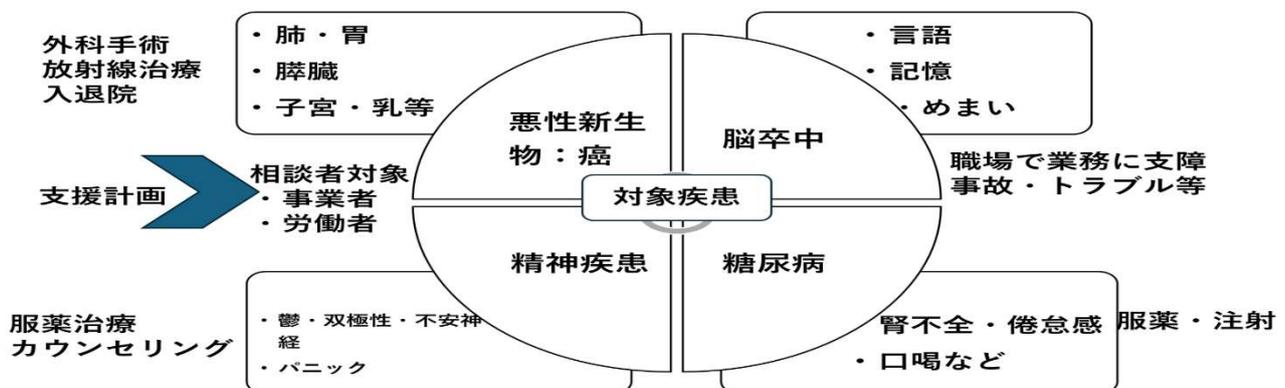
その他

- ⑤両者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、その胸を周知する
- ⑥相談したこと等を理由にとりして、解雇その他不利益な取り扱いをされない旨を定め、周知・啓発する



参照 パワハラ防止指針（2020）

4. 仕事と治療の両立支援（含む難病・肝炎・心疾患・コロナ後遺症）



事例4 Dさん（営業部所属）

- ・ 昨年11月、胃がんを発症
- ・ 外科手術で患部削除（1/2）
- ・ 主治医：当分の間、放射線治療を続ける必要がある

Dさんの悩み

- ・ 退院後、再発心配、既定の年次休暇は消化済み
- ・ 子どももこれから中学校、高校に進学するため、家計面でも心配
- ・ 仕事と治療を両立したい
- ・ 事業主に、今の状況をどのように説明し、理解を得たらよいか心配

総務課長の悩み

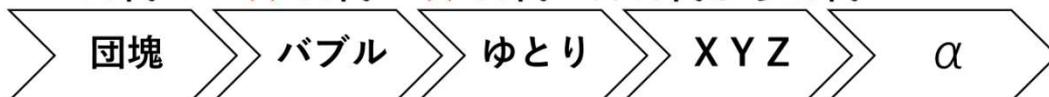
- ・ Dさんから放射線治療と仕事の両方させたいという申し出があった。
 - ・ 手術後のことで、本人のためを思えば、傷病手当が給付されるので、休職して、治療に専念した方がよいのではないか
 - ・ 再発しないか会社として心配
- Q:このような場合、どのようなことに配慮すれば良いか

- 食事の時間、場所の配慮
- 胃への負担軽減：作業スタイル 椅子
- 通院時間、治療時間の補償
- 体調管理の状態把握
- 支援プランの見直し、修正

おわりに

世代の違いにより変わってきた考え方や働き方意識

70代・ ・ ★ 60代・ ★ 50代・ ★ 40代から20代



まかり通ってきたハラスメント★★



☆大切にしたい安全の文化2