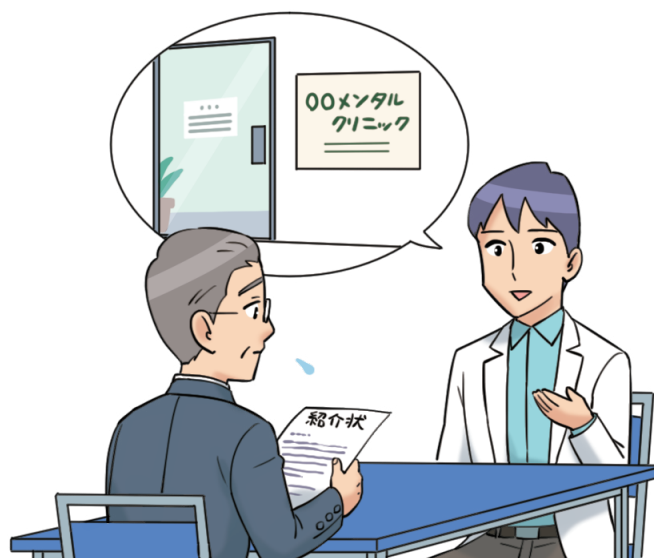


地域産業保健センターを
活用した

小規模事業場での メンタルヘルス 対応事例



「小規模零細事業場の構成員に必要な支援を効率的に提供するツールと仕組みを通して
メンタルヘルス対策を浸透させることを目指す実装研究（200401-01）（研究代表者：堤明純）」

目次

- ① はじめに：小規模事業場でのメンタルヘルス対策の必要性
- ② 事例 1：部下との関係で悩みメンタルヘルス不調となるが、精神科受診を拒否した事例
- ③ 事例 2：過重労働後、勤怠不良が目立つメンタルヘルス不調者に対し、家族の協力を得て対応した事例
- ④ 事例 3：多忙で職場のマネジメントが届かない職場全体の課題に対して、職場での話し合いが円滑にできるよう支援し、職場環境改善に取り組んだ事例
- ⑤ 事例 4：勤怠不良の労働者に対して、産業医面談を通して本人の認識や背景を確認、整理して職場の協力を得た事例
- ⑥ 事例 5：ストレスチェックに基づく高ストレス者面接に対応したところハラスメントが原因だった事例
- ⑦ 事例 6：未治療の高血圧がある労働者に対して長時間労働者面接を実施した事例
- ⑧ 事例 7：小規模事業場における人間関係上のトラブルへの対応事例
- ⑨ 事例 8：リワークプログラムを活用して復職した事例
- ⑩ 参考情報

小規模事業場でのメンタルヘルス対策の必要性

小規模企業は、企業数ベースでは89.4%、従業者数ベースで47.5%、売上高ベースで26.1%を占めている。このように、小規模企業は、我が国の経済の土台である一方で、生産性の向上が求められている。1990年代以降のデフレの進行により厳しい経営環境が続いてきた。そのため、経済成長とともに給与も右肩上がりに向上した時代であれば生じなかったような職場内の様々な課題が、経済の成長が見込めないために仕事の成果を実感できずらくなってきたことで、パワーハラスメントの事例が増加するなど様々なメンタルヘルスに関するトラブルが課題として顕在化しやすくなっている。そのため、職場の一人一人がより良い職場環境の醸成することに対して当事者意識を持たないと、職場環境はますます悪くなり、メンタルヘルス不調者が生じてしまう。

このマニュアルは、小規模企業をはじめとする小規模組織内でメンタルヘルス不調に陥った者が生じて組織（事業者）としての対応が必要となった場合に参考としてもらうために作成された。小規模組織では、産業医や産業看護職などの専門職がいないことが多く、メンタルヘルス不調者が生じたときに、多くの事業者が対応に苦勞する。小規模事業者の中には、社会保険労務士に相談をする事業者も多い。

小規模組織において、メンタルヘルス不調者が生じた際に、本人の要因だけではなく、事業者の要因、職場環境の要因が影響していることを考慮すべきである。メンタルヘルス不調者が出ないような職場環境の醸成に努めることは、ひとりひとりの労働者が安心して働ける（心理的安全性と言います）職場環境につながり、もって生産性の向上にもつながるため、事業者の責任である。メンタルヘルス対策は、経営に直結する活動と言える。

小規模組織において、メンタルヘルス不調者が生じた際に、事業者としての対応方法には、①仕事を続けてもらえるような対応、②退職せざるをえないような対応、の二つがあるのではないだろうか。選択肢の②はさらに、②－①本当は働き続けて欲しいが自分の会社では無理と考えている、②－②退職ありきの対応、の二つに分かれる。①を選択された場合には、色々な選択肢がある。②を選択した場合でも、事業者が②－①の思いを持っているのであれば、専門家の意見などを得ながら対策を取ることができる。残念ながら、②－②の場合は、特に小規模組織においては、事業者の意志通り当事者は退職をせざるを無くなり、当事者は、自分の権利を守るためには法律や労働基準監督署に訴える以外の対策が無くなってしまう。

- ① 仕事を続けることができるようなできるだけ対応
- ② 退職せざるをえないような対応
- ②－① 本当は働き続けて欲しいが自分の会社では無理と考えているから
- ②－② 退職ありきの対応

小規模組織においては、事業者の考え方や姿勢がそこで働く労働者のメンタルヘルスに影響する。事業者は、そのことに留意して、日々の言動に努めるべきである。

このマニュアルで紹介する内容は、①または②－①に該当する事業者向けに作成をされたものである。また、このマニュアルは、産業保健職が不在の小規模組織での対応を想定しているため、地域産業保健センターの活用を想定している。地域産業保健センターは、産業医を選任していないような50人未満に対して産業保健サービスや助言をする機関で、小規模事業場のメンタルヘルス対策をサポートするために様々なサービスを提供している。何か、職場のメンタルヘルス対策で悩まれたら、地域産業保健センターへの相談を検討するとよいだろう。

地域産業保健センターの事業内容

- ① 労働者の健康管理（メンタルヘルスを含む）に係る相談
- ② 健康診断の結果についての医師からの聴取（意見聴取）
 - 1. 職場復帰に関する意見聴取はできない
- ③ 長時間勤務労働者（過重労働者）に対する面接指導
- ④ ストレスチェックに係る高ストレス者に対する面接指導
- ⑤ 個別訪問による産業保健指導の実施
- ⑥ 副業・兼業者からの健康相談
- ⑦ 産業保健に関する地域の情報整備
 - 1. 産業保健に関する知見の普及・啓発
 - 2. 各種イベント等への出張

コーディネーターとして、保健師や企業の安全衛生担当の経験者が在籍しており、小規模事業場の産業保健に関する相談に応じてくれる。メンタルヘルスについては、必要に応じて、上部組織の産業保健総合支援センターのメンタルヘルス対策促進員や、地域産業保健センターの登録産業医の紹介をしてくれる。メンタルヘルス対策促進員や登録産業医は初回の活動は無料だが、継続的な活動については、個別の契約や助成金の活用を検討が必要となる。

地域産業保健センターへの相談が難しい場合には、メンタルヘルス対策支援事業を行っている各都道府県庁所在地に設置されている産業保健総合支援センターに相談をすることを勧める。

小規模事業場におけるメンタルヘルス対策の取り組み

労働者の心の健康の保持増進のための指針

厚生労働省から事業者向けに出されたメンタルヘルス対策の指針である。事業場でメンタルヘルス対策に取り組もうと考えた際には、とても参考になる指針である。事業場でメンタルヘルス対策を進める上での基本的な考え方が示されており、メンタルヘルス不調、セルフケア、ラインケア、職場環境改善といった聞きなれないが、メンタルヘルス対策を進める上で重要な用語についても説明がされている。

参考URL：https://kokoro.mhlw.go.jp/wp-content/uploads/2017/03/H29_mental_health_relax.pdf



なお、労働者の心の健康の保持増進のための指針には「小規模事業場におけるメンタルヘルスカケアの取組の留意事項」として以下のことが記されている。

「常時使用する労働者が50人未満の小規模事業場では、メンタルヘルスカケアを推進するに当たって、必要な事業場内産業保健スタッフが確保できない場合が多い。このような事業場では、事業者は、衛生推進者又は安全衛生推進者を事業場内メンタルヘルス推進担当者として選任するとともに、地域産業保健センター等の事業場外資源の提供する支援等を積極的に活用し取り組むことが望ましい。また、メンタルヘルスカケアの実施に当たっては、事業者はメンタルヘルスカケアを積極的に実施することを表明し、セルフケア、ラインによるケアを中心として、実施可能なところから着実に取組を進めることが望ましい。」

そのため、このマニュアルでは、小規模事業場でのメンタルヘルス対策に関するマニュアルのため、地域産業保健センターの活用を前提としている。

参考情報

中小企業においてメンタルヘルスを進める上で、「こころの耳」や「8つのメンタルヘルス対策支援ツール」が参考になります。

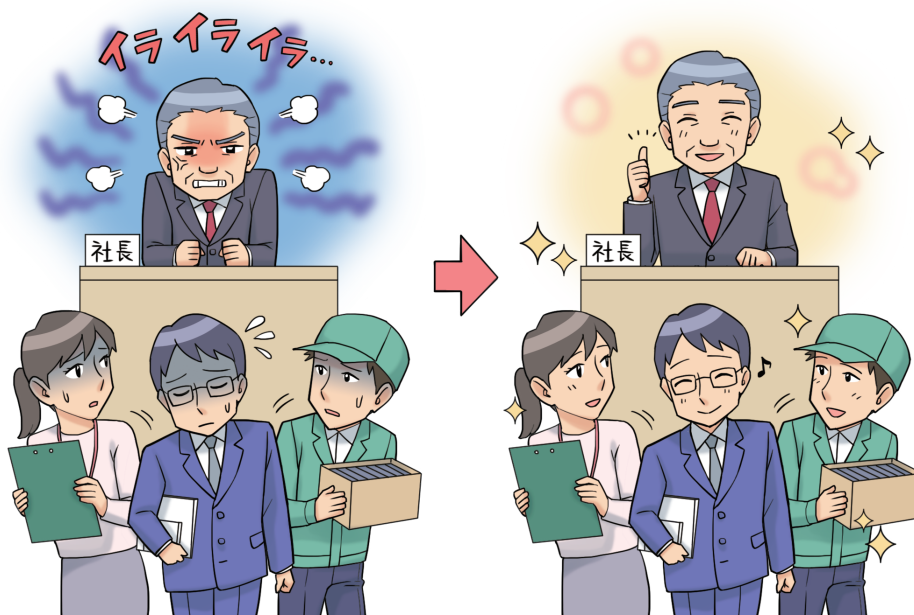
こころの耳：<https://kokoro.mhlw.go.jp/>

「こころの耳」は、働く方やそのご家族、職場のメンタルヘルス対策に取り組む事業者の方などに向けて、メンタルヘルスカケアに関するさまざまな情報や相談窓口を提供している、働く人のメンタルヘルス・ポータルサイトである。事業者の方向けの情報としては、「はじめてのメンタルヘルス対策」「ストレスチェック制度への対応」「職場復帰支援」などがある。



8つのメンタルヘルス対策支援ツール：<https://www.anshin-kokoro.com/kokoroanshin/#toptool-box>

経営資源に限りのある小規模事業場向けの各種ツール（「メンタルヘルスカケア理解のアニメ」「セルフケアに役立つカレンダー」「中小企業向け心の健康問題を持つ従業員への対応手順マニュアル」「心の健康づくりの相談窓口」「受診・相談時メモ用紙」「こころの健康度チェックリスト（職場用・家庭用）」「心の健康づくり対策充実度診断」「こころとからだを守るためのセルフチェックシート」）がまとまっている。



事例① 部下との関係で悩みメンタルヘルス不調となるが、精神科受診を拒否した事例

01

■ 要旨

従業員：12名／業種：機器販売業／相談者：社長

従業員12名の事務機器を販売する企業である。部長が部下の課長との関係に悩んでおり、ストレスを抱えていた。次第に、部長は睡眠や食欲で不調を認め、社長から精神科受診を勧めたが、部長が受診に難色を示したので、社長が地域産業保健センターに相談した。部長に対し、事前にストレスチェックを活用し自身のストレス状況を理解していただいた上で、産業医による面接を行った。本人に受診の必要性、休職が必要な可能性について理解してもらい、精神科受診となった。

■ 背景

従業員数が12名（社長1名、部長1名、課長1名、営業スタッフ7名、事務スタッフ2名）の事務機器を販売する企業である。創業20年の会社である。社長は2代目である。創業メンバーは、前社長と部長と課長の3名であった。創業者である前社長が急病で倒れたため、急遽、息子である現社長が社長を継ぐことになった。社会保険労務士と顧問契約をしている。

■ 相談内容

相談者である社長は、社長を引き継いで1年が経過したが、部長が課長とのコミュニケーションがうまくいかないことにストレスを抱えている。その部長は体調を崩しがちで、最近は中途覚醒もあり、睡眠不足で食欲もなくなっていることに部長が悩んでいることを社長も耳にしていた。社長が、顧問の社会保険労務士に相談をしたところ、部長に精神科受診を勧めてみてはとアドバイスを受けた。部長に体調のことを心配していると伝えて精神科への受診を勧めたが、難色を示された。そこで、顧問の社会保険労務士から地域産業保健センターに相談することを勧められたので相談に来た。

■ 面接に至る経過

社長からの話では、部長は課長との関係に悩んでいるとのことであった。社長の部長への聞き取りでは、「課長が自分（部長）に相談なく仕事を進めてしまい、何度か報告、連絡、相談のタイミングについて自分から課長に依頼をしたが改善が認められない」とのことであった。相談を受けた地域産業保健センターのコーディネーターは、登録産業医と相談をして、職場訪問を行い、職場の状況を確認した上で、登録産業医に部長と面談をしてもらうこととした。

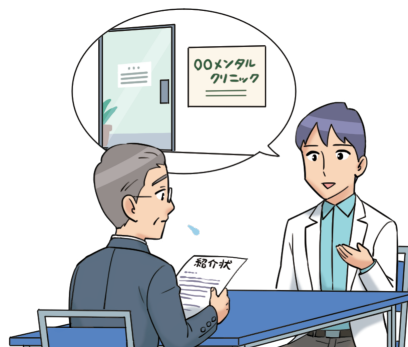


■ 面接前の準備と面接での留意事項

- ① 事前にストレスチェックで利用が推奨されている職業性ストレス簡易調査票に回答してもらい自分のストレスの状況を把握してもらう
- ② 事業場の就業規則を確認して、担当者へのヒアリングも含めてどの程度休職できるのか（休職期間）確認する
- ③ 面接前約一か月間の労働時間（時間外、休日労働時間等）、勤怠、業務内容についての情報を提供してもらう
- ④ 直接の上司からみて事例性の有無、体調の変化が出現した時期、その変化があった時期の労働時間、勤怠、異動や業務の配置転換があったかどうか、また上司から推測される精神症状の原因などの情報を提供してもらう
- ⑤ 必要があれば抑うつ症状に関する質問を活用する
- ⑥ メンタルヘルス不調に関する面接の場合には、本人自身が問題意識を持っていないようなことが多いので、そのことに気づいてもらえるような面接を心がける

■ 面接後の対応

面接を受けて、部長は自分の現在の状態が精神科への受診が必要な状態であること、状況によってはしばらく休職が必要であることを納得した。産業医は今回の面接内容を上司である社長に伝えることについて本人から同意を得て、社長に報告した。その上で、登録産業医は、今回の面接で自分が聴取した内容を踏まえて紹介状を作成して、本人に渡した。紹介先として、同じ医師会の精神科クリニックを紹介した。紹介先への受診の予約は本人からさせ、受診の際には本日作成した紹介状を持参するように話をした。また、本人任せにしている、受診をしないことも考えられたので、社長に対しても受診のフォローを依頼して、本人が受診をしない場合には、家族にも協力を依頼するように伝えた。



事例② 過重労働後、勤怠不良が目立つメンタルヘルス不調者に対し、家族の協力を得て対応した事例

02

Ⅰ 要旨

従業員：20名／業種：食品製造業／相談者：管理部長

従業員20名、麺製造メーカーである。製造工程のリーダーの1人は、担当工程で大きな品質問題が発生し、その対応で時間外労働が続いていた。最近元気がないので、体調を確認すると、「問題ない」とのこと様子を見ていた。その後、勤怠が乱れ欠勤が続いていたため、管理部長は地域産業保険センターに相談した。当初、本人は面接を受けることに難色を示したが、部長から本人の妻に説得の協力を依頼して面接が実現した。本人は精神科受診を拒否したが、会社の就業規則や使える資源を提示し、部長、本人の妻とも一緒に説得して精神科受診となった。

Ⅱ 背景

従業員数が20名（社長1名、管理部長1名、製造課長1名、リーダー3名、製造一般職12名、事務職2名）の麺製造メーカーである。創業40年の会社である。社長は2代目である。製造工程が上流、中流、下流に役割分担がありそれぞれ1名リーダーが配置され、それぞれに4名の製造一般職が配置されている。事務職の2名は経理や労務、総務など事務職全般を担当している。3名のリーダーの上司は製造課長である。管理部長は製造課長の上司であり、2名の事務職の上司でもある。

Ⅲ 相談内容

相談者は管理部長である。相談内容は、最近、リーダーの一人で、中流部門を担当するA氏の勤怠が乱れていることであった。先日、商工会議所の担当者に相談をしたところ、地域産業保健センターのことを紹介されたので相談に来た。

Ⅳ 面接に至る経過

部長の話では、3カ月ほど前に大きな品質問題が生じた。その原因がA氏が担当する工程であったことから、社長、部長、課長や、取引先との厳しいやり取りがあった。その時には、毎日帰宅が0時ごろになっていた。品質問題は2カ月ほどで決着したが、そのあとも、品質問題対応中にできていなかった仕事が増え山積みになっており、帰宅が22時ごろが続いていた。A氏の部下の従業員からは、A氏が最近元気がないとの報告があったので、一度、課長に体調を確認するように指示したところ、A氏からは「特に問題ありません。大丈夫です。頑張ります」との返事が返ってきたため、そのまま様子を見ることにした。その直後から、勤怠が乱れてはじめて、ここ1週間欠勤が続いている。本日も欠勤だったため、本日、地域産業保健センターに出向くので、一緒に行かないかと、SNSで誘ったが返事がなかった。A氏は妻と子ども2人と暮らしている。

この相談を受けたコーディネーターは、一旦、話を引き取って登録産業医に今後の対応を相談した。A氏に部長と一緒に地域産業保健センターに来てもらい面接をすることにした。

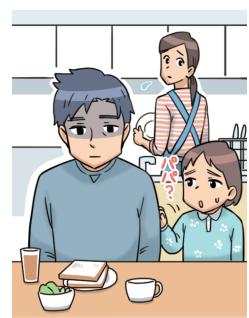


Ⅴ 面接前の準備と面接での留意事項

- ① 事前にストレスチェックで利用が推奨されている職業性ストレス簡易調査票に回答してもらい自分のストレスの状況を把握してもらう
- ② 事業場の就業規則を確認して、担当者へのヒアリングも含めてどの程度休職できるのか（休職期間）確認する
- ③ 品質問題が始まった3カ月前からの労働時間（時間外、休日労働時間等）、勤怠、業務内容についての情報を提供してもらう
- ④ 直接の上司からみて事例性の有無、体調の変化が出現した時期、その変化があった時期の労働時間、勤怠、異動や業務の配置転換があったかどうか、また上司から推測される精神症状の原因などの情報を提供してもらう
- ⑤ 必要があれば面接中に抑うつ症状に関する質問を活用する
- ⑥ メンタルヘルス不調に関する面接の場合には、本人自身が問題意識を持っていないようなことが多いので、そのことに気づいてもらえるような面接を心がける

Ⅵ 面接後の対応

面接には部長とA氏の妻も同席をした。A氏は登録産業医による面接を受けることに難色を示したが、部長が妻にも話をし、妻にA氏を説得してもらうように依頼して、面接が実現した。妻の話では、1カ月ほど前から不眠を訴えており、休日でも終日ベッドで寝ていることが多くになっており、食欲もなくなっていたとのことであった。会社を辞めたいと話していたとのことであった。登録産業医としては、精神科への受診が必要な状態であると判断し、A氏にそのことを伝えた。A氏は、明日からでも出勤できるので、精神科への受診は必要ないと話したが、登録産業医は、A氏の妻や部長にも事情を話した。部長からは、会社の制度で半年間は無給だが休めること、その間は傷病手当金が使えることの説明をしつつ、妻と一緒にA氏を説得した。A氏はしぶしぶ納得したため、登録産業医は、本日の面接内容などを踏まえて紹介状を作成した。紹介先としては、同じ医師会内での精神科クリニックに連絡を取るよう伝えた。また、受診の際には、部長や妻が同行することが望ましいと伝えた。



事例③ 多忙で職場のマネジメントが届かない職場全体の課題に対して、03 職場での話し合いが円滑にできるよう支援し、職場環境改善に取り組んだ事例

Ⅰ 要旨

従業員：10名／業種：飲食業／相談者：店長

従業員10名、和浴レストランの企業である。日々の業務が忙しく、店長として従業員とのコミュニケーションやサポートが難しく、店舗の退職者や休みがちな従業員の発生が続いていたため、地域産業保健総合支援センターに相談した。登録保健師により従業員全員面接を実施し事態を把握した。職場環境改善のためにアクションチェックリストを活用や、グループディスカッションが実施できるように支援をした。最終的に改善項目案を店長に提案し、職場環境改善を実践し、職場の雰囲気改善した。

Ⅱ 背景

従業員数が10名（代表1名、店長1名、店員8名（社員2名、アルバイト6名）の和食レストランである。

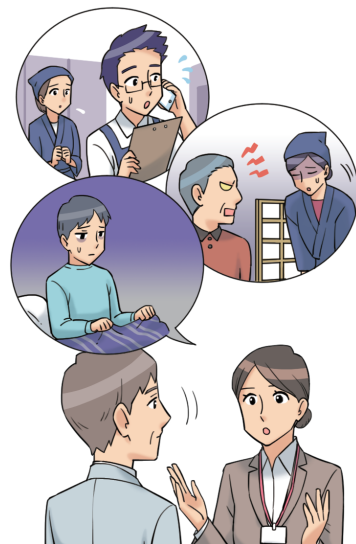
Ⅲ 相談内容

相談者は店長である。正社員として採用した店員が、勤務開始から数カ月で退職する状況が続いている。

Ⅳ 面接に至る経過

社長に相談しようとするが、社長は他の会社も兼務しているため、あまりこちらのレストランには来ない。レストランの業績は良いので店のマネジメントは店長に一任されている。店長としては、忙しくて、店員間のコミュニケーションが取れず、十分なサポートができないことや、有給の取得も難しくなっていることが、退職者が続いている原因と考えているがどうしたらよいか分からない。今も、休みがちな社員がいて、退職しないか心配している。先日、近隣の飲食業者が集まる機会があり、相談をしたところ、職場のメンタルヘルスことであれば、地域産業保健センターが相談に乗ってくれるかもしれないと言われたため、相談に来た。

この相談を受けたコーディネーターは、一旦話を引き取って登録産業医に今後の対応を相談した。まずは、登録保健師に全員面談をしてもらうこととなった。登録保健師は、勤怠の乱れがちな社員も含めて全員と面談ができた。その結果、店長の話の通り、十分なサポートもないままにお店に出ることになり、失敗をしても誰もフォローをしてくれない、仕事上の悩みがあっても店長も忙しく話を聞いてくれない、といった不満が聞かれた。また、勤怠が乱れている社員は、不眠が続いており、介入が必要な状態と思われた。この全員面談の結果を、登録産業医に報告して、店長も含めて職場全体に介入できないか考えた。

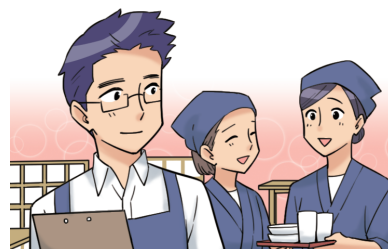


Ⅴ 職場訪問前の準備と訪問時の確認事項

- ① 事前にコーディネーターから店長に対して職場環境改善について説明をする。「小規模企業事業主向けメンタルヘルス理解のためのアニメ」の視聴を勧める。このアニメの中に、職場環境改善についての説明もある。
- ② より具体的に職場環境改善をイメージしてもらえよう職場環境改善のためのアクションチェックリストを事前に配布する。
https://kokoro.mhlw.go.jp/manual/hint_shokuba_kaizen/
- ③ 当日は、できるだけすべてのスタッフが参加できるように依頼し、グループディスカッションには店長は参加せずに結果の報告のみを受けるということに納得してもらう。
- ④ 登録産業医は、訪問時、勤怠が乱れている社員との面談およびグループディスカッションのファシリテーションを行う。

Ⅵ 訪問後の対応

訪問時には、登録産業医のファシリテートにより、アクションチェックリストをもとにどのような職場環境改善が可能か話し合いを行い、5つの改善項目を提案した。勤怠が乱れていた社員は、職場環境の改善により、状況が改善することが見込まれたことから、メンタルヘルスについて保健指導を行ったうえで、しばらく経過観察でも可能と判断した。3か月後、店長からコーディネーターに対して、社員やアルバイトから提案のあった5つの改善項目を実践したことにより、職場の雰囲気も良くなり、以降、退職者が出ていないとの連絡があった。



事例④ 勤怠不良の労働者に対して、産業医面談を通して 本人の認識や背景を確認、整理して職場の協力を得た事例

04

■ 要旨

従業員：12名／業種：飲食店／相談者：店長

従業員12名、居酒屋である。不眠症で通院中であるが、勤怠不良、仕事のミスが目立つパートの方がいた。店長は本人に注意するが、涙を流してしまうため、対応に悩んでいた。地域産業保健センターに相談し、本人と産業医面談を実施した。面接で本人の就業意欲、現場の認識、勤怠不良の背景などを直接確認し整理した上で、店長に共有した。シフト調整をし、職場の同僚にも共有し協力を得ていただき対応することになった。

■ 背景

従業員数が12名（代表1名、店長1名、店員10名（社員3名、パート・アルバイト7名））の居酒屋である。

■ 相談内容

店長からの相談。不眠で通院しているパート従業員（30代、女性）がいる。遅刻、無断欠勤が多く、シフトを組むにも支障がある。欠勤時も、出勤時間を過ぎてから休みの連絡があったり、連絡をしてこなかったりする。そのため、ルールを守るように注意をすると涙ながらに「ごめんなさい」「仕事の経験が浅くて職場のルールが分かってない」と言って言い訳をする。面談をしていると涙が止まらない状況になってしまってどう対応したらよいのか分からない。ルールを守れないだけでなく、仕事でもミスが多いため、できれば辞めて欲しいと思っているが、どのように対応したらよいかわからず、地域産業保健センターに相談に来た。地域産業保健センターのコーディネーターからは、まずは、本人と話をするように伝えた。



本人と面談をして、本人の認識を直接確認して、思い込みや伝聞情報をもとに対応しないように心がける。面談の際の確認事項は以下の通りである。

- ① 仕事を続ける意欲があるかどうか
- ② 現在の状況を本人がどのように認識しているか。仕事を原因とするストレスが何かあってその結果メンタルヘルス不調を生じているのか
- ③ 本人の状況を改善するために会社としてできることはないか
- ④ 通院状況（主治医に仕事のことが相談できているかどうか）
- ⑤ 生活の状況（睡眠は取れているか、食欲はあるか、リフレッシュはできているか）

■ 面談の際の注意点

- ① プライベートなことについては必要最小限にする。ただし、本人が自発的に話することについては、頭ごなしに否定をしないように傾聴に努める
- ② 工作上必要なこと（注意、指導）はしっかりと本人に伝える（伝え方には注意が必要）。ただ、注意、指導ばかりではなく、役立っていることについても言及し、褒めたり感謝の意を示したりするように努める
- ③ 会社としては仕事を続けて欲しいと考えていることを伝える

■ 面談内容

- ① 仕事を続ける意欲があるかどうか
➡ 仕事は続けたいと思っています。
- ② 現在の状況を本人がどのように認識しているか
➡ 出勤時間を過ぎてから職場に連絡をしてしまったことがあったり、ご迷惑をおかけしていると思っています。実は、前日の夜は調子が良かったので、出勤できると思っていたのですが、睡眠を助かる薬が効きすぎているのか朝起きることができませんでした。主治医からは内服薬が合っていないと言われて、今は、内服薬の内容を調整しています。
➡ 長らく専業主婦をしていて仕事から遠ざかっていたので、自分の経験不足を痛感してとてもストレスを感じていました。そのことが、職場での情緒不安定や、不眠につながっていたのだと思います。
- ③ 本人の状況を改善するために会社としてできることはないか
➡ このような状況で、内服薬を調整している状況ですので、もし可能であれば、午後から夕方にかけてのシフトを担当させていただけるとご迷惑をおかけすることはないかと思います。
- ④ 通院状況（主治医に仕事のことが相談できているかどうか）
➡ 主治医には仕事をしていることを伝えていませんでした。今、2週間に1回通院をしています。次回の通院の際に相談をしてアドバイスをもらいたいと思います。
- ⑤ 生活の状況（睡眠は取れているか、食欲はあるか、リフレッシュはできているか）
➡ 今は睡眠は徐々にとれるようになっていきます。食欲も戻ってきています。共働きで、1年生の子どもがいるので、仕事の無い日は家事に追われています。そのため、時間のある時にはゆっくりしていることが多いです。あまりリフレッシュはできていません。

■ 面談後の対応

面談の結果、いったん退職は見合わせることにし、治療の状況が落ち着くまで午後のシフトに優先的に入ってもらうことにした。また、そのことを職場の同僚にも伝えて納得してもらった。

事例⑤ ストレスチェックに基づく高ストレス者面接に対応したところ ハラスメントが原因だった事例

05

Ⅰ 要旨

従業員：10-20名（全体：500名超）／業種：販売業（雑貨店）／相談者：店長

従業員10-20名、雑貨店である。相談者は30代女性の店長であり、半年前に別店舗から異動となった。従業員が多く、まとめるのに苦労しており、エリアマネージャーに相談したところ、飲み회에誘われセクシャルハラスメントを受けた。本社人事に相談するが対応してくれず、次第に眠れなくなり、体重も減少した。その後、ストレスチェックによる高ストレス者面接希望があり実施した。面接にあたり必要書類を持参していただき、プライバシーに配慮して対応した。

Ⅱ 背景

全国的に雑貨店を展開している企業だが、企業全体では500名超の従業員を擁するが、それぞれの店舗は10人から20人程度で運営をしており、本社部門が50名程度で産業医の選任を行っているが、それ以外の事業場では産業医や保健師の契約は行っていない。ストレスチェックは実施している。

Ⅲ 相談内容

30代、女性からの高ストレス者面接での相談である。現在、店長をしており、6カ月前に、県内の別の店舗から異動になった。前の店よりも今の店がスタッフの数が多くまとめるのに苦労をしている。先日、エリアマネージャーに相談をしたところ、飲み회에誘われた。その時にセクシャルハラスメントを受けた。それ以来、エリアマネージャーに会うと冷や汗をかいてしまう。本社の人事部に相談をしているがなかなか対応してくれない。最近は夜も眠れなくなっており、体重も3kg程度減ってしまった。ちょうどストレスチェックを受検する機会があったので、会社を通じて高ストレス者に対する面接指導を申し込んだ。



Ⅳ ストレスチェックと高ストレス者に対する面接指導

ストレスチェックは50人以上の事業場では事業者に実施が義務付けられていますが、50人未満の事業場では実施は努力義務となっている。また、事業者が提供したストレスチェックを受検するかどうかは従業員に任されているので、事業者が受検をそのものを強制したり、受検した結果を報告させたりすることはできない。受検した結果を、事業者が知るには本人の同意が必要となる。このような手続きを取る必要がある理由は、できるだけ労働者が安心して受検できるように配慮するためである。

高ストレス者が、医師による面接指導を受けるためには、事業者に対して面接指導の申し出をしなければならない。そのため、自分が高ストレス者であることが事業者には知られることや、面接指導の内容が事業者には漏れるなしてプライバシーが侵害されることなど、何か不利益を受けることがあるのではないかと心配があると、不眠や食欲不振などの症状が出現していて精神科や心療内科への面接指導を受けることが望ましい状態であっても、申し出をしないため、問題が潜在化してしまう。そのため、高ストレス者面接指導を適切に運用するためには、事業者と労働者の信頼関係が不可欠である。産業医契約をしていない小規模事業場では、高ストレス者面接指導の申し出があった場合には、地域産業保健センターの活用を検討する。地域産業保健センターの登録産業医が面接指導を行い、厚生労働省が推奨する報告書、意見書を作成し、事業者には報告することになっている。労働者からの申し出を伴わない事業者から面接指導の実施の利用申し込みがあった場合は受け付けられない。

事業者は、報告書、意見書を受け取ったら、その結果をもとに本人と話し合い、できるだけ報告書、意見書の内容を活かせるように対応する。報告書、意見書の読み方は次ページに記載している。

Ⅴ ハラスメントの相談への対応の留意事項

ハラスメント対応は、会社側が一方向的に判断しないことが大切である。双方の言い分を聞いて客観的に対応することに留意する。

Ⅵ 地域産業保健センターに高ストレス者に対する面接指導を実施する際の注意点

登録産業医による面接指導は、1度しか機会がない、経過観察ができないため以下の点に注意する必要がある。

- ① 面接を受けるにあたり、地域産業保健センターから事業者に対して、「医師による面接指導申出書」「労働時間等に関するチェックリスト」「ストレスチェック実施状況報告書」「ストレスチェック結果」「健康診断結果」なども受検者に持参をさせるように依頼する必要がある。できるだけ質の高い面接を行うために必要な情報であるため、書類の記載内容に不備がないようにする。
- ② 労働者のストレスには、職場環境や人間関係が大きく影響するが、登録産業医は、勤務先の状況についての情報を基本的には本人から聴取することになるため、情報量に限りがあり、労働者の立場からの情報に偏ることに留意する。
- ③ 会社の担当者が面接に同行することについては事前に本人及び地域産業保健センターに相談した上で判断する。
- ④ 報告書、意見書の内容は、本人が事業者への情報提供に同意した情報が記載されます。同意の取得は登録産業医によって行われる。

面接指導結果報告書 及び 事後措置に係る意見書 (例)

面接指導結果報告書			
対象者	氏名	所属	年齢 歳
勤務の状況 (労働時間、 労働時間以外の要因)			
心理的な負担の状況	(ストレスチェック結果) A. ストレスの要因 点 B. 心身の自覚症状 点 C. 周囲の支援 点	(医学的所見に関する特記事項)	
その他の心身の状況	0. 所見なし 1. 所見あり ()		
本人への指導区分 ※複数選択可	0. 措置不要 1. 要保護指導 2. 要経過観察 3. 要再面接 (時期:) 4. 現病治療継続 又は 医療機関紹介		
		(その他特記事項)	

就業上の措置に係る意見書			
就業上の措置	就業区分	0. 通常勤務 1. 就業制限・配慮 2. 要休業	
	労働時間の短縮 (考えられるもの に○)	0. 特に指示なし	4. 変形労働時間制または裁量労働制の対象からの除外
		1. 時間外労働の制限 時間/月まで	5. 就業の禁止 (休暇・休業の指示)
		2. 時間外労働の禁止	6. その他
	労働時間以外の項目 (考えられるものに○を付け、措置の内容を具体的に記述)	3. 就業時間を制限 時 分 ～ 時 分	
		主要項目 1)	a. 就業場所の変更 b. 作業の転換 c. 深夜業務の回避の減少 d. 通勤経路への転換 e. その他
2)			
3)			
措置期間 日・週・月 又は 年 月 日～ 年 月 日			
職場環境の改善に関する意見			
医療機関への受診配慮等			
その他 (連絡事項等)			
医師の所属先		年 月 日 (実施年月日)	印
		医師氏名	

就労態様		負荷の程度を評価する視点
不規則な勤務 〔トラック運転手、警備員、医療スタッフ、配客など〕		予定された業務スケジュールの変更の頻度・程度、事前の通知状況、予測の度合、業務内容の変更の程度等
拘束時間の長い勤務		拘束時間数、実労働時間数、労働密度（実作業時間と手待時間との割合等）、業務内容、休憩・仮眠時間数、休憩・仮眠施設の状況（広さ、空調、騒音等）等
出張の多い業務		出張中の業務内容、出張（特に時差のある海外出張）頻度、交通手段、移動時間及び移動時間中の状況、宿泊の有無、宿泊施設の状況、出張中における睡眠を含む休憩・休息の状況、出張による疲労の回復状況等
交替制勤務・深夜勤務		勤務シフトの変更の度合、勤務と次の勤務までの時間、交替制勤務における深夜時間帯の頻度等
人間関係のストレスが多い業務		労働者のストレスの内容の中で最も多い回答項目であるが、自分が感じている具体的な内容を聞く。
作業環境	温度環境	寒冷の程度、防寒衣類の着用状況、一連統作業時間中の採暖の状況、暑熱と寒冷との交互のばく露の状況、激しい温度差がある場所への出入りの頻度等
	騒音	おおむね80dBを超える騒音の程度、そのばく露時間・期間、防音保護具の着用状況等
	時差	5時間を超える時差の程度、時差を伴う移動の頻度等
精神的緊張を伴う業務		【日常的に精神的緊張を伴う業務】 業務量、就労期間、経験、適応能力、会社の支援等 【発症に近接した時期における精神的緊張を伴う業務に関連する出来事】 出来事（事故、事件等）の大きさ、損害の程度等

●勤務の状況（労働時間、労働時間以外の要因）

人事・労務担当者などの事業所からの情報や、労働者への聞き取りから登録産業医が判断して記載する。労働時間以外の要因については、現在の本人の勤務状況から、本人のメンタルヘルス不調を生じている要因について記載がされる。主な項目は、「表 労働時間以外の労働に関する負荷要因」に記載されている項目から記載をされる。

●心理的な負担の状況

〈ストレスチェック結果〉

ストレスチェックの結果がそのまま記載をされています。点数が高いほど、ストレスの要因が高く、心身の自覚症状も悪く、周囲の支援も低い、ということを示している。

〈医学的所見に関する特記事項〉

面接指導の結果、登録産業医が、事業者に報告をしておいた方が良いと考えられるストレスチェックの結果に関連する所見（例えば、抑うつ症状、疲労の蓄積など）を記載している。ここに記載されている所見が改善をするような対策が事業者には求められる。

●その他の心身の状況

「医学的所見に関する特記事項」に記載した内容以外に、面接指導の結果、ストレスチェックに関連しない項目（例：基礎疾患の状況、定期健康診断上の所見、自覚症状、アルコールや喫煙の状況等）で、事業者に報告をしておいた方が良い、項目が記載をされている。この記載内容は、メンタルヘルス不調のリスクファクターとなる項目であることから、事業者にはここに記載をされている項目に留意した対応が求められる。

●就業上の措置

面接指導の結果、登録産業医が、現在の働き方ではメンタルヘルス不調を悪化させると判断した場合に、労働時間や就業場所の変更、作業の転換など、本人の働き方に制限を加えることを事業者に依頼するものである。事業者が、この内容を無視して就業をさせた結果、メンタルヘルス不調が悪化した場合には、事業者に責任が生じる可能性があるため、事業者には慎重な対応が求められる。

●職場環境の改善に関する意見

高ストレス状態の原因として、仕事の量、仕事の質、裁量度、人間関係など、職場環境が原因となっていることが多くある。登録産業医が、職場環境の改善が必要と判断した場合に、事業者に対して、職場環境の改善に関する要望を記載する。職場環境の改善の方法については以下の動画が参考になる。

https://www.anshin-kokoro.com/202010content5/201020column_01/

●医療機関への受診配慮等

登録産業医が、高ストレスの状態が医療機関（精神科、心療内科等）への受診が必要と判断し際に記載する。事業者には、本人が受診ができるような配慮が求められる。

事例⑦ 小規模事業場における人間関係上のトラブルへの対応事例

07

Ⅰ 要旨

従業員：10名／業種：不動産業／相談者：従業員

従業員10名の不動産業である。20代男性従業員より、職場で特定の人からいじめを受けていた。課長に相談し、いじめをしている同僚と出来るだけ関わらないような配慮が得られたが、課長から当該労働者に対しての指導はしていない。出勤時に吐き気や頭痛、不眠を認めたため、本人から地域産業保健センターへ相談があった。登録産業医が面談後、本人からの休職希望があり、休職となった。復職する際に、社長は双方から事情を聴取し、仕事上のコミュニケーションを取らない、職場内で双方の悪口を言わないことを申し合わせたうえで復職させた。

Ⅱ 背景

従業員規模が10名の不動産業を小規模事業場の事例である。社長、部長、課長がそれぞれ1名と、社員が3名、パート社員が4名である。

Ⅲ 相談内容（労働者の健康管理に関する相談）

従業員規模10名の不動産業に勤務する20代男性（勤続3年目）から入社直後から職場の特定の人からいじめを受けているとの相談を受けた。その特定の人とは40代のパート社員の女性（勤続10年目）で、自分ばかり叱りつけたり、情報を回さなかったり、自分に聞こえるように同僚に悪口を言うとのことであった。課長に相談をしたところ、席を離す、仕事でできるだけかわりが無いようにするなどのできるだけ配慮をしてくれたが、本人に遠慮をしているようで、課長から本人に対して直接の指導はしてくれない。最近、出勤をしようとすると吐き気や頭痛がして、玄関から出られなくなる。同居している両親は心配している。眠れていない。



Ⅳ 地域産業保健センターでの対応

地域産業保健センターでは、まずは、登録保健師やコーディネーターが本人から話を聞き、上記の内容を聴取し、登録産業医に相談をしたところ、身体の不調や不眠などの精神症状が気になったため、登録産業医との面談を勧められたため、本人も同意したことから、登録産業医による面談をすることとなった。面談を行った登録産業医は、治療が必要な状況と判断し、本人に対してできるだけ早い精神科や心療内科の受診を勧めた。近隣の精神科、心療内科のリストを渡した。その際に、コーディネーターからは、精神科や心療内科の初診の受診には予約の都合から1か月程度かかることがあることが伝えられた。

Ⅴ 小規模事業場における人間関係への対応

小規模事業場では、就業場所の変更が難しいため、人間関係のトラブルの解消に難渋することが多い。結果的に、突然退職願いが出されることもある。そのような事態になった場合には、まずは本人から丁寧に事情を聴き、職場で対応できることがないか検討する必要がある。

① 安心して話ができる雰囲気醸成する

➡個室などで話している内容が周囲に漏れない無にするなどの、プライバシーには最大限配慮する。そのような物理的な空間を職場で確保できない時には、近くのカフェなどを利用することも検討する。

② 話を聴く人は自分の感情のコントロールを意識する

➡場合によっては、本人の独りよがりや、わがままに感じることもあるかもしれない。そういった時でも、本人の話を遮らず、反論せずに、まずは、本人の話を十分に聴くようにする。

➡本人が、職場に対して、仕事を続けるためにどのような配慮や支援、対応を求めているのか確認する。要望を聞いたからと言って会社がすべてに応じる必要はない。

➡あまりにも本人の申し出を理不尽に感じ、自分の感情のコントロールが難しいと感じた場合には、一度、話し合いの場を終了して、また次の機会を設けるようにする。感情のコントロールができなくなって、不用意な発言をしてしまうとハラスメントの事案になりかねない。そのため、予防的に冷静になる時間を意識的に設けることが必要となる。

➡加害者への対応は、①本人から話を聴く、②必要があれば改善を促す、ことになる。もし、当事者が訴えていることが事実なのであれば、事業者には加害者に対して、何かしらの状況を改善するための行動変容を求めることが必要になる。

③ 専門家に相談する

➡このような職場の人間関係のトラブルは、安易に当事者同士を不用意に直接話し合いをさせたりすると、さらにトラブルが複雑化して、退職になることがある。会社のことを良く知っている社会保険労務士や、地元の地域産業保健センター/産業保健総合支援センターに相談すると良いだろう。

Ⅵ その後の対応

地域産業保健センターに相談をした翌日、本人は会社に出勤ができなくなり欠勤をしてしまった。その様子を見ていた両親から会社に対してしばらく休ませて欲しいとの連絡があった。その後、精神科を受診して、「1か月程度の休職と職場環境の醸成」を求める診断書を両親が会社に持参した。両親の話では、本人は地元の不動産業での仕事にはやりがいを感じており、できれば職場復帰をしたいとのことであった。人手不足の中で、若手の採用は難しくなっており、本人の働きぶりも評価をしていたので、社長は本人が職場に戻れるように、職場環境を調整しようと試みることにした。加害者とされる従業員も含めて、すべての従業員と個別に話をし、本人が職場復帰する際にどのような対応ができるか、ひとりひとりの従業員はどのように考えているのか等しく話を聴くことにした。その中で、加害者とされている従業員からも要望を聞きつつ、社長が気になっていることとして、当事者が話していたことを本人に伝えたところ、本人からも、当事者に対する不満が出された。そこで、社長からは、双方ともに大切な従業員なので、当分の間は双方が仕事上のコミュニケーションを取らないようにすること、職場内では双方の悪口を言わないことを申し合わせて様子を見ることにした。



事例⑧ リワークプログラムを活用して復職した事例

08

【要旨】

従業員：15名／業種：小売業／相談者：店長

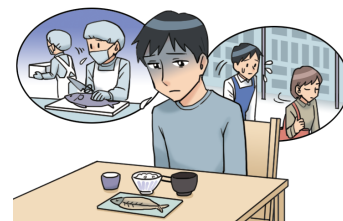
従業員15名、日用品販売の小売業である。当事者は、前職を人間関係上のトラブルを理由に半年で退職した後、現職に就いた。職場の先輩から指導は受けていたが、なかなか自身の接客が向上せず、次第に不眠になった。店長に相談し、地域産業保健センターに相談となった。登録産業医による面談を実施し、治療の必要性があると判断した。社長に休職に向けて就業規則や、傷病手当金など必要な情報提供を依頼した。医療機関を受診し、「適応障害」の診断で休職となった。復職に向けてリワーク施設でリワークプログラムを受講し、復職準備性を高めた。職場は、復職にあたり、職場復帰支援の参考となる資料やサイトを参考にし、人事担当者が対応した。

【背景】

関東地方に10店舗を展開する日用品を販売する小売業。1店舗当たりの従業員数は10名から20名程度。このケースの従業員が勤務する店舗は、店長1名、正社員が3名、アルバイトやパート社員が11名である。本社には、人事担当者がある。社内に産業保健職はいない。社会保険は、小売関連の中小企業からなる総合健康保険組合である。

【相談内容（労働者の健康管理に関する相談）】

就職して6か月目の小売業に従事する20代の男性。今回の職場が2社目である。大学卒業後、新卒で就職した仕事は、大手スーパーの生鮮食料品の部門への勤務であった。鮮魚をさばくのがうまくならず、さばける数が増えなかった。一方で、職場では指導をしてくれず、本人曰く、先輩からは嫌がらせを受けたので、6か月ほどで会社に行かなくなり退職した。それから半年間ぐらいいは何もせずに、親の紹介で日用品を販売する現在の会社に正社員として就職した。職場の先輩は、売り方についていろいろと教えてくれたが、なかなか自分の接客が向上しなかった。徐々に不眠症状や食事がとれなくなり、仕事も休みがちになっていた。体調のことを店長に相談をしたところ、店長が地域産業保健センターに相談してくれて来所となった。



【地域産業保健センターでの対応】

地域産業保健センターで面談を行った保健師（コーディネーター）は、精神症状があり、勤怠の乱れも生じていることから、日程を調整して、登録産業医の面談を受けてもらうことにした。面談をした登録産業医は、本人に治療の必要性を説明し、近隣にあり本人が通院しやすい精神科、心療内科のリストを渡し、早めに予約をするように勧めた。登録産業医からは、事業者に対して、「最終的には主治医の判断となるがしばらく休職が必要となる可能性が高い。休職に関する就業規則や、健康保険組合から支給される傷病手当金のことなどについても会社から情報提供してほしい」ということを、コーディネーターを通じて、店長に対してコメントした。

【小規模事業場からの情報提供】

従業員が、メンタルヘルス不調で休職が必要となったときには、事業者には、就業規則に記載をされている休職に関する情報提供（休職期間や必要な手続き）や傷病手当金に関する情報提供をすることが求められる。傷病手当金の申請には主治医による書類の作成が必要である。ただ、①精神科や心療内科の受診には1か月程度かかることがあるため、すぐには、書類の作成ができないこと、②診断書が出ない状態での欠勤が受診するまでは続くこと、には留意する必要がある。休職期間については、主治医からある程度の見通しが示されるので、会社側からも積極的に主治医に対して情報交換する姿勢を示すと良いだろう。主治医や従業員の同意が得られれば、人事担当者などが受診に同行して従業員の治療の状況や復職の見通しについて直接意見をもらうという対応もある。その際には、休職期間や復職などの就業規則について主治医に情報提供することは、主治医にとっても有用な情報となる。休職後、治療により状態が改善した際に、地域産業保健センターの登録産業医は復職の判断をすることができない。復職については、主治医と情報交換しながら、人事担当者などが対応するとよい。

【その後の対応】

会社を休みだした時点で有休は残っていなかったため、就業規則に従って欠勤に入るようになった。精神科への受診のために受診の予約を入れたが1か月後となってしまった。そのため、まずは、近くの内科を受診して、事情を説明したところ、担当医は「適応障害」の診断名で1か月間の休職が必要との診断書を発行して、抑うつと不眠に対する治療薬を処方してくれた。2回ほど通院後、予約をしていた精神科専門医のクリニックを受診し、本格的な治療が開始となった。このクリニックにはリワーク^{*1}施設も併設されていた。リワークには、状態が改善したため、精神科クリニックへの通院開始後1か月後からリワークプログラムを受講することとなった。リワークプログラムでは当該従業員は、対人関係のスキルなどについて学ぶことができた。休職開始後、4か月目、本人から職場復帰の意向が示されたため、主治医とも連携して、まずはもとの職場に復帰することとした。人事担当者は、主治医や店長とも相談し、本人が休職中も、職場の業務は回っていたことから、本人が復職後、すぐに人員の再配置はせずに、本人が仕事をしっかりと覚えるまで6か月程度は現在の人員配置で経過を見ることとした。復職に際しては、当社には産業保健職がいなかったため、人事担当者は、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、を参考にしようとしたが、とても読みにくかったので、わかりやすく解説がしてある「こころの耳」のサイトを参考にした。



^{*}1 リワークとは：return to workの略語です。気分障害などの精神疾患を原因として休職している労働者に対し、職場復帰に向けたリハビリテーション（リワーク）を実施する機関で行われているプログラムです。復職支援プログラムや職場復帰支援プログラムともいいます。<https://www.utsu-rework.org/>

^{*}2 職場復帰支援について：<https://kokoro.mhlw.go.jp/return-to-work/data/e-learning.pdf>

小規模事業場がメンタルヘルス対策に活用できる助成金

小規模事業場でメンタルヘルス対策を推進するために、厚生労働省から助成金が設けられている。助成金は、小規模事業場でのメンタルヘルス対策の「きっかけ」づくりとして準備をされている。小規模事業場でメンタルヘルス対策を行っていくためには、専門家がいなかったことが大きな障害となっている。研究ベースでは、メンタルヘルス対策は、費用対効果が十分にあることがわかっている。このような助成金を使ってまずは専門家の活用をしたうえで、メンタルヘルス対策の有用性を実感してもらうきっかけとして活用されることを勧める。

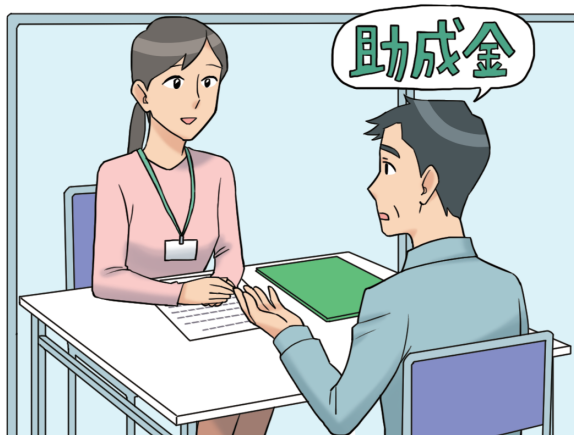
Ⅰ 団体経由産業保健活動推進助成金

中小企業や労災保険の特別加入者を支援する団体等が、傘下の中小企業等に対し、産業医、保健師等の専門職の他、産業保健サービスを提供する事業者と契約し、以下に示す産業保健サービスを提供した際、その費用の一部を助成するものである。

- ① 労働安全衛生法（昭和47年法律第57号）（以下「安衛法」といいます。）第66条の4に基づく医師、歯科医師による健康診断結果の意見聴取
- ② 安衛法第66条の7に基づく医師、保健師による労働者又は労災保険の特別加入者に対する保健指導
- ③ 安衛法第66条の8又は第66条の10第3項等に基づく医師による労働者又は労災保険の特別加入者に対する面接指導及び当該指導結果に基づく意見聴取
- ④ 医師、保健師、歯科医師、看護師、精神保健福祉士、公認心理師、産業カウンセラー、臨床心理士その他の産業保健スタッフによる労働者又は労災保険の特別加入者に対する健康相談対応
- ⑤ 医師、保健師、看護師その他産業保健スタッフ、社会保険労務士、両立支援コーディネーター等による事業者又は労働者若しくは労災保険の特別加入者に対する治療と仕事の両立支援
- ⑥ 医師、保健師、看護師その他の産業保健スタッフ等による事業者に対する職場環境改善支援
- ⑦ 医師、保健師、看護師その他の産業保健スタッフ等による労働者又は特別加入者に対する健康教育研修、事業者及び管理者に対する周知啓発

詳細はこちら：<https://www.johas.go.jp/sangyouhoken/tabid/1251/Default.aspx>

具体的な活用方法については、最寄りの産業保健総合支援センターや地域産業保健センター（地域窓口）への相談を勧める。



責任編集

江口 尚（産業医科大学産業生態科学研究所産業精神保健学研究室）

研究協力者

木村 登哉（産業医科大学産業生態科学研究所産業精神保健学研究室）

発行：2023 年 3 月 デザイン・印刷：第一資料印刷株式会社