

「いつもと違う」部下に対しては、管理監督者は職務上何らかの対応をする必要があります。また、その背後に病気が隠れている可能性があるので、病気でないことを確認する必要もあります。しかし、病気の判断は管理監督者にはできません。これは、産業医もしくはそれにかわる医師の仕事です。ですから、管理監督者が「いつもと違う」と感じた部下の話を聴き、産業医のところへ行かせる、あるいは管理監督者自身が産業医のところに相談に行く仕組みを事業場の中に作っておくことが望まれます。事業場によっては、保健師、看護師、心理相談担当者、産業カウンセラーまたは臨床心理士が産業医との仲介役を果たす形をとることもありえます。

このように、「いつもと違う」部下への気づきと対応は、心の健康問題の早期発見・早期対応として、 きわめて重要なことです。

# (2) 部下からの相談への対応

職場の管理監督者は、日常的に、部下からの自発的な相談に対応するよう努めなければなりません。 そのためには、部下が上司に相談しやすい環境や雰囲気を整えることが必要です。また、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 要と思われる部下に対しては、管理監督者から声をかけるとともに、以下の対応も必要です。

- 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など

管理監督者が部下の話を積極的に聴くことは、職場環境の重要な要素である職場の人間関係の把握 や心の健康問題の早期発見・適切な対応という観点からも重要です。

また、部下がその能力を最大限に発揮できるようにするためには、部下の資質の把握も重要です。部下のものの見方や考え方、行動様式を理解することが、管理監督者には求められます。そのためには、まず、部下の話を聴くことが重要です。その方法として、積極的傾聴法があります。人の話を聴く基本となる技法の一つです。

管理監督者がこのような適切な対応ができるようになるためには、事業者が管理監督者に部下の話を聴く技術を習得する機会を与えることが重要です。

#### (3) メンタルヘルス不調の部下の職場復帰への支援

管理監督者が「復職した以上きちんと仕事をしてほしい」と考えることは、気持ちとしては自然です。けれども、数箇月にわたって休業していた人に、いきなり発病前と同じ質、量の仕事を期待するのは無理であることも明らかです。復職者は、「職場では自分はどう思われているのだろうか」「職場にうまく適応できるだろうか」「病気がまた悪くなるのではないだろうか」など、様々な心配をしながら出社しています。そうした復職者の気持ちを受け止めることが、管理監督者には望まれます。「上司は自分をわかってくれている」と感じることができれば、復職者の職場での緊張は大幅に軽減されます。そして、管理監督者と復職者のそのような関係は、同じ職場で働く他の部下たちの緊張を和らげる効果をもっています。

# 2. 職場環境等の改善を通じたストレスの軽減

「事業場内メンタルヘルス推進担当者テキスト」

(中央労働災害防止協会事業場内メンタルヘルス推進担当者テキスト編集委員会編著) 平成22年1月

# (1) 職場環境等へのアプローチのポイント

「いい仕事をするのに、多少のストレスは必要」と言われるように、新しい課題に挑戦しそれを乗り越える 経験は人を成長させ、また職場の活性化にもつながります。しかし仕事のしにくさからくるストレスは疲労 感を増大させ、達成感もなく、労働者の健康問題だけでなく、生産性の低下や事故にもつながりかねません。 こうしたストレスが職場環境等の改善における改善対象になります。

職場の照明や温度などの物理環境や作業レイアウトも労働者の心理的なストレスの原因になることがあります。会議の持ち方、情報の流れ方、職場組織の作り方なども労働者のストレスに影響を与えます。職場環境等の改善を通じたストレス対策では、「職場環境」をより広く捉えることが大事です。

仕事のストレスに関する代表的な理論である「仕事の要求度ーコントロールモデル」では、仕事の要求度 (仕事量や責任など)と仕事のコントロール(自由度や裁量権)のバランス、特に仕事の要求度に見合うよう に仕事のコントロールを与えることが重要であるとされます。また「努力一報酬不均衡モデル」では、仕事 上の努力に比べて、ねぎらいがない、あるいは将来が不安定だなど心理的な報酬が少ない場合にストレスフ ルになるとしています。長時間労働や過大な作業量を避けることに加えて、作業の量や責任に見合うような 裁量権や報酬をもらえるようにすることも職場環境等の改善の方法の一つになります。

このほか、アメリカ国立労働安全衛生研究所 (NIOSH) は、次のとおり職場環境等の改善を通じたストレス対策のポイントを挙げています。

- ① 過大あるいは過小な仕事量を避け、仕事量に合わせた作業ペースの調整ができること
- ② 労働者の社会生活に合わせて勤務形態の配慮がなされていること
- ③ 仕事の役割や責任が明確であること
- ④ 仕事の将来や昇進・昇級の機会が明確であること
- ⑤ 職場でよい人間関係が保たれていること
- ⑥ 仕事の意義が明確にされ、やる気を刺激し、労働者の技術を活用するようにデザインされること
- ⑦ 職場での意志決定への参加の機会があること

しかし目に見えない仕事のストレスの対策は、どこから手をつけていいかわかりにくいものです。むしろ職場のメンバーが感じている働きにくさに注目することや、職場のレイアウトや物理的環境の改善から着手することが、仕事のストレスの改善に効果的な場合が多くあります。

#### (2) 職場環境等の改善の5つのステップ

職場環境等の改善には、専門家の指導、職場上司や労働者による自主的活動など、さまざまな進め方があります。職場環境等の改善においては、産業医や衛生管理者などの産業保健スタッフだけでなく、人事・労務担当者、管理監督者、労働者に参加してもらうことで効果的に対策が実施できます。効果的な職場環境等の改善の手順について整理すると、以下のようになります。

# ステップ1. 職場環境等の評価

職場環境等の改善に当たっては、まず職場ごとのストレス要因の現状を知る必要があります。管理監督者による日常的な観察や、産業保健スタッフによる職場巡視、労働者からのヒアリング結果なども手がかりになります。また、「仕事のストレス判定図」では、ストレス調査により職場単位でのストレスを数値化することができます。

# ステップ2. 職場環境等のための組織づくり

職場環境等の改善を実施するためには、産業医や衛生管理者などの産業保健スタッフだけではなく、改善を実施しようとする職場の責任者(上司)の理解と協力が必要です。このためにまず職場環境等の評価結果を上司に説明し、職場環境等の改善への協力を依頼します。できれば主体的に関わってもらえるよう動機づけできるとよいでしょう。上司向けに職場環境等の評価と改善に関する教育研修などを実施することが必要



になることもあります。こうした関係者で職場環境等の改善の企画・推進を行うワーキンググループを組織します。産業保健スタッフと上司だけでなく人事・労務担当者が参加することも効果的な場合があります。さらに職場環境等の効果的な推進のために、その職場の労働者からも代表者を選んで参加してもらうとよいでしょう。

# ステップ3. 改善計画の立案

職場のストレス調査や職場巡視の結果をもとにして、職場の管理監督者や労働者の意見を聴き、ストレス要因となっている可能性のある問題をできるだけ具体的にリストアップします。例えばこれを職場の物理環境、作業内容、職場組織などに分類することも有用です。リストアップされた問題に対して、関係者が議論したり、労働者参加型のグループ討議などを行い、改善計画をたてます。また改善計画の立案を支援するために「職場環境改善のためのヒント集」(メンタルヘルスアクションチェックリスト)やメンタルヘルス改善意識調査票(MIRROR)、快適職場調査などのツールも開発されています。

## ステップ4. 対策の実施

計画に従い対策を実施します。計画どおりに実行されているか、実施上の問題は起きていないかなど進捗 状況を定期的に確認します。対策を実施することが労働者に負担になったり、あるいは対策が途中で立ち消 えになっていたりすることもあるので、対策が円滑に推進されているかを継続的に観察する必要があります。 対策の実施状況や効果について、発表会などをあらかじめ計画しておくと、進捗管理が容易になります。

#### ステップ5. 改善の効果評価

改善が完了したら、その効果を評価します。効果評価には、2種類あります。プロセスの評価では、対策が計画どおり実施されたかどうか、計画どおり実施されていなければ何が障害になったかについて、数値で、あるいは事例などの質的な情報から評価します。アウトカムの評価では、目的となる指標が改善したかどうかに注目します。例えば対策の前後でストレス調査の結果や健康診断などの健康情報を比較するなどの方法があります。職場環境改善が医療費や疾病休業の軽減に効果を示すには数年以上かかるため、効果評価は急ぎすぎず、対策の継続が重要です。

メンタルヘルス対策のための職場環境等の改善の流れ

¬ – →		フェルゴの中央	<b>-</b> ⁴° / > ,
ステップ		ステップの内容	ポイント
ステップ 1	職場環境等の評価 ↓	現状調査を行う。	仕事のストレス判定図など が利用できる。
ステップ2	職場環境等のため の組織づくり	当該職場の上司、産業保健スタッフを含めた職場環境等の改善のためのチームを編成する。 必要に応じて上司に教育研修を提供することも。	事業場の心の健康づくり計画や(安全)衛生委員会と連携することが重要
	↓		
ステップ3 (PLAN)	改善計画の立案	産業保健スタッフ等、管理監督者、従業員が参加して討議を行い、職場環境等の改善計画を検討する。	ヒント集、MIRRORなどの ツールを使用したグループ ワーク研修を実施する。
	<b>↓</b>		
ステップ4 (DO)	対策の実施	決定された改善計画を実施し、 進捗状況を確認する。	
	<b>+</b>		
ステップ5 (CHECK & ACT)	改善の効果評価と改善活動の継続	現状調査を再度実施し、改善がなされたかどうか確認する。十分な改善がみられない点について計画を見直し、実施する。	効果評価には、仕事のストレス判定図などが利用できる。

# 職場のいじめ・嫌がらせによるメンタルヘルス不調の防止のために

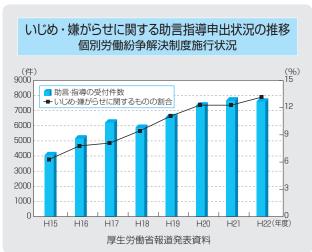
職場のいじめ・嫌がらせは、職場内の人間関係を悪化させるとともに、職場の秩序を乱し、労働者の勤労 意欲の阻害や組織の生産性の低下をもたらし、さらには、心身の不調をもたらすなど労働者のメンタルヘル ス不調の原因にもなることがあります。

職場のメンタルヘルス対策においては、「職場のいじめ・嫌がらせ」の防止も重要になります。そして、この問題は産業保健の分野だけで対応するのではなく、全社的な取組みが必要となります。

# 職場のいじめ・いやがらせの現状

平成 13年 10月に施行された個別労働紛争解決制度において、都道府県労働局、労働基準監督署等に寄せられた「職場のいじめ・嫌がらせ」に関する相談件数や助言指導の申出件数の割合は、増加の傾向が見られています。





# 職場のいじめ・嫌がらせに関する判例(企業等の不法行為責任等を認めた裁判例)

職場のいじめ・嫌がらせによるメンタルヘルス不調に関して、事業者や上司に不法行為責任などによる損害賠償の責任が認められた判例には、以下のようなものがあります。

#### 【横浜地川崎支判平成14年6月27日】(高裁で控訴が棄却された後、確定した)

#### ① 事実関係

新たに配属された労働者に対して、職場の同僚が、本人の能力を揶揄したり、性的な話題などで日常的にからかったり、労働者の親が事業者に所有地を貸さなかったことに対して本人を非難するような発言をした。 労働者本人がストレスから休みがちとなった。(後にいじめを行った同僚の昇進についての情報を得たことをきっかけとして自殺未遂を繰り返す。)

事業者はいじめの有無について調査したが最終的な確認には至らなかった。また、労働者からの異動の希望が出されたが、当初は「休んでいるので難しい」と回答し、その後主治医の診断書を受けて異動させた。 本人は新しい職場に出勤したが、その2日後に自殺した。

#### ② 裁判所の判断

被告側は、いじめ・嫌がらせは存在せず、被害者の関係妄想、被害妄想が生じた結果に過ぎないと主張したが、裁判所は詳細に証拠を分析し、この主張を退けた。また、いじめによって心理的苦痛を蓄積した者が、心因反応を含む何らかの精神疾患を生じることは社会通念上認められるなどとして、いじめと自殺の因果関係を肯定した。



また、裁判所は、事業者は労働者の管理者的立場に立って、職務行為から生じる一切の危険から労働者を 保護すべき責務を負うとした上で、労働者の安全の確保のためには、ほかの労働者からもたらされる生命、身 体等に対する危険についても、加害行為を防止するとともに、生命、身体等への危険から労働者の安全を確 保して被害発生を防止すべき注意義務(安全配慮義務)があるとして、事業者の責任(不法行為責任)を認 めた。

# 【東京高判平成17年4月20日】(上告されたが最高裁は不受理とした)

#### ① 事実関係

職場の上司が部下に対し、「やる気がないなら、会社を辞めるべきだと思います。当SC (注) にとっても、会社にとっても損失そのものです」「あなたの給料で業務職が何人雇えると思いますか。あなたの仕事なら業務職でも数倍の実績を挙げますよ。……これ以上、当SCに迷惑をかけないで下さい。」というメールを送信し、同じ職場の職員十数名にも送信した。

#### ② 裁判所の判断

裁判所は、メール中に退職勧告とも取れる表現や、人の気持ちを逆撫でする侮辱的な表現があり、これを本人だけでなく職場の同僚十数名にも送信したことは、本人の名誉感情をいたずらに毀損するものであり、叱咤督促しようとした目的が正当であったとしても、表現が許容限度を超え著しく相当性を欠き不法行為を構成するとした。

また、裁判所は、上司のメールを送付した目的は部下の指導であり是認できるが、部下は名誉感情を損なわれたとし、上司に対し不法行為による損害賠償責任を認めた。

注:SC=被災者の所属部署

# 職場のいじめ・嫌がらせによるメンタルヘルス不調をなくすために

いじめ・嫌がらせをする上司の典型的な例として、①力を誇示することで部下を服従させるタイプや、② 自分が正しいことを自分や他人に納得させようとするタイプ、③自らのストレスを部下に「あたる」ことで解消しようとするタイプ、④能力の低い部下に対する接し方が分からないタイプ、⑤企業の風土を背景としたタイプなどがあります。

## 注意すべき言動例

- ※下記の言動の全てが直ちに「いじめ・嫌がらせ」に該当するものではありません。「いじめ・嫌がらせ」は、言動が行われた状況等も踏まえて判断する必要があります。
- ※「無視をする」「わざと咳払いをする」「見下すしぐさをする」「否定する」など些細なことのように見えることでも、繰り返し行われると、想像以上の精神的苦痛をもたらすことがあります。
- ※職場のいじめ・嫌がらせは、地位を利用して上司から部下に対して行われるばかりではなく、部下から上司に対して誹謗中傷する文書を配布したり、家族に危害を加えるかのような発言を行う場合もあり、上司がメンタルヘルス不調となることがあります。
- ・部下に対して「こんな間違いをするやつは死んでしまえ、お前は給料泥棒だ」などと暴言を吐く。
- ・上司が具体的な指導をせずに、「君の○○が下手なのは、性格のせいだ」などという。
- ・部下のミスを執拗に非難したり、皆の前で大声で長時間叱責する。
- ・自分の意向と違う意見に対し、意に沿った発言をするまで怒鳴りつけたり、また、自分のミスを有無を 言わせず部下に転嫁する。
- ・大量の業務を未経験の部下に命じて期限内の処理を厳命するなど、実現不可能な業務を強要する。
- ・平日に実施可能な仕事にもかかわらず、休日出勤を命じ、自らも出勤して部下の仕事のチェックや打合 せを行う等、むだな業務を指示する。
- ・部下を無能な人間であると根拠なく決めつけ、何の説明も無くその役職に見合った仕事を与えない。
- ・部下に対して、特段の事情もないのに、繰り返して弁当を買いに行かせたり、週末に家の掃除をさせた りする等の私用を命じ、断ると仕事上のペナルティをちらつかせる。
- ・部下の私生活(住宅の購入等)をねたみ、「転勤させるぞ」などと執拗に干渉する。

# 職場のいじめ・嫌がらせによるメンタルヘルス不調を防止するために

職場のいじめ・嫌がらせは、人権上の問題、労務管理上の問題のほか、刑法上の侮辱、名誉毀損、脅迫に当たる可能性もあるなど、様々な要素が含まれます。また、その形態や原因も様々であり、「注意すべき言動例」(19頁) も参考にして、労働者一人ひとりが十分に問題意識を持つとともに、職場のメンタルヘルス不調の防止の観点から、メンタルヘルス対策の一環として取り組むことも重要です。職場のいじめ・嫌がらせによるメンタルヘルス不調を防止するためには、以下のような取組みが重要となります。

- ① 管理監督者、労働者が、職場のいじめ・嫌がらせに関する意識を高め、問題意識を持って取り組めるよう、「注意すべき言動例」等も参考に、情報提供、教育研修等を実施しましょう。
- ② 職場内のストレス要因を把握し、職場環境の問題点を明らかにして、職場環境の改善に取組みましょう。 上司や同僚と気軽に相談ができ、コミュニケーションがとりやすい環境を整備することが重要です。
- ③ 職場のいじめ・嫌がらせによる心身の不調などのメンタルヘルスに係わる問題が発生したときに、労働者等が相談できる体制をつくりましょう。相談があったときは速やかに対応し、必要に応じて専門機関へつなぐことも求められます。

# 職場のいじめ・嫌がらせによるメンタルヘルス不調を防止するための留意事項

いじめ・嫌がらせの問題が発生する過程は単純ではなく、その背景に様々なメンタルヘルス不調を抱えている場合があります。いじめ・嫌がらせへの対応を実効のあるものとするためにも、以下のことなどに留意しつつ、メンタルヘルス対策を進めましょう。

### ① ストレスをかかえる上司からのいじめ・嫌がらせやメンタルヘルス不調者へのいじめ・嫌がらせ

問題点 上司がメンタルヘルス不調のためにイライラしてささいなことで部下を強く叱責したり、部 下のメンタルヘルス不調による仕事の効率の低下や遅刻・突発休暇の増加を上司が本人の資 質の問題と考えて強く叱責して、結果的にいじめになるような例があります。

対応策 日頃から、ストレスへの気付きの機会の付与、メンタルヘルス不調の早期発見、心の健康問題の正しい知識の付与等のための教育・研修を行いましょう。

#### ② 上司の理解不足からくるいじめ・嫌がらせ

問題点 昔であれば、先輩・上司による「厳しい指導」とされたような言動が、時代の変化や労働者 の意識の変化とともにいじめ・嫌がらせとなり得ることがあります。一方、若い労働者がい じめ・嫌がらせと感じることが、実はそうではないということもあり得ます。

**対応策** │ 管理監督者(上司)や部下に対する意識改革のための教育が重要となります。

### ③ メンタルヘルス不調に伴う被害者意識の発生

問題点 病状によっては、①他罰的傾向があったり、②自尊心が強かったり、③拒絶に対する過敏性 などがあり、通常の職場の人間関係に適応できず、(実際にはいじめ・嫌がらせではないに もかかわらず)本人がいじめ・嫌がらせを受けたと感じることがあります。

対応策 このような労働者に対しては、上司、同僚など職場側としては、①本人の状態を理解して否定的な感情を抑え、②本人の問題行動については(叱責ではなく)指導・修正させるとともに、場合によっては③人間的な成長を促す指導・教育が重要となります。

この項目は、中央労働災害防止協会が厚生労働省から受託をうけて実施した「メンタルヘルス対策支援委員会」において検討・作成しました。その際に、厚生労働省・人事院等の作成した資料を参考にしています。



# 労働者の心の健康の保持増進のための指針

平成 18年3月31日 健康保持増進のための指針公示第3号

### 1 趣旨

労働者の受けるストレスは拡大する傾向にあり、仕事に関して強い不安やストレスを感じている労働者が6割を超える状況にある。また、精神障害等に係る労災補償状況をみると、請求件数、認定件数とも近年、増加傾向にある。このような中で、心の健康問題が労働者、その家族、事業場及び社会に与える影響は、今日、ますます大きくなっている。事業場において、より積極的に心の健康の保持増進を図ることは、労働者とその家族の幸せを確保するとともに、我が国社会の健全な発展という観点からも、非常に重要な課題となっている。

本指針は、労働安全衛生法(昭和47年法律第57号)第70条の2第1項の規定に基づき、同法第69条第1項の措置の適切かつ有効な実施を図るための指針として、事業場において事業者が講ずるように努めるべき労働者の心の健康の保持増進のための措置(以下「メンタルヘルスケア」という。)が適切かつ有効に実施されるよう、メンタルヘルスケアの原則的な実施方法について定めるものである。事業者は、本指針に基づき、各事業場の実態に即した形で、メンタルヘルスケアの実施に積極的に取り組むことが望ましい。

#### 2 メンタルヘルスケアの基本的考え方

ストレスの原因となる要因(以下「ストレス要因」という。)は、仕事、職業生活、家庭、地域等に存在している。 心の健康づくりは、労働者自身が、ストレスに気づき、これに対処すること(セルフケア)の必要性を認識することが重要である。

しかし、職場に存在するストレス要因は、労働者自身の力だけでは取り除くことができないものもあることから、労働者の心の健康づくりを推進していくためには、事業者によるメンタルヘルスケアの積極的推進が重要であり、労働の場における組織的かつ計画的な対策の実施は、大きな役割を果たすものである。

このため、事業者は、以下に定めるところにより、自らが事業場におけるメンタルヘルスケアを積極的に推進することを表明するとともに、衛生委員会又は安全衛生委員会(以下「衛生委員会等」という。)において十分調査審議を行い、メンタルヘルスケアに関する事業場の現状とその問題点を明確にするとともに、その問題点を解決する具体的な実施事項等についての基本的な計画(以下「心の健康づくり計画」という。)を策定し、実施する必要がある。また、心の健康づくり計画の実施に当たっては、「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等によるケア」及び「事業場外資源によるケア」の4つのメンタルヘルスケアが継続的かつ計画的に行われるよう、教育研修・情報提供を行うとともに、4つのケアを効果的に推進し、職場環境等の改善、メンタルヘルス不調への対応、

職場復帰のための支援等が円滑に行われるようにする必要がある。

また、事業者は、メンタルヘルスケアを推進するに当たって、次の事項に留意することが重要である。

#### ① 心の健康問題の特性

心の健康については、客観的な測定方法が十分確立しておらず、その評価は容易ではなく、さらに、心の健康問題の発生過程には個人差が大きく、そのプロセスの把握が難しい。また、心の健康は、すべての労働者に関わることであり、すべての労働者が心の問題を抱える可能性があるにもかかわらず、心の健康問題を抱える労働者に対して、健康問題以外の観点から評価が行われる傾向が強いという問題や、心の健康問題自体についての誤解や偏見等解決すべき問題が存在している。

#### ② 労働者の個人情報の保護への配慮

メンタルヘルスケアを進めるに当たっては、健康情報を含む労働者の個人情報の保護及び労働者の意思の尊重に留意することが重要である。心の健康に関する情報の収集及び利用に当たっての、労働者の個人情報の保護への配慮は、労働者が安心してメンタルヘルスケアに参加できること、ひいてはメンタルヘルスケアがより効果的に推進されるための条件である。

#### ③ 人事労務管理との関係

労働者の心の健康は、体の健康に比較し、職場配置、人事異動、職場の組織等の人事労務管理と密接に関係する要因によって、より大きな影響を受ける。メンタルヘルスケアは、人事労務管理と連携しなければ、適切に進まない場合が多い。

#### ④ 家庭・個人生活等の職場以外の問題

心の健康問題は、職場のストレス要因のみならず家庭・個人生活等の職場外のストレス要因の影響を受けている場合も多い。また、個人の要因等も心の健康問題に影響を与え、これらは複雑に関係し、相互に影響し合う場合が多い。

#### 3 衛生委員会等における調査審議

メンタルヘルスケアの推進に当たっては、事業者が労働者等の意見を聴きつつ事業場の実態に即した取組を行うことが必要である。また、心の健康問題に適切に対処するためには、産業医等の助言を求めることも必要である。このためにも、労使、産業医、衛生管理者等で構成される衛生委員会等を活用することが効果的である。労働安全衛生規則(昭和47年労働省令第32号)第22条において、衛生委員会の付議事項として「労働者の精神的健康の保持増進を図るための対策の樹立に関すること」が規定されており、4に掲げる心の健康づくり計画の策定はもとより、その実施体制の整備等の具体的な実施方策や個人情報の保護に関する規程等の策定等に当たっては、衛生委員会等において十分調査審議を行うことが必要である。