

ストレスチェックを「気づき」から「行動」へ セルフケアとラインケアでつくる相談しやすい職場へ

桜美林大学リベラルアーツ学群長 教授 種市康太郎

1. はじめに——制度導入から一〇年

国家公務員にストレスチェック制度が導入されてから、一〇年が経過しました。ストレスチェックは、職員が自らのストレスの状態に気づき、メンタルヘルス不調を未然に防ぐための仕組みとして、毎年の取組に定着しています。一方、心の健康の問題による長期病休者は増加を続けています。

人事院の「一般職の国家公務員の任用状況調査」及び「精神及び行動の障害による長期病休者数調査」によると、令和六年度の長期病休者は五、九四五人で、一般職の国家公務員全体の二・一％を占めました。

年齢階級別では二九歳以下の長期病休者率が最も高く、男女別では女性の長期病休者率が男性を上回っています。制度導入から一〇年という節目に、ストレスチェックが職員の心の健康を守る仕組みとして、どのように活用されているかを改めて考える必要があります。

しかし、ストレスチェックが毎年の取組として定着しても、それだけでメンタルヘルス不調が減少するわけではありません。ストレスチェックを「受けて終わり」、結果を「見て終わり」にすれば、自らの状態への気づきや早めの対処、職場環境の改善には結び付きにくいからです。重要なのは、個人の結果をセルフケアや早めの相談に生かすとともに、集団分析の結果を管理監督者によるラインケアや職場環境の改善につなげることです。本稿では、ストレスチェックを起点として、職員個人と職場の双方からメンタルヘルス不調を予防するための具体的な活用方法について考えます。

2. ストレスチェックは何のために 行うのか

ストレスチェックの基本的な目的は、メンタルヘルス不調が生じる前に、自らのストレスの状態に気づき、必要な対処につな

げる「一次予防」にあります。ストレスチェックは、心の病気を診断したり、結果だけで不調者を選別したりするためのものではありません。また、高ストレス者を早期に把握することだけが目的でもありません。自覚しにくい心身の変化や、その背景にある仕事上の負担、周囲からの支援の状況を振り返り、休養や仕事の進め方の見直し、早めの相談などにつなげるための機会です。結果を自分自身の問題として受け止めるだけでなく、働きやすい職場をつくるための手掛かりとして活用することが、制度本来の意義と言えます。

人事院の通知では、ストレスチェックの結果を本人に通知して、自らのストレスの状況への気づきを促し、ストレスの低減につなげることが求められています。結果を読む際には、主に、①仕事量や仕事の難しさなどの「仕事のストレス要因」、②疲労感、不安感、抑うつ感、身体愁訴などの「心身のストレス反応」、③上司・同僚などからの「周囲の支援」という三つの側面を関連付けて捉えることが大切です。例えば、ストレス反応が高い場合には、本人の対処の問題だけに原因を求めるのではなく、仕事上の負担が過大ではないか、必要な支援

を得られているかを併せて確認します。個々の数値の高低だけで判断せず、何が負担となり、どのような支援や工夫が必要なのかを考えることが、結果を活用する第一歩です。

ストレスチェックの結果には、個人と組織という二つの活用経路があります。個人の結果は本人に通知され、自らの状態を振り返り、セルフケアや早めの相談につなげるために用いられます。一方、個人が特定されない形で集計された集団分析の結果は、職場における仕事の負担や周囲の支援などの特徴を把握し、仕事の進め方や職場環境を見直す手掛かりとなります。本人の対処だけを求めている、仕事量や役割分担などのストレス要因が変わらなければ、十分な予防にはなりません。また、職場全体の改善だけでは、一人一人が抱える困り事に対応しきれないこともあります。個人への支援と職場への働きかけを両輪として進めることが、ストレスチェックを一次予防に生かす上で重要です。

3. 若手職員や女性の不調をどう捉えるか

若年層および女性で長期病休者率が高いという統計は、対策を考える上で重要な手掛かりです。ただし、この結果だけから、若手職員や女性は「ストレスに弱い」「対処能力が低い」と結論付けることはできません。統計が示しているのは、ある属性の職員が長期病休に至りやすいという傾向であり、その原因ではないからです。その背景には、担当する業務の内容や量、職場で求められる役割、経験や裁量の程度、上司・同僚からの支援、仕事と家庭生活との両立など、様々な要因が考えられます。個人の弱さに原因を求めるのではなく、どのような状況で負担が生じ、必要な支援が得にくくなっているのかを丁寧に検討することが大切です。

新入職員は、仕事の内容だけでなく、生活リズム、人間関係、組織のルールなど、多くの変化に同時に適応することを求められます。仕事への期待と実際とのずれに戸惑う「リアリティ・ショック」を経験したり、慣れない業務の中で、どこまで自分で判断し、いつ周囲に相談すればよいかわ

たりすることもあります。また、入職後二～三年が経過すると、担当業務や責任が増える一方で、「もう新人ではないので、今さら聞きにくい」と感じ、分らないことや困り事を抱え込む場合があります。こうした負担を本人の適応力だけの問題とせず、業務の進め方や期待される役割を具体的に伝え、日頃から質問や相談ができる機会を設けることが重要です。

女性職員についても、性別そのものを不調の原因とみなすのではなく、置かれている仕事と生活の状況に目を向ける必要があります。担当する職務や裁量の程度、職場で期待される役割、昇進やキャリア形成に伴う負担に加え、家事、育児、介護などとの両立や、ライフイベントに伴う生活上の変化が重なる場合もあります。また、両立支援制度や相談窓口が設けられていても、周囲への遠慮や評価への懸念から、実際には利用しにくいことも考えられます。ただし、女性職員が置かれている状況や感じている負担は一人一人異なります。属性だけで一括りにせず、本人の声を聴きながら、業務上の負担と必要な支援を具体的に捉えることが重要です。

4. 個人結果をセルフケアと早めの相談へつなげる

個人結果は、自分の状態を評価する「成績表」ではなく、日頃の生活や働き方を振り返るための手掛かりです。数値の高低だけを見るのではなく、「以前の自分と比べてどうか」という視点から、最近の変化と照らし合わせてみるのが大切です。よく眠れない、疲れが取れない、気分が落ち込む、イライラしやすい、集中できないといった変化はないでしょうか。また、仕事量や仕事の難しさが増えていないか、役割や優先順位が分かりにくくなっていないか、困ったときに周囲へ相談できているかを振り返ることも必要です。結果をきっかけに、心身の変化と仕事や生活上の出来事との関係に気づくことが、必要なセルフケアや早めの相談を考える第一歩となります。

セルフケアというと、十分な睡眠や休養、適度な運動、気分転換などを思い浮かべることが多いかもしれませんが、しかし、セルフケアは、個人が一人でストレスに耐えたり、心身を整えたりすることだけを意味するものではありません。仕事の優先順位を整理する、作業を小さな単位に分けて進め

る、自分に合った対処方法を増やすこともセルフケアに含まれます。また、仕事量が多い、期限までの遂行が難しい、判断に迷うといった状況を具体的に伝え、依頼内容や期限について相談することも大切です。必要なときに周囲の力を借り、適切な援助を求めることも、無理なく働き続けるために必要なセルフケアの一つです。

相談は、高ストレスと判定されてから、あるいは不調が深刻になってから行うものとは限りません。「最近、疲れが抜けにくい」「仕事に集中できない」「仕事が思うように進められない」など、少し気になる段階で相談することが、問題の深刻化を防ぐことにつながります。また、相談先は直属の上司だけではなくありません。業務量や仕事の進め方については上司や同僚、勤務上の制度や配慮については人事・健康管理担当者、心身の状態については相談窓口や専門職など、相談したい内容に応じて相談先を選ぶことができます。上司との関係そのものが負担となっている場合も考え、日頃から複数の相談先を知っておくことが大切です。一度の相談で解決しなくても、別の相談先を利用することを含め、自分に合った支援につながることが早期の対処に役立ちます。

5. 相談しやすい職場をつくるラインケア

相談しやすい職場をつくる上で、管理監督者の果たす役割は重要です。ただし、管理監督者に求められるのは、部下の病気を診断したり、悩みの原因を突き止めたり、一人で問題を解決したりすることではありません。日頃の様子を見守り、勤務状況や言動の変化に気づいたときに声をかけ、本人の話を聴くことが基本となります。その上で、業務上の困り事には仕事の調整を検討し、心身の不調が疑われる場合には、人事・健康管理担当者、相談窓口、専門職などの適切な支援につなぎます。管理監督者は、問題を抱え込むのではなく、本人と支援を結ぶ役割を担っていると考えることが大切です。

声をかける際には、「最近、報告が遅れていることがあるけれど、何か困っていることはありますか」などと、管理監督者が観察した具体的な事実を伝えると、本人を責めずに話を始めやすくなります。本人が話し始めたら、すぐに原因を決めつけたり助言したりせず、まずは話を聴くことが大切です。「大丈夫です」と答えた場合にも、

それだけで会話を終わらせず、「仕事量は
どうですか」「進めにくい業務はありません
か」「こちらで調整できることはありません
か」と具体的に尋ねます。ただし、話す
ことを無理に求めるのではなく、「今すぐ
でなくても、必要なときには声をかけてく
ださい」と伝え、本人が相談できる機会を
残しておくことも重要です。

ラインケアは、不調の兆候が見られる職
員への対応だけではなくありません。日頃から
仕事の進め方を整え、職員が過度な負担や
迷いを抱えにくい環境をつくることも重要
です。例えば、複数の業務が重なったとき
には優先順位を示し、それぞれの役割や期
待する成果、期限を具体的に伝えます。ま
た、特定の職員に仕事が集中していないか、
業務量だけでなく難易度や責任の重さにも
目を配り、必要に応じて分担を見直します。
定期的に進捗や困り事を話せる機会を設け
れば、問題が深刻になる前に支援や調整を
行うことができます。このように、日常の
業務管理そのものを予防的なラインケアと
して捉えることが大切です。

相談窓口は、設置して職員に知らせるだ
けでなく、実際に利用できる仕組みにする

ことが重要です。「何かあったら相談して
ください」と伝えるだけでは、どの程度の
悩みなら相談してよいのか、相談したこと
が上司や職場に知られないか、相談後にど
のような対応が行われるのかが分からず、
利用をためらうことがあります。そこで、
相談できる内容、利用方法、秘密の守られ
方、本人の同意なく情報が共有される場合
とその範囲、受けられる支援などを具体的
に示す必要があります。また、直属の上司
との関係がストレスの原因となっている場
合には、上司を経由せずに、人事・健康管
理担当者、相談窓口、専門職などへ相談で
きる経路を確保しておくことも大切です。
窓口の存在だけでなく、「相談しても不利
益を受けない」「必要な支援につながる」
と職員が感じられることが、早めの相談を
可能にします。

6. 集団分析を職場環境改善につなげる

集団分析の結果は、管理監督者の働きぶ
りを評価する「成績表」ではありません。
数値には、業務の性質や繁忙期、組織改編、
人員構成など、様々な要因が影響します。
また、数値が良くない場合でも、それだけ

で原因や責任の所在を特定することはでき
ません。結果をもとに管理監督者を責めた
り、他部署との順位を競わせたりすれば、
防衛的な反応が生じ、職場の課題を率直に
検討しにくくなります。集団分析は、職場
の特徴や変化を把握し、働きやすい職場に
向けた改善の糸口を探すための資料です。
数値の良し悪しを評価するのではなく、
「この結果には、どのような職場の実情が
表れているのか」を管理監督者とともに考
えることが大切です。

集団分析の数値だけでは、職場で何が起
きているのかを十分に理解することはでき
ません。そこで、管理監督者に自部署の状
況を自分の言葉で語ってもらい、数値と職
場の実情を照らし合わせます。例えば、業
務量に関する数値が悪化している場合には、
繁忙期の影響なのか、新たな業務が加
わったのか、人員や役割分担に変化があっ
たのかを確認します。その際、数値に合う
原因を探して決めつけるのではなく、管理
監督者の見方に加え、可能な範囲で職員の
意見や前年までの経過も踏まえて検討する
ことが大切です。また、問題点だけでなく、
職場内で支え合っていることや、既に行わ
れている工夫などの強みにも目を向けま

す。数値と実情を往復しながら捉えることで、その職場に必要な改善策が見えやすくなります。

改善策は、「コミュニケーションを増やす」「職場内の連携を強化する」といった抽象的な目標にとどめず、実際の行動に落とし込むことが重要です。例えば、「管理監督者が毎週の打合せで業務の優先順位を確認する」「月に一度、各職員と進捗や困り事を話す時間を設ける」など、「誰が・いつ・何をを行うか」を具体的にします。最初から大きな改革を目指すのではなく、職場で無理なく実行できる取組から始め、一定期間後に実施状況や職員の反応を振り返ります。十分な効果が得られない場合には方法を見直し、必要に応じて人事・健康管理担当者や専門職が助言するなど、管理監督者を継続的に支援することも大切です。改善策を立てて終わりにせず、実施、振り返り、見直しを重ねることで、職場環境の着実な改善につながります。

7. おわりに—— 「気づき」を職場の行動へ

ストレスチェックの意義は、高ストレス者を見つけることだけではありません。職員一人一人が自分の心身の状態や、その背景にある仕事上の負担と支援の状況に気づき、セルフケアや早めの相談につなげることにあります。同時に、職場にとっては、集団分析を通して職場の特徴を把握し、日常の仕事の進め方や支援体制を見直す機会となります。制度導入から一〇年を迎えた今、求められているのは、ストレスチェックを毎年実施するだけでなく、そこから得られた「気づき」を具体的な行動へ移すことです。一人一人が必要ときに周囲の力を借りることができ、管理監督者や職場もその声を受け止め、改善に動く。そのような循環をつくることで、ストレスチェックを実効性のある制度とし、職員が安心して働き続けられる職場づくりにつながります。

Profile

種市 康太郎 (たねいち こうたろう)

桜美林大学 リベラルアーツ学群長 教授

略歴：

早稲田大学第一文学部卒業、同大学院修士課程、博士後期課程を経て、博士（文学）の学位を取得。

早稲田大学助手、聖徳大学講師、准教授、桜美林大学准教授を経て、2016年より教授。2024年4月よりリベラルアーツ学群長。臨床心理士、公認心理師、精神保健福祉士、キャリアコンサルタント。

専門は職場のメンタルヘルス。官公庁・企業の管理職・一般社員向け研修、ストレス調査の分析、コンサルテーション、個人面接を多数実施。日本産業ストレス学会常任理事、日本産業精神保健学会代議員、日本公認心理師協会理事。厚生労働省の「ストレスチェック制度等のメンタルヘルス対策に関する検討会」構成員。

